

LAMPIRAN 1: PANDUAN WAWANCARA

Profil Perusahaan

1. Sejarah berdirinya PT Subur Murni?
2. Mengapa memilih bidang manufaktur percetakan?
3. Kapan berdirinya perusahaan keluarga PT Subur Murni?
4. Apa visi dan misi perusahaan keluarga PT Subur Murni?
5. Bagaimana struktur organisasi di PT Subur Murni?

Perusahaan Keluarga

1. Siapa saja yang menjadi pemegang saham di PT Subur Murni?
2. Bagaimana pembagian saham di perusahaan keluarga PT Subur Murni?
3. Berapa jumlah anggota keluarga yang bekerja di PT Subur Murni?
4. Siapa saja anggota keluarga yang bekerja di PT Subur Murni?

Perencanaan suksesi

1. Bagaimana incumbent memperkenalkan calon suksesor ke PT Subur Murni?
2. Pendidikan formal apa saja yang telah diberikan kepada calon suksesor?
3. Pendidikan atau edukasi apa yang diberikan incumbent untuk membekali calon suksesor dalam menjalankan bisnis keluarga?
4. Kepada siapa saja calon suksesor telah diperkenalkan untuk keberlanjutan perusahaan?
5. Bagaimana tanggapan dari pemberi modal tentang calon suksesor?
6. Bagaimana tanggapan dari supplier dan pembeli tentang calon suksesor?
7. Pengalaman kerja seperti apa yang akan incumbent berikan untuk calon suksesor?
8. Berapa lama waktu yang dibutuhkan calon suksesor untuk mendapatkan pengalaman?
9. Pelatihan bisnis seperti apa yang diberikan incumbent kepada calon suksesor?
10. Bagaimana incumbent memberikan pelatihan kepada calon suksesor?
11. Apa harapan incumbent kepada calon suksesor dalam tahap pelatihan?

12. Sejauh ini tanggung jawab apa saja yang diberikan incumbent kepada calon suksesor?
13. Apakah ada kepercayaan yang diberikan incumbent kepada calon suksesor, jika ada apa saja kepercayaan yang diberikan?
14. Apakah calon suksesor bersedia untuk menjadi pemimpin dan berkomitmen penuh untuk perusahaan keluarga

Gaya kepemimpinan

1. Bagaimana pembagian tugas yang diberikan *incumbent* kepada karyawan yang ada di PT Subur Murni?
2. Apakah *incumbent* selalu memberikan arahan tentang bagaimana melakukan tugas dan menunjukkan bagaimana cara untuk menyelesaikan tugas?
3. Bagaimana *incumbent* memberikan semangat kepada karyawan di PT Subur Murni?
4. Dukungan seperti apa yang *incumbent* lakukan untuk karyawan dalam melakukan pekerjaan?
5. Apakah karyawan dapat memberikan saran, ide dan masukan kepada *incumbent*?
6. Partisipasi apa saja yang karyawan perusahaan PT Subur Murni berikan terhadap perusahaan?
7. Apakah karyawan dapat mengambil keputusan untuk perusahaan? jika dapat, dalam hal apa saja?
8. Bagaimana pengambil keputusan oleh *incumbent* di perusahaan?
9. Apakah *incumbent* memberikan tantangan berupa target tinggi yang harus dicapai oleh karyawan?
10. Tantangan/target apa saja yang biasanya *incumbent* berikan kepada karyawan?
11. Bonus seperti apakah yang karyawan dapatkan jika memenuhi target dari perusahaan?
12. Apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Subur Murni memberikan dampak positif untuk perusahaan?
13. Apakah gaya kepemimpinan tersebut mendapatkan respon yang negatif dari karyawan?

LAMPIRAN 2: TRANSKRIP WAWANCARA NARASUMBER 1

Nama Narasumber : Hary Hariani Subrata

Jabatan : Direktur

Tanggal Wawancara: 12 November 2015

Waktu : 13:00

Tempat Wawancara : PT Subur Murni

Keterangan:

Eric Wiyono Setiawan disebut sebagai E

Hary Hariani Subrata disebut sebagai H

E : Selamat siang suk

H : Iya siang

E : Maaf ganggu waktunya sebentar, saya eric dari UK Petra, saya menjadikan perusahaan susuk sebagai subjek penelitian saya, tentang perencanaan suksesi dan gaya kepemimpinan, jadi saya mau tanya – tanya suk

H : Iya ayo silahkan ric, mau tanya apa?

E : Jadi gini suk, yang pertama itu bagaimana sejarah berdirinya perusahaan PT Subur Murni?

H : Oke, jadi gini sejarah berdirinya PT Subur Murni itu berdiri pada tahun 2006, bulan Februari pada saat itu. Tapi dulunya masi CV, mulai jadi PT tahun 2010. Pada awalnya modal usahanya cuma 1 mesin aja, lalu mulai mencari pelanggan, manajemen karyawan dengan baik, dan menjaga kualitas produk. Dari situlah mulai berkembang, respon pasar cukup baik, sehingga mulai bertahap saya mulai menambah jumlah mesin dan saat ini sudah ada 6 mesin. Saya juga melakukan penggabungan gudang dan tempat produksi menjadi 1 agar mempercepat proses pengiriman barang ke *customer* dengan cara memperbesar areal pabrik.

E : Mengapa memilih bidang manufaktur percetakan ini ?

H : kebetulan sebelum punya pabrik ini, susuk punya toko. Toko jualnya di bidang kertas kayak poster

E : Jadi berhubungan gitu ya suk?

H : berhubungan, berhubungan. jadi dari toko lalu buka pabrik ini ya.

E : Oh begitu ya suk, lalu apa visi dan misi dari perusahaan ini?

H : visinya menjadi perusahaan yang mengedepankan kualitas dan menjadi perusahaan kertas yang terbaik

E : itu visinya ya?

H : iya itu visinya

E : kalau misinya?

H : misinya menciptakan produk yang inovatif, menciptakan produk yang unggul, dan menciptakan produk yang bermanfaat.

E : ooo, selanjutnya bagaimana struktur organisasi di PT Subur Murni?

H : pertama susuk sebagai direktur perusahaan, lalu ibu diana, istri susuk ya, sebagai wakil direktur, lalu ada 4 manajer, manajer pemasaran Uus Suryaman, terus manajer keuangan Wiwik, manajer desain Indra dan manajer operasional Novi, tapi novi sendiri ada supervisor nya, yaitu Aming

E : Ooh gitu suk, lalu yang kerja di lapangan ada berapa suk?

H : ada 64 orang karyawan yang kerja di belakang

E : Jadi total karyawan semua, mulai dari produksi sama yang di kantor ada berapa ya?

H : total kurang lebih 80 orang ya semuanya

E : iya suk, di perusahaan ini yang menjadi pemegang saham siapa saja?

H : Yang menjadi pemegang saham di perusahaan ada 3, saya, istri saya dan adik laki-laki saya.

E : Adik laki-lakinya namanya siapa ya suk?

H : Namanya Rudi Hariani Subrata, dia sekarang ada di Jakarta.

E : iya suk, kalau boleh tahu, proporsi pembagian sahamnya berapa saja ya suk?

