

PROSES PERENCANAAN SUKSESI PADA PERUSAHAAN PERALATAN MAKAN

Jonathan Linggo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: jonathan.linggo@gmail.com

Abstrak— Proses perencanaan suksesi merupakan suatu hal yang penting dalam menjalankan perusahaan keluarga. Proses perencanaan suksesi adalah proses yang menentukan perusahaan dapat menjadi perusahaan keluarga yang di lakukan dari generasi ke generasi. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dan pengumpulan data menggunakan metode wawancara. Dalam menetapkan narasumber menggunakan purposive sampling. Hasil penelitian yang dilakukan pada Perusahaan peralatan makan bahwa perusahaan ini mengalami proses perencanaan suksesi dari generasi pertama ke generasi kedua. Pendiri mempersiapkan calon suksesor yang ada di perusahaan untuk dapat menggantikan posisi di perusahaan kedepannya. Adanya pengembangan potensi yang dilakukan kepada calon suksesor agar siap dalam kepemimpinan perusahaan kedepannya.

Kata Kunci—Perusahaan keluarga, Proses Perencanaan Suksesi

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga adalah perusahaan yang memiliki banyak pengaruh terhadap perekonomian di dunia ini. Perusahaan keluarga dijalankan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dapat juga di katakan sebagai generasi penerus dari generasi sebelum nya. Perusahaan keluarga terdiri atas dua generasi atau lebih. Banyak sekali perusahaan keluarga yang memberikan banyak pengaruh terhadap suatu lingkungan atau bahkan sebuah negara. Terhadap lingkungan perusahaan keluarga memberikan sebuah pengaruh yang baik. Sebagai salah satu contohnya adalah dapat memberikan lapangan pekerjaan bagi orang-orang di sekitar nya.

Di Amerika Serikat, 24 juta bisnis keluarga menyerap 62 persen angkatan kerja yang ada dan menyumbang 64 persen dari PDB negara. Sedangkan di Indonesia, Biro Pusat Statistik mencatat, perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang punya kontribusi besar terhadap PDB, yaitu mencapai 82,44 persen (Bank Mandiri, 2012). Di Indonesia dari 195.000 perusahaan, 95% nya adalah perusahaan keluarga (Susanto, 2007)

Perusahaan keluarga memiliki sebuah peran sangat berpengaruh pada suatu negara. Di lihat dari sisi lain perusahaan keluarga juga memiliki banyak masalah yang sering terjadi. Terdapat banyak macam cara perusahaan keluarga yang akan di wariskan kepada suksesor. Ada perusahaan yang memulai nya orang tua bersama dengan anak nya hingga akhir nya perusahaan telah berkembang dan juga seorang anak telah menerima jabatan dalam perusahaan

tersebut. Selain itu ada juga yang hanya di mulai dari orang tua nya dari perusahaan yang masih kecil hingga akhirnya menjadi besar dan terus berkembang baru akan di lanjutkan oleh anak nya. Hal tersebut di lakukan memiliki tujuan agar perusahaan tetap berada dalam kepemilikan dari anggota keluarga tersebut. Dalam mempersiapkan seorang suksesor sering terjadi kendala yang di alami. Di antara nya adalah seorang suksesor merasa belum siap untuk menjalankan sebuah perusahaan yang akan di berikan oleh orang tua nya. Pada umumnya perusahaan keluarga di bangun untuk dapat bertahan dari generasi ke generasi. Dalam membangun perusahaan yang kuat maka generasi pertama harus memiliki sebuah cara agar perusahaan tetap berjalan dan berkembang.

Sebuah kualitas dari suksesor di tentukan oleh generasi pertama. Generasi pertama adalah generasi yang membangun perusahaan dan membentuk kualitas generasi kedua. Hal tersebut di lakukan karena agar perusahaan tidak di ambil alih oleh pihak yang lain yang tidak ada hubungan keluarga. Perusahaan yang di ambil alih oleh pihak lain akan memiliki kemungkinan untuk mengalami kehancuran atau di rebut oleh pihak luar yang bukan keluarga tersebut. Oleh karena itu seorang suksesor sangat di butuhkan untuk mengelola perusahaan pada saat generasi pertama akan di gantikan oleh generasi kedua. Dalam membentuk seorang suksesor yang baik ada beberapa hal yang harus di perhatikan.

