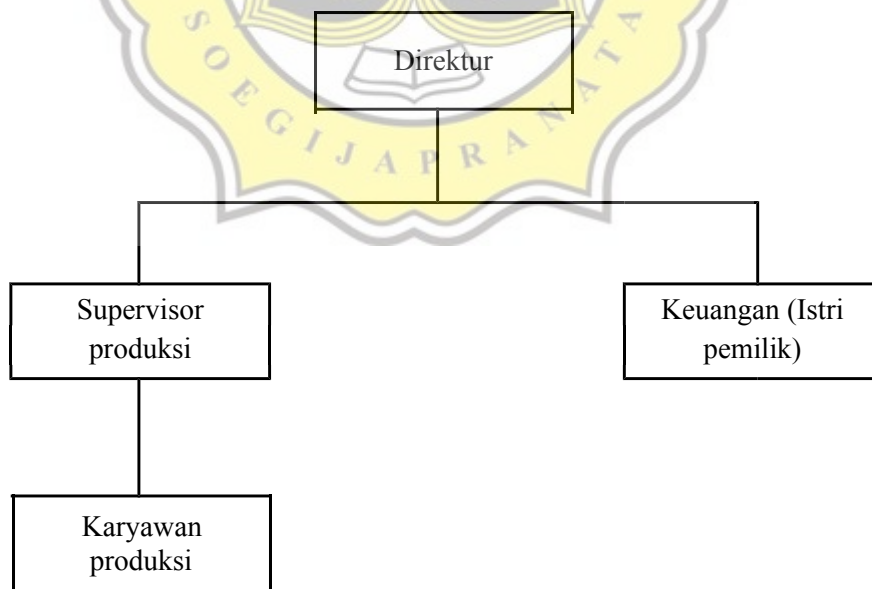


## BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

#### 4.1.1 Sejarah Singkat Mega Promotion

Mega Promotion didirikan oleh Bapak Iwan Kurniawan pada tahun 1998 di Semarang sehingga sudah berdiri lebih dari 20 tahun. Perusahaan ini merupakan perusahaan yang menjual dan memproduksi berbagai macam *souvenir* misalnya payung, jam, gelas, mug, bantal leher, tas dan berbagai macam produk *souvenir* lainnya yang dikirim ke berbagai daerah di Indonesia. Mega Promotion membuat produknya dengan cara menyablon sendiri jam, payung, gelas dan mug sedangkan untuk bantal leher dan tas, Mega Promotion menjahitnya sendiri dengan menggunakan karyawannya. Karyawan Mega Promotion sebagian besar adalah karyawan bagian produksi yang bertugas menyablon, menjahit, melakukan pengemasan terhadap produk-produk Mega Promotion sebanyak 9 orang, selain itu terdapat 1 orang karyawan bagian gudang dan 2 orang supervisor.



**Gambar 4.1**  
**Struktur Organisasi Mega Promotion**

#### 4.1.2 Gambaran Umum Responden

Identifikasi proses suksesi pada Mega Promotion dilakukan dengan mengambil kesimpulan dari jawaban beberapa narasumber yaitu 6 orang yaitu direktur (pemilik), istri, dua orang calon suksesor, dan 2 orang supervisor.

**Tabel 4.1**

**Gambaran Umum Responden**

No	Nama	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Pendidikan
1	Iwan Kurniawan	Direktur (Pemilik)	Laki-laki	61 Tahun	SMA
2	NinieK Yulyani	Istri pemilik	Perempuan	56 Tahun	S1
3	Yonatan Kurniawan	Calon Suksesor I	Laki-laki	26 Tahun	SMA
4	Kevin Kurniawan	Calon Suksesor II	Laki-laki	23 Tahun	SMA
5	Darujin	Supervisor	Laki-laki	60 Tahun	SMA
6	Warto	Supervisor	Laki-laki	43 Tahun	SMA

Sumber: data primer diolah (2020)

#### 4.2 Proses Suksesi Pada Usaha Mega Promotion

Proses suksesi pada Mega Promotion dengan menggunakan teori Le-Briton, Miller dan Steier dengan proses Ground rules & 1<sup>st</sup> step, pengembangan calon suksesor, seleksi dan transisi dengan masing-masing proses tersebut akan dievaluasi dan diberikan umpan balik oleh pemilik. Berdasarkan proses sukses menurut teori Le-Briton, Miller dan Steier tersebut, maka dapat diidentifikasi proses suksesi Mega Promotion sebagai berikut:

##### 4.2.1 *Ground Rules & 1st Steps* atau Menentukan Nilai Dasar dan Langkah Pertama

*Ground Rules & 1st Steps* atau Menentukan Nilai Dasar dan Langkah Pertama merupakan proses mentransfer manajemen / pengelolaan bisnis pada

Mega Promotion dari pemilik kepada calon suksesor Mega Promotion yang meliputi aktivitas *Shared vision*, *Succession planning* dan Aturan dasar.

#### **4.2.1.1 *Shared vision***

*Shared vision* adalah sharing visi atau nilai oleh pemilik Mega Promotion kepada pihak terkait seperti suksesor, anggota keluarga dan karyawan Mega promotion. Penentuan nilai dasar untuk proses suksesi didasarkan pada visi pemilik menjadi perusahaan merchandise terbaik di Jawa Tengah. Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:



**Tabel 4.2**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Shared vision***

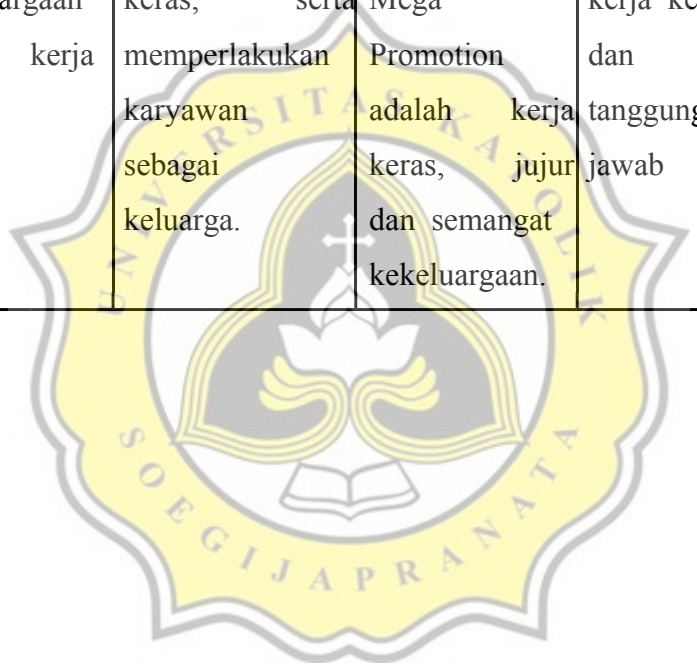
Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Apa visi Pemilik terhadap bisnis Mega Promotion ini?	Pemilik menginginkan Mega Promotion dapat menjadi perusahaan merchandise yang terdepan di Jawa Tengah	Istri pemilik ingin Mega Promotion mampu berkembang dengan pesat sehingga menjadi perusahaan merchandise terbaik di Semarang pada khususnya	Agar produk Mega Promotion dikenal sebagai merchandise terbaik di Jawa Tengah	Pemilik ingin agar Mega Promotion mampu menjadi perusahaan merchandise terbaik di Jawa Tengah	Visinya adalah Mega Promotion perusahaan merchandise terkemuka di Jawa Tengah	Visi perusahaan adalah mengembangkan Mega Promotion menjadi perusahaan merchandise terbaik di Jawa Tengah	Visi perusahaan adalah mengembangkan Mega Promotion menjadi perusahaan merchandise terbaik dan terdepan di Semarang pada khususnya dan regional Jawa Tengah pada umumnya.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
		dan regional Jawa Tengah pada umumnya					
Bagaimana Pemilik membagikan visi Pemilik kepada suksesor, anggota keluarga dan karyawan Mega promotion?	Pemilik selalu melakukan briefing kepada karyawan, termasuk dengan suksesor dan anggota keluarga seperti istri dan anak, jadi pada kesempatan itu pemilik selalu menekankan	Pemilik dan istri pemilik dalam setiap pertemuan dengan karyawan selalu menekankan visi membawa Mega Promotion	Pada saat briefing biasanya bulanan, dan juga pada makan keluarga juga.	Pemilik membagikan visinya untuk Mega Promotion pada pertemuan, biasanya pertemuan briefing mingguan dan bulanan,	Pada saat briefing mingguan dan tahunan	Dari briefing mingguan dan bulanan, terutama kita selalu diberikan mengenai visi ke depannya	Ketika Pemilik melakukan briefing pada pertemuan, biasanya pertemuan briefing mingguan dan bulanan kepada karyawan, termasuk dengan suksesor dan anggota keluarga seperti istri dan calon suksesor, pada saat itu ditekankan mengenai

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
mengenai visi menjadikan Mega Promotion sebagai perusahaan merchandise terdepan di Jawa Tengah	menjadi perusahaan terkemuka di Jawa Tengah. Dengan calon suksesor pun kita berikan pendalaman mengenai visi menjadikan Mega Promotion menjadi perusahaan terkemuka di Jawa Tengah		dengan menjelaskan visi pemilik dan cara untuk mencapainya, seperti peningkatan kualitas produk.			pendalaman visi membawa Mega Promotion menjadi perusahaan terkemuka di Jawa Tengah.	



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Apa nilai dasar dari Mega Promotion?	Kejujuran, kekeluargaan dan kerja keras	Kejujuran, kekeluargaan dan kerja keras.	Jujur dan kerja keras, serta memperlakukan karyawan sebagai keluarga.	Nilai dasar Mega Promotion adalah kerja keras, jujur dan semangat kekeluargaan.	Kejujuran, kerja keras dan tanggung jawab	Kejujuran, kerja keras dan kebersamaan	Nilai dasar dari Mega Promotion adalah kejujuran, kekeluargaan dan kerja keras.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan hasil bahwa visi pemilik adalah mengembangkan Mega Promotion menjadi perusahaan merchandise terbaik dan terdepan di Semarang pada khususnya dan regional Jawa Tengah pada umumnya. Cara pemilik untuk mencapai visi tersebut adalah dengan cara meningkatkan omset dari Mega Promotion dan memperluas jangkauan pemasaran sehingga dapat menarik lebih banyak konsumen.

Pemilik membagikan visinya kepada suksesor, anggota keluarga dan karyawan Mega promotion ketika pemilik melakukan briefing pada pertemuan, biasanya pertemuan briefing mingguan dan bulanan kepada karyawan, termasuk dengan suksesor dan anggota keluarga seperti istri dan calon suksesor, pada saat itu ditekankan mengenai pendalaman visi membawa Mega Promotion menjadi perusahaan terkemuka di Jawa Tengah. Contoh konkrit membagikan visi adalah dengan menunjukkan kepada karyawan bahwa ada perkembangan Mega Promotion dari pada saat didirikan dan berkembang menjadi seperti saat ini sehingga karyawan tahu bahwa perusahaan ini berkembang untuk mencapai visinya yaitu menjadi merchandise terbaik dan terdepan di Semarang.

Nilai dasar dari Mega Promotion adalah kejujuran, kekeluargaan dan kerja keras. Kejujuran merupakan nilai yang sangat ditekankan oleh pemilik, sebab kejujuran akan membawa pada kepercayaan, pemilik lebih menghargai orang yang jujur sebab dengan kejujuran maka masalah dapat dihindari sebab semuanya terbuka. Contoh kejujuran adalah tidak mencuri pada saat bekerja, dengan contoh konkrit di gudang ada banyak bahan baku, karyawan diharapkan jujur dan tidak mencuri bahan baku yang mudah untuk diambil atau dimasukkan kantong dan dibawa pulang.

Kekeluargaan menjadi nilai yang sangat penting menurut pemilik sebab pemilik menganggap seluruh karyawan yang juga merupakan bagian perusahaan adalah bagian dari keluarga Mega Promotion. Kerja keras adalah semangat yang diturunkan oleh pemilik yang diharapkan dimiliki oleh semua orang di Mega Promotion sebab pemilik percaya dengan kerja keras semuanya akan dapat tercapai. Contoh kekeluargaan adalah karyawan sering diajak makan bersama jika



pemilik ulang tahun, kemudian pemilik juga melayat ketika ada anggota keluarga dari karyawan yang meninggal.

#### 4.2.1.2 *Succession planning*

Succession planning adalah perencanaan suksesi yang dilakukan oleh pemilik Mega Promotion. Indikator dari *Succession planning* ini adalah :

1. Kriteria untuk calon suksesor  
Kriteria ini adalah Pendidikan minimal yang dimiliki oleh calon suksesor dan Calon suksesor Mega Promotion mampu dengan cepat beradaptasi dengan karyawan maupun pelanggan Mega Promotion.
2. Ruang lingkup calon suksesor  
Ruang lingkup calon suksesor adalah pemilihan calon suksesor diambil dari keluarga inti, ipar atau orang luar.
3. Aturan seleksi  
Mega Promotion melakukan pemilihan calon suksesor menggunakan sistem meritokrasi, yaitu pemilihan calon suksesor Mega Promotion adalah pada calon suksesor yang memiliki kemampuan yang paling baik.
4. Identifikasi calon suksesor yang berpotensi  
Pemilik Mega Promotion melakukan identifikasi calon suksesor yang berpotensi dapat diukur dengan Calon suksesor Mega Promotion mau untuk bertanggung jawab atas apa yang dilakukan jika terjadi kesalahan dalam perusahaan dan Calon suksesor Mega Promotion dapat berperilaku jujur dalam menjalankan perusahaan.
5. Pedoman tata kelola  
Pedoman tata kelola dapat diukur dengan Aturan siapa yang memiliki hak dalam manajemen pada Mega Promotion dan Peran anggota keluarga selain pemilik dan calon suksesor yang ikut berpartisipasi dalam membangun Mega Promotion atau memiliki saham atas Mega Promotion.
6. Rencana kepemimpinan dan transisi

Adanya rencana oleh pemilik untuk mengalihkan kepemimpinan dan transisi kekuasaan kepada calon suksesor yang dapat diukur dengan Kemampuan manajerial calon suksesor Mega Promotion di perusahaan keluarga, Kemampuan calon suksesor Mega Promotion untuk mengatasi masalah pelanggan dan pesanan pelanggan dan Rencana proses transisi dari pemimpin kepada calon suksesor Mega Promotion.

