

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Sejarah singkat CV. Ganep Bakery

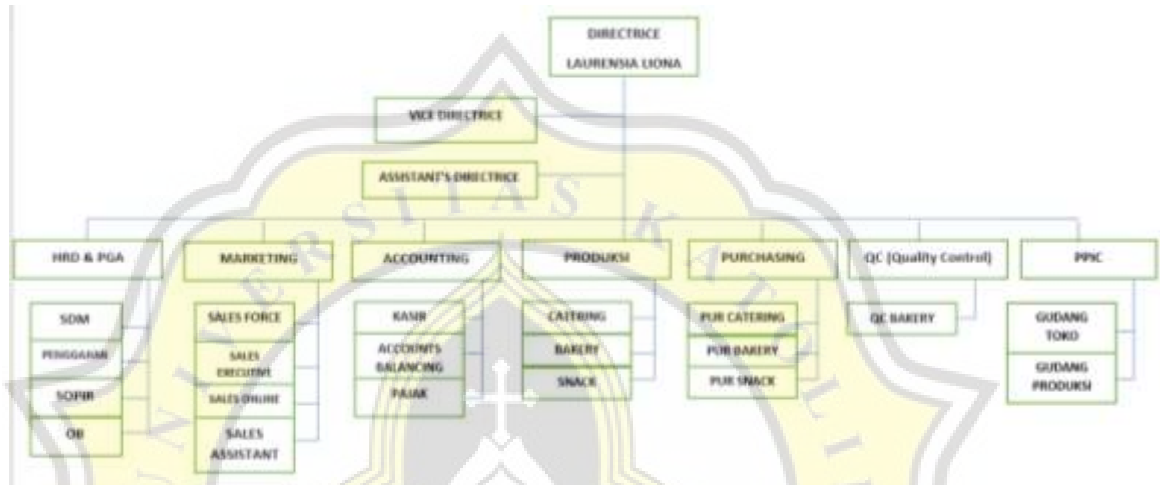
CV. Ganep Bakery merupakan sebuah bisnis keluarga yang bergerak dalam bidang penjualan roti dan snack didirikan oleh Auw Liek Nio dan Tjan Tiang San sejak tahun 1881 terletak di JL.Sutan Syahrir 176 Solo.Nama Ganep diberikan oleh Raja Solo Sinuhun Pakubuwono X (1893-1939) Ganep memiliki makna filosofi lengkap,utuh,sehat,varas,lengkap.

Sejak awal perusahaan Roti Ganep memproduksi “Roti Kecil” yang merupakan produk unggulan dan andalan hingga saat ini.Roti Kecil ini menjadi camilan pesanan keraton Solo,mengingat sebuah sejarah masa lalu yang patut dibanggakan. Namun pada perkembangannya Roti Ganep tidak hanya memproduksi roti kecil saja tetapi juga roti yang lain.

Tepat di usia ke 137,tanggal 26 April 2018 Roti Ganep menyerahkan estafet dari generasi kelima kepada kedua anaknya yaitu Antonius Aldwin dan Laurensia Liona Swandito sebagai penerus generasi keenam.Pemilik Roti Ganep Ibu Maria Caecilia Purnadi (Oeke) yang berusia 60 tahun kala itu,menyerahkan kepemimpinan kepada kedua anaknya. Ibu Oeke ini telah sukses mengkreasikan roti khas Solo, terutama Roti Kecil menjadi kekayaan budaya lokal.

Kini kesuksesan Roti Ganep diteruskan oleh generasi keenam yang lebih muda, banyak inovasi yang bisa disalurkan untuk membuat Roti Ganep semakin berkembang maju sesuai dengan perkembangan zaman.

STRUKTUR ORGANISASI
PERUSAHAAN ROTI GANEP TRADISI SOLO



Struktur Organisasi 1

4.1.2 Gambaran Umum Responden

Berikut ini adalah tabel yang menjelaskan gambaran umum responden pada penelitian ini:

Tabel 4. 1 Gambaran Umum Responden

Keterangan	Pemilik	Suksesor 1	Suksesor 2	Divisi HRD	Divisi Produksi	Divisi Kasir
Nama	Cecilia Maria Purnadi	Antonius Aldwin	Laurensia Liona Swandito	Yogi Huda Setyawan	Aloysia Ipung	Arina Quyyimah
Usia	63 tahun	36 tahun	28 tahun	38 tahun	28 tahun	28 tahun
Jenis kelamin	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	Laki-laki	Perempuan	Perempuan
Pendidikan	S1	S1	S1	S1	SMA	SMA
Lama bekerja	21 tahun	4 tahun	4 tahun	13 tahun	11 tahun	10 tahun