Di Indonesia beberapa perusahaan yang cukup terkenal telah melakukan proses perencanaan suksesi telah berhasil, yaitu PT. Jamu Nyonya Meneer (Merdeka, 2015). Perusahaan ini berdiri pada tanggal 1919 dengan nama Jamu Cap Portret Nyonya Meneer. Perusahaan ini awal nya di dirikan oleh seorang ibu yang bernama Lau Ping Nio. Di mulai nya usaha ini karena sang suami mengalami sakit keras pada saat jaman penjajahan belanda. Pada saat penjajahan jaman Belanda tersebut membuat nyonya meneer berusaha membuktikan keahliannya dalam membuat jamu yang telah di ajarkan oleh orang tua. Hingga akhirnya dengan ramuan jamu tersebut nyonya meneer dapat menolong keluarga, tetangga, dan masyarakat lain nya. Lau Ping Nio memiliki empat orang anak yang bernama Hans Ramana, Lucy Saerang, Marie Kalalo, dan Hans Pangemanan. Namun, Hans Ramana adalah anak yang di percaya untuk menjadi suksesor dari perusahaan tersebut. Hans Ramana mendapat jabatan di perusahaan sebagai direktur utama pada tahun 1952. Pada tahun 1976 Hans Ramana telah meninggal dan di gantikan oleh generasi berikutnya. Hingga saat ini perusahaan tersebut dapat berjalan dengan baik meskipun memiliki banyak masalah yang terjadi.

PT. Tigaraksa Satria yang juga merupakan perusahaan keluarga yang telah dijalankan dari generasi ke generasi hingga saat ini. Perusahaan tersebut bergerak di bidang perdagangan, berdiri pada tahun 1919 dan di dirikan oleh Widjaja. Pada tahun 1960 perusahaan mulai di jalankan oleh ketiga anak laki-laki dari Widjaja, dan mulai untuk mengimpor barang produk konsumen sebagai tambahan bisnis utamanya.

Perusahaan peralatan makan sama dengan perusahaan lainnya yang juga ingin memiliki seorang suksesor agar perusahaan dapat berkembang lebih besar. Pemilik dari perusahaan ini adalah Johan Listiyo. Perusahaan tersebut terletak di daerah Ngagel, Surabaya. Perusahaan peralatan makan bergerak di bidang peralatan makan seperti sendok, garpu, pisau makan. Johan Listiyo memiliki empat orang anak yang berjumlah dua anak laki-laki dan dua anak perempuan. Anak pertama dan terakhir adalah perempuan yang bernama Stefanny dan Angel. Anak yang kedua dan ketiga adalah laki-laki yang bernama Rendy dan Edo. Perusahaan ini akan di berikan kepada anaknya Rendy yang di tunjuk sebagai seorang suksesor dari perusahaan Perusahaan peralatan makan ini.

Perusahaan peralatan makan akan membentuk seorang suksesor agar suksesor dapat menjalankan perusahaan dengan baik. Persiapan yang dilakukan ditujukan untuk calon suksesor maka dari itu sangat menarik untuk mengetahui prosesnya dalam membentuk calon suksesor tersebut. Tujuan yang ingin dicapai dari penelitian ini adalah Untuk mengetahui bagaimana proses perencanaan suksesi yang terjadi dalam Perusahaan peralatan makan.

Penelitian ini menggunakan kerangka kerja penelitian yaitu proses perencanaan suksesi pada Perusahaan peralatan makan yang memiliki dimensi-dimensi seperti: persiapan, melakukan penilaian, mengembangkan profil, membuat perencanaan, dan implementasi.

Perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang di jalankan oleh satu orang atau lebih berasal dari suatu keluarga, dalam hal membuat sebuah keputusan dan pengawasan.

Menurut Donnelley (2002), dapat dinamakan perusahaan keluarga dalam suatu organisasi apabila paling sedikit ada keterlibatan dari dua generasi dalam keluarga itu dan mereka memiliki sebuah pengaruh kebijakan perusahaan (dalam Susanto, 2005).