7. Rencana jangka waktu

Rencana jangka waktu dapat diukur dengan indikator :Waktu yang dibutuhkan untuk kesiapan calon suksesor dalam mengambil alih kepemimpinan pada Mega Promotion.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel *Sucession planning* telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:



**Tabel 4.3**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator *Succession Planning***

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Apa Pendidikan minimal yang perlu dimiliki oleh calon suksesor?Jelaskan alasannya	SMA, Pendidikan SMA dirasa cukup, yang penting adalah pengalaman dalam bekerja.	Minimal SMA, karena pola pikirnya paling sudah berkembang dengan baik.	SMA sudah cukup, yang penting menghasilkan uang.	Minimal pendidikan SMA, karena yang terpenting dalam perusahaan adalah pengalaman bekerja dulu.			Pendidikan minimal yang perlu dimiliki oleh calon suksesor adalah SMA. Sebab pola pikir siswa SMA dirasakan sudah cukup berkembang dan memiliki wawasan yang lebih luas serta diimbangi dengan pengalaman bekerja.
Bagaimana rencana Pemilik membuat calon suksesor	Dengan melibatkan calon	Caranya adalah sebelum lulus,	Calon suksesor lebih di bagian produksi,	Rencana pemilik adalah dengan	Pemilik memasukkan calon suksesor	Caranya adalah dengan cara	Rencana pemilik membuat calon suksesor mampu beradaptasi

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
mampu beradaptasi dengan cepat dengan karyawan dan pelanggan Mega Promotion?Jelaskan	suksesor bekerja di perusahaan, kemudian dipasang dengan karyawan senior sehingga dapat lebih terbiasa dengan atmosfer perusahaan	calon suksesor kami suruh untuk bekerja terlebih dahulu di perusahaan, walaupun paruh waktu, namun calon suksesor akan dapat terlibat secara aktif dalam perusahaan	pengawasan terhadap produk, dan juga diawasi secara keseluruhan proses produksi.	memberikan pekerjaan pada calon suksesor di perusahaan supaya calon suksesor lebih terbiasa dengan pekerjaan. Sebagai contohnya adalah calon suksesor pernah disuruh ikut menagih pembayaran ke	ke beberapa bagian perusahaan namun dirotasi, misal bulan ini produksi, bulan depan pemasaran, bulan depannya penagihan, keuangan	melibatkan calon suksesor di berbagai kegiatan bidang perusahaan seperti calon suksesor 1 yang dimasukkan ke bidang produksi dan calon suksesor 2 yang banyak	dengan cepat dengan karyawan dan pelanggan Mega Promotion adalah dengan cara melibatkan calon suksesor bekerja di perusahaan sebelum lulus sekolah, kemudian dipasang dengan karyawan senior sehingga dapat lebih terbiasa dengan atmosfer perusahaan.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
				konsumen, diajak bernegosiasi dengan supplier dan ikut mengawasi bagian produksi.		mengurus masalah	
Apakah menurut Pemilik sebaiknya pemilihan calon suksesor diambil dari keluarga inti, ipar atau orang	Dari keluarga inti, karena dari awal perusahaan memang tidak melibatkan	Keluarga inti, karena perusahaan milik keluarga kita saja	Keluarga inti, karena memang ini perusahaan keluarga.	Dari keluarga inti, karena dari awal memang keluarga inti yang mengurus	Keluarga inti, yang paling tahu bisnisnya mereka	Keluarga inti, sudah lebih tahu perusahaan	Menurut responden, sebaiknya pemilihan calon suksesor akan diambil dari keluarga inti saja karena hingga saat ini hanya anggota keluarga inti yang

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
luar?Jelaskan	orang luar untuk pimpinan			perusahaan.			mengurus manajemen perusahaan.
Bagaimana cara memilih calon suksesor menggunakan sistem meritokreasi atau kompetensi dari calon suksesor?Jelaskan	Akan dilihat dari kedua calon suksesor mana yang lebih berkompeten, kalau yang menunjukkan kemampuan, bisa menghandle tugas,	Untuk pemilihan calon suksesor akan dilakukan dengan melihat kompetensi dari calon suksesor, selain itu calon suksesor juga dinilai			Menurut supervisor berdasarkan performa, kalau bisa mengerjakan tugas dengan baik, pasti bisa memimpin	Yang bisa menguasai perusahaan, bisa memimpin dan mengerti karyawan	Cara memilih calon suksesor adalah menggunakankompetensi dari calon suksesor, selain itu calon suksesor juga dinilai dari hasil kerjanya, kalau memang mampu untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik, maka akan dinilai sebagai calon suksesor potensial.



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
	pemilik akan memilihnya	dari hasil kerjanya, kalau memang mampu untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik, maka akan dinilai sebagai calon suksesor potensial					
Potensi apa saja yang dipersyaratkan bagi calon suksesor?	Potensi yang disyaratkan bagi calon suksesor adalah yang	Potensi yang disyaratkan bagi calon suksesor adalah jujur	Kemauan bekerja keras dan punya mental baja.	Mampu melakukan pengaturan karyawan, disiplin dalam	Yang pasti bisa mengawasi anak buah, bisa	Potensi mampu membesarkan perusahaan	Potensi yang disyaratkan bagi calon suksesor adalah yang mampu mengatur strategi perusahaan,

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
	mampu mengatur strategi perusahaan, inovatif, jujur, bertanggung jawab	yang utama, punya kemauan belajar dan bertanggung jawab di pekerjaan		bekerja, mengutamakan pencapaian hasil atau target.	mengarahkan, mau tanggung jawab		inovatif, jujur, bertanggung jawab, disiplin dalam bekerja, mengutamakan pencapaian hasil atau target.
Apakah calon suksesor bertanggung jawab atas apa yang dilakukan jika terjadi kesalahan dalam perusahaan?Jelaskan	Tentu harus, jadi ketika calon suksesor berbuat salah maka calon suksesor harus	Ya, kami menerapkan jika ada kesalahan calon suksesor yang menyebabkan kerugian	Jika terjadi kerusakan pada pekerjaan calon suksesor atau ada produk tidak lolos QC yang malah masuk	Dalam bekerja calon suksesor pernah berbuat salah juga, masih awal, tapi kalau salah calon suksesor wajib	Bertanggung jawab, sebab pemilik sangat ketat tentang itu, ada rusak disuruh mengganti	Ya, dapat mengganti jika keputusan yang diambil berakibat merugikan perusahaan	Calon suksesor bertanggung jawab atas yang dilakukan jika terjadi kesalahan dalam perusahaan, yang diketahui dari jika terjadi kerusakan pada pekerjaan yang

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
	mengaku salah dan bertanggung jawab, misalnya calon suksesor pernah salah dalam melakukan sablon di payung, maka calon suksesor bertanggung jawab untuk	perusahaan maka calon suksesor haruslah menggantinya	ke pengiriman, calon suksesor siap mengganti atau mengklarifikasi ke konsumen	menerima hukuman, misalnya mengganti kerusakan, jadi gaji calon suksesor dipotong untuk mengganti kerugian perusahaan.			dilakukan calon suksesor atau ada produk tidak lolos QC yang malah masuk ke pengiriman, calon suksesor siap mengganti atau mengklarifikasi ke konsumen, calon suksesor juga mau menerima hukuman seperti pemotongan gaji untuk penggantian kerusakan yang dilakukan.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
	membelinya						
Apakah calon suksesor Mega Promotion berperilaku jujur dalam menjalankan perusahaan?Jelaskan	tentu harus, kejujuran merupakan hal yang paling utama dalam perusahaan. Biasanya pemilik mengecek laporan dan pemilik cocokkan dengan kondisi yang	Menurut pemilik berperilaku jujur karena mau berterus terang mengenai permasalahan yang dihadapi di lapangan.	Yang jelas calon suksesor membuat laporan transparan dan siap untuk dicek.	Calon suksesor setiap melakukan pekerjaan selalu diwajibkan untuk membuat laporan dann pemilik melakukan pengecekan hasil kerja.	Ya, selalu berperilaku jujur, kan perusahaannya dia juga	Ya, jujur	Calon suksesor Mega Promotion berperilaku jujur dalam menjalankan perusahaan karena harus untuk berterus terang mengenai permasalahan yang dihadapi di lapangan dengan membuat laporan yang transparan dan siap untuk dicek.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
	sebenarnya, sampai sekarang masih jujur-jujur.						
Apakah di masa depan kepemilikan Mega Promotion akan ditasnamakan satu orang calon suksesor saja?Jelaskan	Ya, karena lebih baik jika dikendalikan satu orang saja	Ya, karena tidak baik ada dua kepala dalam satu perusahaan.	Bebas saja, kan memang milik kita semua	Menurut calon suksesor lebih baik salah satu menjadi pengendali, perusahaan tidak boleh dua kepala.			Di masa depan kepemilikan Mega Promotion akan ditasnamakan satu orang calon suksesor saja sebab tidak baik adanya dua kepala dalam satu perusahaan.
Apakah calon suksesor dilibatkan dalam membangun	Tentu dilibatkan	Ya	Tidak ada yang lain	Tidak ada			Ccalon suksesor dilibatkan dalam membangun Mega

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Mega Promotion?							Promotion
Kemampuan manajerial seperti apakah yang harus dimiliki calon suksesor untuk bisa menerima alih kepemimpinan atau transisi Mega Promotion?	Mampu mengelola SDM, mengelola keuangan	Mampu membuat perencanaan yang realistis, mampu untuk mengatur karyawan perusahaan	Untuk bidang produksi karyawan bisa calon suksesor kuasai	Calon suksesor masih belajar, belum semua bisa calon suksesor pimpin dengan baik	Cukup baik, saat ini bisa bekerja sesuai aturan	Cukup baik	Kemampuan manajerial yang harus dimiliki calon suksesor untuk bisa menerima alih kepemimpinan atau transisi Mega Promotion adalah mampu membuat perencanaan yang realistis, mampu untuk mengatur karyawan perusahaan, mengelola keuangan dan produksi
Bagaimana kemampuan calon suksesor Mega	Dengan memberi kompensasi,	Selalu berkomunikasi dengan	Itu bagian adik	Calon suksesor bisa bernegosiasi	Calon suksesor terutama yang	Calon suksesor 1 masih agak	Calon suksesor Mega Promotion mampu untuk mengatasi masalah



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Promotion untuk mengatasi masalah pelanggan dan pesanan pelanggan?	menghadapi dengan memberikan solusi	pelanggan dengan baik, komunikasi adalah kuncinya		dengan pelanggan, biasanya calon suksesor set time limitnya untuk pesanan pelanggan, jadi pekerjaan diselesaikan pada time limit tersebut	suksesor 2 ya, cukup ramah menghadapi orang, berusaha selalu memecahkan masalah pelanggan dan memastikan agar pesanan pelanggan sampai ke pelanggan dengan tepat waktu.	kaku, calon suksesor kedua lebih luwes	pelanggan dan pesanan pelanggan, mampu berkomunikasi dengan pelanggan. Memiliki keramahan, selalu berusaha selalu memecahkan masalah pelanggan dan memastikan agar pesanan pelanggan sampai ke pelanggan dengan tepat waktu.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Bagaimana rencana proses transisi dari pemimpin kepada calon suksesor Mega Promotion?	Dilakukan setelah kompetensi dari calon suksesor memenuhi persyaratan yang diinginkan	Jika calon suksesor sudah memiliki kompetensi dasar yang dibutuhkan, maka akan menjalankan proses transisi kepemilikan.	Rencana transisi kepemimpinan baru setelah pemimpin berencana mundur	Untuk transisi kepemimpinan akan dilakukan ketika calon suksesor sudah siap			Rencana proses transisi dari pemimpin kepada calon suksesor Mega Promotion dilakukan setelah kompetensi dari calon suksesor memenuhi persyaratan kompetensi dasar yang diinginkan.
Berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk kesiapan calon suksesor dalam mengambil	Sekitar 5 tahun, agar calon suksesor lebih terbiasa	3 tahun paling cepat, mungkin 5 tahun agar ilmu pemilik	3 tahun hingga 5 tahun.	Calon suksesor kurang tahu, tapi mungkin dalam 5 tahun paling lama,			Paling cepat 3 tahun dan paling lama 5 tahun. Hal ini dilakukan agar ilmu pemilik bisa diserap semua oleh calon

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
alih kepemimpinan pada Mega Promotion?Jelaskan	dengan suasana perusahaan	bisa diserap semua oleh calon suksesor		karena pemilik sudah merencanakan mulai pensiun dalam 5 tahun.			suksesor dalam 5 tahun sebelum pemilik pensiun.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, didapatkan hasil dalam perencanaan suksesi Mega Promotion, pendidikan minimal yang perlu dimiliki oleh calon suksesor adalah SMA. Sebab pola pikir siswa SMA dirasakan sudah cukup berkembang dan memiliki wawasan yang lebih luas serta diimbangi dengan pengalaman bekerja. Rencana pemilik membuat calon suksesor mampu beradaptasi dengan cepat dengan karyawan dan pelanggan Mega Promotion adalah dengan cara melibatkan calon suksesor bekerja di perusahaan sebelum lulus sekolah, kemudian dipasangkan dengan karyawan senior sehingga dapat lebih terbiasa dengan atmosfer perusahaan.

Menurut pemilik, istri, calon suksesor dan karyawan, sebaiknya pemilihan calon suksesor akan diambil dari keluarga inti saja karena hingga saat ini hanya anggota keluarga inti yang mengurus manajemen perusahaan dan tidak ada anggota keluarga di luar keluarga inti yang menjadi pemilik perusahaan, sebagai contohnya adalah tidak ada saudara kandung maupun sepupu dan keponakan pemilik yang ikut bekerja dalam perusahaan.