H : iya gpp, hehehe susuk punya 70% terus istri punya 20% dan adik susuk punya 10% aja

E : oke suk, sekarang siapa saja anggota keluarga yang bekerja di perusahaan ini?

H : Cuma susuk dan istri aja

E : iya suk, rencananya penerus di perusahaan ini siapa ya?

H : Sandro

E : Apakah pilihannya hanya Sandro aja?

H : ya susuk lebih memilih anak cowok untuk jadi penerus perusahaan, soalnya anak susuk ada tiga, satu cowok dua cewek, kan cewek kalau sudah menikah ikut suaminya, sedangkan cowok harus melanjutkan usaha orangtuanya.

E : iya suk benar juga, hehehe. Bagaimana susuk memperkenalkan Sandro ke perusahaan ini?

H : jadi sejauh ini Sandro sering ke perusahaan kalau tidak sekolah, libur maksudnya. Jadi lihat-lihat perusahaan itu gimana, dan susuk sudah memperkenalkan Sandro ke karyawan-karyawan dan respon dari karyawan baik

E : pendidikan apa aja yang sudah susuk beri ke Sandro?

H : ya sejauh ini ya dari TK, SD, SMP, dan sekarang ini masih di SMA kelas 3 di Margie dan Sandro harus menyelesaikan studinya karena emang tuntutan dari susuk sendiri

E : lalu rencananya Sandro mau kuliah di mana suk? Jurusan?

H : kalau tempat kuliahnya antara Petra atau Ciputra, tapi kalau jurusannya pasti manajemen bisnis

E : oh gitu ya suk, kepada siapa saja susuk sudah memperkenalkan Sandro demi keberlanjutan perusahaan ini?

H : misal gini, waktu Sandro ada di perusahaan dan ada *customer* datang berkunjung ke perusahaan ya susuk memperkenalkan Sandro ke mereka gitu biar bisa kenal dan punya koneksi bisnis nantinya.

E : lalu tanggapannya mereka gimana suk?

H : ya baik-baik saja, Sandro disuruh belajar yang rajin dan cepat lulus biar bantu susuk.

E: hahaha, iya suk. Lalu kalau ke pemberi modal misal bank, lembaga keuangan lainnya gimana suk?

H : ya kurang lebih sama sih, intinya mereka menerima, seteuju-setuju aja.hahaha

E : pengalaman kerja seperti apa yang akan susuk berikan untuk Sandro? Jadi mungkin disuruh kerja cari pengalaman atau gimana?

H : ya susuk sih lebih *prefer* Sandro langsung aja kerja di perusahaan susuk, tapi harus tahu dulu proses kerjanya di lapangan, jadi pertama harus di bagian produksi biar tahu apa aja yang diperlukan untuk bahan baku, dan proses apa aja yang dilalui agar jadi produk jadi, dann siap dikirim ke *customer*. Kalau semua itu

sudah mengerti ya mulai di kantor untuk manajemen perusahaan, mulai dari pemasaran, keuangan dan lain-lainnya

E : ooo gitu, berapa lama suk Sandro mencari pengalaman di lapangan?

H : ya sampai ngerti betul sih, mungkin 6 bulan sudah bisa. Kan tergantung dia juga, mau belajar apa enggak.

E : oke suk, kalau boleh tahu pelatihan bisnis seperti apa yang nantinya akan susuk berikan kepada Sandro ketika sudah mulai masuk dalam dunia kerja?

H : Hmmmm, nanti susuk akan kasi ikut seminar dan *training*, pelatihan gitu lah

E : tentang apa aja suk?

H : ya bisa tentang bisnis, kalau ada tentang dunia percetakan kan juga lebih baik, dan seminar desain juga bisa ya, mungkin nanti di dampingi sama manajer desain

E : Apa harapan susuk kepada Sandro dalam tahapan pelatihan ini?

H : ya semoga dia bisa mengerti dan bisa melaksanakannya di perusahaan dengan baik dan bertanggung jawab dan lebih menambah wawasan yaa

E : iya suk, berhubungan dengan susuk bilang bertanggung jawab. Sejauh ini apa saja tanggung jawab yang diberikan susuk kepada Sandro?

H : tanggung jawab di perusahaan ta?

E : iya suk

H : ya sekarang belum bekerja di perusahaan, jadi belum ada tanggung jawab yang diberikan ke Sandro. Tapi, kalau sandro sudah kerja di perusahaan pasti ada tanggung jawab buat sandro

E : iya suk, kalau kepercayaan yang sudah diberikan ke Sandro apa aja?

H : ya sama sih, belum ada juga soalnya kan belum masuk ke perusahaan ini. Tapi kalau kepercayaan di keluarga sudah ada, karena kan dia cowok satu-satunya jadi harus jaga dua saudara perempuannya.

E : iya suk,hehehe. Apakah Sandro bersedia menjadi pemimpin dan berkomitmen penuh untuk perusahaan ini?

H : harus ya, tapi nanti coba ditanyakan sendiri saja ke Sandronya. Tapi harusnya bersedia.

E : baik suk, hehehe. Sekarang masuk ke gaya kepemimpinan susuk di perusahaan ini. Jadi nantinya saya menganalisa gaya kepemimpinan yang susuk terapkan di perusahaan ini seperti apa.

H : iya

E : bagaimana pembagian tugas yang susuk berikan kepada karyawan di PT Subur Murni?

H : ya sudah ada pembagian yang tetap ya untuk setiap tugas.

E : lalu apakah susuk selalu memberikan arahan tentang bagaimana melakukan tugas dan menunjukkan cara untuk menyelesaikan tugas?

H : enggak sih, soalnya kalau karyawan tidak mengerti tentang tugas nya, bisa langsung tanya ke manajernya sendiri. Tapi, kalau mentok ga tahu ya bisa tanya ke susuk, tapi itu jarang sekali sih.hahaha

E : iya suk, jadi lancar ya kinerja perusahaan. Hehehe

H : iya sejauh ini lancar-lancar aja sih

E : bagaimana susuk memberikan semangat kepada karyawan?

H : hmmm, semangatnya ya memberikan dukungan dan motivasi aja sih, ya semuanya harus giat, tepat waktu gitu.

E : lalu dukungan seperti yang susuk lakukan untuk karyawan dalam melakukan pekerjaan?

H : ya dengan cara memberikan kebebasan dalam bekerja, tetapi harus bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang diberikan.

E : Apakah karyawan dapat memberikan saran, ide dan masukan kepada susuk?

H : iya bisa dong

E : partisipasi apa saja yang karyawan berikan kepada perusahaan?

H : hmmm, mungkin menekan biaya ya, supaya lebih efisien gitu sih

E : lalu apakah karyawan dapat mengambil keputusan untuk perusahaan?

H : tidak bisa

E : bagaimana pengambilan keputusan susuk di perusahaan?

H : pengambilan keputusan biasanya susuk sendiri yang lakukan

E : jadi secara langsung gitu ya suk?

H : iya benar

E : apakah susuk selalu memberikan tantangan berupa target tinggi yang harus dicapai oleh karyawan?