Menurut Tjondrorahardja (2005), perusahaan keluarga merupakan perusahaan yang dimiliki oleh sebuah keluarga dari saham hingga kepemilikan perusahaan tersebut dan yang menjalankan atau mengoperasikan perusahaan adalah keluarga sehari-hari yang merupakan salah satu dari pihak keluarga yang telah dipilih berdasarkan kriteria tertentu yang ditentukan bersama dalam perusahaan keluarga tersebut.

Menurut Ward dan Aronoff (2002), suatu perusahaan dapat di namakan perusahaan keluarga jika yang mengawasi keuangan perusahaan terdapat dua atau lebih anggota keluarga.

Terdapat dua jenis perusahaan keluarga dalam terminologi bisnis, yaitu (Susanto, 2005) :

1. *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional

ekskutif yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Dalam hal ini keluarga berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan agar pengelolaan perusahaan berjalan secara profesional. Dengan pembagian peran ini, anggota keluarga sebagai pemilik perusahaan dapat mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawas perusahaan.

2. *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Baik kepemilikan maupun pengelolanya dipegang oleh pihak yang sama, yaitu keluarga. Perusahaan ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga.

Menurut Le Breton-Miller & Steier, L. P. (2004) suksesi adalah suatu proses untuk mendapatkan kepemimpinan keluarga yang berkompeten pada seluruh generasi. Dalam proses perencanaan suksesi diperlukan adanya transfer nilai-nilai yang telah tertanam sebagai budaya keluarga dan akan menjadi suatu hal yang efektif untuk persiapan generasi berikutnya.

Menurut Hastings (2005), mengatakan suksesi adalah sebuah strategi yang dalam jangka panjang dapat memastikan bahwa karyawan yang tepat dapat berada dalam pekerjaan yang tepat dan di waktu yang tepat.

Perencanaan suksesi dapat menjelaskan mengenai apa yang dibutuhkan karyawan dalam jangka pendek dan jangka panjang dalam suatu organisasi, dan selanjutnya membuat rencana untuk mengidentifikasi, menarik, dan menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat (Dahlke, 2012, p.6).

Menurut Schmalzried & Fallon (2007), suksesi adalah suatu upaya yang proaktif dapat memastikan bahwa kepemimpinan dalam suatu organisasi akan terus menerus mengidentifikasi, bagaimana posisi akan di isi, dengan direncanakan dan tidak direncanakan akan terjadi (Ganu, 2012).

Beberapa tahapan dalam perencanaan suksesi, antara lain (Susanto, 2013) :

1. Menyelaraskan perusahaan dengan visi keluarga
2. Mendidik, dan melatih generasi penerus masa depan
3. Menyiapkan penyerahan kekuasaan dari generasi senior ke generasi penerus
4. Mempersiapkan rencana mengenai proses pengalihan kepemilikan dari generasi senior ke generasi yang lebih muda
5. Mempersiapkan perubahan struktur organisasi Mendidik keluarga hingga dapat saling memahami hak, tanggung jawab, dan peran di masa depan

Proses perencanaan suksesi merupakan proses dilakukannya pembentukan pribadi dari calon suksesor, proses harus dilakukan secara efektif, karena proses ini akan membentuk pribadi calon suksesor.

Menurut Leach (2007), ada tiga unsur dalam perencanaan suksesi, yaitu :

1. Membangun komunikasi yang terbuka
Komunikasi yang dilakukan secara terbuka dapat menjadi sebuah keunggulan. Dengan komunikasi terbuka satu sama lain dapat saling memahami dan saling mengerti keinginan masing-masing. Selain itu dapat mempererat hubungan satu dengan yang lain. Dalam mencapai tujuan seperti ini di-

butuhkan suatu prosedur yang teroganisir dan kerangka kerja yang formal.

2. Kreatif vs konflik yang merusak

Dalam mengembangkan suatu rencana strategi keluarga dapat menimbulkan banyak perdebatan. Konflik yang membangun adalah konflik yang terdapat perbedaan perspektif diterima dan dihargai dan dapat menyebabkan suatu hasil yang kreatif positif. Konflik yang merusak yaitu berpusat pada diri sendiri, hubungan dan sejarah yang pada akhirnya perdebatan menjadi buntu.