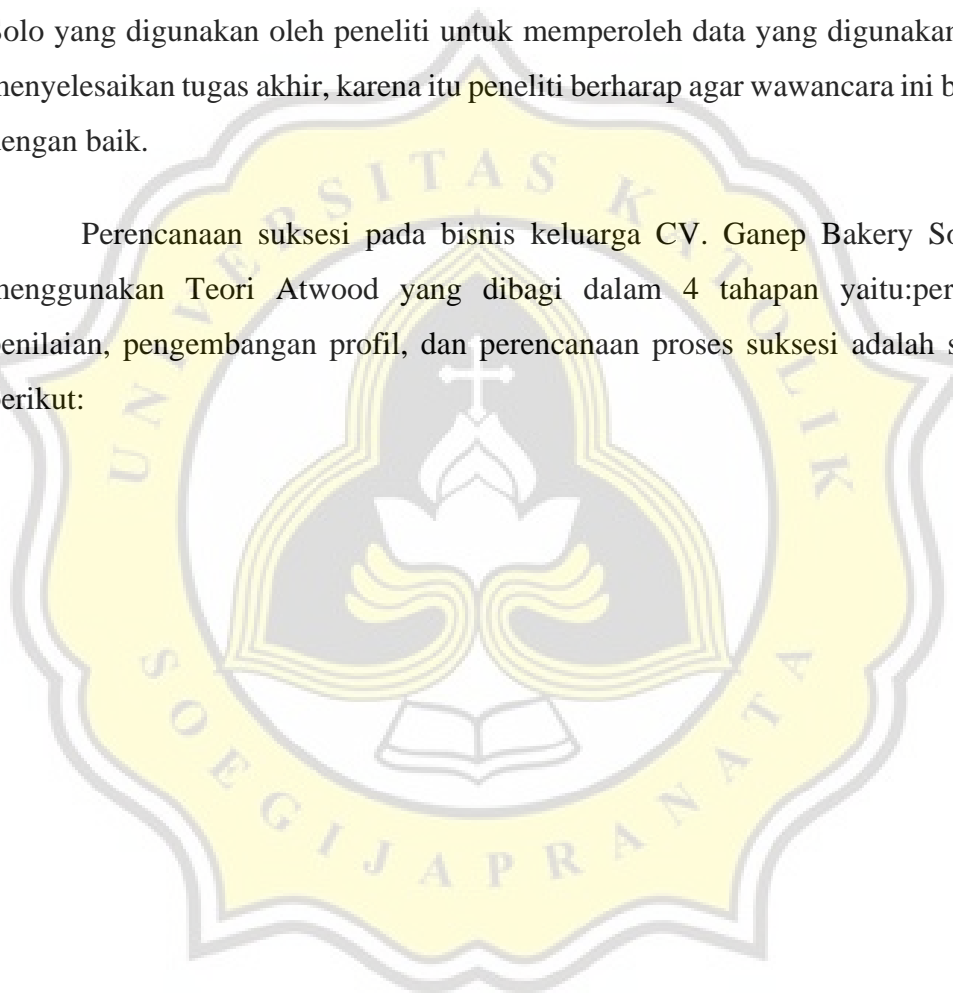
Berdasarkan pada tabel di atas dapat diketahui bahwa responden yang menjadi pemilik dalam penelitian ini adalah Ibu Cecilia Maria Purnadi (perempuan) sebagai pemilik, Antonius Aldwin (laki-laki) suksesor 1, Laurensia Liona Swandito (perempuan) suksesor 2, Yogi Huda Setyawan (laki-laki) Divisi HRD, Aloysia Ipung (perempuan) Divisi Produksi, Arina Quyyimah (perempuan) Divisi Kasir.

4.2. Analisis Data dan Pembahasan

Analisis data pada penelitian ini adalah “Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga CV.Ganep Bakery Solo”. Proses suksesi sangat penting dalam menjaga keberlangsungan hidup sebuah perusahaan, baik itu perusahaan keluarga ataupun non keluarga. Untuk mencapai tahap suksesi diperlukan proses yang panjang, dimana perlu adanya penentuan calon suksesor dimana seseorang yang sudah dianggap menjadi calon suksesor harus dipersiapkan sebelum suksesi itu terjadi.

Proses wawancara ini dilakukan di lokasi CV Ganep Bakery Jl.Sutan Syahrir No 176 Solo. Wawancara dilakukan pada tanggal 5 September 2020 dengan Antonius Aldwin sebagai calon suksesor 1,Laurensia Liona Swandito sebagai calon suksesor 2 dan juga didampingi oleh Bapak Yogi Huda Setyawan selaku HRD di CV Ganep Bakery. Wawancara ini dengan pertanyaan yang berhubungan dengan Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Keluarga CV Ganep Bakery Solo yang digunakan oleh peneliti untuk memperoleh data yang digunakan untuk menyelesaikan tugas akhir, karena itu peneliti berharap agar wawancara ini berjalan dengan baik.

Perencanaan suksesi pada bisnis keluarga CV. Ganep Bakery Solo, ini menggunakan Teori Atwood yang dibagi dalam 4 tahapan yaitu:persiapan, penilaian, pengembangan profil, dan perencanaan proses suksesi adalah sebagai berikut:



1. Tahap Persiapan

Pada tahap persiapan penerus indikatornya pendidikan formal, pengenalan perusahaan keluarga sedini mungkin, pengalaman kerja di luar perusahaan, mempersiapkan perencanaan suksesi dan pemilihan calon suksesor.

Tabel 4.2. 1 Jawaban Responden Variabel Persiapan

No.	Indikator	Item Pertanyaan	Suksesor 1	Suksesor 2	HRD	Divisi Produksi	Divisi Kasir	Kesimpulan
1	Pendidikan formal	1. Sudah sejauh mana pendidikan formal yang ditempuh oleh calon suksesor?	S1 Bahasa Inggris dari Brigham Young University Provo Utah, America.	S1 Bahasa Inggris dari Brigham Young University Provo Utah, America.				Calon suksesor sudah lulus S1 dengan Pendidikan formal dapat menjadi modal utama untuk memimpin perusahaan dalam mengambil keputusan yang cepat, ideal dan dapat diterapkan dalam dunia perdagangan
		2. Apakah pendidikan formal calon suksesor dapat diterapkan dalam usaha bisnis keluarga ini?	Ya, dapat diterapkan dalam dunia perdagangan dan kewirausahaan.	Dapat menunjang perkembangan dan keberhasilan usaha.	Ya, pendidikan formal dapat menjadi modal utama dalam memberikan wawasan serta pengetahuan untuk memimpin perusahaan.			
		3. Seberapa penting pendidikan formal calon suksesor dalam memimpin perusahaan?	Memudahkan dan mempercepat cara berpikir, Analisa masalah dan mengambil keputusan yang tepat dan ideal.	Dapat mengasah daya pikir dan dapat menunjang perkembangan dan keberhasilan usaha-usaha.	Pendidikan berguna untuk memimpin suatu perusahaan dalam mengambil keputusan yang cepat.			
2	Pengenalan perusahaan keluarga sedini mungkin.	1. Kapan calon suksesor mulai diperkenalkan dengan bisnis keluarga ini?	Sejak kecil karena lingkungan tempat tinggal berdekatan dengan lokasi bisnis.	Sejak kecil saya sudah mengikuti nenek dan ibu saya dalam beraktivitas jadi terekspos pada kegiatan kewirausahaan.	Sejak kecil sudah diperkenalkan dengan lingkungan Roti Ganep.			Calon suksesor diperkenalkan dengan bisnis keluarga sejak kecil agar lebih siap dan tidak asing dengan lingkungan bisnisnya.
		2. Mengapa calon suksesor diperkenalkan dengan bisnis keluarga ini sedini mungkin?	Agar saya bersedia dalam melanjutkan kepemimpinan dalam bisnis keluarga ini.	Karena itu bagian besar dari kehidupan kami, dan hidup dari usaha ini.	Agar lebih siap dalam meneruskan bisnis keluarga dengan tanggung jawab			