H : iya dong, itu harus untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan omzet perusahaan

E : tantangan apa aja biasanya susuk berikan kepada karyawan?

H : ya sesuai dengan bidangnya, misal pemasaran, dia harus memasarkan produk sekian dan omzet sekian, lalu misal operasional, dia harus menjaga kualitas produk dengan baik.

E : nah jika karyawan memenuhi target dari perusahaan, apakah ada bonus yang diberikan kepada karyawan?

H : ya pasti ada, bisa berupa insentif, bonus atas pencapaian target gitu sih.

E : Apakah gaya kepemimpinan yang susuk terapkan di perusahaan memberi dampak yang positif untuk perusahaan?

H : sepertinya iya, karena sampai sekarang ini perusahaan berjalan dengan baik dan lancar

E : kalau respon negatif tentang gaya kepemimpinan yang susuk terapkan?

H : sepertinya ga ada

E : oke suk, terima kasih atas waktunya

H : iya ric, sama-sama

LAMPIRAN 3: TRANSKRIP WAWANCARA NARASUMBER 2

Nama Narasumber : Sandro Wijaya

Jabatan : Calon suksesor

Tanggal Wawancara: 13 November 2015

Waktu : 17:00

Tempat Wawancara : Rumah calon suksesor

Keterangan:

Eric Wiyono Setiawan disebut sebagai E

Sandro Wijaya disebut sebagai S

E : Selamat sore Sandro

S : Iya sore ko

E : Sorry ganggu ,kamu lagi sibuk ta?

S : Ga sih ko, gpp kok. Mau tanya apa ko?

E : Aku mau tanya-tanya tentang perusahaan papamu. Kan ini aku ambil skripsi terus jadiin perusahaan papamu jadi subjek penelitian skripsiku. Jadi kita mulai sekarang ya,

S : Iya ko

E : Oke, jadi gini pertama ya, papamu kan punya perusahaan, yang aku tanyakan pertama itu, sejarah-sejarahnya aja sih. Eh yang pertama, kapan pertama berdiri perusahaan PT Subur Murni?

S : hmmm, perusahaannya papa berdiri tahun 2006 ko

E : Oh gitu, iya. Terus, sejarah berdirinya perusahaan itu kamu tahu ga?

S : Hmm, ya tahu dikit sih ko, pokoknya intinya dulu papa mendirikan perusahaan sama mama dan adiknya papa juga, dulunya juga Cuma punya 1 mesin tok ko, tapi papa berjuang mengembangkan terus perusahaan sampai sekarang sudah menjadi lumayan gede sih perusahaannya ko.

E : Oh gitu ya, iya besar kok perusahaannya papamu. Hahaha. Oke selanjutnya apa visi dan misi dari perusahaan PT Subur Murni?

S : iya ko, bentar tak liatno di HP

E : oke ,udah?

S : udah ko, visinya perusahaan papa menjadi perusahaan yang mengedepankan kualitas dan menjadi perusahaan kertas yang terbaik.

E : visi ya itu, terus misinya?

S : misinya menciptakan produk yang inovatif, terus menciptakan produk yang unggul, terus menciptakan produk yang bermanfaat.

E : hmmm gitu, bagus kok visi dan misinya. Hahaha. Oke selanjutnya,di perusahaan itu yang menjadi pemegang saham itu siapa saja ya?

S : ada 3 ko, papa, mama sama adiknya papa tadi itu

E : iya, kalau aku boleh tahu proporsi pembagian sahamnya berapa-berapa ya ?

S : tahu kok, kalau papa punya 70%, mama ada 20% terus adik nya papa yang tadi punya 10%

E : hmm gitu, terus kalau anggota keluarga yang bekerja di perusahaan itu siapa aja ya?

S : eh papa sama mama aja sih ko, soalnya adiknya papa sekarang ada di Jakarta

E: Jakarta ya?ya ya ya. calon penerus di perusahaan papa kan itu kamu ya Sandro ?

S : iya ko. Ya Cuma aku sih satu-satunya.

E : hmmm, gitu, selanjutnya, mengapa papa lebih memilih kamu daripada saudaramu yang lain?

S : iya, papa lebih memilih aku soalnya kan aku cuma anak cowok sendiri di keluarga, jadinya ya aku harus neruskan perusahaan papa.

E : oke, selanjutnya, bagaimana papa memperkenalkan kamu ke perusahaan?

S : ya dikenalkan ke karyawan di perusahaan aja sih ko, jd aku tau siapa aja yang jadi manajer di perusahaan, terus ya mereka juga biar tahu aku siapa gitu lho ko.

E : iya bener bener hahaha, oke selanjutnya pendidikan apa aja yang sudah papamu kasih ke kamu?

S : aku di sekolahin dari kecil sampai sekarang.

E : jadi sekarang masi sekolah sekolah ya?

S : iya, aku sekarang kelas 12 ko, sekolahku di Margie

E : oh daerah barat ya. Deket sini kok. hehehe

S : iya ko deket sini kok. hehehe

E : terus rencananya kamu mau kuliah di mana? Jurusan apa ya?

S : ehh,masih bingung ko, pokoknya harus kuliah kata papa, antara Petra atau Ciputra, tapi kalau jurusannya sih aku ambil manajemen bisnis

E : iya gpp, di Petra itu bagus kok.hahahha.

S : iya ko,ko katanya bagus di Petra sih.hahahha

E : iya di Petra aja bagus, oke lanjut, kepada siapa saja kamu sudah diperkenalkan papa demi keberlanjutan perusahaan PT Subur Murni?

S : ya, ke pelanggan pernah sih ko, terus ya ke bank juga pernah ikut aq, jadi dikenalno juga selain itu ya dikenalin gitulah sama papa.

E : hmm, bener bener terus tanggapannya pelanggan, terus orang bank itu gimana?

S : ya biasa aja ko, hahaha. ya intinya suruh cepat gantiin papa.hahahha

E: hahaha, iya-iya, pengalaman kerja seperti apa yang akan papamu kasih buat kamu? mungkin disuruh kerja cari pengalaman atau gimana?

S : masih belum tahu ya ko, tapi aku malas kerja di perusahaan lain, ya mending langsung kerja aja di perusahaan papa, jadi biar cepat ngerti juga ko, apa aja yang harus dilakukan terus mungkin ada inovasi apa gitu buat kemajuan perusahaan papa juga. hahahaha

E : ooo betul-betul, terus kalau berkaitan dengan tadi, misal kamu cari kerja atau langsung di papamu tadi berapa lama waktu yang kamu butuhkan mencari pengalaman di lapangan itu?

S : hmmm, ya mungkin intinya pokoknya ya aku ya bener-bener ngerti banget sih di perusahaan itu.

E : kalau misal waktu kira-kira berapa lama ya?

S : ya moga-moga ae ya ko, ya beberapa bulan ae lah , 4 bulan mungkin

E : oke, selanjutnya pelatihan bisnis seperti apa yang nantinya akan kamu ikuti ketika sudah masuk dunia kerja?

S : mungkin sih ikut seminar ya ko, atau apalagi ko?ada saran?

E : kalau menurut aku, bentar, *training* kayaknya?