3. Membangun *family teamwork*

Perencanaan yang sukses adalah menyangkut kebutuhan bagi keluarga demi meningkatkan efektivitas tim mereka. Pembicaraan yang efektif dapat menimbulkan kerjasama yang sukses dalam keluarga dan perencanaan serta penyelesaian yang lebih baik

Perencanaan suksesi memiliki tujuan adalah untuk mempersiapkan suatu organisasi dari tantangan dan hambatan untuk berasosiasi dengan perubahan besar dalam posisi. Hal ini memiliki tujuan bahwa calon suksesor kandidat yang siap mengisi posisi pada saat posisi mengalami kekosongan yaitu dengan cara mengembangkan para pekerja. Dengan perencanaan suksesi dapat dibentuk standar kualifikasi dan manajer dibutuhkan dalam memimpin sebuah organisasi di masa yang akan datang (Atwood, 2007. p.6).

Dengan proses suksesi ini maka dapat terjadi berbagai tantangan dalam perusahaan dan perusahaan dapat menjadi lebih baik, calon suksesor juga diharapkan dapat mengembangkan perusahaan agar perusahaan dapat lebih berkembang dengan baik.

Menurut Atwood (2007, p.14), perencanaan suksesi dibagi menjadi lima tahap, yaitu :

1. Persiapan

Melakukan persiapan untuk calon suksesor yang dilakukan oleh owner untuk melakukan persiapan kepada calon suksesor dengan salah satu cara pemberian pendidikan formal dan persiapan dari keluarga.

2. Melakukan penilaian

Melihat bakat dan minat calon suksesor

3. Mengembangkan profil

Pemilik melakukan mengembangkan profil calon suksesor dengan cara pemberian pelajaran dan pengalaman bekerja di luar perusahaan dan pemberian motivasi kepada calon suksesor.

4. Membuat perencanaan

Pemilik membuat perencanaan untuk calon suksesor, *incumbent* akan menentukan posisi yang sesuai dengan calon suksesor, apakah langsung diletakan pada jajaran *top management* ataukah memulai dari bawah.

5. Implementasi

Tahap calon suksesor mulai menjalankan perusahaan

Penelitian ini mencoba menganalisa konsep proses perencanaan suksesi, perencanaan suksesi tersebut terdiri dari lima tahapan, yaitu: persiapan, melakukan penilaian,

mengembangkan profil, membuat perencanaan, dan implementasi di dalam Perusahaan peralatan makan.

Dalam penelitian sebelumnya telah memaparkan arti perusahaan keluarga, suksesi dan mengapa membutuhkan tenaga kerja profesional. Kesuksesan dalam perusahaan keluarga bergantung pada penerapan pada proses perencanaan suksesi. Keberhasilan suksesi pun tidak lepas dari pengaruh pemimpin dari generasi sebelumnya pada saat mempersiapkan calon suksesor yang akan datang. Dalam perusahaan keluarga terkadang tenaga kerja profesional dibutuhkan untuk mengembangkan perusahaan, tenaga kerja profesional dibutuhkan untuk membimbing calon suksesor agar lebih matang dan siap menjalankan perusahaan.

Dalam perencanaan suksesi ada beberapa tahapan yang dilalui, antara lain tahap persiapan, tahap ini mempersiapkan calon suksesor sebelum terjun kedalam perusahaan, tahap selanjutnya adalah melakukan penilaian, tahap ini *incumbent* melihat bakat dan minat calon suksesor terhadap perusahaan, lalu tahap selanjutnya adalah mengembangkan profil, berdasarkan penilaian yang telah dibuat, *incumbent* membantu calon suksesor untuk mengembangkan bakat yang ada dan dilatih dengan bekerja diluar perusahaan, lalu tahap selanjutnya adalah membuat perencanaan, *incumbent* membuat perencanaan bagi calon suksesor *incumbent* mulai melihat suksesor harus ditempatkan, tahap selanjutnya adalah implementasi, suksesor mulai menjalankan pekerjaan dalam perusahaan.