3	Pengalaman kerja di luar perusahaan.	1. Apakah calon suksesor memiliki pengalaman kerja di luar perusahaan lain?	Tidak ada, namun pernah membuka usaha rumah makan dan binatang peliharaan, tetapi bisnis tidak dapat berkembang dengan baik maka dihentikan.	Ada di Qatar Airlines sebagai pramugasi selama 2 tahun.	Ya, calon suksesor 2 yaitu Liana pernah bekerja di Qatar Airlines sebagai pramugari selama 2 tahun.			Calon suksesor 2 memiliki pengalaman bekerja di luar perusahaan yang tidak akan bisa dimiliki saat bekerja di perusahaan sendiri.
		2. Apakah pengalaman bekerja calon suksesor dapat membantu dalam pengelolaan bisnis ini?	Ya, memiliki pengalaman dan dapat dijadikan acuan untuk melanjutkan bisnis keluarga ini.	Ya, dapat menambah pengalaman dalam hidup bermasyarakat.	Dengan adanya pengalaman kerja di luar perusahaan calon suksesor akan lebih mengenal dunia pekerjaan yang sesungguhnya.			
4.	Mempersiapkan perencanaan suksesi	1. Mengapa pemilik mempersiapkan calon suksesor?	Karena pemilik sudah merasa cukup untuk memimpin perusahaan Roti Ganep.	Karena pemilik merasa sudah cukup dalam memimpin perusahaan Roti Ganep.	Agar calon suksesor lebih mempunyai tanggungjawab untuk meneruskan bisnis roti ini.			Dengan dipersiapkan sedari awal calon suksesor lebih bisa bertanggungjawab dalam pengelolaan bisnis.
		2. Bagaimana cara pemimpin mempersiapkan perencanaan suksesi?	Membekali pendidikan formal dan mengikuti seminar kewirausahaan.	Dengan membekali pendidikan formal, diikuti seminar tentang kewirausahaan.	Dengan dibekali pendidikan formal, diikuti seminar dan organisasi yang berhubungan dengan kewirausahaan.			
		3. Apakah pemilik membicarakan kepada calon suksesor secara detail?	Secara bertahap diterapkan sedikit demi sedikit, diberi masukan tentang bisnis keluarga.	Tidak, sambil berjalan dengan mengikuti alur yang sudah ada.	Dibicarakan secara bertahap sambil berjalan.			
5	Pemilihan calon suksesor	1. Bagaimana cara pemilik memilih calon suksesor?	Langsung menetapkan kedua anaknya.	Langsung menetapkan kedua anaknya.	Pemilik langsung menetapkan kedua anaknya			Calon suksesor dipilih secara langsung karena termasuk bisnis keluarga, dan dengan

	2. Apa kriteria dari pemilihan calon suksesor?	Tidak ada karena biasanya anak laki-laki pertama sebagai penerus.	Tidak ada kriteria.	Tidak ada kriterianya karena perusahaan keluarga biasa turun temurun dan anak laki-laki tertua yang menjadi penerus.			adanya 2 calon suksesor bisa saling melengkapi untuk kemajuan perusahaan.
	3. Mengapa yang dipilih menjadi calon suksesor kedua anaknya?	Karena bisnis keluarga jadi penerus mau tidak mau dilanjutkan oleh anaknya sendiri.	Dipilih keduanya untuk saling melengkapi dalam melanjutkan bisnis ini.	Karena dengan satu kepemimpinan dirasa kurang bisa memajukan perusahaan			



Tahap persiapan

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dalam tahap persiapan yang terkait dengan hasil penelitian merupakan hasil jawaban tiga responden yaitu calon suksesor 1 Antonius Aldwin, calon suksesor 2 Laurensia Liona Swandito, divisi HRD Bapak Yogi Huda Setyawan dari CV. Ganep Bakery telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil bahwa kedua calon suksesor telah menepuh lulus Sarjana 1 dengan jurusan yang sama yaitu Bahasa Inggris dari Brigham Young University Provo Utah, Amerika. Dengan hasil pendidikan formal dapat diterapkan dalam dunia perdagangan dan kewirausahaan serta dapat menunjang perkembangan dan keberhasilan dalam bisnis. Dengan dibekali pendidikan formal kedua calon suksesor memiliki modal utama yang berguna untuk memimpin perusahaan, karena dapat memudahkan calon suksesor dalam berpikir dan mengambil keputusan yang tepat dan ideal. Selain itu juga dapat menunjang perkembangan dan keberhasilan usaha.

Sejak kecil calon suksesor sudah diperkenalkan dengan bisnis roti ini yaitu dengan mengikuti nenek dan ibunya dalam beraktivitas di perusahaan roti, kebetulan rumah dan lokasi toko Ganep berdekatan jadi setiap hari Aldwin dan Liona selalu datang ke toko Ganep sehingga calon suksesor sudah terekspos pada kegiatan-kegiatan kewirausahaan dan merasamenjadi bagian dari kehidupan roti ini. Calon suksesor merasa sudah dibesarkan dari usaha Roti Ganep sampai meraih gelar sarjana 1

Calon suksesor 1 Aldwin tidak memiliki pengalaman bekerja di luar perusahaan, karena sejak lulus kuliah pulang ke Solo dan mencoba bisnis dengan membuka usaha rumah makan dan binatang peliharaan yang lokasinya berdekatan dengan Roti Ganep yaitu di tingkat atas. Rumah makan ini melayani untuk meeting dan arisan tetapi bisnis ini tidak berjalan lama karena kurangnya pengalaman dan akhirnya ditutup.