Cara memilih calon suksesor adalah menggunakan kompetensi dari calon suksesor, selain itu calon suksesor juga dinilai dari hasil kerjanya, kalau memang mampu untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik, maka akan dinilai sebagai calon suksesor potensial. Sebagai contohnya adalah calon suksesor 1 perlu memproduksi target mug sejumlah minimal 150 biji setiap harinya secara konsisten dalam tiga bulan hingga 6 bulan berturut-turut sehingga dianggap sukses, sedangkan untuk calon suksesor 2 dianggap sukses bila mampu mendapatkan klien yang mau membuat kontrak kerjasama dalam tiga bulan hingga 1 tahun.

Potensi yang dipersyaratkan bagi calon suksesor adalah yang mampu mengatur strategi perusahaan, inovatif, jujur, bertanggung jawab, disiplin dalam bekerja, mengutamakan pencapaian hasil atau target. Hal ini berkorelasi dengan kemampuan calon suksesor yang perlu untuk bekerja sesuai dengan targetnya seperti calon suksesor 1 ditarget penyelesaian produk minimal 150 hingga 200 biji setiap hari sedangkan calon suksesor 2 ditarget mendapatkan konsumen baru tiap bulan.

Calon suksesor bertanggung jawab atas yang dilakukan jika terjadi kesalahan dalam perusahaan, yang diketahui dari jika terjadi kerusakan pada pekerjaan yang dilakukan calon suksesor atau ada produk tidak lolos QC yang malah masuk ke pengiriman, calon suksesor siap mengganti atau mengklarifikasi ke konsumen, calon suksesor juga mau menerima hukuman seperti pemotongan gaji untuk penggantian kerusakan yang dilakukan.

Calon suksesor Mega Promotion harus berperilaku jujur dalam menjalankan perusahaan karena harus untuk berterus terang mengenai permasalahan yang dihadapi di lapangan dengan membuat laporan yang transparan dan siap untuk dicek. Pemilik mengharapkan tidak ada yang ditutup-tutupi oleh calon suksesor untuk membuatnya terlihat baik di hadapan pemilik sebab pemilik menyatakan bahwa jika ada kesalahan saat ini masih ada pemilik untuk memperbaikinya, tetapi jika permasalahan terjadi setelah pemilik pensiun, calon suksesor harus menghadapinya sendiri.

Di masa depan kepemilikan Mega Promotion akan ditasnamakan satu orang calon suksesor saja sebab tidak baik adanya dua kepala dalam satu perusahaan sehingga calon suksesor dilibatkan dalam membangun Mega Promotion. Caranya adalah calon suksesor perlu memiliki kemampuan manajerial. Kemampuan manajerial yang harus dimiliki calon suksesor untuk bisa menerima alih kepemimpinan atau transisi Mega Promotion adalah mampu membuat perencanaan yang realistis, mampu untuk mengatur karyawan perusahaan, mengelola keuangan dan produksi. Calon suksesor Mega Promotion saat ini dipandang mampu untuk mengatasi masalah pelanggan dan pesanan pelanggan, mampu berkomunikasi dengan pelanggan, memiliki keramahan, selalu berusaha selalu memecahkan masalah pelanggan dan memastikan agar pesanan pelanggan sampai ke pelanggan dengan tepat waktu.

Untuk rencana proses transisi dari pemimpin kepada calon suksesor Mega Promotion dilakukan setelah kompetensi dari calon suksesor memenuhi persyaratan kompetensi dasar yang diinginkan. Waktu yang dibutuhkan untuk kesiapan calon suksesor dalam mengambil alih kepemimpinan pada Mega Promotion paling cepat 3 tahun dan paling lama 5 tahun. Hal ini dilakukan agar

ilmu pemilik bisa diserap semua oleh calon suksesor dalam 5 tahun sebelum pemilik pensiun.

#### **4.2.1.3 Aturan dasar**

Aturan dasar yang dibentuk sejak awal berdirinya Mega Promotion, dikomunikasikan dan disesuaikan dengan perkembangan jaman, pengalaman dan adanya umpan balik terhadap aturan tersebut dijelaskan dengan indikator sebagai berikut :





**Tabel 4.4**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Aturan Dasar**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Apakah terdapat aturan dasar di Mega Promotion?	Jujur, tekun dan bekerja keras	Aturan dasarnya adalah harus jujur, dan bertanggung jawab serta bekerja sesuai dengan SOP	Jujur, mau bekerja sesuai dengan aturan, hormat kepada pemilik	Yang penting jujur, mau bekerja dengan keras	Ada, jujur, sopan, ramah	Ada, harus jujur, bekerja sesuai dengan aturan, masuk kerja tepat waktu, menggunakan pakaian yang pantas	Terdapat aturan dasar di Mega Promotion yaitu jujur, tekun dan kerja keras dan menghormati pemilik
Bagaimana peraturan dasar diatas dikomunikasikan	Sampai saat ini yang sudah ditekankan hanya jujur saja	Dikomunikasikan melalui peraturan tertulis dan juga diulang pada	Sudah dari dulu disosialisasikan dan juga ditempel di	Sejak awal masuk sudah dibicarakan dan diberikan	Pada awal masuk sudah ditegaskan,	Dengan cara ditempel dan juga telah dibicarakan	Peraturan dasar diatas dikomunikasikan kepada calon

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
kepada calon suksesor, karyawan dan seluruh yang terlibat di perusahaan?		setiap briefing.	kantor.	pengertian	kemudian juga ada ditempelkan aturannya di kantor dan diingatkan pada saat briefing.	di awal kerja	suksesor, karyawan dan seluruh yang terlibat di perusahaan melalui peraturan tertulis dan juga diulang kembali pada setiap briefing.
Apakah peraturan dasar yang dimiliki oleh Mega Promotion disesuaikan dengan kebutuhan	Belum	Belum ada, masih sama dengan pertama kali berdiri	Tidak, masih perlu dikembangkan lagi	Masih sama dengan awal dulu	Supervisor merasa masih belum, masih sama dari saat supervisor masuk	Belum, masih seperti yang dibuat pemilik dulu	Belum ada peraturan dasar yang dimiliki oleh Mega Promotion disesuaikan dengan kebutuhan seperti waktu, pengalaman dan umpan balik.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
seperti waktu, pengalaman dan umpan balik?					sampai sekarang		



Aturan dasar yang ditetapkan oleh Mega Promotion adalah jujur, tekun dan kerja keras dan menghormati pemilik. Jujur artinya tidak mencuri, walaupun pengawasan dalam perusahaan masih lemah, contohnya kehilangan 1 mug bahan baku tidak mengganggu kinerja perusahaan, tetapi ketika ada karyawan lain yang melihat karyawan mencuri dan tidak ada konsekuensi, maka karyawan lain bisa ikut mencuri dan menyebabkan kerugian. Kerja keras contohnya adalah mau bekerja untuk memenuhi standar perusahaan, seperti diberikan target selesai 10 mug dalam 1 periode, maka karyawan juga harus selesai 10 mug. Menghormati pemilik, contohnya adalah karena pemilik juga merupakan direktur maka perlu disapa dengan sapaan selamat pagi atau pak.

Peraturan dasar tersebut dikomunikasikan kepada calon suksesor, karyawan dan seluruh yang terlibat di perusahaan melalui peraturan tertulis dan juga diulang kembali pada setiap briefing. Contoh peraturan dasar yang dilengkapi peraturan tertulis adalah datang sebelum pukul 8.00, menggunakan pakaian yang sopan dan rapi.

Peraturan dasar yang dimiliki oleh Mega Promotion saat ini belum disesuaikan dengan kebutuhan seperti waktu, pengalaman dan umpan balik, sebagai contohnya adalah terbukti dengan masih belum ada absen dengan sidik jari.

#### **4.2.2 Pengembangan calon suksesor**

Pengembangan calon suksesor adalah proses pemilik mengembangkan kemampuan dari calon suksesor untuk menyiapkan diri mengambil alih kepemimpinan dalam Mega Promotion. Pengukuran pengembangan calon suksesor didasarkan pada indikator sebagai berikut:

1. Identifikasi kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan calon suksesor. Identifikasi kesenjangan antara kebutuhan perusahaan dengan kemampuan calon suksesor dapat diukur dengan indikator :
  - a. Identifikasi kemampuan suksesor Mega Promotion
  - b. Identifikasi kebutuhan Mega Promotion
2. Pendidikan formal

Pendidikan formal dapat diukur dengan indikator :

- a. Pendidikan terakhir yang sudah atau saat ini masih ditempuh calon suksesor Mega Promotion
- b. Mempunyai kemampuan (keterampilan) khusus yang dapat digunakan untuk menjalankan perusahaan

3. Program pelatihan

Program pelatihan dapat diukur dengan indikator :

- a. Calon suksesor dilatih untuk memulai bekerja paruh waktu di Mega Promotion
- b. Calon suksesor mengikuti berbagai workshop untuk mendukung pekerjaan di Mega Promotion

4. Transfer pengetahuan

Transfer pengetahuan dapat dilihat dari indikator:

- a. Adanya transfer pengetahuan/keterampilan dari pemilik Mega Promotion kepada calon suksesor
- b. Adanya transfer pengetahuan dari karyawan Mega Promotion kepada calon suksesor

5. Keterlibatan awal suksesor dalam bisnis Mega promotion.

Keterlibatan awal suksesor pada bisnis Mega Promotion dilihat dari indikator keikutsertaan dan peran calon suksesor dalam bekerja pada Mega Promotion.

6. Pengalaman kerja diluar perusahaan keluarga

Pengalaman kerja diluar perusahaan keluarga dapat diukur dengan indikator : Calon suksesor pernah bekerja di perusahaan lain selain Mega Promotion dan pengalaman yang didapatkannya untuk mendukung pekerjaan yang dilakukannya di Mega Promotion. (Apakah pengalaman kerja di luar perusahaan dapat membantu pekerjaannya di Mega Promotion).

7. Interaksi dengan pemilik dalam persiapan suksesor Mega Promotion

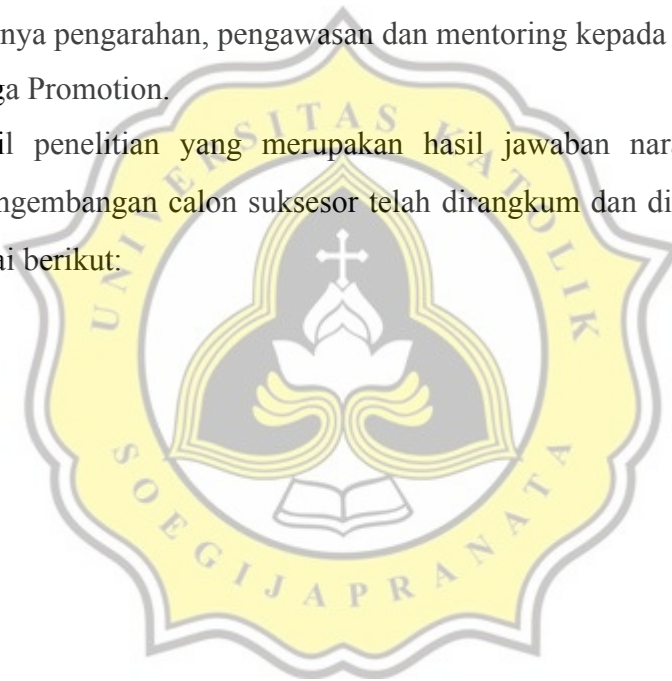
Interaksi dengan incumbent Mega Promotion dalam persiapan dapat diukur dengan indikator :

- a. Hubungan suksesor dengan pemilik
  - b. Hubungan suksesor dengan karyawan
8. Standar kinerja yang tinggi sebagai karyawan Mega Promotion.  
Kemampuan suksesor untuk bekerja sesuai dengan standar kinerja Mega promotion.
9. Pekerjaan yang sebelumnya dilakukan suksesor di Mega Promotion.  
Pekerjaan-pekerjaan yang pernah dilakukan oleh suksesor selama bekerja di Mega Promotion.

10. *Guidance, supervision, mentoring*

Adanya pengarahan, pengawasan dan mentoring kepada calon suksesor Mega Promotion.

Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel pengembangan calon suksesor telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:





**Tabel 4.5**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Pengembangan Calon Suksesor**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Bagaimana pemilik Mega Promotion mengembangkan kemampuan calon suksesor agar bisa mengambil alih kepemimpinan?	dengan melibatkan bekerja dan mengunjungi tempat produksi	Dengan cara melibatkan calon suksesor dalam setiap bagian perusahaan	Mendorong calon suksesor untuk berperan aktif dalam bidang produksi	Melibatkan calon suksesor untuk bekerja di perusahaan, seperti negosiasi dengan supplier, mencari order atau pesanan, mengawasi produksi, menganalisa stock	Membuat calon suksesor bekerja di berbagai bagian perusahaan.	Dengan cara mempekerjakan calon suksesor di bidang-bidang yang berbeda di perusahaan jadi ada pengalaman mencoba di berbagai bidang	Pemilik Mega Promotion mengembangkan kemampuan calon suksesor agar bisa mengambil alih kepemimpinan dengan cara melibatkan calon suksesor dalam setiap bagian perusahaan, melibatkan bekerja dan mengunjungi

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
							tempat produksi
Kemampuan apa saja yang sudah dimiliki oleh calon suksesor?	Mampu mengelola keuangan, pandai marketing	Membuat perencanaan dan yang terpenting mampu menjual produk	QC, produksi secara umum.	Saat ini calon suksesor paling banyak memegang pesanan, jadi calon suksesor canvassing untuk mencari order atau pesanan untuk Mega Promotions. Selain itu calon suksesor belajar soal	Menurut supervisor kemampuan untuk mencari supplier yang bisa konsisten mensupply bahan baku, kemudian bernegosiasi dengan konsumen	Menurut supervisor berbeda, karena 1 lebih ke produksi dan calon suksesor 2 lebih ke arah pemasaran dan keuangan, melengkapilah	Kemampuan yang sudah dimiliki oleh calon suksesor adalah membuat perencanaan dan yang terpenting mampu menjual produk kepada konsumen yang biasanya didominasi oleh pesaing yang lebih luas.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
				keuangan dari ibu calon suksesor.			
Kemampuan apa saja yang dibutuhkan Mega Promotion?	Menghadapi pelanggan, mengatur cash flow	Mengamankan bahan baku, mendapatkan pesanan, mengatur karyawan	Kemampuan membuat merchandise berkualitas tinggi	Kemampuan mencari pesanan, kemampuan memperoleh barang atau bahan baku, produksi yang baik	Yang jelas kemampuan menjual produk dan kemampuan produksi	Seluruh kemampuan manajerial	Kemampuan yang dibutuhkan Mega Promotion adalah mengamankan bahan baku, mendapatkan pesanan, mengatur karyawan, menghadapi konsumen, pengaturan cash flow.
Seperti apakah	Minimal sma	SMA minimal	SMA	SMA	SMA	SMA	Pendidikan terakhir

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
pendidikan terakhir yang diharapkan untuk calon suksesor saat ini?							yang diharapkan untuk calon suksesor saat ini adalah SMA
Apa keterampilan khusus yang dimiliki calon suksesor untuk mendukung jalannya perusahaan?	Pintar dalam mengatur keuangan, pintar dalam berbicara, detail	Memiliki kemampuan membuat perencanaan yang detil dan menjalankan rencana tersebut secara aktual	Teliti dan cermat dalam step by step	Marketing, calon suksesor supel, mudah bergaul, bisa mudah membangun koneksi dengan pelanggan	Marketing	Bisa mendapatkan order baru	Keterampilan khusus yang dimiliki calon suksesor untuk mendukung jalannya perusahaan adalah memiliki kemampuan membuat perencanaan yang detil dan

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
							menjalankan rencana tersebut secara aktual, selain itu calon suksesor supel, mudah bergaul, bisa mudah membangun koneksi dengan pelanggan.
Apakah calon suksesor sudah mulai dilibatkan bekerja paruh waktu pada Mega Promotion?	Sudah, mengirim barang	Sudah. Sudah mulai dilibatkan dalam produksi juga.	Sudah, sejak lulus SMA calon suksesor sudah full time	Sudah mulai, calon suksesor sudah ikut mencari order untuk Mega Promotion	Sudah	Sudah	Calon suksesor sudah mulai dilibatkan bekerja paruh waktu pada Mega Promotion

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Apakah calon suksesor mengikuti berbagai workshop/pelatihan untuk mendukung pekerjaan Mega Promotion?	Mengikuti, seperti pelatihan motivasi dan kepemimpinan.	Pernah mengikuti pelatihan leadership.	Pernah mengikuti pelatihan kepemimpinan	Dulu pernah sih, mengikuti pelatihan seminar motivasi	Supervisor tidak tahu	Supervisor tidak tahu	Calon suksesor mengikuti berbagai workshop/pelatihan untuk mendukung pekerjaan Mega Promotion, contohnya adalah seminar motivasi dan pelatihan kepemimpinan
Bagaimana transfer pengetahuan yang diberikan oleh pemilik kepada calon suksesor? Pengetahuan apa saja yang diberikan	Pengetahuan dalam menghadapi masalah dengan pelanggan	Pengetahuan dalam bidang produksi, dalam bidang cara mendapatkan	Mengenai cara memproduksi barang dengan efektif dan menilai kualitas produk	Saat ini masih cara-cara menghadapi pelanggan, cara push pelanggan			Transfer pengetahuan yang diberikan oleh pemilik kepada calon suksesor adalah



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
kepada calon suksesor?		<p>konsumen, dalam bidang bernegosiasi dengan supplier. Pemilik dan pemilik memberikan tips cara negosiasi dengan supplier misalnya cara agar pembayaran bisa ditunda</p>	<p>merchandise.</p>	<p>agar mau mengorder barang, follow up.</p>			<p>pengetahuan mengenai cara-cara menghadapi pelanggan, cara push pelanggan agar mau mengorder barang, follow up. Selain itu ada transfer pengetahuan mengenai cara memproduksi barang dengan efektif dan menilai kualitas produk merchandise.</p>

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
		atau mendapatkan perpanjangan waktu.					
Bagaimana transfer pengetahuan yang diberikan oleh karyawan kepada calon suksesor? Pengetahuan apa saja yang diberikan kepada calon suksesor?	Menghadapi karyawan dan mengatasi keluhan karyawan	Untuk karyawan, transfer pengetahuan diberikan oleh karyawan yang dipasangkan dengan calon suksesor terutama pada bidang	Mengenai kesulitan di lapangan, misalnya tiba-tiba terjadi kerusakan mesin kemudian posisi sedang di tengah produksi, langkah apa	Cara untuk memilih pelanggan, pengetahuan yang diberikan adalah tidak semua pelanggan bisa dihadapi dengan cara yang sama,	Supervisor memberikan pengetahuan berupa pengalaman supervisor bekerja di perusahaan ini terutama di bidang produksi dan	Supervisor memberikan pengetahuan mengenai kondisi pasar dari bisnis merchandise, kemudian siapa saja pesaingnya, kalau menawarkan ke	Transfer pengetahuan yang diberikan oleh karyawan kepada calon suksesor, pengetahuan yang diberikan kepada calon suksesor adalah Calon suksesor mendapatkan pengetahuan

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
		produksi. Calon suksesor mendapatkan pengetahuan mengenai cara yang efektif untuk melakukan produksi	yang perlu dilakukan untuk mengatasinya.	tetapi kalau terlalu lunak dengan pelanggan biasanya pelanggan malah bisa semakin seenaknya sendiri karena merasa kenal.	distribusi, seperti cara membuat produk yang efektif, pewarnaan dan pengemasan yang tepat.	pelanggan, apa yang perlu dibicarakan, bagaimana cara untuk memfollow up pelanggan	mengenai cara yang efektif untuk melakukan produksi seperti ketika tiba-tiba terjadi kerusakan mesin kemudian posisi sedang di tengah produksi, langkah apa yang perlu dilakukan untuk mengatasinya. Untuk pemasaran, adalah cara memilih

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
							<p>pelanggan, pengetahuan yang diberikan adalah tidak semua pelanggan bisa dihadapi dengan cara yang sama, tetapi kalau terlalu lunak dengan pelanggan biasanya pelanggan malah bisa semakin seenaknya sendiri karena merasa kenal. Cara memberikan</p>



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
							pengetahuan mengenai kondisi pasar dari bisnis merchandise, kemudian siapa saja pesaingnya, kalau menawarkan ke pelanggan, apa yang perlu dibicarakan, bagaimana cara untuk memfollow up pelanggan
Bagaimana keterlibatan dan peran calon suksesor di Mega	Saat ini kedua calon suksesor telah bekerja di	Sudah bekerja di perusahaan, namun belum	Quality control dan sekaligus memegang	Calon suksesor sementara ini	Sekarang masih dipindah-	Masih belum masuk struktur	Keterlibatan dan peran kedua calon suksesor di Mega

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Promotion?	perusahaan, tetapi masih belum ada jabatan di perusahaan, sehingga bisa dianggap serabutan saja	ada jabatan struktural	produksi.	berperan untuk mencari order bagi Mega Promotion.	pindah jadi belum ada jabatan yang di struktur		Promotion telah bekerja di perusahaan, tetapi masih belum ada jabatan di perusahaan, sehingga bisa dianggap serabutan saja dan belum ada jabatan struktural, seperti masih berperan ganda di QC dan produksi, atau masih berpindah dari marketing ke



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
							keuangan.
Apakah calon suksesor pernah bekerja di luar Mega Promotion?Pengalaman apa yang didapatkan dari pekerjaannya tersebut?	pernah, mencari client untuk mendapat order	Belum	Belum pernah	Belum pernah			Belum pernah.
Apakah calon suksesor memiliki hubungan yang baik dengan pemilik?Jelaskan	ya, sangat dekat	Ya, keluarga kami sangat dekat, selalu makan siang dan malam bersama	Ya, selalu berkomunikasi setiap saat, karena pemilik memiliki pengalaman yang banyak	Ya, calon suksesor selalu bisa sharing dengan pemilik mengenai kesulitan yang			Calon suksesor memiliki hubungan yang baik dengan pemilik karena selalu berkomunikasi setiap saat, karena pemilik memiliki

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
				calon suksesor hadapi dalam pekerjaan calon suksesor dan meminta saran dari pemilik			pengalaman yang banyak sehingga calon suksesor dapat sharing mengenai kesulitan yang dihadapinya.
Bagaimana cara pemilik membantu calon suksesor Mega Promotion menangani masalah yang berhubungan dengan perusahaan?Jelaskan	dengan memberi pengarahan mengenai hal-hal sehubungan pekerjaan terutama berkaitan dengan cara	Pemilik akan memberikan pengarahan untuk bidang-bidang yang belum dimengerti oleh calon suskesor	Membagikan pengalamannya dalam mengatasi masalah, misalnya tiba-tiba terjadi kerusakan dalam jumlah	Memberikan nasihat dan pengarahan untuk calon suksesor sehingga dapat menyelesaikan masalah yang			Cara pemilik membantu calon suksesor Mega Promotion menangani masalah yang berhubungan dengan perusahaan adalah memberikan

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
	menangani SDM perusahaan	misalnya calon suksesor tidak mengetahui cara untuk melakukan closing dengan konsumen, maka pemilik akan memberikan nasihat kepada calon suksesor	yang banyak, calon suksesor meminta saran pemilik untuk mengetahui cara melakukan backtrack terhadap asal mula kerusakan.	calon suksesor alami.			pengarahan untuk bidang-bidang yang belum dimengerti oleh calon suskesor seperti dengan memberi pengarahan mengenai hal-hal sehubungan pekerjaan terutama berkaitan dengan cara menangani SDM perusahaan, lalu ketika calon suksesor tidak

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
							mengetahui cara untuk melakukan closing dengan konsumen, maka pemilik akan memberikan nasihat kepada calon suksesor.
Apakah calon suksesor mampu bekerja sesuai dengan standar kinerja Mega promotion?Jelaskan	Mampu, dapat bekerja sesuai standar yaitu menyelesaikan kuantitas produksi sesuai dengan target yang	Menurut pemilik mampu, terutama dalam bidang produksi, dimana calon suksesor	Ya, QC berjalan dengan baik	Ya mampu saat ini target yang diberikan kepada calon suksesor terpenuhi	Mampu, sesuai standar, seperti mampu mencapai target produksi	Mampu, karena selalu mampu memenuhi target yang ditetapkan	Calon suksesor mampu bekerja sesuai dengan standar kinerja Mega Promotion yaitu menyelesaikan kuantitas produksi

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
	ditetapkan sebelumnya	mampu memproduksi pesanan pelanggan dalam jangka waktu yang ditetapkan			dan pemasaran		sesuai dengan target yang ditetapkan sebelumnya, dimana calon suksesor mampu memproduksi pesanan pelanggan dalam jangka waktu yang ditetapkan.
Apa saja pekerjaan yang pernah dihandle oleh calon suksesor selama bekerja di Mega Promotion?Jelaskan	packaging, distribusi barang	Produksi merchandise, sablon, packaging.	QC dan produksi merchandise.	Saat ini baru tugasnya mencari order bagi Mega Promotion,	Bidang produksi secara umum oleh calon	Calon suksesor 1 produksi, QC, untuk calon suksesor 2, marketing,	Pekerjaan yang pernah dihandle oleh calon suksesor selama bekerja di Mega Promotion

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
				kemudian merapikan pembukuan keuangan perusahaan dengan ibu.	suksesor 1 dan calon suksesor 2 marketing, keuangan, penyediaan bahan baku	supply, keuangan	adalah packaging, distribusi barang, merchandise, sablon, packaging. Untuk calon suksesor 2 memiliki tugas untuk bagian marketing yaitu memasarkan produk Mega Promotion dan mencari pesanan untuk Mega Promotions
Bagaimana	Langsung	On the job	Pengarahan	Calon	Pemilik	Yang	Pengarahan,



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
<p>pengarahan, pengawasan dan mentoring kepada calon suksesor Mega Promotion?</p>	<p>secara langsung diamati dan minta bantuan karyawan untuk pengawasannya juga</p>	<p>training, jadi sebelumnya diberikan instruksi dan pengarahan dari pemilik, kemudian karyawan mengarahkan di lapangan sekaligus memberikan bahan evaluasi performa calon suksesor kepada</p>	<p>dilakukan oleh pemilik dan karyawan yang menjadi supervisor bagian tersebut. Mentoring juga dilakukan oleh karyawan yang bersangkutan.</p>	<p>suksesor merasa diarahkan oleh pemilik, selain itu para karyawan juga membantu calon suksesor untuk beradaptasi dengan suasana kantor, karyawan juga memberikan masukan</p>	<p>meminta supervisor untuk memberikan pengarahan kepada calon suksesor jadi supervisor berikan pengarah, supervisor dampingi dan supervisor</p>	<p>mengarahkan adalah pemilik, pemilik memberi instruksi kepada kami untuk membimbing calon suksesor dan mengawasi kinerjanya. Kemudian memberikan laporan kepada pemilik.</p>	<p>pengawasan dan mentoring kepada calon suksesor Mega Promotion adalah dengan On the job training, jadi sebelumnya diberikan instruksi dan pengarahan dari pemilik, kemudian karyawan mengarahkan di lapangan sekaligus memberikan bahan evaluasi performa</p>

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
		pemilik		untuk calon suksesor mengenai cara kerja di perusahaan.	lapor hasilnya seperti apa ke pemilik, tidak supervisor tutup-tutupi.		calon suksesor kepada pemilik. Kemudian dilanjutkan oleh mentoring dari pemilik secara langsung untuk berkonsultasi mengenai kesulitan di lapangan.