S : ohhh iya iya ko, kayak e *training* juga lah kalau berkaitan dengan bisnis gitu. Oke lah biar aku lebih paham, juga ya lebih ngerti tentang bisnis-bisnis

E : iyaa, bagus kok ikut *training* kok. Terus lanjut, Mengapa kamu mau ikut pelatihan-pelatihan itu?

S : ya tentunya biar bisa lebih tahu ko tentang bisnisnya, terus kan aku belum tahu banyak tentang bisnis-bisnis gitu, jadi dengan ngikutin pelatihan tadi kan ya otomatis nambah *skill* ku dan wawasanku juga tentang perusahaan terus ngembangkan bisnis perusahaan itu kayak gimana.

E : hmm, bener bener sip lah, oke. Sampai sekarang ini apakah ada tanggung jawab yang papa berikan ke kamu?

S : hmm, tanggung jawab yang gimana ko maksudnya?

E : jadi gini, tanggung jawab yang ada di perusahaan gitu

S : kayaknya belum ada sih ko, kan aku juga belum kerja di perusahaan. Jadi belum ada tanggung jawab ya dikasih papa ke aku

E : ooo gitu,hmmm. Kalau kepercayaan?

S : ya sama sih ko, kan istilahnya belum punya pengalaman apa-apa ya belum juga kalau kepercayaan. hehehe

E :oke-oke gpp lah, santai, hehehe. Terus apakah kamu bersedia menjadi pemimpin dan berkomitmen penuh untuk perusahaan ini?maksudnya perusahaan papamu

S : ya bersedia ko, soalnya kan ya yapa-yapa kan sudah jadi tanggung jawabku juga lanjutin bisnisnya papa, ya untuk keluarga masa depan juga. Soale ya yapa ya ko namae anak cowok gitu lho di keluarga. Ya gitu. Hahahha.

E : oke oke, sekarang apa motivasimu buat kerja di perusahaan papa?

S : motivasiku ya ingin perusahaannya papa yang jelas, tambah besar dan tentunya jadi perusahaan yang terbaik ko

E : pasti-pastilah.Oke sekarang, apa aja yang papa ajari ke kamu tentang bisnis?

S : Hmm, papa sih tentunya mesti ngajari untuk jadi oleh untuk selalu jujur, itu wes yang paling penting ko, terus yang kedua itu ya ngikuti, setelah jujur ya harus rajin ko, soale kalau kerja ga rajin ya, ya gimana ko, sekarang rajin, besok ga rajin, nah mau jadi apa masa depan perusahaan, ya kan?

E : Keren keren.hahaha

S : Selain rajin, juga harus ulet, nah ulet kan juga istilahnya kerja itu harus terampil gitu ko, jadi eh cekatan gitu itu ko, terus juga tentunya selalu tanggung

jawab kalau di kasih pekerjaan apa gitu ya ko, ya harus tanggung jawab penuh sama pekerjaannya yang udah dikasih itu dilakukan sebaik mungkin, gitu ko.

E : iya-ya bener, bagus-bagus, terus sekarang lanjut ke bagian selanjutnya ya, tentang gaya kepemimpinan papa kamu di perusahaan. Jadi nantinya aku akan menganalisa gaya kepemimpinan yang papa kamu terapkan di perusahaan PT Subur Murni itu.

S : iya ko

E : oke, gini. Yang pertama, bagaimana pembagian tugas yang papa kamu berikan kepada karyawan di perusahaan?

S : hmm.. kalau papa sih ga pernah bagi tugas gitu sih ko, soalnya kan karyawan sebelumnya juga sudah tahu, tugas e itu di perusahaan masing-masing harus yaapa, harus gimana, kan udah di kasih tahu sebelumnya ko

E : ooo gitu, iya-iya, apakah papa selalu memberikan arahan tentang bagaimana melakukan tugas dan menunjukkan cara untuk menyelesaikan tugas tersebut?

S : kalau itu sih, ya pokoknya, kalau kelihatannya wah susah ya ko, ya papa pastinya kasih arahan harus gimana ya ko

E : iya pastilah ya kalau susah banget, terus bagaimana papa memberikan semangat kepada karyawan?

S : ya mungkin dikasih dukungan mungkin ya ko, apalagi kayaknya ko?

E : biasanya, motivasi?

S : itu juga bisa jadi lah, di kasih motivasi. Hehehe

E : terus, apakah karyawan dapat memberikan saran, ide dan masukan kepada papa kamu?

S : ya harusnya bisa sih ko, kan istilahnya karyawan dituntut harus inovatif gitu ya ko, paling enggak kan saran-saran juga pastinya karyawan harus aktif kasih saran supaya perusahaannya jadi lebih maju gitu ko.

E : iya-iya, terus, hmm, partisipasi apa saja yang karyawan berikan kepada perusahaan?

S : hmmm, dari kinerjanya mungkin ko

E : benar-benar kinerja itu biasanya mendukung, terus apakah karyawan dapat mengambil keputusan untuk perusahaan papa kamu itu?

S : kayaknya ga tahu ko

E : oke lanjut ya, bagaimana pengambilan keputusan papa di perusahaan?

S : ya papa sih ko yang tentunya yang ambil keputusan ko, soalnya kan ya papa yang pegang kendali perusahaannya ko

E: Jadi papa ambil keputusan secara langsung gitu ya intinya?

S : hmmm, iya ko, pasti toh, biar ya karyawannya kan kerjanya juga jadi lebih giat lagi gitukan, yaapa-yaapa jadi pemimpin perusahaan kan harus, harus istilahnya punya keputusan yang pasti gitu lho ko, kayak gimana perusahaannya, harus yaapa gitu ko,hehehe

E : iya-iya, terus selanjutnya, apakah papa memberikan tantangan gitu misal berupa target gitu, target yang tinggi yang harus dicapai oleh karyawan-karyawan di perusahaan papamu?

S : hmmm, mungkin ada sih ko, ya mungkin nilai omzet gitu ya, soalnya kinerja perusahaan itu bisa maju atau ga itukan dilihat dari omzetnya ko kalau naikkan oh perusahaannya semakin maju iyakan, terus selain omzet ya tentunya profitnya dong profitnya kan juga harus dihitung selain omzetnya gede ohh profitnya ok oh ok juga nah berkaitan seimbang gitu loh ko antara omzet sama profit gitu.

E : iyaa-iya benar-benar jadi biar ada kayak semangat gitu ya biar target itu harus dicapai karyawan biar mungkin mendapat kayak bonus gitu ya atau maksud e sejauh ini tantangan itu kan papa kamu berikan terus eh apakah dapat sesuatulah dari jika tercapai target tersebut?

S : ohh harusnya ada sih ko, masa karyawan e sudah kerja keras-keras terus ga dikasih bonus atau apa gitu buat memenuhi target. Ya kayak itu sih ko dikasih itu berupa bonus itu sama papa soalnya ya pastinya papakan juga senang ko, kalau perusahaan itu udah maju, targetnya terpenuhi ya pasti agak kasih bonuslah gitu ke karyawannya gitu.

E : Iya benar-bener. Oke Sandro, *Thankyou* ya Sandro, sudah bantu-bantu. hehehe

S : iya gpp ko,

E : Sorry ya udah ganggu

S: iya gpp ko, okok sama-sama

E : Oke *Thankyou*

LAMPIRAN 4: TRANSKRIP WAWANCARA NARASUMBER 3

Nama Narasumber : Uus Suryaman

Jabatan : Manajer Pemasaran

Tanggal Wawancara: 5 November 2015

Waktu : 13:00

Tempat Wawancara : PT Subur Murni

Keterangan:

Eric Wiyono Setiawan disebut sebagai E

Uus Suryaman (Yus) disebut sebagai U

E : Selamat siang pak yus

U : Selama Siang

E : Saya Eric dari UK Petra mau tanya-tanya sedikit tentang perencanaan suksesi dan gaya kepemimpinan di PT Subur Murni ini

U : Baik siang Eric

E : Iya, yang pertama saya mau tanyakan, bagaimana pak Hary memperkenalkan Sandro ke PT Subur Murni ini?

U : Sandro sebagai putra pak Hary, sejak awal sudah dikenalkan boleh dibilang terjun langsung ke perusahaan sih belum dikarenakan masih sekolah tapi untuk diperkenalkan ke karyawan sejak awal sudah dikenalkan.

E : Yang bapak tau pendidikan formal apa saja yang sudah di telah diberikan kepada Sandro?

U : Pendidikan formal ya dari sekarang menginjak SMA ya, kalau basicnya dari SD, SMP, SMA sekarang tinggal nunggu untuk melanjutkan ke perguruan tinggi.

E : Iya. Kalau boleh tahu apakah pak Yus tahu perguruan tinggi apa yang Sandro mau dan jurusanannya?

U : Ehh, secara pastinya sih saya kurang tahu ya, cuman pastinya ya ehh dia pasti melanjutkan ketingkat yang lebih tinggi.

E : Iya ehh lalu, edukasi seperti apa yang pak Hary berikan kepada Sandro tentang bisnis?

U : Salah satunya ya dia belajar untuk terlibat dalam artian diajak ke lokasi pabrik melihat kompleks produksi pabrik, kurang lebihnya seperti itu.

E : Iya, lalu kepada siapa saja pak Hary telah memperkenalkan Sandro untuk keberlanjutan perusahaan ini?

U : kalau ke karyawan sudah pasti, ya kan, relasi-relasi bisnis Pak Hary, supplier, customer, kurang lebih seperti itu.

E : iya, lalu bagaimana tanggapan dari karyawan, relasi, supplier, pembeli gitu?

U : pada dasarnya, ehh apa, ehhh tidak ada masalah dalam artian mendukung,

E : Menerima?

U : Menerima, jadi pada dasarnya mereka ehh sangat-sangat baik responnya.

E : Oh gitu, lalu, pengalaman kerja seperti apa yang akan pak Hery berikan kepada Sandro?

U : ehh kemungkinan besar sih dari 0, dari proses produksi, dalam bidang percetakan ini kan, proses persiapan awal, pra-cetak sampai *finishing* pasti dikenalkan, ditunjukkan cara-caranya seperti apa, keduanya, relasi bisnis dengan supplier dan *customer* secara intens, Pak Hary pun memberikan edukasi bagaimana caranya ke *customer*, ke supplier, pasti diajarkan.

E : Iya, kalau waktu sendiri untuk Sandro bekerja melihat-lihat perusahaan?

U : sekarang intens sih enggak, gitu kan

E : nantinya maksudnya

U : nantinya barangkali *standby full* pun saya kurang tahu juga, gitu kan, tapi kurang lebihnya seperti itu

E : pelatihan bisnis apa yang akan Pak Hary berikan kepada Sandro?

U : Yang pertama sih melanjutkan ke perguruan tinggi,

E: iya pelatihan-pelatihan

U : keduanya ya barangkali *training- training* di bidang grafikal, ada misalkan seminar dalam grafikal, terus *operating procedure*, itu salah satunya ya, tentang bisnis pun pasti, pasti.

E : lalu, apa harapan pak Hary kepada Sandro di tahap pelatihan disaat *training*?

U : hmmm, ya diharapkan sih Sandro mau belajar, mau bekerja keras dalam artian ya memanfaatkan *moment-moment* dimana dia dikasih kesempatan untuk belajar itu. Kemudian dia manfaatkan semaksimal mungkin.

E : Jadi menambah wawasan gitu ya.

U : Betul pasti.

E : kalau sejauh ini adakah tanggung jawab yang diberikan Pak Hary kepada Sandro di perusahaan ini?

U : Ehh sampai saat ini masih belum, masih proses pendidikan menengah atas

E : kalau tentang kepercayaan sendiri?

U : Pak Hary berusaha memberikan kepercayaan kepada Sandro, berusaha untuk supaya sandro ini memiliki tanggung jawab yang lebih dalam artian ehh ya tapi karena masih masa-masa gini gitukan jadi ya lebih gimana lebih fokus ke studinya.

E : lalu menurut bapak, apakah Sandro bersedia menjadi pemimpin dan berkomitmen penuh untuk perusahaan keluarga ini?

U : Saya kira bersedia.

E : oke pak. Sekarang masuk ke gaya kepemimpinan Pak Hary di perusahaan ini. Jadi nantinya saya menganalisa gaya kepemimpinan yang Pak Hary terapkan di perusahaan ini seperti apa.

U : baik

E : oke, bagaimana pembagian tugas yang diberikan Pak Hary sebagai pemilik perusahaan kepada karyawan yang ada di PT Subur Murni?

U : Pembagian tugas yang ada diberikan sesuai dengan kriteria ataupun kapasitas dari SDMnya gitukan eh barangkali untuk bagian keuangan, bagian administrasi atau bagian produksi itu semua masing-masing punya tanggung jawab masing-masing sesuai dengan kapasitasnya masing-masing.

E :iya, lalu apakah pak Hary itu selalu memberikan arahan tentang bagaimana melakukan tugas, misal keuangan ini harus ini itu dan menunjukkan caranya untuk mengerjakan atau?

U : secara teknikal secara kasarnya secara garis besar sih pak Hary pasti merekrut orang yang sudah punya kapasitas dibidang itu gitukan walaupun itu dari personalnya sendiri ada yang kurang jelas atau kurang paham dengan apa yang harus dilaksanakan, Pak Hary pasti memberikan arahan sesuai dengan yang di inginkan seperti itu, bukan berarti pak Hary mendetek eh apa kamu harus begini harus begini tiap hari ndak jadi mereka melakukan tugasnya yang harus

dijalankan ya seperti itu ya begitukan walaupun ada yang kurang jelas baru memberikan arahan ya seperti itu

E : Oh iya, lalu bagaimana pak Hary sendiri memberikan semangat kepada karyawan-karyawan yang bekerja di PT Subur Murni ini?

U : Ya semangat secara?

E : dukungan-dukungan gitu pak

U : Hampir-hampir ya secara garis besar sih ya dukungan secara moral, secara apa pastilah-pasti pak Hary pasti memberikan spirit untuk itu gitu dukungan.