Calon suksesor 2 yaitu Liona memiliki pengalaman bekerja pada perusahaan lain yaitu di Qatar Airlines sebagai pramugari selama 2 tahun. Setelah berumur 24 tahun Liona berkeinginan pulang ke kampung halaman untuk ikut bergabung dengan kakaknya Aldwin untuk mengelola perusahaan Roti Ganep. Dengan pengalamannya bekerja di luar perusahaan dapat menambah pengalaman dalam hidup bermasyarakat dan dapat membantu pada pengelolaan perusahaan seperti dalam menghadapi karyawan dan pembeli. Karena merasa pernah menjadi karyawan dan mempunyai seorang pemimpin jadi Liona dapat memimpin perusahaan dengan bijaksana. Karena dengan pengalaman bekerja di tempat lain maka calon suksesor pernah merasakan sebagai karyawan dan memiliki pimpinan sehingga saat ini posisi sebagai pimpinan dapat memimpin dengan baik dan bijaksana.

Pemilik mempersiapkan calon suksesor karena merasa sudah cukup memimpin perusahaan roti Ganep dan sudah berumur 60 tahun, maka pemilik menetapkan anak pertama laki-laki yaitu Antonius Aldwin dan anak perempuan Laurensia Liona Swandito untuk menggantikannya. Pemilihan calon suksesor ini tidak ada kriterianya karena termasuk bisnis keluarga jadi penerusnya mau tidak mau anaknya sendiri menurut garis keturunan Tionghoa anak laki-laki yang pertama selalu dipilih untuk melanjutkan bisnisnya. CV Ganep Bakery ini merupakan bisnis keluarga yang bergerak dalam bidang penjualan roti dan snack dan didirikan oleh Auw Liek Nio dan Tjan Tiang San sejak tahun 1881.

Aldwin dan Liona termasuk generasi keenam, yang dipersiapkan untuk meneruskan perusahaan roti Ganep supaya tetap bertahan karena roti ganep ini sudah berjalan selama 140 tahun dan masih terkenal terutama dengan roti keciknya, jadi sayang apabila tidak ada penerusnya. Maka pemilik mempersiapkan calon suksesor untuk menggantikannya.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa pemilik mempersiapkan calon suksesor dengan dibekali pendidikan formal yang dapat menambah pengetahuan dalam mengelola bisnis Roti Ganep, menurut saya calon suksesor sudah sesuai untuk menggantikan karena ini termasuk bisnis keluarga maka generasi penerus adalah anaknya sendiri.

2.Tahap Penilaian

Pada tahap penilaian indikatornya ketertarikan suksesor terhadap bisnis, komitmen, bakat dan visi.

Tabel 4.2. 2 Jawaban Responden Variabel Penilaian

No.	Indikator	Item pertanyaan	Suksesor 1	Suksesor 2	HRD	Divisi Produksi	Divisi Kasir	Kesimpulan
1	Ketertarikan suksesor terhadap bisnis.	1.Apakah calon suksesor tertarik untuk meneruskan bisnis keluarga ini?	Ya, karena sejak kecil sudah mengenal usaha roti ini.	Sebelum usia 24 tahun saya tidak berminat, lalu pada akhir tahun 2017 pikiran saya melunak untuk kembali ke kampung halaman minat untuk meneruskan usaha keluarga ini bertumbuh.	Ya, karena mereka sudah mengenal dengan bisnis roti ini.			Calon suksesor tertarik dengan bisnis ini dan mau melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan.
		2.Dengan cara apa pemilik mengenalkan masalah bisnis roti ini agar calon suksesor tertarik?	Karena sejak kecil sudah diperkenalkan dengan lingkungan toko rotinya.	Mengarahkan mengenai bisnis roti yang sudah terkenal dan disayangkan bila tidak dilanjutkan.	Secara tidak langsung karena sejak kecil sudah diajak ke toko rotinya.			
		3.Apakah calon suksesor memiliki Hasrat/Passion untuk melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan?	Ya karena merasa memiliki dan dibesarkan dari bisnis roti ini.	Ya, karena merasa lahir dan berkembang dari tempat usaha ini.	.			
2.	Komitmen	1.Apakah calon suksesor memiliki komitmen dalam menjalankan bisnis keluarga ini?	Ya, akan memimpin bisnis roti ini dengan baik.	Akan meneruskan bisnis keluarga ini dengan lebih baik lagi.	Ya, calon suksesor ingin memajukan bisnis keluarga ini dengan baik.			Calon suksesor ingin memajukan bisnis Roti Ganep semakin baik dengan menerapkan

		2. Apa kebijakan-kebijakan yang diterapkan calon suksesor untuk kemajuan bisnis ini?	Merombak sedikit demi sedikit peraturan yang sudah ada dengan membenahi hal-hal yang dirasa baik untuk kemajuan bisnis keluarga ini.	Evaluasi usia kerja, menetapkan harga jual dan dari tiap-tiap bagian menjadi beberapa CV	Evaluasi usia kerja karyawan.	Pimpinan selalu mendiskusikan kendala-kendala yang terjadi di lapangan dengan meminta pertimbangan dengan bagian masing-masing yang berhubungan	kebijakan baru yang lebih baik dan efektif.
3.	Bakat	1. Apakah calon suksesor memiliki bakat berbisnis?	Menyesuaikan perkembangan roti Ganep sesuai perubahan zaman.	Dapat menyelesaikan tugas-tugas dalam perusahaan dengan tanggungjawab.	Ya, calon suksesor memiliki ide-ide yang efisien dan kreatif.		Calon suksesor memiliki bakat berbisnis dengan memiliki ide-ide kekinian menyesuaikan dengan perkembangan zaman.
		2. Bakat apakah yang sudah ditunjukkan oleh calon suksesor?	Memperluas penjualan roti Ganep dengan menambah beberapa outlet.	Memperbaiki layout diruangan toko roti agar dapat lebih menarik pembeli.	Mempunyai ide-ide kekinian yang dulu belum terlaksana pada generasi kelima.		
		3. Dalam hal apa bakat calon suksesor yang sudah terlihat?	Mengenalkan produk roti Ganep agar dikenal oleh semakin banyak generasi milenial.	Melakukan promosi lewat media sosial dengan pembuatan web dan pembelian secara online.	Membentuk networking, melakukan promosi lewat media sosial dan langsung ikut pameran di mall.		
4.	Visi	1. Apakah visi suksesor untuk memajukan bisnis keluarga ini?	Mengedepankan keseimbangan manfaat, kesehatan dan kesejahteraan semua pihak di semua bidang dan aktivitasnya.	Menjadi usaha yang bermanfaat bagi masyarakat luas terutama di kota Solo.	Ingin berkontribusi terutama di kota Solo, supaya roti kecil ganep lebih dikenal dan ingin mengeksplor		Mengedepankan kesejahteraan dan manfaat bagi masyarakat luas terutama di Kota Solo.

					ke luar negeri.			
		2. Apa visi dari calon suksesor yang sudah diketahui?	Meningkatkan penjualan dengan penambahan beberapa tempat outlet	Meningkatkan kualitas produk roti agar mampu bertahan dengan kompetitor lainnya.				