Berdasarkan hasil jawaban narasumber, pemilik Mega Promotion mengembangkan kemampuan calon suksesor agar bisa mengambil alih kepemimpinan dengan cara melibatkan calon suksesor dalam setiap bagian perusahaan, melibatkan bekerja dan mengunjungi tempat produksi. Kemampuan yang sudah dimiliki oleh calon suksesor adalah membuat perencanaan dan yang terpenting mampu menjual produk kepada konsumen yang biasanya didominasi oleh pesaing yang lebih luas. Kemampuan yang dibutuhkan Mega Promotion adalah mengamankan bahan baku, mendapatkan pesanan, mengatur karyawan, menghadapi konsumen, pengaturan cash flow. Contohnya adalah ketika ada pesanan dari Toko Ada untuk mug, calon suksesor 2 menegosiasikan jumlah purchase order dan termin pembayaran. Calon suksesor 1 melakukan pembelian bahan baku dan menyiapkan produksi dan karyawan produksi. Calon suksesor 2 lalu mengatur distribusi untuk batch 1 dan 2, mana yang harus dikirim dulu. Kemudian untuk penagihan, calon suksesor 2 melakukan penagihan secara langsung ke Toko Ada.

Pendidikan terakhir yang diharapkan untuk calon suksesor saat ini adalah SMA. Keterampilan khusus yang dimiliki calon suksesor untuk mendukung jalannya perusahaan adalah memiliki kemampuan membuat perencanaan yang detail dan menjalankan rencana tersebut secara aktual, selain itu calon suksesor supel, mudah bergaul, bisa mudah membangun koneksi dengan pelanggan. Calon suksesor saat ini sudah mulai dilibatkan bekerja paruh waktu pada Mega Promotion. Calon suksesor mengikuti berbagai workshop/pelatihan untuk mendukung pekerjaan Mega Promotion, contohnya adalah seminar motivasi dan pelatihan kepemimpinan. Contoh transfer pengetahuan yang diberikan oleh pemilik kepada calon suksesor adalah pengetahuan mengenai cara-cara menghadapi pelanggan contohnya ada pelanggan yang sukanya menawar harga jadi harus diberikan harga yang lebih tinggi dulu, cara push pelanggan agar mau mengorder barang contohnya adalah penggunaan kalimat penutup “jadi bapak mau pesan berapa ini, jadi bisa langsung saya atur untuk produksi sebab barangnya kita terbatas”, follow up yaitu dengan menelpon dan mengatakan “pak saya kirim lagi ya untuk mugnya, persediaan bapak sudah habis kan?”. Selain itu

ada transfer pengetahuan mengenai cara memproduksi barang dengan efektif dan menilai kualitas produk merchandise.

Transfer pengetahuan yang diberikan oleh karyawan kepada calon suksesor, pengetahuan yang diberikan kepada calon suksesor adalah Calon suksesor mendapatkan pengetahuan mengenai cara yang efektif untuk melakukan produksi seperti ketika tiba-tiba terjadi kerusakan mesin kemudian posisi sedang di tengah produksi, langkah apa yang perlu dilakukan untuk mengatasinya. Untuk pemasaran, adalah cara memilih pelanggan, pengetahuan yang diberikan adalah tidak semua pelanggan bisa dihadapi dengan cara yang sama, tetapi kalau terlalu lunak dengan pelanggan biasanya pelanggan malah bisa semakin seandainya sendiri karena merasa kenal. Cara memberikan pengetahuan mengenai kondisi pasar dari bisnis merchandise, kemudian siapa saja pesaingnya, kalau menawarkan ke pelanggan, apa yang perlu dibicarakan, bagaimana cara untuk memfollow up pelanggan. Keterlibatan dan peran kedua calon suksesor di Mega Promotion telah bekerja di perusahaan, tetapi masih belum ada jabatan di perusahaan, sehingga bisa dianggap serabutan saja dan belum ada jabatan struktural, seperti masih berperan ganda di QC dan produksi, atau masih berpindah dari marketing ke keuangan.

Para calon suksesor saat ini belum pernah bekerja di luar Mega Promotion. Calon suksesor memiliki hubungan yang baik dengan pemilik karena selalu berkomunikasi setiap saat, karena pemilik memiliki pengalaman yang banyak sehingga calon suksesor dapat sharing mengenai kesulitan yang dihadapinya. Cara pemilik membantu calon suksesor Mega Promotion menangani masalah yang berhubungan dengan perusahaan adalah memberikan pengarahan untuk bidang-bidang yang belum dimengerti oleh calon suskesor seperti dengan memberi pengarahan mengenai hal-hal sehubungan pekerjaan terutama berkaitan dengan cara menangani SDM perusahaan, lalu ketika calon suksesor tidak mengetahui cara untuk melakukan closing dengan konsumen, maka pemilik akan memberikan nasihat kepada calon suksesor. Calon suksesor mampu bekerja sesuai dengan standar kinerja Mega Promotion yaitu menyelesaikan kuantitas produksi sesuai

dengan target yang ditetapkan sebelumnya, dimana calon suksesor mampu memproduksi pesanan pelanggan dalam jangka waktu yang ditetapkan.

Pekerjaan yang pernah dihandle oleh calon suksesor selama bekerja di Mega Promotion adalah packaging, distribusi barang, merchandise, sablon, packaging. Untuk calon suksesor 2 memiliki tugas untuk bagian marketing yaitu memasarkan produk Mega Promotion dan mencari pesanan untuk Mega Promotions. Pengarahan, pengawasan dan mentoring kepada calon suksesor Mega Promotion adalah dengan On the job training, jadi sebelumnya diberikan instruksi dan pengarahan dari pemilik, kemudian karyawan mengarahkan di lapangan sekaligus memberikan bahan evaluasi performa calon suksesor kepada pemilik. Kemudian dilanjutkan oleh mentoring dari pemilik secara langsung untuk berkonsultasi mengenai kesulitan di lapangan.

#### **4.2.3 Proses Seleksi**

Proses seleksi dapat diukur dengan indikator:

1. Rencana formal proses seleksi

Rencana proses seleksi dapat diukur dengan indikator :

- a. Adanya kriteria seleksi akhir untuk pemilihan calon suksesor Mega Promotion.
  - b. Orang-orang yang berperan sebagai penilai dari calon suksesor Mega Promotion.
2. Kesesuaian antara calon suksesor (bakat dan minat) dengan perusahaan  
Penilaian dari pemilik mengenai bakat dan minat calon suksesor dalam meneruskan Mega Promotion.
  3. Seleksi calon suksesor oleh pemilik  
Keputusan pemilik akan pemilihan suksesor Mega Promotion



**Tabel 4.6**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Proses Seleksi**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Apa saja kriteria seleksi akhir untuk pemilihan calon suksesor Mega Promotion?	Kesiapan dari kemampuan produksi calon suksesor, kemampuan komunikasi, kemampuan menghadapi supplier dan konsumen	Kesiapan dari kemampuan produksi calon suksesor, kemampuan komunikasi, kemampuan menghadapi supplier dan konsumen			Kriteria seleksi akhir untuk pemilihan calon suksesor adalah kemampuan memimpin secara utuh seperti mampu mengarahkan karyawan,	Kemampuan menjalankan pekerjaan sesuai dengan standar dari pemilik	Kriteria seleksi akhir untuk pemilihan calon suksesor adalah kemampuan memimpin secara utuh seperti mampu mengarahkan karyawan, mampu membuat karyawan produksi bekerja sesuai keinginan dan terpenting mampu menjual produk, mengamankan bahan



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
					<p>mampu membuat karyawan produksi bekerja sesuai keinginan dan terpenting mampu menjual produk, mengamankan bahan baku dan memastikan pesanan konsumen</p>		baku dan memastikan pesanan konsumen terpenuhi.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
					terpenuhi.		
Siapa saja orang yang berperan sebagai penilai dari calon suksesor Mega Promotion?Jelaskan	karyawan, pemilik, istri	Pemilik, pemilik sebagai istri pemilik dan karyawan			Karyawan sebagai penilai di lapangan, pemilik dan istri sebagai penentu keputusan akhir	Karyawan, pemilik dan istri dari pemilik	Orang yang berperan sebagai penilai dari calon suksesor Mega Promotion adalah karyawan, pemilik, dan istri. Karyawan sebagai penilai di lapangan, pemilik dan istri sebagai penentu keputusan akhir.
Bagaimana bakat dan minat calon suksesor dalam meneruskan Mega	Calon suksesor 2 karena lebih ke dagang, calon suksesor 1 lebih	Calon suksesor 1 memiliki kemampuan			Menurut supervisor berminat untuk	Supervisor merasa kedua calon suksesor	Bakat dan minat calon suksesor dalam meneruskan Mega Promotion terlihat

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Promotion?	ke QC	yang baik dalam hal produksi, karena orangnya perfeksionis, sedangkan calon suksesor 2 memiliki kemampuan keseluruhan yang baik karena lebih banyak kemampuan			meneruskan Mega Promotion, calon suksesor rajin belajar	berbakat dan berminat untuk meneruskan Mega Promotion	dari bidang yang diambilnya yaitu Calon suksesor 1 memiliki kemampuan yang baik dalam hal produksi, karena orangnya perfeksionis, sedangkan calon suksesor 2 memiliki kemampuan keseluruhan yang baik karena lebih banyak kemampuan dagangnya, orientasinya profit.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
		dagangnya, orientasinya profit.					
Siapa menurut Pemilik yang sesuai menjadi suksesor Mega Promotion?	Calon suksesor 2	Calon suksesor 2					Menurut responden penelitian yang menjadi sesuai



Berdasarkan hasil penelitian mengenai proses seleksi, didapatkan hasil kriteria seleksi akhir untuk pemilihan calon suksesor adalah kemampuan memimpin secara utuh seperti mampu mengarahkan karyawan, mampu membuat karyawan produksi bekerja sesuai keinginan dan terpenting mampu menjual produk, mengamankan bahan baku dan memastikan pesanan konsumen terpenuhi. Orang yang berperan sebagai penilai dari calon suksesor Mega Promotion adalah karyawan, pemilik, dan istri. Karyawan sebagai penilai di lapangan, pemilik dan istri sebagai penentu keputusan akhir.

Bakat dan minat calon suksesor dalam meneruskan Mega Promotion terlihat dari bidang yang diambilnya yaitu Calon suksesor 1 memiliki kemampuan yang baik dalam hal produksi, karena orangnya perfeksionis, sedangkan calon suksesor 2 memiliki kemampuan keseluruhan yang baik karena lebih banyak kemampuan dagangnya, orientasinya profit. Menurut pemilik dan istri pemilik, yang sesuai menjadi suksesor Mega Promotion adalah calon suksesor 2 sebab dibutuhkan kemampuan dagang yaitu intuisi yang tajam dalam berdagang, namun juga harus fleksibel dalam menghadapi konsumen maupun supplier dan supel sehingga dapat bergaul dengan setiap orang.

#### **4.2.4 Transisi**

Rencana transisi pada Mega Promotion yang akan dilakukan di masa depan. Rencana transisi dapat dilihat dari proses yang terdiri dari tiga tahapan sebagai berikut:

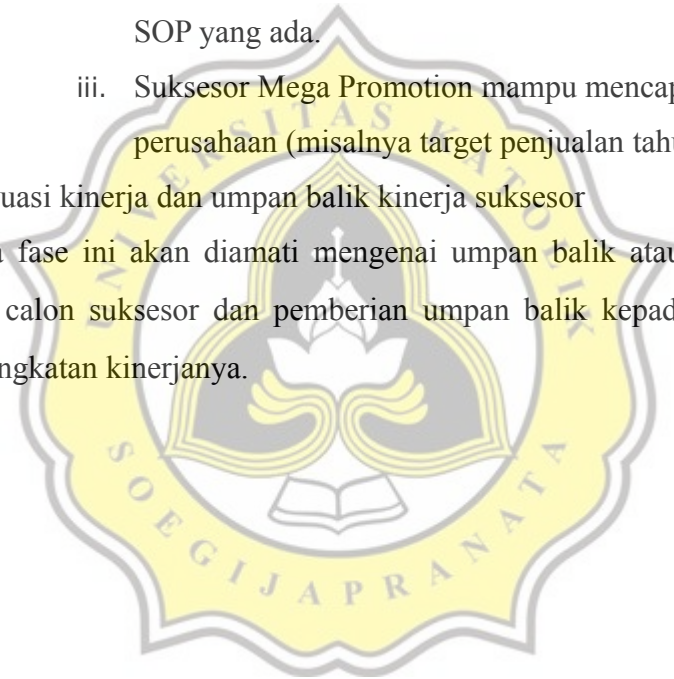
##### **4.2.4.1 Proses Transisi**

- a. Tahap pertama adalah transisi atau fase incumbent

Tahap transisi atau fase incumbent dapat diukur dengan indikator :

- i. Calon suksesor Mega Promotion sudah mulai dimasukkan ke Mega Promotion tetapi incumbent tetap ada
- ii. Pemilik Mega Promotion yang sebelumnya telah mempercayai suksesor untuk mengambil alih pimpinan Mega Promotion

- b. Tahap kedua adalah calon suksesor Mega Promotion sudah mulai masuk dalam jabatan struktural manajemen (CEO, COO) Mega Promotion. Tahap kedua dapat diukur dengan indikator :Pemilik Mega Promotion memberikan jabatan bagi calon suksesor dalam manajemen Mega Promotion
  - c. Tahap ketiga adalah kriteria kinerja suksesor.  
Tahap ketiga dapat diukur dengan indikator :
    - i. Suksesor Mega Promotion mampu memimpin divisinya.
    - ii. Suksesor Mega Promotion mampu bekerja sesuai dengan SOP yang ada.
    - iii. Suksesor Mega Promotion mampu mencapai target perusahaan (misalnya target penjualan tahunan).
4. Evaluasi kinerja dan umpan balik kinerja suksesor  
Pada fase ini akan diamati mengenai umpan balik atau evaluasi kinerja dari calon suksesor dan pemberian umpan balik kepada suksesor untuk peningkatan kinerjanya.