II. METODE PENELITIAN

Dalam penelitian ini, metode yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Artinya dalam memahami proses perencanaan suksesi yang akan dilakukan pada Perusahaan peralatan makan. Menurut Strokes (2007, p.xi), penelitian kualitatif adalah penelitian yang memiliki kepentingan dengan makna dan penafsiran. Menurut Moleong (2007, p.6) penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang memiliki tujuan untuk memahami sebuah fenomena yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, motivasi, persepsi, tindakan, motivasi, dll.

Sumber data yang digunakan dalam penelitian adalah sumber data primer dan sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) semi terstruktur sedangkan data sekunder diperoleh melalui buku, arsip atau dokumen baik dari pihak perusahaan maupun yang berasal dari publikasi instansi resmi pemerintah.

Teknik pemilihan narasumber melalui pengambilan sampel dengan menggunakan teknik *purposive sample* (sampel bertujuan). *Purposive sample* adalah teknik pemilihan sampel yang telah melalui pertimbangan dan dengan tujuan tertentu. Peneliti akan melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang dipandang mengetahui situasi sosial yang terjadi berkaitan dengan penelitian yang akan dilakukan sehingga memudahkan peneliti untuk menggali informasi dari objek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2010).

Narasumber pada penelitian ini adalah Narasumber 1 sebagai Komisaris yang mengetahui terkait sejarah dan segala proses yang terjadi dalam perusahaan. Narasumber kedua yaitu Narasumber 2 yang merupakan calon suksesor yang dipilih oleh pemilik perusahaan sebagai penerus dari perusahaan dan Narasumber ketiga yaitu sebagai manajer marketing. Narasumber ketiga merupakan karyawan yang sehari-harinya berinteraksi dengan Narasumber 1 dan mengerti bagaimana pemilik membentuk calon suksesor.

Dalam penelitian ini teknik yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber untuk mencari data dari sumber yang telah dipilih dalam mencari data yang dibutuhkan. Data diambil dari beberapa sumber yang dianggap dapat dipercaya kebenarannya dengan cara wawancara dan pengamatan dilakukan dengan secara umum. Memerlukan adanya eksplorasi agar dapat mengerti kebenaran sumber data dari beberapa sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Sejarah dan Profil perusahaan

Perusahaan peralatan makan berdiri sejak tahun 2006, perusahaan tersebut bergerak dalam bidang peralatan makan yang meliputi sendok, garpu, dan pisau makan. Perusahaan tersebut melakukan penjualan dengan pengiriman di luar negeri dan dalam negeri. Perusahaan ini beralamat di Jl. Dumar Industri B 37, Surabaya. Perusahaan tersebut di dirikan oleh Johan sebagai direktur sekaligus pemilik dari perusahaan

Perusahaan tersebut memproduksi peralatan makan yang meliputi sendok, garpu, dan pisau makan. Dalam melakukan penjualannya perusahaan ini melakukan pengiriman ke dalam dan luar negeri. Jumlah karyawan di perusahaan ini memiliki jumlah yang cukup banyak yaitu kurang lebih sekitar 600 orang. Dibutuhkan karyawan yang berjumlah besar untuk dapat memenuhi permintaan pasar. Perusahaan ini menjual dengan sistem grosir dan tidak menjual secara eceran.

Pemilik memiliki empat orang anak yang terdiri dari dua anak laki-laki dan dua anak perempuan. Anak pertama Pemilik perempuan, yang kedua laki-laki, yang ketiga laki-laki, dan yang keempat perempuan. Pemilik memilih anaknya yang kedua bernama Narasumber 2 sebagai calon suksesor.

A. Visi Perusahaan

1. Menjadi perusahaan yang mempunyai reputasi tinggi sebagai *market leader* untuk perusahaan sendok, garpu, pisau di Indonesia
2. Menjadi perusahaan sendok, garpu, dan pisau yang mempunyai *product image* yang berkualitas tinggi untuk memberikan kepuasan pelanggan
3. Menjadi perusahaan sendok, garpu, dan pisau yang berkualitas terbaik di dunia

B. Misi Perusahaan

1. Memberikan jaminan harga yang kompetitif kepada pelanggan

2. Memberikan pelayanan terbaik untuk mencapai kepuasan pelanggan melalui profesionalisme, jaringan yang luas, sistem manajemen terpadu, teknologi tepat guna dan penggunaan standar yang di akui nasional dan internasional
3. Mengembangkan perusahaan dan sumber daya manusia secara efektif dan efisien sehingga menjadi aset perusahaan yang paling bernilai

C. Pembagian Tugas secara umum dari setiap divisi ialah sebagai berikut :

Komisaris : Menerima laporan dari direktur, menilai apakah keputusan yang ditentukan oleh direktur itu sudah sesuai, komisaris juga menilai apakah perusahaan berjalan dengan baik atau tidak, memberikan saran untuk direktur.