2. Tahap Penilaian

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dalam tahap penilaian yang terkait dengan hasil penelitian merupakan hasil jawaban empat responden yaitu Antonius Aldwin selaku calon suksesor satu, Laurensia Liona Swandito selaku calon suksesor 2, Bapak Yogi Huda Setyawan selaku divisi HRD, Ipung (divisi produksi) telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil menyatakan bahwa calon suksesor 2 yaitu Liona sebelum usia 24 tahun tidak berminat meneruskan bisnis usaha ini, lalu pada akhir tahun 2017 pikirannya berubah untuk kembali ke Solo meneruskan bisnis ini bersama kakanya yaitu Aldwin. Karena merasa lahir dan berkembang di tempat usaha ini, kedua calon suksesor berkomitmen akan meneruskan bisnis keluarga ini dengan lebih baik lagi. Karena Roti Ganep sudah terkenal di Kota Solo terutama dengan roti keciknya yang merupakan produk unggulan dari roti ganep.

Calon suksesor memiliki hasrat untuk melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan, tanpa ada paksaan karena mereka merasa lahir dan dibesarkan di tempat usaha ini. Calon suksesor 1 dan calon suksesor 2 saling bersinergi karena keduanya memiliki segi positif dan negatif setelah enam bulan memimpin calon suksesor mulai menerapkan kebijakan-kebijakan yang lebih efektif, seperti evaluasi usia kerja karyawan, penerapan harga-harga barang dan tiap-tiap bagian dipecah ke dalam beberapa CV. dan menjalin kerjasama yang baik dengan toko-toko yang berhubungan dengan Roti Ganep mengenai titip jual produk. Dengan adanya pembagian beberapa CV seperti bagian produksi, pemasaran, dapat membantu pekerjaan lebih mudah dan dapat memberikan informasi penting kepada karyawan. Dengan adanya peremajaan usia kerja ini mampu meringankan beban operasional perusahaan, yang dahulu 30 orang sekarang tinggal 20 orang karena dianggap lebih efisien dan usia di atas 50 tahun sudah dianggap tidak produktif.

Untuk masalah harga jual calon suksesor menyesuaikan dengan perkembangan zaman saat ini. Kebijakan ini dilakukan bertahap agar karyawan tidak mengalami kebingungan dan diberi pengertian agar tidak terjadi resign. Karena apabila terjadi resign akan mengganggu jalannya operasional perusahaan. Menurut Ipung divisi produksi dalam menerapkan kebijakan pimpinan selalu mendiskusikan terlebih dahulu dan meminta pertimbangan tiap-tiap bagian yang berhubungan dengan pekerjaan masing-masing.

Kedua calon suksesor ingin memperluas penjualan roti Ganep dengan menambah beberapa outlet untuk meningkatkan penjualan dan ikut dalam pameran di mall supaya lebih dikenal oleh generasi milenial sebab roti Ganep dahulu hanya dikenal oleh orangtua saja. Setiap ada event di mall Roti Ganep selalu membuka stand dengan membuka stand dengan menjual berbagai macam snack.

Selain itu calon suksesor juga memiliki visi ingin menjadi usaha yang bermanfaat bagi masyarakat terutama berkontribusi di Kota Solo, supaya roti Kecil Ganep yang menjadi produk unggulan semakin banyak dikenal konsumen dan ingin memperluas ekspor ke mancanegara. Meskipun dahulu pernah mengirim roti kecil ke Arab, tetapi kendalanya yaitu masalah transportasi dalam pengapalan yang memakan waktu lama. Selain itu setiap calon suksesor berlibur ke saudaranya di Singapura dan Australia selalu membawa produk roti kecil untuk dijual dan dijadikan sebagai oleh-oleh.

Dahulu Roti Kecil Ganep merupakan makanan camilan Raja Solo yaitu Sinuhun Paku Buwana X dan saat ini produk Roti Kecil Ganep sudah dipatenkan.

Dari uraian di atas dapat diketahui bahwa calon suksesor saling bekerja sama dalam melanjutkan tongkat estafet kepemimpinan dengan baik dan mulai membuat kebijakan-kebijakan baru yang lebih efektif.