**Tabel 4.7**


**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Transisi**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Apakah Pemilik merasa mantap dalam melepas jabatannya dan kedudukan pemimpin Mega Promotion akan diberikan kepada suksesor?Jelaskan	ya apabila sudah layak	Mantap, jika calon suksesor memang sudah memenuhi kompetensi dan persyaratan yang diinginkan	Calon suksesor merasa kurang tahu	Ya jika sudah bisa memimpin perusahaan, mestinya merasa mantap			Pemilik merasa mantap dalam melepas jabatannya dan kedudukan pemimpin Mega Promotion akan diberikan kepada suksesor ketika calon suksesor sudah memenuhi kompetensi dan persyaratan yang diinginkan.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Apakah Pemilik telah mempercayai suksesor untuk mengambil alih pimpinan Mega Promotion?Jelaskan	tergantung kesiapan calon suksesor	Saat ini belum, karena calon suksesor belum siap 100% dalam memimpin perusahaan, butuh lebih banyak pengalaman	Tidak tahu, seharusnya calon suksesor sudah menerima petunjuk langsung dari pemilik.	Saat ini rasanya belum, karena calon suksesor baru beberapa tahun saja bekerja di Mega Promotion jadi masih belum matang			Pemilik belum mempercayai suksesor untuk mengambil alih pimpinan Mega Promotion, karena calon suksesor masih belum siap 100% dalam memimpin perusahaan, butuh lebih banyak pengalaman.
Bagaimana cara Pemilik mengajari suksesor mengenai	melibatkan calon suksesor dalam	Dengan cara langsung melibatkan	Calon suksesor sering diajak untuk	Calon suksesor dilibatkan di keputusan			Cara pemilik mengajari suksesor mengenai sistem

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
sistem manajemen yang digunakan Mega Promotion?Jelaskan	manajemen perusahaan	calon suksesor pada berbagai bidang yang ada di perusahaan	berdiskusi seputar permasalahan produksi dan cara untuk mengefisienkan proses produksi serta mengurangi kerusakan yang mungkin timbul.	manajemen seperti misalnya ada karyawan yang dipertimbangkan akan diangkat jadi supervisor atau keputusan mengenai pembelian bahan baku dari sumber lain.			manajemen yang digunakan Mega Promotion adalah dengan melibatkan calon suksesor dalam manajemen perusahaan, misalnya ada karyawan yang dipertimbangkan akan diangkat jadi supervisor atau keputusan mengenai pembelian bahan baku dari sumber

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
							lain.
Bagaimana cara Pemilik mengajari suksesor mengenai bagaimana cara menyusun administrasi perusahaan?	dengan melibatkan calon suksesor	Pemilik menunjukkan dulu contohnya kepada calon suksesor dan membimbingnya secara bersama-sama untuk menyusun administrasi	Pemilik belum mengajarkan tentang administrasi.	Ibu yang mengajari calon suksesor untuk menyusun administrasi, jadi diajarkan in out dana, cash flow dan perhitungan keuntungan perusahaan untuk pelaporan pajak.			Cara pemilik mengajari suksesor mengenai bagaimana cara menyusun administrasi perusahaan adalah dengan melibatkan suksesor, yang diawali dengan langkah menunjukkan dulu contohnya kepada calon suksesor dan membimbingnya

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan	
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2		
								<p>secara bersama-sama untuk menyusun administrasi. Ibu calon suksesor yang mengajari calon suksesor untuk menyusun administrasi, jadi diajarkan in out dana, cash flow dan perhitungan keuntungan perusahaan untuk pelaporan pajak.</p>
Apakah suksesor	sudah siap	Jika dalam	Untuk produksi	Calon suksesor			Calon suksesor	

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
sudah siap mengatasi masalah yang terjadi di perusahaan dalam situasi apapun?Jelaskan		situasi apapun, rasanya masih belum siap 100%, karena baru mulai bekerja beberapa tahun saja, perlu lebih banyak pengalaman dalam bekerja	calon suksesor merasa sudah siap karena calon suksesor telah bekerja di bagian ini selama bertahun-tahun	merasa siap, karena calon suksesor mau belajar dengan tekun untuk menutupi kelemahan calon suksesor saat ini			sudah siap mengatasi masalah yang terjadi di perusahaan dalam situasi apapun jika dalam situasi apapun, rasanya masih belum siap 100%, karena baru mulai bekerja beberapa tahun saja, perlu lebih banyak pengalaman dalam bekerja.
Bagaimana cara suksesor Mega	Dengan mengamati	Dengan pengamatan	Asal bisa memproduksi	Calon suksesor merasa Mega			Cara suksesor Mega Promotion dapat



Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Promotion dapat menentukan strategi bersaing dengan perusahaan pesaing?	masalah kekuatan dari mega promotion yang telah lama berdiri untuk menentukan strategi dimana Mega Promotion unggul dari pesaingnya	kepada pesaing. Ketika melakukan pengamatan kepada pesaing dan menentukan kebutuhan konsumen akan apa yang akan dibutuhkan perusahaan untuk memenangkan konsumen.	produk yang berkualitas, otomatis konsumen akan mencari produk yang lebih superior.	Promotion perlu untuk menonjolkan keunggulannya saat ini yaitu harga yang murah dan proses yang cepat.			menentukan strategi untuk bersaing dengan perusahaan pesaing dengan mengamati masalah kekuatan dari mega promotion yang telah lama berdiri untuk menentukan strategi dimana Mega Promotion unggul dari pesaingnya selain itu perlu juga untuk pengamatan kepada pesaing. Ketika

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
							melakukan pengamatan kepada pesaing dan menentukan kebutuhan konsumen akan dapat diketahui apa yang akan dibutuhkan perusahaan untuk memenangkan konsumen.



Pada proses transisi suksesi Mega Promotion, pemilik merasa mantap dalam melepas jabatannya dan kedudukan pemimpin Mega Promotion akan diberikan kepada suksesor ketika calon suksesor memang sudah memenuhi kompetensi dan persyaratan yang diinginkan. Untuk saat ini, pemilik masih belum mempercayai suksesor untuk mengambil alih pimpinan Mega Promotion, karena calon suksesor dipandang masih belum siap 100% dalam memimpin perusahaan, butuh lebih banyak pengalaman. Cara pemilik mengajari suksesor mengenai sistem manajemen yang digunakan Mega Promotion adalah dengan melibatkan calon suksesor dalam manajemen perusahaan, misalnya ada karyawan yang dipertimbangkan akan diangkat jadi supervisor atau keputusan mengenai pembelian bahan baku dari sumber lain.

Cara pemilik mengajari suksesor mengenai bagaimana cara menyusun administrasi perusahaan adalah dengan melibatkan suksesor, yang diawali dengan langkah menunjukkan dulu contohnya kepada calon suksesor dan membimbingnya secara bersama-sama untuk menyusun administrasi. Ibu calon suksesor yang mengajari calon suksesor untuk menyusun administrasi, jadi diajarkan in out dana, cash flow dan perhitungan keuntungan perusahaan untuk pelaporan pajak. Calon suksesor sudah siap mengatasi masalah yang terjadi di perusahaan dalam situasi apapun jika dalam situasi apapun, rasanya masih belum siap 100%, karena baru mulai bekerja beberapa tahun saja, perlu lebih banyak pengalaman dalam bekerja. Cara suksesor Mega Promotion dapat menentukan strategi untuk bersaing dengan perusahaan pesaing dengan mengamati masalah kekuatan dari mega promotion yang telah lama berdiri untuk menentukan strategi dimana Mega Promotion unggul dari pesaingnya selain itu perlu juga untuk pengamatan kepada pesaing. Ketika melakukan pengamatan kepada pesaing dan menentukan kebutuhan konsumen akan dapat diketahui apa yang akan dibutuhkan perusahaan untuk memenangkan konsumen.

#### **4.2.4.2 Peralihan Kepemilikan**

Fase transisi kedua adalah peralihan kepemilikan, yaitu mengenai pembagian saham yang ada di dalam Mega Promotion mengenai siapa yang

menjadi pemegang saham terbesar atau pengendali dan cara pembagian saham di antara keluarga inti. Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel peralihan kepemilikan telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:



**Tabel 4.8**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Peralihan Kepemilikan**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Seberapa besarkah kepemilikan yang akan diberikan kepada calon suksesor?	50%	30%	Pemilik memegang saham terbesar. Pemilik 100%.	Pemilik merupakan pemegang saham terbesar atau pengendali Mega Promotion. Pembagian saham di Mega Promotion adalah pemilik 100%.			Besaran saham yang diberikan kepada calon suksesor adalah maksimal 50% karena pemilik tetap memegang 50%.

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Bagaimana dan kapan alih kepemimpinan kepada calon suksesor?	Mungkin 5 tahun lagi, setelah semuanya siap	Dalam 5 tahun					Untuk alih kepemimpinan kepada calon suksesor sekitar 5 tahun kemudian setelah calon suksesor sudah siap.

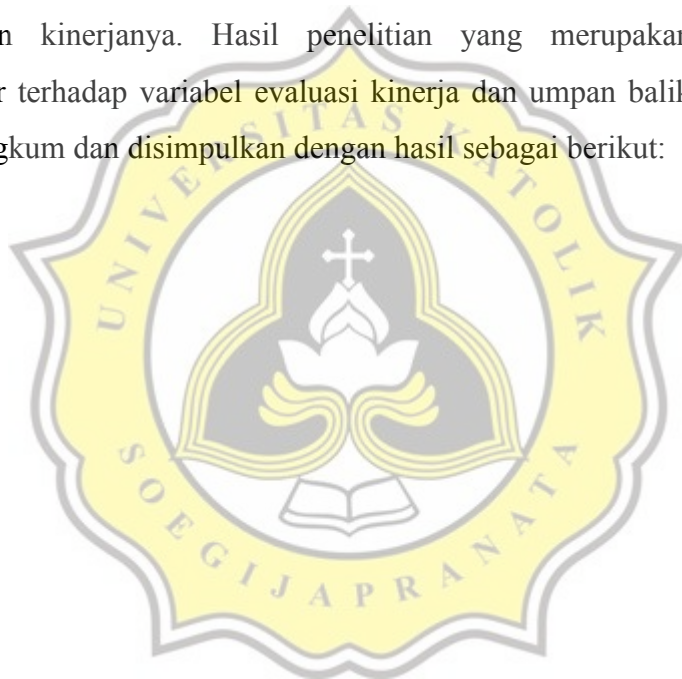




Berdasarkan hasil jawaban narasumber atas peralihan atau transfer kepemilikan, besaran saham yang dipandang sesuai untuk diberikan kepada calon suksesor adalah maksimal 50% agar pemilik tetap memegang 50% sisanya. Peralihan kepemilikan tersebut juga akan dilakukan kepada calon suksesor sekitar 5 tahun kemudian setelah calon suksesor dianggap sudah lebih siap.

#### **4.2.4.3 Evaluasi kinerja dan umpan balik kinerja suksesor**

Pada fase ini akan diamati mengenai umpan balik atau evaluasi kinerja dari calon suksesor dan pemberian umpan balik kepada suksesor untuk peningkatan kinerjanya. Hasil penelitian yang merupakan hasil jawaban narasumber terhadap variabel evaluasi kinerja dan umpan balik kinerja suksesor telah dirangkum dan disimpulkan dengan hasil sebagai berikut:

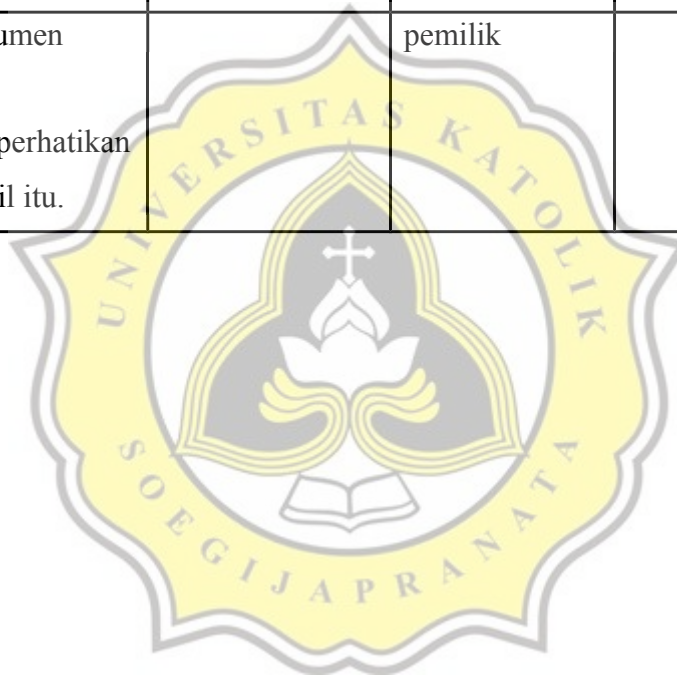


**Tabel 4.9**

**Hasil Jawaban Responden terhadap Indikator Evaluasi kinerja dan umpan balik kinerja suksesor**

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Bagaimana kinerja calon suksesor di Mega Promotion saat ini?	Lumayan baik, bisa mengikuti operasional perusahaan	Saat ini cukup baik, bisa mengikuti prosedur dalam perusahaan.					Kinerja calon suksesor di Mega Promotion saat ini karena dapat mengikuti prosedur dalam perusahaan.
Umpan balik apa yang dapat diberikan bagi kinerja calon suksesor saat ini?	Perlu belajar dari pengalaman, jika diberitahu oleh pemilik yang senior dicatat dan dipelajari lagi.	Ketelitian jika perlu lebih untuk diperbaiki, calon suksesor harus lebih teliti dan detail sebab	Pemilik merasa puas dengan hasil kerja calon suksesor	Pengalaman ya, jadi mengenai standar kinerja calon suksesor jika dilihat dari pengalaman			Umpan balik yang dapat diberikan bagi kinerja calon suksesor saat ini adalah ketelitian perlu lebih untuk diperbaiki, calon suksesor harus lebih teliti dan detail sebab

Pertanyaan	Jawaban						Kesimpulan
	Pemilik	Istri	Calon suksesor 1	Calon suksesor 2	Supervisor 1	Supervisor 2	
Jelaskan		konsumen akan memperhatikan sedetil itu.		pemilik			konsumen akan memperhatikan sedetil itu.



Berdasarkan evaluasi kinerja, kinerja calon suksesor di Mega Promotion saat ini karena dapat mengikuti prosedur dalam perusahaan. Hal ini dapat diketahui dari pencapaian target calon suksesor 1 yang telah mampu memproduksi minimal 150 biji produk dalam satu hari selama beberapa bulan berturut-turut, sedangkan calon suksesor 2 juga telah mampu mendapatkan kontrak kerja sama dari beberapa *event organizer* untuk bekerja sama dalam pemesanan souvenir. Umpan balik yang dapat diberikan bagi kinerja calon suksesor saat ini adalah ketelitian perlu lebih untuk diperbaiki, calon suksesor harus lebih teliti dan detil sebab konsumen akan memperhatikan sedetil itu. Sebagai contohnya, calon suksesor 2 masih sering menganggap bahwa kesalahan kecil, misalnya kesalahan penamaan orang sebagai sesuatu yang wajar, sedangkan dalam pendapat pemilik, tidak boleh ada salah penulisan yang menyebabkan pelanggan tidak puas.

#### **4.3 Rekapitulasi Proses Suksesi Pada Usaha Mega Promotion**

Proses suksesi pada Mega Promotion dengan menggunakan teori Le-Briton, Miller dan Steier. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka rekapitulasi proses suksesi Mega Promotion sebagai berikut:

**Tabel 4.10**

**Rekapitulasi Proses Suksesi Pada Usaha Mega Promotion**

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
<p><i>Ground Rules &amp; Ist Steps atau Menentukan Nilai Dasar dan Langkah Pertama</i></p>	<p><i>Shared vision</i></p>	<p>Visi pemilik adalah mengembangkan Mega Promotion menjadi perusahaan merchandise terbaik dan terdepan di Semarang pada khususnya dan regional Jawa Tengah pada umumnya. Visi diberikan oleh pemilik pada saat briefing mingguan dan bulanan kepada karyawan, termasuk dengan suksesor dan anggota keluarga seperti istri dan calon suksesor. Nilai dasar dari Mega Promotion adalah kejujuran, kekeluargaan dan kerja keras.</p>	<p>Pemilik memiliki visi untuk menjadikan Mega Promotion sebagai perusahaan merchandise terbaik dan terdepan di Semarang pada khususnya dan regional Jawa Tengah pada umumnya. Nilai dasar dari Mega Promotion adalah kejujuran, kekeluargaan dan kerja keras. Perencanaan pemili untuk calon suksesor adalah membuat calon suksesor mampu beradaptasi dengan cepat dengan karyawan dan pelanggan</p>
	<p>Succession planning</p>	<p>Pendidikan minimal yang perlu dimiliki oleh calon suksesor adalah SMA. Rencana pemilik membuat calon suksesor mampu beradaptasi dengan cepat dengan karyawan dan pelanggan Mega Promotion adalah dengan cara melibatkan calon suksesor bekerja di perusahaan sebelum lulus sekolah, kemudian dipasangkan dengan karyawan senior sehingga dapat</p>	<p>Mega Promotion adalah dengan cara melibatkan calon suksesor bekerja di perusahaan sebelum lulus sekolah, kemudian dipasangkan dengan karyawan senior sehingga dapat lebih terbiasa dengan atmosfer perusahaan. Calon suksesor harus bertanggung jawab dan jujur atas yang dilakukan jika terjadi kesalahan dalam</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>lebih terbiasa dengan atmosfer perusahaan. Pemilihan calon suksesor akan diambil dari keluarga inti saja, calon suksesor juga dinilai dari hasil kerjanya, kalau memang mampu untuk menjalankan pekerjaannya dengan baik. Potensi yang dipersyaratkan bagi calon suksesor adalah yang mampu mengatur strategi perusahaan, inovatif, jujur, bertanggung jawab, disiplin dalam bekerja, mengutamakan pencapaian hasil atau target. Calon suksesor harus bertanggung jawab dan jujur atas yang dilakukan jika terjadi kesalahan dalam perusahaan. Di masa depan kepemilikan Mega Promotion akan ditasnamakan satu orang calon suksesor saja sebab tidak baik adanya dua kepala dalam satu perusahaan, sehingga calon suksesor dilibatkan dalam membangun Mega Promotion dengan menggunakan kemampuan manajerialnya yaitu mampu membuat perencanaan yang realistis, mampu untuk mengatur karyawan</p>	<p>perusahaan. Di masa depan kepemilikan Mega Promotion akan ditasnamakan satu orang calon suksesor saja sebab tidak baik adanya dua kepala dalam satu perusahaan, sehingga calon suksesor dilibatkan dalam membangun Mega Promotion dengan menggunakan kemampuan manajerialnya yaitu mampu membuat perencanaan yang realistis, mampu untuk mengatur karyawan perusahaan, mengelola keuangan dan produksi. Calon suksesor Mega Promotion mampu untuk mengatasi masalah pelanggan dan pesanan pelanggan, mampu berkomunikasi dengan pelanggan. Memiliki keramahan, selalu berusaha selalu memecahkan masalah pelanggan dan memastikan agar pesanan pelanggan sampai ke pelanggan dengan tepat waktu. Rencana proses transisi dari pemimpin kepada calon suksesor Mega</p>



Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>perusahaan, mengelola keuangan dan produksi. Calon suksesor Mega Promotion mampu untuk mengatasi masalah pelanggan dan pesanan pelanggan, mampu berkomunikasi dengan pelanggan. Memiliki keramahan, selalu berusaha selalu memecahkan masalah pelanggan dan memastikan agar pesanan pelanggan sampai ke pelanggan dengan tepat waktu. Rencana proses transisi dari pemimpin kepada calon suksesor Mega Promotion dilakukan setelah kompetensi dari calon suksesor memenuhi persyaratan kompetensi dasar yang diinginkan dengan waktu antara 3-5 tahun.</p>	<p>Promotion dilakukan setelah kompetensi dari calon suksesor memenuhi persyaratan kompetensi dasar yang diinginkan dengan waktu antara 3-5 tahun. Aturan dasar di Mega Promotion yaitu jujur, tekun dan kerja keras dan menghormati pemilik yang telah dikomunikasikan kepada calon suksesor, karyawan dan seluruh yang terlibat di perusahaan melalui peraturan tertulis dan juga diulang kembali pada setiap briefing. Saat ini peraturan dasar yang dimiliki oleh Mega Promotion belum disesuaikan dengan kebutuhan seperti waktu, pengalaman dan umpan balik.</p>
	Aturan dasar	<p>Aturan dasar di Mega Promotion yaitu jujur, tekun dan kerja keras dan menghormati pemilik yang telah dikomunikasikan kepada calon suksesor, karyawan dan seluruh yang terlibat di perusahaan melalui peraturan tertulis dan juga diulang kembali pada setiap briefing. Saat ini peraturan dasar yang dimiliki</p>	<p>Kondisi ini dapat terjadi karena pemilik saat ini memiliki fokus untuk mengembangkan perusahaan, dan ketika melihat masih belum ada peraturan yang perlu untuk diubah, maka peraturan tersebut tetap sama.</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		oleh Mega Promotion belum disesuaikan dengan kebutuhan seperti waktu, pengalaman dan umpan balik.	
Pengembangan calon suksesor	Identifikasi kesenjangan antara kebutuhan dan kemampuan calon suksesor	<p>Pemilik Mega Promotion mengembangkan kemampuan calon suksesor agar bisa mengambil alih kepemimpinan dengan cara melibatkan calon suksesor dalam setiap bagian perusahaan.</p> <p>Kemampuan yang sudah dimiliki oleh calon suksesor adalah membuat perencanaan dan yang terpenting mampu menjual produk kepada konsumen yang biasanya didoniasi oleh pesaing yang lebih luas.</p> <p>Kemampuan yang dibutuhkan Mega Promotion adalah mengamankan bahan baku, mendapatkan pesanan, mengatur karyawan, menghadapi konsumen, pengaturan cash flow. Keterampilan khusus yang dimiliki calon suksesor untuk mendukung jalannya perusahaan adalah memiliki kemampuan membuat perencanaan yang detil dan menjalankan rencana</p>	<p>Transfer pengetahuan yang diberikan oleh karyawan kepada calon suksesor, pengetahuan yang diberikan kepada calon suksesor adalah Calon suksesor mendapatkan pengetahuan mengenai cara yang efektif untuk melakukan produksi seperti ketika tiba-tiba terjadi kerusakan mesin kemudian posisi sedang di tengah produksi, langkah apa yang perlu dilakukan untuk mengatasinya. Untuk pemasaran, adalah cara memilih pelanggan, pengetahuan yang diberikan adalah tidak semua pelanggan bisa dihadapi dengan cara yang sama, tetapi kalau terlalu lunak dengan pelanggan biasanya pelanggan malah bisa semakin seandainya sendiri karena merasa kenal. Cara</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		tersebut secara aktual, selain itu calon suksesor supel, mudah bergaul, bisa mudah membangun koneksi dengan pelanggan. Calon suksesor sudah mulai dilibatkan bekerja paruh waktu pada Mega Promotion dengan mengikuti berbagai workshop/pelatihan untuk mendukung pekerjaan Mega Promotion, contohnya adalah seminar motivasi dan pelatihan kepemimpinan.	memberikan pengetahuan mengenai kondisi pasar dari bisnis merchandise, kemudian siapa saja pesaingnya, kalau menawarkan ke pelanggan, apa yang perlu dibicarakan, bagaimana cara untuk memfollow up pelanggan. Pemilik membantu calon suksesor Mega Promotion menangani masalah yang berhubungan dengan perusahaan adalah
	Pendidikan formal	Pendidikan terakhir yang diharapkan untuk calon suksesor saat ini adalah SMA	memberikan pengarahan untuk bidang-bidang yang belum dimengerti oleh calon suksesor
	Program pelatihan	Calon suksesor mengikuti berbagai workshop/pelatihan untuk mendukung pekerjaan Mega Promotion, contohnya adalah seminar motivasi dan pelatihan kepemimpinan	seperti dengan memberi pengarahan mengenai hal-hal sehubungan pekerjaan terutama berkaitan dengan cara menangani SDM perusahaan, lalu ketika calon suksesor tidak mengetahui cara
	Transfer pengetahuan	Transfer pengetahuan yang diberikan oleh pemilik kepada calon suksesor adalah pengetahuan mengenai cara-cara menghadapi pelanggan, cara push pelanggan agar mau mengorder barang, follow up.	untuk melakukan closing dengan konsumen, maka pemilik akan memberikan nasihat kepada calon suksesor. Calon suksesor mampu bekerja sesuai dengan standar kinerja Mega Promotion

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		Selain itu ada transfer pengetahuan mengenai cara memproduksi barang dengan efektif dan menilai kualitas produk merchandise.	yaitu menyelesaikan kuantitas produksi sesuai dengan target yang ditetapkan sebelumnya, dimana calon suksesor mampu memproduksi
	Keterlibatan awal suksesor dalam bisnis Mega promotion	Keterlibatan dan peran kedua calon suksesor di Mega Promotion telah bekerja di perusahaan, tetapi masih belum ada jabatan di perusahaan, sehingga bisa dianggap serabutan saja dan belum ada jabatan struktural, seperti masih berperan ganda di QC dan produksi, atau masih berpindah dari marketing ke keuangan.	pesanan pelanggan dalam jangka waktu yang ditetapkan. Pekerjaan yang pernah dihandle oleh calon suksesor selama bekerja di Mega Promotion adalah packaging, distribusi barang, merchandise, sablon, packaging. Untuk calon suksesor 2 memiliki tugas untuk bagian marketing yaitu memasarkan produk Mega
	Pengalaman kerja diluar perusahaan keluarga	Calon suksesor belum pernah bekerja di luar perusahaan keluarga	Promotion dan mencari pesanan untuk Mega Promotions. Walaupun kedua calon suksesor telah bekerja di perusahaan namun belum memiliki jabatan struktural di dalam perusahaan.
	Interaksi dengan pemilik dalam persiapan suksesor Mega Promotion	Cara pemilik membantu calon suksesor Mega Promotion menangani masalah yang berhubungan dengan perusahaan adalah memberikan pengarahan untuk bidang-bidang yang belum dimengerti oleh calon suksesor seperti dengan memberi pengarahan	Cara pemilik membantu calon suksesor Mega Promotion menangani masalah yang berhubungan dengan perusahaan adalah memberikan pengarahan untuk bidang-bidang

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		mengenai hal-hal sehubungan pekerjaan terutama berkaitan dengan cara menangani SDM perusahaan, lalu ketika calon suksesor tidak mengetahui cara untuk melakukan closing dengan konsumen, maka pemilik akan memberikan nasihat kepada calon suksesor.	yang belum dimengerti oleh calon suksesor seperti dengan memberi pengarahannya mengenai hal-hal sehubungan pekerjaan terutama berkaitan dengan cara menangani SDM perusahaan, lalu ketika calon suksesor tidak mengetahui cara untuk melakukan closing dengan konsumen, maka pemilik akan memberikan nasihat kepada calon suksesor.
	Standar kinerja yang tinggi sebagai karyawan Mega Promotion	Calon suksesor mampu bekerja sesuai dengan standar kinerja Mega Promotion yaitu menyelesaikan kuantitas produksi sesuai dengan target yang ditetapkan sebelumnya, dimana calon suksesor mampu memproduksi pesanan pelanggan dalam jangka waktu yang ditetapkan.	Hal ini membantu calon suksesor untuk dapat bekerja sesuai dengan standar kinerja dari Mega Promotion. Pekerjaan yang telah dikerjakan oleh calon suksesor 1 selama bekerja di Mega Promotion adalah packaging,
	Pekerjaan yang sebelumnya dilakukan suksesor di Mega Promotion	Pekerjaan yang pernah dihandle oleh calon suksesor selama bekerja di Mega Promotion adalah packaging, distribusi barang, merchandise, sablon, packaging. Untuk calon suksesor 2 memiliki tugas untuk bagian marketing yaitu memasarkan produk Mega Promotion dan mencari pesanan untuk Mega	distribusi barang, merchandise, sablon, packaging. Untuk calon suksesor 2 memiliki tugas untuk bagian marketing yaitu memasarkan produk Mega Promotion dan mencari pesanan untuk Mega Promotions.



Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		Promotions	
	<i>Guidance, supervision, mentoring</i>	Pengarahan, pengawasan dan mentoring kepada calon suksesor Mega Promotion adalah dengan On the job training, jadi sebelumnya diberikan instruksi dan pengarahan dari pemilik, kemudian karyawan mengarahkan di lapangan sekaligus memberikan bahan evaluasi performa calon suksesor kepada pemilik. Kemudian dilanjutkan oleh mentoring dari pemilik secara langsung untuk berkonsultasi mengenai kesulitan di lapangan.	
Proses seleksi	Rencana formal proses seleksi	Kriteria seleksi akhir untuk pemilihan calon suksesor adalah kemampuan memimpin secara utuh seperti mampu mengarahkan karyawan, mampu membuat karyawan produksi bekerja sesuai keinginan dan terpenting mampu menjual produk, mengamankan bahan baku dan memastikan pesanan konsumen terpenuhi. Orang yang berperan sebagai penilai dari calon suksesor Mega Promotion adalah karyawan,	Pemilik memiliki rencana dalam proses seleksi yaitu memilih calon suksesor berdasarkan kemampuannya dalam mengorganisir karyawan perusahaan, mampu mencapai target produksi, memiliki hubungan yang baik dengan supplier dan juga konsumen. Penilaian terhadap kemampuan konsumen tersebut dilakukan oleh pemilik, istri dan supervisor. Dari bakat dan



Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		pemilik, dan istri. Karyawan sebagai penilai di lapangan, pemilik dan istri sebagai penentu keputusan akhir.	minat terlihat bahwa Calon suksesor 1 memiliki kemampuan yang baik dalam hal produksi karena perfeksionis, sedangkan calon suksesor 2 memiliki kemampuan dagang serta profit oriented sehingga berdasarkan pertimbangan tersebut, pemilik dan istri merasa bahwa calon suksesor yang sesuai untuk meneruskan kepemimpinan pemilik di Mega Promotion adalah calon suksesor 2.
	Kesesuaian antara calon suksesor (bakat dan minat) dengan perusahaan	Bakat dan minat calon suksesor dalam meneruskan Mega Promotion terlihat dari bidang yang diambilnya yaitu Calon suksesor 1 memiliki kemampuan yang baik dalam hal produksi, karena orangnya perfeksionis, sedangkan calon suksesor 2 memiliki kemampuan keseluruhan yang baik karena lebih banyak kemampuan dagangnya, orientasinya profit.	
	Seleksi calon suksesor oleh pemilik	Menurut responden penelitian yang sesuai menjadi suksesor Mega Promotion adalah calon suksesor 2.	
<b>Transisi</b>	Proses Transisi	Pemilik merasa mantap dalam melepas jabatannya dan kedudukan pemimpin Mega Promotion akan diberikan kepada suksesor ketika calon suksesor memang sudah memenuhi kompetensi dan persyaratan yang diinginkan. Pemilik belum	Berdasarkan evaluasi kinerja sendiri calon suksesor dirasakan sudah cukup baik, namun untuk saat ini pemilik belum mempercayai suksesor untuk mengambil alih pimpinan Mega Promotion, karena calon suksesor masih belum

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>mempercayai suksesor untuk mengambil alih pimpinan Mega Promotion, karena calon suksesor masih belum siap 100% dalam memimpin perusahaan, butuh lebih banyak pengalaman. Cara pemilik mengajari suksesor mengenai sistem manajemen yang digunakan Mega Promotion adalah dengan melibatkan calon suksesor dalam manajemen perusahaan, misalnya ada karyawan yang dipertimbangkan akan diangkat jadi supervisor atau keputusan mengenai pembelian bahan baku dari sumber lain. Cara pemilik mengajari suksesor mengenai bagaimana cara menyusun administrasi perusahaan adalah dengan melibatkan suksesor, yang diawali dengan langkah menunjukkan dulu contohnya kepada calon suksesor dan membimbingnya secara bersama-sama untuk menyusun administrasi. Ibu calon suksesor yang mengajari calon suksesor untuk menyusun administrasi, jadi diajarkan in out dana,</p>	<p>siap 100% dalam memimpin perusahaan, butuh lebih banyak pengalaman. Namun pemilik sudah merasa mantap dalam melepas jabatannya dan kedudukan pemimpin Mega Promotion akan diberikan kepada suksesor ketika calon suksesor memang sudah memenuhi kompetensi dan persyaratan yang diinginkan. Pemilik saat ini memegang peranan untuk mendukung calon suksesor mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memimpin perusahaan seperti kemampuan manajerial, administrasi dan kemampuan pembuatan keputusan yang cepat dalam penanganan masalah yang timbul. Dalam peralihan kepemilikan, diketahui bahwa saham yang diberikan kepada calon suksesor adalah maksimal 50% karena pemilik tetap memegang 50% sebagai pengawas. Untuk alih kepemimpinan kepada calon suksesor sekitar 5</p>

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
		<p>cash flow dan perhitungan keuntungan perusahaan untuk pelaporan pajak. Calon suksesor sudah siap mengatasi masalah yang terjadi di perusahaan dalam situasi apapun jika dalam situasi apapun, rasanya masih belum siap 100%, karena baru mulai bekerja beberapa tahun saja, perlu lebih banyak pengalaman dalam bekerja. Cara suksesor Mega Promotion dapat menentukan strategi untuk bersaing dengan perusahaan pesaing dengan mengamati masalah kekuatan dari mega promotion yang telah lama berdiri untuk menentukan strategi dimana Mega Promotion unggul dari pesaingnya selain itu perlu juga untuk pengamatan kepada pesaing. Ketika melakukan pengamatan kepada pesaing dan menentukan kebutuhan konsumen akan dapat diketahui apa yang akan dibutuhkan perusahaan untuk memenangkan konsumen.</p>	<p>tahun kemudian setelah calon suksesor sudah siap.</p>
	Peralihan	Besaran saham yang diberikan kepada calon suksesor	

Proses	Aktivitas	Kesimpulan dari seluruh responden	Analisis
	kepemilikan	adalah maksimal 50% karena pemilik tetap memegang 50%.. Untuk alih kepemimpinan kepada calon suksesor sekitar 5 tahun kemudian setelah calon suksesor sudah siap.	
	Evaluasi kinerja dan umpan balik kinerja suksesor	Kinerja calon suksesor di Mega Promotion saat ini karena dapat mengikuti prosedur dalam perusahaan. Umpan balik yang dapat diberikan bagi kinerja calon suksesor saat ini adalah ketelitian perlu lebih untuk diperbaiki, calon suksesor harus lebih teliti dan detail sebab konsumen akan memperhatikan sedetil itu.	

Pemilik memiliki visi untuk menjadikan Mega Promotion sebagai perusahaan merchandise terbaik dan terdepan di Semarang pada khususnya dan regional Jawa Tengah pada umumnya. Nilai dasar dari Mega Promotion adalah kejujuran, kekeluargaan dan kerja keras. Perencanaan pemili untuk calon suksesor adalah membuat calon suksesor mampu beradaptasi dengan cepat dengan karyawan dan pelanggan Mega Promotion adalah dengan cara melibatkan calon suksesor bekerja di perusahaan sebelum lulus sekolah, kemudian dipasangkan dengan karyawan senior sehingga dapat lebih terbiasa dengan atmosfer perusahaan. Calon suksesor harus bertanggung jawab dan jujur atas yang dilakukan jika terjadi kesalahan dalam perusahaan. Di masa depan kepemilikan Mega Promotion akan ditasnamakan satu orang calon suksesor saja sebab tidak baik adanya dua kepala dalam satu perusahaan, sehingga calon suksesor dilibatkan dalam membangun Mega Promotion dengan menggunakan kemampuan manajerialnya yaitu mampu membuat perencanaan yang realistis, mampu untuk mengatur karyawan perusahaan, emngelola keuangan dan produksi.

Calon suksesor Mega Promotion mampu untuk mengatasi masalah pelanggan dan pesanan pelanggan, mampu berkomunikasi dengan pelanggan. Memiliki keramahan, selalu berusaha selalu memecahkan masalah pelanggan dan memastikan agar pesanan pelanggan sampai ke pelanggan dengan tepat waktu. Rencana proses transisi dari pemimpin kepada calon suksesor Mega Promotion dilakukan setelah kompetensi dari calon suksesor memenuhi persyaratan kompetensi dasar yang diinginkan dengan waktu antara 3-5 tahun. Aturan dasar di Mega Promotion yaitu jujur, tekun dan kerja keras dan menghormati pemilik yang telah dikomunikasikan kepada calon suksesor, karyawan dan seluruh yang terlibat di perusahaan melalui peraturan tertulis dan juga diulang kembali pada setiap briefing. Saat ini peraturan dasar yang dimiliki oleh Mega Promotion belum disesuaikan dengan kebutuhan seperti waktu, pengalaman dan umpan balik. Kondisi ini dapat terjadi karena pemilik saat ini memiliki fokus untuk mengembangkan perusahaan, dan ketika melihat masih belum ada peraturan yang perlu untuk diubah, maka peraturan tersebut tetap sama.



Transfer pengetahuan yang diberikan oleh karyawan kepada calon suksesor, pengetahuan yang diberikan kepada calon suksesor adalah Calon suksesor mendapatkan pengetahuan mengenai cara yang efektif untuk melakukan produksi seperti ketika tiba-tiba terjadi kerusakan mesin kemudian posisi sedang di tengah produksi, langkah apa yang perlu dilakukan untuk mengatasinya. Untuk pemasaran, adalah cara memilih pelanggan, pengetahuan yang diberikan adalah tidak semua pelanggan bisa dihadapi dengan cara yang sama, tetapi kalau terlalu lunak dengan pelanggan biasanya pelanggan malah bisa semakin seenaknya sendiri karena merasa kenal. Cara memberikan pengetahuan mengenai kondisi pasar dari bisnis merchandise, kemudian siapa saja pesaingnya, kalau menawarkan ke pelanggan, apa yang perlu dibicarakan, bagaimana cara untuk memfollow up pelanggan.

Pemilik membantu calon suksesor Mega Promotion menangani masalah yang berhubungan dengan perusahaan adalah memberikan pengarahan untuk bidang-bidang yang belum dimengerti oleh calon suskesor seperti dengan memberi pengarahan mengenai hal-hal sehubungan pekerjaan terutama berkaitan dengan cara menangani SDM perusahaan, lalu ketika calon suksesor tidak mengetahui cara untuk melakukan closing dengan konsumen, maka pemilik akan memberikan nasihat kepada calon suksesor. Calon suksesor mampu bekerja sesuai dengan standar kinerja Mega Promotion yaitu menyelesaikan kuantitas produksi sesuai dengan target yang ditetapkan sebelumnya, dimana calon suksesor mampu memproduksi pesanan pelanggan dalam jangka waktu yang ditetapkan.

Pekerjaan yang pernah dihandle oleh calon suksesor selama bekerja di Mega Promotion adalah packaging, distribusi barang, merchandise, sablon, packaging. Untuk calon suksesor 2 memiliki tugas untuk bagian marketing yaitu memasarkan produk Mega Promotion dan mencari pesanan untuk Mega Promotions. Walaupun kedua calon suksesor telah bekerja di perusahaan namun belum memiliki jabatan struktural di dalam perusahaan. Cara pemilik membantu calon suksesor Mega Promotion menangani masalah yang berhubungan dengan perusahaan adalah memberikan pengarahan untuk bidang-bidang yang belum dimengerti oleh calon suskesor seperti dengan memberi pengarahan mengenai hal-



hal sehubungan pekerjaan terutama berkaitan dengan cara menangani SDM perusahaan, lalu ketika calon suksesor tidak mengetahui cara untuk melakukan closing dengan konsumen, maka pemilik akan memberikan nasihat kepada calon suksesor. Hal ini membantu calon suksesor untuk dapat bekerja sesuai dengan standar kinerja dari Mega Promotion. Pekerjaan yang telah dikerjakan oleh calon suksesor 1 selama bekerja di Mega Promotion adalah packaging, distribusi barang, merchandise, sablon, packaging. Untuk calon suksesor 2 memiliki tugas untuk bagian marketing yaitu memasarkan produk Mega Promotion dan mencari pesanan untuk Mega Promotions.

Pemilik memiliki rencana dalam proses seleksi yaitu memilih calon suksesor berdasarkan kemampuannya dalam mengorganisir karyawan perusahaan, mampu mencapai target produksi, memiliki hubungan yang baik dengan supplier dan juga konsumen. Penilaian terhadap kemampuan konsumen tersebut dilakukan oleh pemilik, istri dan supervisor. Dari bakat dan minat terlihat bahwa Calon suksesor 1 memiliki kemampuan yang baik dalam hal produksi karena perfeksionis, sedangkan calon suksesor 2 memiliki kemampuan dagang serta profit oriented sehingga berdasarkan pertimbangan tersebut, pemilik dan istri merasa bahwa calon suksesor yang sesuai untuk meneruskan kepemimpinan pemilik di Mega Promotion adalah calon suksesor 2.

Berdasarkan evaluasi kinerja sendiri calon suksesor dirasakan sudah cukup baik, namun untuk saat ini pemilik belum mempercayai suksesor untuk mengambil alih pimpinan Mega Promotion, karena calon suksesor masih belum siap 100% dalam memimpin perusahaan, butuh lebih banyak pengalaman. Namun pemilik sudah merasa mantap dalam melepas jabatannya dan kedudukan pemimpin Mega Promotion akan diberikan kepada suksesor ketika calon suksesor memang sudah memenuhi kompetensi dan persyaratan yang diinginkan.

Pemilik saat ini memegang peranan untuk mendukung calon suksesor mendapatkan pengetahuan yang dibutuhkan dalam memimpin perusahaan seperti kemampuan manajerial, administrasi dan kemampuan pembuatan keputusan yang cepat dalam penanganan masalah yang timbul. Dalam peralihan kepemilikan, diketahui bahwa saham yang diberikan kepada calon suksesor adalah maksimal

50% karena pemilik tetap yang memegang jumlah terbesar. Untuk alih kepemimpinan kepada calon suksesor sekitar 5 tahun kemudian setelah calon suksesor sudah siap.