Direktur : Memutuskan dan menentukan peraturan dan kebijakan tertinggi perusahaan serta bertanggung jawab dalam memimpin dan menjalankan perusahaan.

Marketing Manajer : Bertanggung jawab terhadap manajemen bagian pemasaran dan bertanggung jawab terhadap perolehan hasil penjualan dan penggunaan dana promosi.

Secretary : Memperiapkan keperluan dalam rapat yang harus di bicarakan serta membantu direktur dalam menyelesaikan tugasnya.

Finance manajer : Bertugas untuk menyelesaikan dan mengatur segala sesuatu yang berhubungan dengan uang perusahaan.

Accounting manajer : Menghitung dan memberikan saran dan informasi kepada direktur apa yang menjadi kekurangan perusahaan pada tiap titik tertentu.

D. Analisa Proses Perencanaan Suksesi Perusahaan peralatan makan

Dalam penelitian ini Perusahaan peralatan makan akan mempersiapkan calon suksesor yang bernama Randy sebagai penerus dari perusahaan ini. Berikut adalah proses perencanaan suksesi yang di lakukan Perusahaan peralatan makan dalam mempersiapkan calon suksesornya

E. Proses suksesi

Persiapan

Dalam mempersiapkan seorang calon suksesor yang berkualitas tinggi maka terdapat beberapa hal yang dilakukan, karena untuk melahirkan seorang calon suksesor ini Perusahaan peralatan makan ini melakukan banyak proses dalam melakukan perencanaan suksesi ketika calon suksesor menjalankan tugas atau jabatan pada perusahaan. Beberapa diantaranya yang di lakukan oleh Perusahaan peralatan makan adalah:

1. Mempersiapkan Bisnis

Dalam mempersiapkan bisnis pada perusahaan Perusahaan peralatan makan pemilik melakukan persiapan bisnis dengan mengikutsertakan calon suksesor melakukan pekerjaan atau ambil bagian dalam perusahaan dengan memberikan saran kepada pemilik, dalam menyelesaikan suatu masalah yang terjadi dalam perusahaan tersebut dan

calon suksesor ikut belajar mengatur keuangan dalam memberikan gaji kepada karyawan perusahaan Perusahaan peralatan makan. Menurut suksesor persiapan yang dilakukan oleh pendiri yaitu dengan memberikan pengetahuan bisnis kepada calon suksesor dengan diberi pengenalan tentang perusahaan dan operasional perusahaan.

2. Mempersiapkan keluarga

Mempersiapkan keluarga merupakan persiapan yang penting dalam melakukan persiapan pada calon suksesor, karena keluarga merupakan lingkungan yang memiliki pengaruh yang besar terhadap calon suksesor. Dalam lingkungan keluarga dipersiapkan agar calon suksesor mendapatkan dukungan dari lingkungan. Dengan adanya persiapan dari keluarga seperti yang dikatakan oleh Linga Wardani Maria hal ini dilakukan dengan melihat reaksi dari keluarga bahwa jika calon suksesor yang telah dipilih mendapatkan tanggapan yang baik dan tidak terjadi adanya penolakan yang berasal dari keluarga tersebut, mengingat bahwa Pemilik yang merupakan pemilik dari Perusahaan peralatan makan ini memiliki dua anak laki-laki. Sehingga pada saat anak-anak dari pemilik tumbuh dewasa tidak terjadi saling iri hati.