3. Tahap Pengembangan Profil

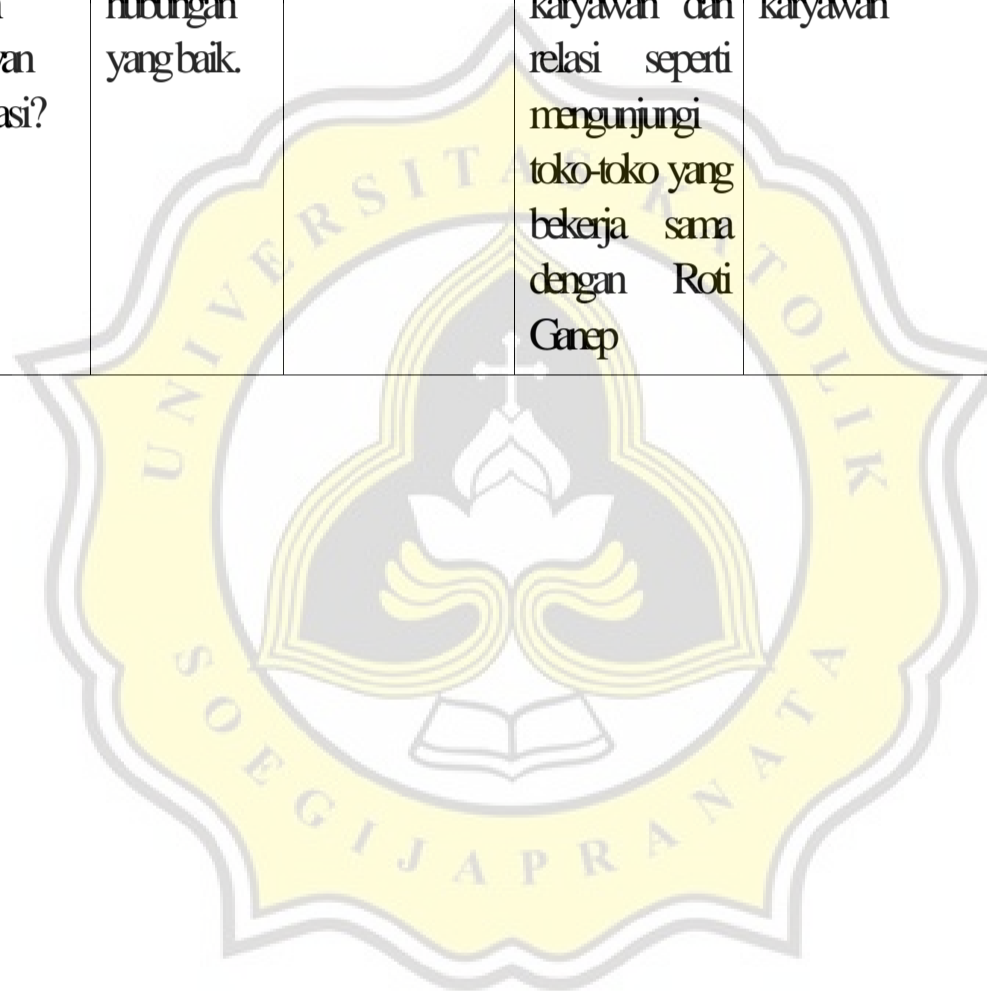
Pada tahap pengembangan profil indikatornya motivasi, keterlibatan calon suksesor, program pelatihan, Kemampuan suksesor mengendalikan sumber daya manusia.

Tabel 4.2. 3 Jawaban Responden Variabel Pengembangan Profil

No	Indikator	Item Pertanyaan	Suksesor 1	Suksesor 2	HRD	Divisi Produksi	Divisi Kasir	Kesimpulan
1	Motivasi	1. Apakah motivasi dari calon suksesor?	Ingin menjaga kelanggengan perusahaan roti Ganep.	Ingin mempertahankan bisnis keluarga ini dengan baik.	Ingin mengembangkan Roti Ganep dan dapat bersaing dengan produk roti lainnya.			Calon suksesor memiliki tanggungjawab dalam pekerjaan.
		2. Apakah calon suksesor memiliki kemandirian dan tekad dalam memimpin perusahaan?	Bertekad untuk semakin mendalami semua hal tentang perusahaan.	Memimpin perusahaan dengan tanggungjawab.	Ya, dapat menjalankan tugas pada perusahaan dengan penuh semangat, tanggung jawab dan menjadi pemimpin yang bijaksana.			
2	Keterlibatan calon suksesor	1. Sampai sejauh mana keterlibatan calon suksesor dalam bisnis ini?	Di bagian produksi misal ada kerusakan pada mesin oven segera mencari teknisi.	Di bagian promosi dengan sering ikut pameran di mall.	Sudah terlibat dalam segala hal seperti pada bagian produksi, keuangan, karyawan, dan dalam pemasaran.	Secara teknis pimpinan kurang menguasai di bagian produksi tetapi secara operasional keseluruhan bisa mengkoordinasikan dengan baik.	Calon suksesor mampu mengelola kinerja bagian produksi.	Calon suksesor sudah sepenuhnya mendapat kepercayaan dari pemilik.
		2. Apakah calon suksesor sudah mendapat kepercayaan dalam memimpin?	Sudah setelah menandatangani akte kepemilikan di hadapan Notaris.	Sudah setelah penandatanganan di hadapan Notaris.	Setelah penandatanganan akte di hadapan Notaris, calon suksesor sudah diberikan kepercayaan dalam memimpin			

		bisnis keluarga ini?			bisnis ini tetapi masih didampingi oleh Ibu Oke selaku pemilik.			
		3. Sudah berapa lama calon suksesor ikut mengelola perusahaan Roti Ganep?	Resminya 4 tahun.	Resminya 4 tahun.	Calon suksesor ikut mengelola CV.Ganep Bakery baru 4 tahun.			
3	Program Pelatihan	1. Program pelatihan apa yang diberikan pemimpin kepada calon suksesor?	Pelatihan mengenai bagian produksi seperti apabila ada kerusakan pada oven roti.	Dilibatkan secara langsung dengan kendala-kendala di dalam perusahaan.	Dengan langsung praktek di lapangan.			Kedua calon suksesor mengikuti program Latihan langsung di lapangan.
		2. Bagaimana cara pemilik mendidik calon suksesor agar dapat memecahkan sebuah masalah?	Tidak dengan emosi tetapi dipikirkan dengan matang sebelum mengambil keputusan.	Melihat secara tepat dalam setiap kondisi yang terjadi sehingga dapat mengambil keputusan dengan baik dan benar.	Dengan berhati-hati dalam memecahkan masalah.			
		3. Apakah setelah diberikan pelatihan berupa motivasi calon suksesor mampu berpikir kreatif dan inovatif?	Sedikit banyak ada bantuannya setelah diberikan motivasi.	Dapat membantu berpikir lebih kreatif dan positif untuk kemajuan perusahaan.				
4	Kemampuan suksesor mengendalikan	1. Bagaimana calon suksesor mengendalikan	Tidak menekan karyawan dan	Menjalin kerjasama secara kekeluargaan.	Memberi pengertian tentang kebijakan baru			Calon suksesor dapat mengendalikan

n sumber dayamanusia	an sumber daya manusia di dalam perusahaan?	menjalin hubungan yang baik agar operasional perusahaan berjalan dengan lancar.		yang diterapkan dengan tidak menekan pada karyawan.			n sumber daya manusia dengan baik.
	2. Apakah calon suksesor cepat beradaptasi dengan karyawan dan relasi?	Sedikit demi sedikit menyesuaikan dan menjalin hubungan yang baik.	Dengan berusaha menyesuaikan adaptasi secara kekeluargaan.	Ya, calon suksesor dapat membina kekeluargaan dengan karyawan dan relasi seperti mengunjungi toko-toko yang bekerja sama dengan Roti Ganep	Calon suksesor, menjalin komunikasi dengan baik terhadap karyawan	Hubungan calon suksesor dengan karyawan komunikatif dan kekeluargaan.	