E : Hm dukungan seperti apa yang diberikan? Dukungan nyata tindakan nyata yang diberikan pak Hary.

U : Hmm pak Hary sih memberikan kebebasan dalam artian tanggung jawab yang dia laksanakan itu sesuai gitu dia pasti backup, backup dalam artian yo kalau salah yo salah, kalau betul ya pasti dia backup seperti itu gitu, walaupun terjadi kesalahan dikarenakan hal-hal yang bukan human error atau gimana ya pak Hary ndak mungkin itu juga. Tapi kalau ada kesalahan yang sengaja atau gimana ya pak Hary ndak bisa bantu juga kisarannya seperti itu yang paling dominan ya seperti itu.

E : Iya, lalu apakah karyawan yang bekerja disini dapat memberikan saran, ide, atau masukan kepada pak Hary?

U : Pasti-pasti

E : Boleh ya?

U : Iya

E : Lalu partisipasi apa saja yang karyawan berikan terhadap perusahaan ini?

U : Misalkan ada, ada satu project yang eh apa ya istilahnya dalam hal segi efisiensi, dalam hal segi apa penghematan bahan baku, penghematan biaya semua eh itu bisa memberikan. Banyak hal sih banyak hal.

E : Contohnya satu pak?

U : Ya itu tadi barangkali dari segi penekanan cost barangkali ataupun eh ya biaya barangkali ya ataupun dari segi waktu itukan, oh ini bisa lebih cepat atau bagaimana dengan begini kisarannya itu masukan-masukan seperti itu bisa.

E : Lalu apakah karyawan dapat mengambil keputusan untuk perusahaan ini?

U : Sebagian besar sih walaupun sudah ada mandat dalam artian kita-kitakan eh berpatokan kalau cetakan itu, ini cetakan ya kita ngomong cetakan dalam artian kita punya sampel contoh warna atau apa selama sesuai dengan contoh yang diberikan karyawan bisa melaksanakan tugas, tetapi walaupun loh kok gak sesuai atau gimana oh nda mau harus persetujuan dengan itu.

E: Oh gitu ya, tapi karyawan punya otoritas gitu ya?

U : Bisa, betul

E : Lalu bagaimana pengambilan keputusan oleh pak Hary sendiri di perusahaan?

U : Ya direct sih jadi pak Hary secara langsung bisa mengambil keputusan ya secara langsung pak Hary bisa mengambil keputusan.

E : Lalu apakah pak Hary sendiri memberikan target tinggi pada perusahaan?

U : Pasti, target tetap dikasikan gitukan tapi dalam artian tinggi dalam artian levelnya seberapa kita ndak taukan tapi tetap eh kapasitasnya, kapasitas eh maksimal dalam artian kitakan ada pembanding percetakan ini untuk mesin misalkan mesin kapasitasnya 10.000 rangenya itu dari maksimalkan 10.000 gitukan tapi lihat situasi kondisi dilapangan bahan baku terus apa semua itu dari patok juga gitu jadi, jadi tetap tetap maksimal tapi dalam batas-batas yang boleh dibilang apa ya standard umum gitukan standard umum yang di percetakan.

E : oh gitu iya lalu target apa yang biasanya pak Hary berikan pada karyawan?

U : Kalau untuk produksi ya berarti dari segi kualitas sama kapasitas

E : Omzet gitu pak juga di berikan?

U : Iya pasti

E :Lalu jika karyawan memenuhi target-target apakah ada bonus yang diberikan kepada karyawan?

U : Barangkali insentif ya.

E : Insentif ya. lalu eh apakah gaya kepemimpinan yang diterapkan di PT Subur Murni ini memberi dampak yang positif untuk perusahaan?

U : Kalau untuk saya iya, untuk saya pribadi iya

E : Dalam segi apa aja?

U : Eh boleh dibilang wise, jadi istilahnya ndak apa ya seorang pemimpin biasanya punya ego yang tinggi gitukan, punya merasa pimpinan yang punya tapi

tapi selama saya disini beliau malah apa ya bukan berarti memberi kebebasan. Memberi kebebasan tetapi dalam batas-batas yang wajar.

E : Tanggung jawab?

U : Tanggung jawab betul sekali

E : Lalu yang terakhir apakah gaya kepemimpinan itu sendiri mendapatkan respon yang negatif dari karyawan?

U : So far sih ndak

E : Baik pak wawancara kita telah selesai, terima kasih atas waktunya ya

U : Ok sama-sama

LAMPIRAN 5: UJI TRIANGULASI

Perencanaan Sukses

Dimensi	Sub Dimensi	Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3	Analisis	Validitas
Pra-bisnis	Pendidikan formal	-sejauh ini ya dari TK, SD, SMP, dan sekarang ini masih di SMA kelas 3 di Margie dan Sandro harus menyelesaikan studinya karena emang tuntutan dari susuk sendiri - kalau tempat kuliahnya antara Petra atau Ciputra, tapi kalau jurusannya pasti manajemen bisnis	- aku di sekolahin dari kecil sampai sekarang, aku sekarang kelas 12, sekolahku di Margie -pokoknya harus kuliah kata papa, antara Petra atau Ciputra, tapi kalau jurusannya sih aku ambil manajemen bisnis	- Pendidikan formal ya dari sekarang menginjak SMA, kalau basicnya dari SD, SMP, SMA sekarang tinggal nunggu untuk melanjutkan ke perguruan tinggi. - secara pastinya sih saya kurang tahu ya, cuman pastinya ya dia pasti melanjutkan ke tingkat yang lebih tinggi.	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 2 diberikan pendidikan formal oleh narasumber 1 karena merupakan suatu tuntutan untuk dapat menyelesaikan pendidikan formal mulai dari TK, SD, SMP, dan yang saat ini berada di bangku SMA Margie Surabaya kelas 12, dan akan melanjutkan ke	VALID

					perguruan tinggi ke UK Petra Surabaya	
Pengenalan	<i>Stakeholder</i>	-waktu Sandro ada di perusahaan dan ada <i>customer</i> datang berkunjung ke perusahaan ya susuk memperkenalkan Sandro ke mereka gitu biar bisa kenal dan punya koneksi bisnis nantinya - susuk sudah memperkenalkan Sandro ke karyawan-karyawan	- ya dikenalkan ke karyawan di perusahaan aja sih ko - ke pelanggan pernah sih ko, terus ya ke bank juga pernah ikut aq	-kalau ke karyawan sudah pasti, ya kan, relasi-relasi bisnis Pak Hary, supplier, <i>customer</i>	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 2 telah diperkenalkan oleh narasumber 1 kepada <i>customer</i> , karyawan dan pemberi modal yaitu bank untuk dapat membangun <i>network</i> dengan para <i>stakeholder</i> yang berguna di saat narasumber 2 telah bekerja di perusahaan	VALID
	Tanggapan karyawan	-ya baik-baik saja, Sandro disuruh	- ya biasa aja ko, ya intinya suruh cepat	- pada dasarnya, tidak ada masalah dalam artian	Jawaban ketiga narasumber	VALID

		belajar yang rajin dan cepat lulus biar bantu susuk.	gantiin papa	mendukung dan menerima	menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 3 sebagai karyawan perusahaan menerima dan mendukung narasumber 2 menjadi calon suksesor PT Subur Murni	
Pengenalan Fungsi	Pengalaman	-ya susuk sih lebih <i>prefer</i> Sandro langsung aja kerja di perusahaan susuk, tapi harus tahu dulu proses kerjanya di lapangan, jadi pertama harus di bagian produksi biar tahu apa aja yang diperlukan untuk	- masih belum tahu ya ko, tapi aku malas kerja di perusahaan lain, ya mending langsung kerja aja di perusahaan papa, jadi biar cepat ngerti juga ko, apa aja yang harus dilakukan terus	kemungkinan besar sih dari 0, dari proses produksi, dalam bidang percetakan ini kan, proses persiapan awal, pra-cetak sampai <i>finishing</i> pasti dikenalkan, ditunjukkan cara-caranya seperti apa, keduanya, relasi bisnis dengan supplier dan <i>customer</i> secara intens	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 2 akan langsung bekerja di PT Subur Murni setelah selesai menempuh pendidikan di perguruan tinggi UK Petra Surabaya	VALID

		bahan baku, dan proses apa aja yang dilalui agar jadi produk jadi, dann siap dikirim ke <i>customer</i> . Kalau semua itu sudah mengerti ya mulai di kantor untuk manajemen perusahaan, mulai dari pemasaran, keuangan dan lain-lainnya	mungkin ada inovasi apa gitu buat kemajuan perusahaan papa juga.			
Pelaksanaan Fungsi	Pelatihan	- nanti susuk akan kasi ikut seminar dan <i>training</i> , pelatihan - ya bisa tentang bisnis, kalau ada tentang dunia	- mungkin sih ikut seminar ya ko - <i>training</i> juga lah kalau berkaitan dengan bisnis gitu. Oke lah biar aku	- keduanya ya barangkali <i>training-training</i> di bidang grafikal, ada misalkan seminar dalam grafikal, terus <i>operating procedure</i> , itu salah	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 2 akan mengikuti pelatihan-	VALID

		percetakan kan juga lebih baik, dan seminar desain juga bisa	lebih paham, juga ya lebih ngerti tentang bisnis-bisnis	satunya ya, tentang bisnis pun pasti, pasti.	pelatihan bisnis berupa seminar dan <i>training</i> untuk membantu menunjang kinerja narasumber 2 dalam bisnis sewaktu bekerja dalam perusahaan	
Pengembangan Fungsi	Tanggung jawab	- ya sekarang belum bekerja di perusahaan, jadi belum ada tanggung jawab yang diberikan ke Sandro. Tapi, kalau sandro sudah kerja di perusahaan pasti ada tanggung jawab buat sandro	- kayaknya belum ada sih ko, kan aku juga belum kerja di perusahaan. Jadi belum ada tanggung jawab ya dikasih papa ke aku	- sampai saat ini masih belum, masih proses pendidikan menengah atas	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 2 belum diberikan tanggung jawab di perusahaan karena sampai saat ini, narasumber 2 masih menempuh pendidikan formal di Sekolah Menengah Atas di Margie Surabaya	VALID

Pergantian Awal	Kepercayaan	- ya sama sih, belum ada juga soalnya kan belum masuk ke perusahaan ini.	- ya sama sih ko, kan istilahnya belum punya pengalaman apa-apa ya belum juga kalau kepercayaan.	-Pak Hary berusaha memberikan kepercayaan kepada Sandro, berusaha untuk supaya sandro ini memiliki tanggung jawab yang lebih dalam artian ya tapikan karena masih masa-masa gini gitukan jadi ya lebih gimana lebih fokus ke studinya	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 2 belum diberikan kepercayaan di perusahaan karena belum terjun di perusahaan	VALID
Kedewasaan Pengganti	Komitmen	- harus ya, tapi nanti coba ditanyakan sendiri saja ke Sandronya. Tapi harusnya bersedia	- ya bersedia ko, soalnya kan ya yapa-yapa kan sudah jadi tanggung jawabku juga lanjutin bisnisnya papa, ya untuk keluarga masa depan juga. Soale ya yapa ya	- Saya kira bersedia.	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 2 bersedia menjadi pemimpin dan berkomitmen di perusahaan keluarga PT Subur Murni karena merupakan tanggung	VALID

			ko namae anak cowok gitu lho di keluarga		jawab dari narasumber 2 sebgai anak laki-laki di keluarga untuk melanjutkan bisnis keluarga	
--	--	--	--	--	---	--

Gaya Kepemimpinan

Dimensi	Sub Dimensi	Narasumber 1	Narasumber 2	Narasumber 3	Analisis	Validitas
Gaya Kepemimpinan	Tugas	- ya sudah ada pembagian yang tetap ya untuk setiap tugas.	-kalau papa sih ga pernah bagi tugas gitu sih ko, soalnya kan karyawan sebelumnya juga	-Pembagian tugas yang ada diberikan sesuai dengan kriteria ataupun kapasitas dari SDMnya gitukan barangkali untuk bagian keuangan, bagian administrasi	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 1 tidak	VALID

			sudah tahu, tugas e itu di perusahaan masing-masing harus yaapa, harus gimana, kan udah di kasih tahu sebelumnya ko	atau bagian produksi itu semua masing-masing punya tanggung jawab masing-masing sesuai dengan kapasitasnya masing-masing	melakukan pembagian tugas karena karyawan sudah memiliki <i>job desk</i> yang tetap untuk setiap divisinya dan mempunyai tanggung jawab penuh terhadap tugas yang diberikan	
	Arahan	- enggak sih, soalnya kalau karyawan tidak mengerti tentang tugas nya, bisa langsung tanya	- kalau itu sih, ya pokoknya, kalau kelihatannya wah susah ya ko, ya papa pastinya kasih	-secara teknikal secara kasarnya secara garis besar sih pak Hary pasti merekrut orang yang sudah punya kapasitas dibidang itu gitukan walaupun itu dari	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 1	VALID

		ke manajernya sendiri. Tapi, kalau mentok ga tahu ya bisa tanya ke susuk, tapi itu jarang sekali sih.	arahan harus gimana ya ko	personalnya sendiri ada yang kurang jelas atau kurang paham dengan apa yang harus dilaksanakan, Pak Hary pasti memberikan arahan sesuai dengan yang di inginkan seperti itu, bukan berarti pak Hary mendetek eh apa kamu harus begini harus begini tiap hari ndak jadi mereka melakukan tugasnya yang harus dijalankan ya seperti itu ya begitukan walaupun ada yang kurang jelas baru memeberikan arahan ya seperti itu	tidak selalu memberikan petunjuk atau arahan kepada karyawannya karena sudah ada manajer yang bisa mengarahkan dan memberikan petunjuk kepada karyawan, tetapi jika ada hal yang memang harus ditanyakan kepada narasumber 1, narasumber 1 pasti memberikan arahan kepada manajer maupun karyawan.	
	Semangat	-semangatnya ya	- ya mungkin	-Hampir-hampir ya secara garis	Jawaban ketiga	VALID