Melakukan Penilaian

Melakukan penilaian juga diperlukan dalam membentuk calon suksesor. Dengan adanya penilaian ini pemilik dapat melihat anak mana yang akan dipilih sesuai dengan ketertarikan dan bakat yang dimiliki anak-anaknya. Sesuai dengan penilaian dari pemilik untuk memilih anak yang dapat menjadi calon suksesor, pemilik memilih anaknya yang bernama Narasumber 2. Narasumber 2 yang merupakan anak ke dua dari pemilik juga mengatakan bahwa memiliki ketertarikan untuk menjalankan perusahaan. Narasumber 2 memiliki ketertarikan ingin menjadi calon suksesor dari perusahaan dengan mengikuti perkuliahan salah satu Universitas di Surabaya yang bernama Universitas Kristen Petra. Calon suksesor juga memiliki bakat yang dapat berguna bagi perusahaan Perusahaan peralatan makan ini bakat yang dimiliki berupa dengan memberikan saran kepada pemilik dalam mengambil keputusan.

Mengembangkan Profil

Dalam membentuk calon suksesor yang berkualitas memerlukan adanya mengembangkan profil dari calon suksesor, karena dengan adanya ini calon suksesor akan dapat berkembang dengan lebih baik. Dalam mengembangkan profil calon suksesor terdapat beberapa hal, di antaranya yaitu:

1. Program Pendidikan

Program Pendidikan merupakan faktor yang penting dalam membentuk calon suksesor yang bernama Randy menjadi berkualitas. Dengan program pendidikan ini calon suksesor dapat memimpin perusahaan. Dalam memimpin suatu perusahaan seringkali terdapat banyak sekali masalah-masalah yang terjadi dan harus di hadapi. Dalam menyelesaikan masalah-masalah tersebut di butuhkan ilmu

dan pengalaman yang didapat pada waktu menjalani program perguruan tinggi tersebut. Dalam mendapatkan ilmu untuk mengembangkan profil, Randy menjalani pendidikan di Universitas Kristen Petra dan memilih jurusan Teknik Industri. Jurusan teknik industri dipilih karena menurut Narasumber 2 dengan menjalani pendidikan tersebut dapat berguna bagi perusahaan.

2. Program Pelatihan

Program pelatihan diberikan pada calon suksesor yang memiliki tujuan dengan adanya program pelatihan ini dapat membantu calon suksesor untuk mengembangkan diri. Program pelatihan ini dapat membantu calon suksesor ketika menjalankan tugas dan jabatan pada perusahaan nanti. Program khusus yang diberikan salah satu contohnya adalah dapat mengikuti kursus bahasa. Dalam kursus bahasa ini dapat membantu calon suksesor bertemu dan berhubungan langsung dengan pembeli dari luar negeri karena Perusahaan peralatan makan ini juga melakukan penjualan melalui ekspor. Kursus yang dijalani Narasumber 2 adalah kursus bahasa china dan bahasa jerman. Randy diberikan kursus bahasa china dan bahasa jerman karena *customer* sebagian besar berasal dari negara china dan jerman.

Membuat perencanaan

Membuat perencanaan merupakan suatu hal yang penting untuk dilakukan untuk keberlanjutan perusahaan karena setelah berjalanya proses dari persiapan, melakukan penilaian, hingga mengembangkan profil setelah itu sampai pada tahap ini. Seorang calon suksesor membutuhkan pembuatan perencanaan setelah banyaknya yang didapat maka mulai waktunya untuk merencanakan apa yang akan dilakukan ketika akan melakukan tugas dan menjalani jabatan pada saat memimpin perusahaan nanti. Berikut adalah beberapa yang dapat menjadi perencanaan :

1. Keikutsertaan

Dalam proses ini yaitu calon suksesor yang bernama Narasumber 2 akan mengalami proses calon suksesor akan bekerja dalam perusahaan tetapi calon suksesor hanya bekerja di perusahaan dengan keterlibatannya hanya mengawasi tanpa adanya jabatan yang tetap hingga akhirnya kedepannya akan diberikan jabatan yang penting dalam perusahaan. Calon suksesor mengatakan, keterlibatannya nanti dalam perusahaan di mulai dari keikutsertaan tanpa adanya jabatan yang tetap. Dengan adanya proses keterlibatan calon suksesor dapat memperoleh ilmu di perusahaan calon suksesor dapat mengerti bagaimana yang harus dilakukan kedepannya untuk mendapatkan posisi di perusahaan.