3. Tahap Pengembangan Profil.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dalam tahap pengembangan profil yang terkait dengan hasil penelitian jawaban lima responden yaitu Aldwin suksesor 1, Liona suksesor 2, Bapak Yogi Huda Setyawan selaku divisi HRD, Ipung selaku divisi produksi, Arina divisi kasir CV. Ganep Bakery menyatakan bahwa calon suksesor memiliki motivasi ingin mempertahankan dan menjaga kelanggengan perusahaan roti Ganep dan bertekad semakin mendalami semua hal tentang perusahaan dengan penuh tanggungjawab.

Saat ini calon suksesor sudah terlibat dalam segala hal seperti pada bagian produksi apabila terdapat kerusakan pada oven segera memanggil teknisi untuk memperbaiki, dan misal ada kualitas ketan yang tidak baik untuk membuat roti kecil segera mengambil langkah untuk membeli ketan yang baik dengan harga yang murah.

Setelah menanda tangani akte penyerahan kepemilikan dihadapan Notaris, calon suksesor sudah diberi kepercayaan sepenuhnya untuk memimpin perusahaan tetapi masih mendapat pendampingan oleh Ibu Oeke selaku generasi kelima. Kedua calon suksesor baru 4 tahun ikut mengelola Ganep, calon suksesor 2 pernah bekerja di Qatar Airlines selama 2 tahun kemudian memutuskan mengundurkan diri untuk bergabung dalam mengelola Ganep. Calon suksesor mendapat program pelatihan langsung praktek di lapangan dengan mengikuti alur perusahaan yang sudah ada dan membenahi hal-hal kecil, tetapi tidak langsung merubah sistem yang ada agar karyawan tidak merasa kaget dengan kebijakan yang baru.

Cara pemilik mendidik calon suksesor untuk memecahkan masalah dengan melihat secara tepat dalam setiap kondisi yang terjadi sehingga dapat mengambil keputusan dengan baik dan benar. Setelah diberi pelatihan calon suksesor dapat berpikir secara kreatif dan inovatif dengan membangun budaya kerja yang baik dengan karyawan dan pihak luar yang berhubungan dengan Roti Ganep.

Hubungan calon suksesor dengan karyawan baik, tetapi masih agak kaku tidak seperti Ibu Oeke karena usianya yang masih muda. Kalau Ibu Oeke dapat menjalin persaudaraan dengan lebih baik, dengan demikian calon suksesor diberi pengarahan agar menjalin hubungan yang baik baik dengan karyawan maupun dengan relasi.

Calon suksesor melakukan kunjungan ke toko-toko yang menjual produk roti Ganep supaya tidak putus hubungan dan relasi mitra kerja dapat berlangsung dengan baik.

Dari uraian di atas diketahui bahwa calon suksesor memiliki motivasi yang cukup baik karena berkeinginan mempertahankan dan menjaga kelanggaan perusahaan meskipun masih perlu bimbingan dari pemilik

4. Tahap Perencanaan

Pada tahap perencanaan indikatornya memikirkan arah bisnis di masa depan, bimbingan terhadap suksesor, transfer ilmu pada suksesor dan transisi kepemimpinan, penyerahan jabatan.

Tabel 4.2.4 Jawaban Responden Variabel Perencanaan

No	Indikator	Item Pertanyaan	Suksesor 1	Suksesor 2	HRD	Divisi Produksi	Divisi Kasir	Kesimpulan
1	Memikirkan arah bisnis di masa depan.	1. Bagaimana calon suksesor memikirkan kemajuan bisnis di masa yang akan datang	Supaya tidak kalah bersaing dengan perusahaan roti lain.	Mempertahankan kualitas roti Ganep.				Calon suksesor memiliki inisiatif dalam memajukan perusahaan di masa depan.
		2. Apakah calon suksesor memiliki inisiatif untuk menciptakan sesuatu ke depan dengan bisnis ini?	Ingin memperkenalkan produk roti Ganep dengan lebih luas lagi.	Ingin mengeksport roti kecil hingga taraf luar negeri.	Ya, ingin memperluas penjualan dengan mengeksport produk Roti Ganep ke luar negeri			
		3. Apakah calon suksesor memiliki komunikasi yang baik dalam memajukan bisnis roti ini?	Mempertahankan hubungan yang baik yang telah dibina oleh Ibu Oeke.	Membina komunikasi yang baik dengan karyawan dan relasi.	Ya, calon suksesor memiliki komunikasi yang baik dengan karyawan dan relasi	Calon suksesor menjalin komunikasi yang baik terhadap karyawan.	Hubungan calon suksesor dengan karyawan kekeluargaan.	
2.	Bimbingan terhadap suksesor.	1. Bimbingan apakah yang diberikan pemilik kepada calon suksesor?	Calon suksesor 1 mengingatkan kepada visi-misi leluhur nenek moyang.	Memberi nasihat dalam menganalisa masalah dalam mengambil keputusan.	Memberikan pengarahan dan motivasi agar Roti Ganep tetap langgeng, terutama dalam hal pengelolaan keuangan.			Bimbingan dan motivasi dari pemilik sangat membantu dalam pengelolaan perusahaan.
		2. Apakah calon suksesor mampu dalam	Berusaha memahami tugas secara bertahap.	Pada awalnya ada kebingungan	Calon suksesor mampu menjalani tugas			

		mamahami tugas dan pekerjaan yang sudah diberikan oleh pemilik?		lama kelamaan bisamapan.	dengan penuh tanggung jawab.			
3.	Transfer ilmu pada suksesor	1. Bagaimana transfer ilmu yang diberikan pemilik kepada calon suksesor?	Diberikan secara bertahap agar dapat benar-benar dipahami.	Bimbingan langsung dan diajak beraktivitas setiap hari.	Berdasarkan kegiatan setiap hari yang dialami dalam perusahaan.			Pengalaman yang pernah dialami pemilik sangat berarti untuk calon suksesor.
		2. Pengalaman apa saja yang diberikan pemilik kepada calon suksesor?	Pengalaman yang pernah dialami oleh pemilik agar kejadian yang tidak diinginkan terulang kembali.	Pengalaman waktu menimba ilmu di luar negeri selama kurang lebih 9 tahun.				
		3. Apakah calon suksesor mentaati peraturan yang sudah ada sebelumnya?	Sebagian, ada kebijakan baru.	Tidak semuanya dijalankan tetapi ada sedikit perubahan.	Ya, tetapi dengan membenahi sedikit-sedikit yang dirasakan masih ada kekurangan.			
4.	Transisi kepemimpinan	1. Apa yang dilakukan pemilik dalam transisi kepemimpinan	Pemilik menjauhi dari aktivitas dalam perusahaan.	Mengurangi keterlibatan dalam masalah perusahaan.	Pemimpin secara bertahap menjauh dari keterlibatan aktif dalam operasional perusahaan.			Kedua suksesor dapat saling bekerja sama dalam menyelesaikan masalah.
		2. Sejak kapan calon suksesor diberi kepercayaan untuk memimpin perusahaan?	Setelah penandatanganan akte notaris, semuanya dipercayakan tetapi masih dalam pengawasan Ibu Oeke.	Setelah penandatanganan di hadapan notaris langsung diberi kepercayaan untuk memimpin.	Sejak penandatanganan akte di Notaris.			

		3. Apakah setelah diberikan kepercayaan calon suksesor mampu menyelesaikan konflik baik di dalam maupun di luar perusahaan?	Berusaha sesuai dengan kemampuan menyelesaikan masalah sebaik mungkin.	Berusaha menyelesaikan konflik dengan baik.	Mampu, karena kedua calon suksesor saling bekerja sama dalam mengambil keputusan dengan dua karakter yang berbeda dan lebih cepat diatasi.			
5.	Penyerahan jabatan.	1. Apakah yang dilakukan pemilik setelah penyerahan jabatan?	Sebagai penasihat saja.	Mengikuti kegiatan sosial kemasyarakatan.	Hanya sebagai mentoring dan mengikuti kegiatan sosial sambil mempromosikan produk Roti Ganep			Suksesor mempunyai kewenangan penuh dalam memimpin Roti Ganep.
		2. Apakah pemimpin menyerahkan jabatan sepenuhnya kepada suksesor?	Ya, memberikan kepercayaan sepenuhnya.	Ya, saya dan kakak langsung mendapat kepercayaan secara penuh dalam mengelola bisnis.	Ya, sepenuhnya menjadi kewenangan suksesor dalam memimpin Roti Ganep.			
		3. Setelah penyerahan jabatan apakah pemimpin pensiun total?	Tidak masih mengawasi namun tanggungjawab sepenuhnya di tangan kedua suksesor.	Tidak, masih mengontrol masalah omzet penjualan dan respon konsumen.	Tidak, Ibu Oeke masih ikut mengawasi dalam omzet penjualan, respon konsumen terhadap produk Roti Ganep.			

4. Tahap Perencanaan.

Berdasarkan tabel di atas diketahui bahwa dalam tahap perencanaan yang terkait dengan hasil hasil penelitian merupakan hasil jawaban lima responden yaitu Aldwin selaku suksesor satu, Liona selaku suksesor kedua, Bapak Yogi Huda Setyawan selaku divisi HRD, Ipung divisi produksi, Arina divisi kasir CV. Ganep Bakery menyatakan bahwa setelah mendapat kepercayaan untuk memimpin usaha Roti Ganep suksesor mulai memikirkan kemajuan untuk masa depan, dengan memiliki inisiatif ingin memperluas penjualan produk Roti Ganep hingga ke luar negeri. Waktu zaman kepemimpinan Ibu Oeke generasi kelima Roti Ganep pernah mengekspor roti kecil ke Arab, tetapi kendalanya adalah masalah transportasi di kapal yang tidak menunjang karena roti hanya dapat bertahan selama 6 bulan saja.

Dalam hal komunikasi calon suksesor memiliki komunikasi yang baik dengan Ibu Oeke, maupun dengan karyawan, sering membicarakan dalam hal untuk kemajuan perusahaan. Ibu Oeke selaku generasi kelima memberikan bimbingan dan motivasi untuk kemajuan perusahaan dan suksesor mampu menerima dan menjalankan tugas yang diberikan dengan tanggung jawab. Motivasi tersebut dapat mendorong calon suksesor untuk menghasilkan hal-hal yang positif. Ibu Oeke mentransfer ilmu kepada suksesor dengan kegiatan setiap hari yang dialami di dalam perusahaan, dan memberikan pengalaman yang pernah dialaminya agar kejadian yang tidak diinginkan jangan sampai terulang kembali. Pengalaman pemilik yang dibagikan ke calon suksesor dapat meningkatkan kemampuan calon suksesor agar bisa memimpin perusahaan dengan baik dan lebih siap dalam melanjutkan bisnis tersebut.

Dalam masa transisi kepemimpinan, Ibu Oeke secara bertahap menjauh dari keterlibatan aktif dalam perusahaan dan memberi kebebasan suksesor untuk mengelolanya, sejak penanda tangan di hadapan Notaris, suksesor resmi menjadi pemimpin sepenuhnya. Dalam hal komunikasi hubungan Ibu Oeke dan suksesor sangat baik karena dalam segala hal masih diajak berunding. Dengan bagian HRD hubungan suksesor baik selalu membicarakan program-program apa yang akan dilakukan demi kemajuan perusahaan. Seperti apabila akan ada perayaan ulang tahun Roti Ganep selalu membuat program-program yang menarik dan berguna bagi masyarakat.

Dalam menyelesaikan konflik di dalam dan di luar perusahaan suksesor saling bekerja sama dalam mengambil keputusan. Dengan perpaduan dua karakter yang berbeda saling melengkapi dan lebih mudah dalam menyelesaikan masalah. Setelah dilakukan penyerahan jabatan Ibu Oeke hanya sebagai mentoring dan mengikuti kegiatan sosial sambil mempromosikan produk Roti Ganep jadi Ibu Oeke tidak pensiun secara total.

Dari uraian di atas diketahui bahwa calon suksesor sudah mulai banyak terlibat dalam operasional perusahaan meskipun belum begitu matang tetapi dapat menjalankan tugas dengan penuh tanggungjawab