		memberikan dukungan dan motivasi aja sih, ya semuanya harus giat, tepat waktu gitu	dikasih dukungan mungkin ya ko dan motivasi	besar sih ya dukungan secara moral, secara apa pastilah-pasti pak Hary pasti memberikan spirit untuk itu gitukan dukungan.	narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 1 memberikan dukungan dan motivasi untuk karyawannya di perusahaan	
	Cara bekerja	- ya dengan cara memberikan kebebasan dalam bekerja, tetapi harus bertanggung jawab dalam setiap pekerjaan yang diberikan	-ya pokoknya kalau pekerjaan selesai ya gpp kalau mau istirahat atau gimana gitu ko	- Pak Hary sih memberikan kebebasan dalam artian tanggung jawab yang dia laksanakan itu sesuai gitukan dia pasti backup	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa karyawan diberikan kebebasan dalam bekerja di perusahaan tetapi harus bertanggung jawab dengan pekerjaannya	VALID

					tersebut.	
	Partisipasi karyawan	- iya bisa dong, mungkin menekan biaya ya, supaya lebih efisien gitu sih	-ya harusnya bisa sih ko, kan istilahnya karyawan dituntut harus inovatif gitu ya ko, paling enggak kan saran-saran juga pastinya karyawan harus aktif kasih saran supaya perusahaannya jadi	- Pasti-pasti, dalam hal segi efisiensi, dalam hal segi apa penghematan bahan baku, penghematan biaya semua itu bisa memberikan.	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa karyawan boleh berpartisipasi di dalam perusahaan melalui kinerja dalam efisiensi bahan baku, maupun penghematan	VALID

			lebih maju gitu ko - dari kinerjanya mungkin ko		biaya.	
	Keputusan	-pengambilan keputusan biasanya susuk sendiri yang lakukan	- ya papa sih ko yang tentunya yang ambil keputusan ko, soalnya kan ya papa yang pegang kendali perusahaannya ko	- Ya direct sih jadi pak Hary secara langsung bisa mengambil keputusan	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa pengambilan keputusan di perusahaan hanya boleh dilakukan oleh narasumber 1 selaku pimpinan perusahaan	VALID
	Tantangan	- iya dong, itu harus untuk meningkatkan produktivitas perusahaan dan omzet perusahaan. ya sesuai dengan	- mungkin ada sih ko, ya mungkin nilai omzet gitu ya, soalnya kinerja perusahaan itu bisa maju atau ga itukan	-Pasti, target tetap dikasikan gitukan tapi dalam artian tinggi dalam artian levelnya seberapa kita ndak taukan tapi tetap eh kapasitasnya, kapasitas eh maksimal dalam	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa narasumber 1 memberikan	VALID

		bidangnya, misal pemasaran, dia harus memasarkan produk sekian dan omzet sekian, lalu misal operasional, dia harus menjaga kualitas produk dengan baik	dilihat dari omzetnya ko kalau naikkan oh perusahaanya semakin maju	artian kitakan ada pembanding percetakan ini untuk mesin misalkan mesin kapasitasnya 10.000 rangenya itu dari maksimalkan 10.000 gitukan tapi lihat situasi kondisi dilapangan bahan baku terus apa semua itu dari patok juga gitu jadi, jadi tetap tetap maksimal tapi dalam batas-batas yang boleh dibilang apa ya standard umum gitukan standard umum yang di percetakan	tantangan atau target kepada setiap divisi di perusahaan sesuai dengan kapasitas maksimal	
	Bonus	- ya pasti ada, bisa berupa insentif, bonus atas pencapaian target gitu	- ohh harusnya ada sih ko, masa karyawan e sudah kerja keras-keras terus ga dikasih bonus atau apa gitu buat memenuhi	- Barangkali insentif ya	Jawaban ketiga narasumber menunjukkan konsistensi bahwa jika target perusahaan tercapai, maka	VALID

			target. Ya kayak itu sih ko dikasih itu berupa bonus itu sama papa		narasumber 1 pasti memberikan bonus berupa insentif kepada karyawan perusahaan	
--	--	--	---	--	--	--

LAMPIRAN 6: TABEL IMPLEMENTASI PERENCANAAN SUKSESI PT SUBUR MURNI

Dimensi	Sub Dimensi	Keterangan	Sudah	Belum	Pelaksanaan
Tahap Pra-bisnis	Pendidikan Formal	SD	V		Lulus tahun 2009
		SMP	V		Lulus tahun 2012
		SMA	V		Masih menempuh pendidikan kelas 12, Lulus tahun 2016
		Kuliah		V	Masuk tahun 2016 dan lulus tahun 2020
Tahap Pengenalan	Pengenalan <i>Stakeholder</i>	Pengenalan kepada karyawan, <i>customer</i> , pihak bank, relasi bisnis	V		Sampai tahun 2015, telah dilakukan semua pengenalan
Tahap Pengenalan Fungsi	Pengalaman Kerja	Bekerja di PT Subur Murni		V	Tahun 2020-2021
Tahap Pelaksanaan Fungsi	Pelatihan Bisnis	<i>Training</i> bisnis, kepemimpinan		V	Tahun 2020-2022
		Seminar desain, bisnis percetakan		V	Tahun 2020-2022

		Menjadi karyawan tetap		V	Tahun 2021
Tahap Pengembangan Fungsi	Tanggung jawab	Mendapatkan jabatan manajer		V	Tahun 2022
Tahap Pergantian Awal	Kepercayaan	Menjadi direktur utama		V	Tahun 2024
Tahap Kedewasaan Pengganti	Komitmen	Calon suksesor menjadi pemegang kendali penuh perusahaan, menjadi penerus di generasi kedua, dan suksesi telah selesai		V	Tahun 2027

LAMPIRAN 7: FOTO-FOTO DOKUMENTASI



Peneliti bersama Narasumber 1 (*Incumbent* PT Subur Murni)



Peneliti bersama Narasumber 2 (*Calon Suksesor* PT Subur Murni)



Peneliti bersama Narasumber 3 (Manajer Pemasaran PT Subur Murni)



Proses *packing* mainan anak-anak di PT Subur Murni



Contoh produk yang dihasilkan oleh PT Subur Murni



Gudang bahan baku di PT Subur Murni

LAMPIRAN 8: SURAT KETERANGAN SURVEI



SURAT PERNYATAAN

Dengan surat ini, kami PT Subur Murni menyatakan bahwa mahasiswa dengan data berikut:

Nama : Eric Wiyono Setiawan
NRP : 31412269
Universitas : Universitas Kristen Petra

Telah melakukan penelitian dan wawancara di PT Subur Murni pada:

Alamat : Jalan Simorejo Sari B 57, Surabaya
Tanggal : 5 November 2015 dan 12 November 2015
Jam : 11.00 – 16.00 dan 12.00 – 14.00

Terimakasih atas perhatian dan kerjasamanya.

Surabaya, 12 November 2015



Hary Hariani Subrata
Direktur PT Subur Murni

Jl. Simorejo Sari B No. 57, Telp. : 031 7492082, 031 7484323 Fax. : 031 7493367 - Surabaya