Implementasi

Pada tahap ini adalah tahap calon suksesor mulai menjalankan jabatan dengan sepenuhnya tanpa memiliki bantuan. Calon suksesor pada tahap ini masih belum siap karena masih dalam proses menempuh pendidikan perguruan tinggi. Calon suksesor mengatakan bahwa merasa masih belum siap pada saat ini jika harus memimpin perusahaan

atau menjalankan jabatan sepenuhnya pada saat ini, karena calon suksesor masih menjalani proses pendidikan pada tingkat perguruan tinggi. Proses implementasi ini memiliki kemungkinan dapat terjadi pada tahun 2025, hal ini dikarenakan Randy yang masih menjalani proses pendidikan dan juga perusahaan yang akan dipimpin ini merupakan perusahaan yang besar.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasar hasil penelitian telah dilakukan pada Perusahaan peralatan makan dapat memberikan kesimpulan dan saran yang dapat digunakan sebagai masukan untuk Perusahaan peralatan makan agar dapat melakukan perencanaan suksesi ini lebih baik.

1. Proses perencanaan suksesi yang terjadi pada Perusahaan peralatan makan ini yang pertama dilakukan dengan cara melakukan persiapan kepada calon suksesor. Persiapan yang dilakukan yang pertama adalah mempersiapkan keluarga terlebih dahulu dan selanjutnya adalah mempersiapkan bisnis bagi calon suksesor.
2. Proses yang kedua adalah dengan melakukan penilaian kepada calon suksesor agar dapat mengerti bakat dan ketertarikan calon suksesor dalam memimpin perusahaan ini.
3. Dalam proses yang ketiga ini adalah Perusahaan peralatan makan melakukan pengembangan profil kepada calon suksesor yang berguna bagi calon suksesor ketika memimpin perusahaan nanti.
4. Proses yang keempat ini Perusahaan peralatan makan melakukan perencanaan kepada calon suksesor terhadap perusahaan.
5. Proses yang kelima ini adalah proses implementasi yang akan dilakukan perusahaan Perusahaan peralatan makan kepada calon suksesor. Pada tahap ini calon suksesor masih belum dapat menjalani proses ini.

Saran

Perusahaan ini sebaiknya tetap melanjutkan langkah-langkah proses perencanaan suksesi yang telah dilakukan sebelumnya karena berdasarkan penelitian yang telah dilakukan bahwa langkah-langkah yang telah dilakukan dapat sesuai dengan hasil yang diharapkan sebelumnya. Langkah-langkah yang telah dilakukan dapat diterapkan di tahap generasi berikutnya karena langkah yang diterapkan dapat memberikan hasil yang sesuai.

DAFTAR PUSTAKA

- Aronoff, C. E., & Ward, J. L. (2002). *Family meetings: how to build a stronger family and a stronger business*. Family Enterprise Publisher.
- Atwood, C. (2007). *Succession planning basics*. United States of America: The American Society for Training and Development.
- Bank Mandiri. (2012). *Power lunch: Tantangan perusahaan keluarga di era bisnis modern*, Retrieved April 3, 2014, from <http://www.wirausahamandiri.co.id/terkini-press-Power Lunch:“Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern” .html>
- Breton-Miller, I. M. (2004). *Toward an integrative model of effective FOB succession*.
- Dahlke, A. (2012). *Business Succession Planning For Dummies*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Ganu, J. B. *Creating a culture of enterprising women through succession planning*.
- Glover, Jane L. (2014). *Gender, power and succession in family farm business*. Retrieved November 15, 2015 from [HYPERLINK http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJGE-01-2012-0006](http://www.emeraldinsight.com/doi/full/10.1108/IJGE-01-2012-0006)
- Leach, P. (2007). *Family business: The essentials*. Great Britain: BDO Stoy Hayward.
- Purhantara, W. (2010). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Bisnis*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Susanto, A. (2005). *World class family business*. Jakarta: Quantum Bisnis & Manajemen (PT. Mizan Pustaka).
- Susanto, A. (2007). *Perusahaan Keluarga*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Silalahi, U. (2010). *Metodologi penelitian sosial*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta