

LAMPIRAN 1 : UJI TRIANGULASI

Indikator	Narasumber-1	Narasumber-2	Narasumber-3	Keterangan	Hasil Observasi
Pra Suksesi					
Membimbing					
Melibatkan Calon Suksesor kedalam Perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Calon suksesor sering dilibatkan di perusahaan sejak SD • Pendiri ingin agar anaknya mengetahui tempat kerja dan pekerjaan ayahnya, agar anaknya mengenal karyawan, menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan dan menumbuhkan berminat tentang kapal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Calon suksesor sering dilibatkan di perusahaan sejak SD • calon suksesor menjadi tahu tempat kerja dan pekerjaan ayahnya dan berminat di dunia perkapalan 	<ul style="list-style-type: none"> • Calon suksesor sering dilibatkan di perusahaan sejakSD • Pendiri ingin agar anaknya mengetahui tempat kerja dan pekerjaan ayahnya, agar anaknya mengenal karyawan, menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan dan menumbuhkan berminat tentang kapal. 	VALID	Pendiri Memang Melibatkan calon suksesor di perusahaan sejak ia masih SD hingga skg.
Mengembangkan	<ul style="list-style-type: none"> • Pendiri mengembangan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendiri mengembang 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendiri mengembangan 	VALID	

Minat dan Bakat Calon Suksesor	<p>gkan minat calon suksesor dengan cara memberikan mainan kapal dan lego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendiri menumbuhkan bakat calon suksesor dengan cara memasukkannya ke kursus musik dan belajar dengan ibunya • Calon suksesor berprestasi di bidang non akademis 	<p>kan minat calon suksesor dengan cara memberikan mainan kapal dan lego</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendiri menumbuhkan bakat calon suksesor dengan cara memasukkannya ke kursus musik dan belajar dengan ibunya • Calon suksesor berprestasi di bidang non akademis 	<p>gkan minat calon suksesor dengan cara membawanya ke perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pendiri menumbuhkan bakat calon suksesor dengan cara memasukkannya ke kursus musik dan belajar dengan ibunya • Calon suksesor berprestasi di bidang musik 		<p>Calon suksesor berbakat dibidang musik dan berminat di bidang kapal</p>
Mendorong					
Memotivasi Calon Suksesor	<ul style="list-style-type: none"> • Cara memotivasi : Memberikan pujian dan hadiah 	<ul style="list-style-type: none"> • Cara memotivasi : Memberikan pujian dan hadiah 	<ul style="list-style-type: none"> • Cara memotivasi : mempersiapkan sejak awal serta pujian 	VALID	<p>Calon suksesor diberikan motivasi dan pujian</p>
Memberikan Dukungan Kepada	<ul style="list-style-type: none"> • Calon suksesor didukung 	<ul style="list-style-type: none"> • Calon suksesor didukung 	<ul style="list-style-type: none"> • Calon suksesor tidak bisa ke 	VALID	<p>Calon suksesor di</p>

Calon Suksesor	dengan cara diberi kebebasan untuk melakukan hoby dan kegiatan serta pengembangan minat dan bakat	dengan cara diberi kebebasan untuk melakukan hoby dan kegiatan serta pengembangan minat dan bakat	perusahaan tiap hari karena sibuk kuliah. • Calon suksesor didukung dengan cara diberi pendidikan dan bimbingan		bebaskan untuk mengikuti kontes modif mobil dan masuk klub modif mobil
Mengkomunikasikan Saat yang Tepat Untuk Perencanaan Suksesi	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dilakukan saat SMA kelas 1 saat pendiri meminta anaknya untuk masuk jurusan IPA agar bisa kuliah teknik perkapalan. • Calon suksesor bersedia meskipun kesusahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Komunikasi dilakukan saat SMA kelas 1 saat pendiri meminta anaknya untuk masuk jurusan IPA agar bisa kuliah teknik perkapalan. • Calon suksesor bersedia meskipun kesusahan 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak tahu karena komunikasi bersifat personal 	VALID	Proses pengkomunikasian terjadi pada SMA kelas 1
SUKSESI					
Menyiapkan Calon Suksesor	<ul style="list-style-type: none"> • Calon suksesor dipersiapkan sejak SMA agar masuk jurusan IPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Calon suksesor dipersiapkan sejak SMA agar masuk jurusan IPA 	<ul style="list-style-type: none"> • Dipersiapkan sejak awal pendidikan formal agar calon suksesor 	VALID	Pendiri memasukkan calon suksesor di sekolah yang baik dan

	<ul style="list-style-type: none"> • Peran pendiri : membiayai sekolah, memberi kursus pelajaran, membiayai kuliah, dan membiayai studi ekskursi 	<ul style="list-style-type: none"> • Peran pendiri : membiayai sekolah, memberi kursus pelajaran, membiayai kuliah, dan membiayai studi ekskursi 	<p>mendapatkan pendidikan yang baik, bermoral dan beretika.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peran pendiri : mendukung berupa pemberian semangat dan finansial. 		memasukkannya di kuliah perkapalan
Rencana Pengembangan					
Rencana Pengembangan Calon Suksesor	<ul style="list-style-type: none"> • Setelah lulus, calon suksesor akan bekerja dulu di perusahaan sampai ia siap. Apabila calon suksesor ingin kuliah S2 diperbolehkan setelah bekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Setelah lulus, calon suksesor akan bekerja dulu di perusahaan sampai ia siap. Apabila calon suksesor ingin kuliah S2 diperbolehkan setelah bekerja. 	<ul style="list-style-type: none"> • Setelah lulus, calon suksesor akan bekerja dulu di perusahaan sampai ia siap. Apabila calon suksesor ingin kuliah S2 diperbolehkan setelah bekerja. 	VALID	Pendiri sudah menyiapkan rencana pengembangan bagi calon suksesor
Keterlibatan Pihak Lain dalam Proses Suksesi	<ul style="list-style-type: none"> • Ada pihak lain yang terlibat yakni : Istri pendiri yang peranannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada pihak lain yang terlibat yakni : Istri pendiri yang peranannya 	<ul style="list-style-type: none"> • Ada pihak lain yang terlibat yakni : Istri pendiri yang peranannya 	VALID	Ada 2 pihak yang terlibat yakni pihak dari dalam (istri) pada

	sama dengan pendiri dan karyawan di kantor.	sama dengan pendiri dan karyawan di kantor.	sama dengan pendiri dan karyawan di kantor.		pra suksesi dan manajer keuangan pada suksesi
Perencanaan Pensiun					
Menentukan Saat yang Tepat bagi Pendiri untuk Pensiun	<ul style="list-style-type: none"> Perkiraan umur 60tahun. Tapi semuanya berbalik lagi ke kesiapan calon suksesor. 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak tahu kapan pendiri akan pensiun karena tidak pernah membicarakan 	<ul style="list-style-type: none"> Perkiraan umur 60tahun. Tapi semuanya berbalik lagi ke kesiapan calon suksesor. 	VALID	Pendiri akan pensiun pada umur 60
Menentukan opsi Kepemimpinan sesudah pensiun	<ul style="list-style-type: none"> Pendiri berniat untuk menjadi supplier plat kapal, cat, kawat las untuk PT Ben Santosa. 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak tahu 	<ul style="list-style-type: none"> Pendiri berniat untuk menjadi supplier plat kapal, cat, kawat las untuk PT Ben Santosa. 	VALID	Pendiri akan membuat mengel kapal atau menjadi supplier bagi PT Ben Santosa
Hambatan yang terjadi	<ul style="list-style-type: none"> Kesulitan untuk mengembankan minat calon suksesor saat ia masih kecil. 	<ul style="list-style-type: none"> Kesulitan menerima pelajaran saat masih SMA. Namun sudah terbantu dengan les privat pelajaran Calon suksesor tidak bisa ke 	<ul style="list-style-type: none"> Tidak adanya SOP, sehingga apabila manajer tidak ada dikantor, calon suksesor akan kesulitan 	VALID	Tidak ada SOP dan calon suksesor sibuk kuliah

		perusahaan untuk bimbingan setiap hari karena masih berkuliah	• Calon suksesor tidak bisa ke perusahaan untuk bimbingan setiap hari karena masih berkuliah		
--	--	--	---	--	--

LAMPIRAN 2 : KATEGORISASI

PRA SUKSESI	SUKSESI
Membimbing <ul style="list-style-type: none"> - IPS - MSK - MMDB - PTS 	Menyiapkan calon suksesor <ul style="list-style-type: none"> - PF - PIF - SEK
Mendorong <ul style="list-style-type: none"> - MMTV - MDHA - MDPS 	Rencana Pengembangan <ul style="list-style-type: none"> - MTG - MDP - PSP - KPLD - KPLL
Mengkomunikasikan <ul style="list-style-type: none"> - MKTPS 	Persiapan Pensiun <ul style="list-style-type: none"> - MSTP - MOPP
Hambatan <ul style="list-style-type: none"> - HBTD - HBTL 	
Mekanisme – mekanisme <ul style="list-style-type: none"> - MRP - MPII - MPOI 	

LAMPIRAN 3 : OPEN CODING

Narasumber 1	
PRA SUKSESI	
<p>Angela : Sekarang wawancara mengenai peran pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan ya pak. Suksesi kepemimpinan itu proses perpindahan kepemimpinan. Kapan Pak Ben terpikir untuk melakukan perencanaan suksesi pertama kalinya ke Michael pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Sebenarnya dari pertama perusahaan ini saya dirikan, saya sudah berencana untuk menjadikan Michael pemimpin selanjutnya. Tapi nanti! Michael harus siap dulu baru boleh memimpin..</p>	-IPS
<p>Angela : Alasannya apa pak kok dari awal bapak sudah memikirkan hal itu ?</p>	
<p>Pak Ben : Saya memikirkan sudah dari awal karena melihat pengalaman teman saya. Ia harus menjadi pemimpin di perusahaan ayahnya secara tiba – tiba karena ayahnya meninggal terkena serangan jantung dan faktanya dia belum dipersiapkan sama sekali sejak awal.</p>	-IPS -MPR
<p>Angela : Lalu kenapa kok Michael yang dijadikan calon suksesor pak ? Kok bukan Jeffry atau pihak luar keluarga ?</p>	
<p>Pak Ben : Alasan pertama, karena Michael anak sulung sedangkan Jeffry anak bungsu saya. Alasan kedua, karena ini perusahaan keluarga. Jadi sahamnya sebagian besar dikuasai keluarga. Kalo sahamnya dijual ke publik, maka perusahaan akan dipimpin oleh CEO dari luar agar lebih fair.</p>	-IPS
<p>Angela : Sewaktu masih kecil, Pernahkah anda melibatkan Michael kedalam perusahaan ?</p>	
<p>Pak Ben : Pernah. Bahkan saya sangat sering membawa Michael ke kantor sejak dia masih kecil.</p>	-MSK
<p>Angela : Apa tujuannya pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Alasan yang pertama, karena saya ingin anak saya mengetahui</p>	-MSK

<p>papanya kerja apa dan tempat papanya kerja seperti apa. Yang kedua, saya ingin agar anak – anak saya kenal juga dengan karyawan – karyawan di kantor. Yang ketiga, saya ingin menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan kepada anak saya. Yang keempat, ini yang paling penting sebenarnya, agar anak saya berminat tentang kapal.</p>	MMDB
<p>Angela : Bagaimana peran anda dalam mengembangkan minat calon suksesor terhadap kapal saat masih kecil ?</p>	
<p>Pak Ben : Kalau minat nya terhadap kapal, saya belikan mainan mobil – mobilan dan kapal – kapalan. Lalu saya belikan mainan lego. Mainan merakit itu lho yang bisa dibongkar dan dipasang. Biar dia merakit sendiri apa yang ada di pikirannya. Saya dulu tantang Michael untuk membuat kapal dari lego itu. Saya beri gambar dan saya suruh dia buat. Hahaha. Tujuannya sih agar Michael makin berminat sama kapal. Pokoknya saya arahkan dulu Michael dan berharap Michael berminat.</p>	MMDB
<p>Angela : Lalu Bagaimana peran anda dalam mengembangkan bakat calon suksesor ?</p>	
<p>Pak Ben : Michael suka sama musik sejak ia masih kecil. Ia sering menekan tuts piano di rumah. Melihat bakatnya Michael, saya dan mamanya memasukkannya ke kursus musik sejak ia umur 4 tahun. Tidak hanya di tempat kursus saja dia belajar piano, tapi dirumah dia juga belajar piano sama mama nya. Mamanya jago main piano. Kalo bisa piano kan jadi bisa menguasai alat musik lainnya. Jadi sekarang Michael bisa bermain banyak alat musik.</p>	MMDB KPLD
<p>Angela : Alat musik apa saja yang bisa Michael mainkan ?</p>	
<p>Pak Ben : Piano, gitar, biola, cello, saxophone. Michael sangat hebat dalam bermain musik. Saya kalah. Saya tidak bisa sama sekali. Hmm.</p>	MMDB
<p>Angela : Lalu, apa prestasi yang pernah Michael dapatkan saat kecil ?</p>	
<p>Pak Ben : Prestasi yang Michael dapatkan kebanyakan dibidang non akademik. Misalnya musik tadi. Michael sering mengikuti perlombaan musik dan menang.</p>	PTS

<p>Angela : Lalu bagaimana cara bapak untuk memotivasi Michael ?</p> <p>Pak Ben : Cara saya memotivasi dengan memberikan pujian dan hadiah. Nah saat Michael sukses membuat kapal dari mainan lego tersebut, saya akan beri dia pujian sebagai apresiasi. Dengan pujian itu saya memberi dorongan terhadap dia sehingga dia makin terpacu nantinya.</p>	MMTV
<p>Angela : Bagaimana cara anda memberikan dukungan kepada Michael ?</p> <p>Pak Ben : Saya mendukung dia dengan cara memberi kebebasan kepada dia untuk melakukan hobi dan kegiatannya selama itu positif. Lalu, kembali lagi ke awal, dukungan yang saya berikan berupa pengembangan minat dan bakat anak saya.</p>	MMDB & MDHA
<p>Angela : Kalo kegiatan dan hobinya Michael sekarang apa pak ?</p> <p>Pak Ben : Kalau kegiatan, Michael tergabung dalam choir di gereja. Nama choirnya Eliata Choir. Dia mengiringi musik dengan bermain cello. Kalau soal hobby Michael sekarang, dia masih hobby bermain musik dan juga hobi modifikasi mobil.</p>	MDHA
<p>Angela : Pak Ben mendukung hobi Michael memodifikasi mobil ?</p> <p>Pak Ben : Iya. Modifikasi mobil juga hal positif menurut saya karena dia pernah menang kontes modif mobil lho.</p>	MDHA & PTS
<p>Angela : Michael juga ikut club mobil berarti pak ?</p> <p>Pak Ben : Iya. Teman – teman club mobilnya itu teman – teman SMAnya. Ya pokoknya saya dukung anak saya selama itu baik. Kalau mobilnya dibuat balapan liar, tentu saja akan saya larang.</p>	MDHA
<p>Angela : Kalau dukungan dalam proses suksesi kepemimpinan apa pak ?</p> <p>Pak Ben : Ya dari menyekolahkan nya di jurusan perkapalan sama seperti saya. Kalau saya tidak mendukung, tentu saya akan perbolehkan dia untuk bersekolah di jurusan lain. Lalu, saya kan juga meminta manajer saya untuk mengajari Michael. Nah itu juga bentuk dari dukungan saya.</p>	-MDPS -PF -KPLL
<p>Angela : Lalu kapan Pak Ben mengkomunikasikan ke Michael untuk perencanaan suksesi ?</p> <p>Pak Ben : Hmm... Sepertinya saat SMA. Saya suruh Michael masuk jurusan IPA agar dia bias kuliah teknik di ITS. Kalau kuliah teknik apalagi di universitas negeri kan harus dari jurusan IPA.</p>	MKTPS -PF

<p>Kalo masuk IPS agak susah ya diterimanya. Jadi saya pacu dia agar masuk IPA.</p>	<p>MMTV</p>
<p>Angela : Michael langsung bersedia pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Dia bersedia meskipun kesusahan. Kelas IPA di sinlui kan berat ngel. Jadinya dia ikut les privat pelajaran juga. Untuk membantu dia. Percuma juga masuk IPA tapi kalo nilai jelek kan..</p>	<p>MKTPS -MPR -PIF</p>
<p>SUKSESI</p>	
<p>Angela : Kapan proses persiapan suksesi kepemimpinan mulai dilakukan ?</p>	
<p>Pak Ben : Sejak SMA.</p>	<p>-PF</p>
<p>Angela : Apa peran yang anda lakukan ?</p>	
<p>Pak Ben : Sejak awal, saya persiapkan Michael agar bisa kuliah teknik perkapalan di ITS. Saya mempersiapkan dia untuk masuk jurusan IPA saat SMA. Mengikutkannya ke kursus privat pelajaran untuk membantunya.</p>	<p>-PF -PIF</p>
<p>Angela : Oh gitu... Akhirnya sekarang Michael diterima di ITS pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Iya...</p>	<p>-PF</p>
<p>Angela : Di jurusan perkapalan pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Iya. Sama seperti saya dulu. Saya dulu juga kuliah di ITS jurusan perkapalan.</p>	
<p>Angela : Lalu peran lain anda saat Michael kuliah apa pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Saat Michael kuliah ya peran dalam hal finansial, misalnya membiayai dia kuliah, membiayai pembelian buku untuk perkuliahan. Apabila ada studi ekskursi di kampusnya, saya suruh dia untuk mengikutinya dan membiayainya. Tahun lalu dia mengikuti studi ekskursi di Keppel Shipyard Singapore dan ketempat lainnya selama beberapa hari.</p>	<p>-PF -SEK</p>
<p>Angela : Keppel Shipyard itu tempat apa pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Itu semacam tempat perbaikan dan motifikasi kapal di singapura</p>	<p>-SEK</p>
<p>Angela : Lalu sekarang, Michael tetap sering ke kantor pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Sering tapi ngga sesering dulu. Kalo dulu saat kecil kan sering ke kantor tapi cuman keliling kantor aja atau main di kantor.</p>	<p>-MTG -KPLL</p>

<p>Kalo sekarang, Michael ke kantor pas liburan setelah UAS. Dia kan free tuh, dia jadi sering kesini buat bantu – bantu sekaligus belajar sama manajer. Biar sekalian dapat pelajaran juga kan, daripada cuman di rumah ato jalan – jalan di Mall.</p>	
<p>Angela : Lalu, adakah rencana pengembangan setelah Michael lulus kuliah nantinya ?</p>	
<p>Pak Ben : Walaupun sudah lulus, Michael tetap harus belajar lebih banyak. Belajar tidak harus melalui pendidikan formal seperti kuliah. Setelah lulus, Michael harus belajar agar lebih berpengalaman. Michael akan bekerja disini dulu selama beberapa tahun sampai dia siap. Kalau misal Michael ingin mengambil kuliah S2 saya perbolehkan asal dia bekerja terlebih dahulu. Michael orangnya mudah beradaptasi. Toh dia sejak kecil sudah sering kesini... Jadi saya tidak terlalu mencemaskan. Dan menurut saya, Michael akan cepat belajar saat langsung terjun di lapangan. Apalagi dia sudah ada bekal dari kuliah perkapalan kan.</p>	<p>-MTG -MDP -PSP</p>
<p>Angela : Bekerja jadi apa pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Dari posisi yang rendah. Pokoknya Michael harus belajar dari bawah. Dia tidak akan pintar kalau tiba – tiba langsung di posisi tinggi.</p>	<p>-MDP</p>
<p>Angela : Lalu, dalam rencana pengembangan suksesor, adakah pedoman dalam pelaksanaan proses suksesi kepemimpinan ?</p>	
<p>Pak Ben : Tidak ada.</p>	
<p>Angela : Lalu, ada pihak lain ngga selain Pak Ben yang terlibat dalam proses suksesi ini ??</p>	
<p>Pak Ben : Istri saya terlibat. Lebih condong ke peranan dari dalam. Misalnya seperti tadi, menyekolahkan michael, membawa michael ke perusahaan.</p>	<p>-KPLD</p>
<p>Angela : Berarti perannya sama seperti bapak ya ?</p>	
<p>Pak Ben : iya. Saya sering berdiskusi sama dia.</p>	
<p>Angela : Kalau peranan dari luar pak ?</p>	
<p>Pak Ben : Kalau peranan pihak lain dari luar contohnya manager dan staff staff di kantor. Mereka membimbing dan mengajari anak saya.</p>	<p>-MPII</p>

Angela : Semua staff atau ada yang di khususkan untuk membimbing Michael pak ?	-KPLL -MTG
Pak Ben : Semua staff membantu anak saya. Tapi lebih khususnya manajer yang saya minta untuk membimbing Michael saat dia di kantor.	
Angela : Manajer apa pak ?	
Pak Ben : Manajer keuangan. Dia sering mengajari Michael tentang keuangan perusahaan.	-MTG -KPLL
Angela : Apakah Pak Ben sudah menentukan kapan pak Ben akan pensiun ?	
Pak Ben : ermm.. Waktu pastinya belum. Mungkin masih lama ya. Michael harus lulus kuliah dulu. Setelah itu michael bekerja di sini. Jadi biar bisa merasakan dulu ya. Biar banyak pengalaman juga. Pengalaman – pengalaman bekerja itu yang akan membuat Michael siap dan mampu.	-MTG
Angela : Kalau perkiraan bapak, kapan kira – kira bapak akan pensiun ?	
Pak Ben : Erm... Nanti saat umur saya 60 tahun.	-MSTP -MDP
Angela : oh gitu. Lalu kalo pak Ben pensiun, kira – kira opsi kepemimpinan apa yang akan Pak Ben duduki ?	
Pak Ben : Kontrol atau mungkin jadi penasehat. Masih belum, saya pikirkan. Hmm.. Tapi sebetulnya saya terpikir untuk menjadi supplier untuk kapal.	-MSTP
Angela : Supplier kapal ?	
Pak Ben : Iya untuk menyuplai ke PT Ben Santosa. Misalnya : plat kapal, cat, kawat las. Atau mungkin saya akan membuka bengkel kapal.	-MOPP
Angela : Pertanyaan terakhir pak. Sejauh ini, adakah hambatan yang Pak Ben rasakan selama proses suksesi ini ?	
Pak Ben : hambatannya berasal dari diri Michael sendiri ya. Tiap orang minatnya kan berbeda – beda. Kalau <i>mensetting</i> Michael untuk suka musik itu mudah, karena mamanya kan juga suka musik. Tiap hari bisa dimainkan musik oleh mamanya agar dia suka. Tapi untuk <i>mensetting</i> Michael agar suka dunia perkapalan itu susah. Harus benar – benar menyenangkan. Itu menjadi tantangan untuk saya.	-MOPP -HBTD

<p>Angela : Ada hambatan yang lain pak ?</p> <p>Pak Ben : Hambatan lainnya, Michael kesulitan saat berada di perusahaan tapi manajer yang biasanya mengajari Michael tidak ada ditempat. Misalnya masih diluar karena ada keperluan lain Jadi proses pengajaran tidak bisa dilakukan. Kalo itu terjadi, biasanya saya suruh Michael mengawasi kapal selagi menunggu manajer selesai melakukan aktivitasnya.</p>	<p>- HBTL</p>
<p>Narasumber 2</p>	
<p>PRA SUKSESI</p>	
<p>Angela : Michael tahu tidak kapan Pak Ben berpikir pertama kalinya untuk menjadikan Michael pemimpin PT Ben Santosa ?</p>	
<p>Michael : Sejak papa mendirikan perusahaan ini. Papa dulu pernah bilang ke saya bahwa papa mendirikan perusahaan ini nantinya Michael akan meneruskan saat papa pensiun. Papa suruh saya belajar yang tekun. Papa cerita kalo papa temannya dulu meninggal dunia dan temannya harus memimpin perusahaan papanya. Papa tidak mau sampai hal itu terjadi.</p>	<p>-IPS -MPII</p>
<p>Angela : Lalu kenapa Pak Ben memilih Michael kok bukan Jeffry atau merekrut orang luar ?</p>	
<p>Michael : Mungkin karena saya putra sulung makanya saya lebih di persiapkan.</p>	<p>-IPS</p>
<p>Angela : Papamu kemarin bilang, katanya kamu dulu sewaktu kecil sering dibawa ke kantor. Betul tidak ?</p>	
<p>Michael : Iya. Betul. Aku dari kecil memang sering diajak papa ke kantor.</p>	<p>-MSK</p>
<p>Angela : Lalu hal apa yang kamu dapatkan dari kamu di kantor saat kecil ?</p>	
<p>Michael : Saya jadi mengenal tempat papa bekerja dan karyawan papa di kantor dan saya jadi berminat di dunia perkapalan.</p>	<p>-MSK</p>
<p>Angela : Kalo soal minat dan bakat, kamu pernah dikursuskan papa apa aja ?</p>	

Michael	: Dulu waktu masih TK sampai SMP aku kursus musik. Lalu les privat pelajaran juga.	MMDB, PF & PIF
Angela	: Musik apa ?	
Michael	: Piano. Kursus di melodia dan belajar dari mama juga.	MMDB
Angela	: Selain piano, kata Pak ben, kamu juga bisa bermain alat musik lain ya ?	
Michael	: Iya. Saya bisa bermain gitar, biola, cello dan saxophone. Sebenarnya dasar utama untuk menguasai semua alat musik ya dari piano itu sendiri. Kalau bisa bermain piano, pasti bisa menguasai alat musik lainnya.	PIF MMDB
Angela	: oh begitu. Lalu soal minat ? Papa mu kemarin bilang katanya dulu kamu sering mainan lego ya ?	
Michael	: oh iya. Dulu sering banget. Aku sering ditantang papa bikin mobil – mobilan atau kapal – kapalan dari lego gitu. Tapi lebih sering kapal. Dibantu papa sih sebenarnya. Hahaha.. Kalo sukses memenuhi tantangan, papa bakal beri hadiah. Namanya juga masih kecil. Dulu aku juga punya mainan kapal kecil – kecil gitu di kamar.	MMDB MMTV
Angela	: Lalu, apa prestasi yang kamu dapatkan saat masih kecil ?	
Michael	: Lumayan banyak sih. Saya sering mengikuti pesta musik saat masih kecil. Kebanyakan sih piano ya. Tapi ada beberapa lomba cello dan konser – konser yang saya ikuti.	PTS
Angela	: Menang ?	
Michael	: Iya menang.	PTS
Angela	: Wah hebat. Lalu bagaimana cara papa memotivasi kamu ?	
Michael	: Caranya banyak ya. Dari papa memberikan hadiah dan pujian. Terutama saat saya bisa melakukan sesuatu atau bahkan bisa memenangkan lomba. Papa bilang papa bangga. Itu yang menjadikan saya lebih termotivasi untuk mengikuti lomba – lomba yang lainnya.	MMTV
Angela	: Apa saja dukungan yang papa berikan kepadamu ?	
Michael	: Papa selalu mendukung yang saya lakukan. Misalnya	

<p>mengkoleksi mainan mobil – mobilan semasa kecil. Maksud saya miniatur mobil – mobilan. Papa juga memberikan saya fasilitas untuk kursus musik dan les privat pelajaran. Saya juga menjadi anggota choir di gereja dan papa juga mendukung saya.</p>	MMDB, PIF, MDHA
<p>Angela : Sekarang masih hobby koleksi mainan kecil ?</p>	
<p>Michael : Wah sudah hilang semuanya.. Sekarang sih hobby modif mobil. Ketularan temen – temen SMA dulu.</p>	MMDB
<p>Angela : Papa mendukung hobi kamu untuk modifikasi mobil?</p>	
<p>Michael : Sangat mendukung. Papa memperbolehkan saya masuk kedalam club modifikasi mobil. Papa selalu datang jika saya mengikuti kontes modifikasi mobil.</p>	MDHA, PTS
<p>Angela : Apa tidak mahal modifikasi mobil begitu ?</p>	
<p>Michael : Aksesoris untuk modifikasi mobil memang mahal. Tapi biasanya untuk aksesoris mobil yang sudah tidak saya pakai, saya jual di facebook.</p>	MDHA
<p>Angela : oh gitu... Lalu, papa pernah ngga mengkomunikasikan ke Michael soal proses suksesi ?</p>	
<p>Michael : Kalo ngomong secara langsungnya sih aku lupa.. Tapi seingetku papa pernah berkata bahwa ia ingin saya kuliah teknik perkapalan di ITS.</p>	MKTPS
<p>Angela : Lalu kamu langsung setuju ?</p>	
<p>Michael : Waktu itu saya masih SMA. Awalnya saya tidak setuju. Saya berpikir waktu itu teknik perkapalan kan susah. Tapi papa berhasil meyakinkan.</p>	MPR,MPOI, MPII
<p>Angela : Setelah dijalani bagaimana ? Susah tidak ?</p>	
<p>Michael : Susah. Tapi dijalani saja.</p>	
<p>SUKSESI</p>	
<p>Angela : Kapan proses persiapan suksesi kepemimpinan dilakukan ?</p>	
<p>Michael : Sejak SMA. Saya dipersiapkan masuk jurusan IPA agar nantinya bisa kuliah teknik perkapalan di ITS.</p>	PF
<p>Angela : Akhirnya bisa kuliah teknik perkapalan. Sebenarnya Michael memang berminat kuliah perkapalan ? atau terpaksa ?</p>	

Michael	: Kalo bicara soal minat, saya sebenarnya ingin ambil jurusan otomotif. Karena sejak SMA, saya suka modifikasi mobil. Tapi setelah saya pikir – pikir lagi, papa kan dari awal memang sudah menginginkan agar saya kuliah perkapalan. Ya sudah, saya ikut kemauan papa saja. Saya ikut tes masuk ke ITS dan ternyata diterima..	MPR MPPII
Angela	: Lalu apa saja peran pak Ben dalam mempersiapkan ?	
Michael	: Memberi dukungan dengan cara memberikan saya guru les privat saat SMA. Lalu membiayai saya untuk bersekolah dan berkuliah. Apabila ada kegiatan di kampus, papa juga mendukung saya.	PF, PIF, MDHA
Angela	: Kamu masih sering ke kantor ngga nih ?	
Michael	: Masih saat liburan. Kalo pas liburan kan nganggur tuh. Kalo pas hari biasa aku tidak sempat karena sibuk kuliah. Banyak tugas yang harus dikerjakan.	MTG
Angela	: Setelah lulus kuliah nanti, apa yang akan kamu lakukan ?	
Michael	: Papa minta saya untuk bekerja di kantor terlebih dahulu. Harus banyak belajar dari staf – staf papa di kantor. Papa memperbolehkan saya kalau saya ingin melanjutkan S2 asal saya harus bekerja dulu di perusahaan. Biar ilmu yang saya terapkan di kuliah bisa lebh banyak nantinya.	-MDP -PSP
Angela	: Dalam proses suksesi sekarang ini, siapa saja yang berperan ?	
Michael	: Keluarga tentunya. Perannya besar. Dari yang menentukan sekolah harus dimana, jurusan apa. Memberi semangat juga.. Kalo peran lain sih, mungkin orang – orang dikantor ya. Membantu saya untuk belajar.	-KPLD & KPLL
Angela	: Contohnya siapa ?? Contoh membantunya seperti bagaimana ?	
Michael	: Managernya papa. Pak Soegijono. Kapan lalu dia mengajarkan saya menghitung tagihan pemborong, menghitung harga satuan, harga saat dinego. Banyak deh pokoknya. Orang – orang kantor lainnya juga ikut mengajari saya banyak hal lainnya.	-KPLL -MTG

<p>Angela : Apa papa pernah bilang kapan ia akan pensiun ?</p> <p>Michael : Belum pernah.</p> <p>Angela : Menurut kamu, kira – kira kapan ?</p> <p>Michael : Waduh saya tidak tahu. Papa juga kan masih muda. Tapi sepertinya masih lama pensiunnya. Mungkin masih menunggu saya lulus dulu, saya siap dulu, baru papa pensiun.</p> <p>Angela : Apa papamu pernah cerita tentang opsi kepemimpinan yang akan papamu duduki setelah pensiun nanti ?</p> <p>Michael : Pernah. Papa bilang akan bantu – bantu saya di perusahaan.</p> <p>Angela : Untuk pertanyaan terakhir, apakah kamu merasakan ada hambatan selama proses ini ?</p> <p>Michael : em... Ya saat SMA tadi. Kesulitan menerima pelajaran aja sih.. Tapi sudah terbantu dengan les privat. Saat kuliah ini juga susah pelajarannya. Tapi saya coba jalani aja. Semoga nantinya tidak ada hambatan.</p>	<p>-MSTP</p> <p>-MOPP</p> <p>-HBTD</p>
<p>Narasumber 3</p>	
<p>PRA SUKSESI</p>	
<p>Angela : Apakah pak Ben pernah cerita kapan terpikirnya untuk perencanaan suksesi pak ?</p> <p>Soegijono : Pernah. Saat perayaan berdirinya perusahaan ini, saya pernah bertanya ke pak Ben. Saya waktu itu bertanya kalau pak Ben sudah tua, perusahaan ini siapa yang akan memimpin? Dia bilang anaknya Michael. Lalu saya tanya, kalau anaknya yang jeffry bagaimana ? Pak Ben menjawab bahwa Jeffry akan memimpin perusahaan yang di probolinggo.</p> <p>Angela : Jadi sudah sejak awal ya... Lalu alasannya kenapa pak ?</p> <p>Soegijono : Saya tidak tahu alasannya apa.</p> <p>Angela : Lalu kenapa kok memilih Michael ? Kenapa tidak CEO dari luar ?</p> <p>Soegijono : Karena Michael adalah anak sulung dan perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga.</p>	<p>-IPS</p> <p>-MPII</p> <p>-IPS</p>

Angela : Apa benar Michael sejak kecil sudah sering dibawa Pak Ben ke Perusahaan ?	-MSK -MTG
Soegijono : Iya benar. Sejak SD kalo tidak salah.. Sampai sekarang pun Michael juga sering kesini tapi saat liburan. Tapi bedanya, kalau dulu Michael hanya bermain – main di kantor. Kalau sekarang, Michael mulai bantu – bantu di kantor. Kalau liburan, dia tiap hari kesini.	
Angela : Apa tujuan pak Ben melibatkan anaknya di perusahaan sejak kecil pak ?	-MMDB
Soegijono : Ya agar anaknya tahu tempat papanya bekerja, tahu pekerjaan papanya sehingga akan lebih menghargai papanya Selain itu, agar Michael mengenal karyawan – karyawan ayahnya, dan berminat terhadap kapal	
Angela : Apa bapak tahu, bagaimana pak Ben mengembangkan minat calon suskesor saat masih kecil ?	-MMDB
Soegijono : Dari pak Ben membawa Michael perusahaan, itu merupakan cara untuk mengembangkan minat Michael terhadap perusahaan sejak kecil.	
Angela : Lalu bagaimana pak Ben mengembangkan bakat calon suksesor saat ia masih kecil ?	MMDB PIF, KPLD
Soegijono : Kalau soal bakatnya, Pak Ben mengembangkan bakat Michael di bidang musik. Michael diikutkan kursus musik. Dan juga, bu Ina istri pak Ben juga mahir bermain musik.	PTS
Angela : Apa saja prestasi yang pernah Michael raih ?	
Soegijono : Saya kurang tahu, tapi sepertinya Michael unggul di bidang non akademik.	PF -PPTV
Angela : Lalu, bagaimana cara pak Ben memotivasi Michael?	
Soegijono : Mempersiapkan Michael sejak awal itu termasuk cara Pak Ben memotivasi lho. Pak Ben juga sering memuji Michael	
Angela : Bagaimana cara Pak Ben memberi dukungan pak ?	PF, MTG, KPLL
Soegijono : Ya dengan cara menyekolahkanya di jurusan perkapalan	

<p>seperti ia dulu. Lalu, dengan meminta saya mengajari anaknya. Itu termasuk caranya mendukung.</p> <p>Angela : Kalau bapak sendiri, apa bapak mendukung Michael menjadi pemimpin selanjutnya ?</p> <p>Soegijono : Tentu saya mendukung.</p> <p>Angela : Dukungan bapak berupa apa ?</p> <p>Soegijono : Dukungan saya berupa saya bersedia mengajari Michael dan membimbingnya selama dia berminat.</p>	<p>MDPS</p> <p>MDPS, MTG</p>
<p>Angela : Apakah bapak tahu kapan Pak Ben mengkomunikasikan ke Michael tentang dimulainya perencanaan sukses ?</p> <p>Soegijono : Komunikasi tentang perencanaan suksesi kan sifatnya personal. Kan mereka sendiri yang berkomunikasi. jadi saya tidak tahu kapan tepatnya. Pak Ben hanya meminta saya untuk mengajari dan membimbing Michael tentang manajemen dan operasional perusahaan apabila Michael disini saat liburan.</p>	<p>MKTPS MTG</p>
<p>SUKSESI</p> <p>Angela : Kapan proses suksesi kepemimpinan ini dilakukan ?</p> <p>Soegijono : Kalau perencanaannya dari awal. Sesuai yang saya ceritakan tadi, Pak Ben sering membawa anaknya ke perusahaan sejak kecil. Tapi kalau proses nya sendiri, menurut saya dimulai dari pendidikan formal</p> <p>Angela : Maksud bapak sejak SMA dan kuliah ?</p> <p>Soegijono : Menurut saya dari semua pendidikan formal yang Michael dapatkan. Pendidikan formal yang Michael dapatkan tidak semata – mata agar Michael mendapatkan ijazah sekolah. Tapi agar Michael bisa bersekolah untuk meningkatkan kualitas dirinya, lebih bermoral dan beretika.</p> <p>Angela : Lalu peran Pak Ben dalam proses suksesi kepemimpinan ini?</p> <p>Soegijono : Pak Ben perannya sebagai orang yang mendukung calon suksesor baik memberi semangat maupun memberi dukungan finansial. Misalnya ya membiayai sekolah dan kuliah Michael serta kegiatan – kegiatan Michael selama di kampus</p>	<p>MSK PF</p> <p>PF</p> <p>MMTV PF& SE MDHA</p>

<p>Angela : Apa RPCS setelah lulus kuliah nantinya pak ?</p> <p>Soegijono : Michael akan bekerja di sini terlebih dahulu untuk beberapa tahun. Tujuannya agar Michael bisa mengaplikasikan apa yang ia pelajari di bangku perkuliahan. Kalaupun nantinya Michael ingin kuliah S2 atau mengambil beasiswa tentu akan lebih baik. Apalagi Michael sudah mendapat pengalaman secara langsung dari perusahaan.</p> <p>Angela : Lalu, adakah ketentuan atau pedoman dalam proses suksesi kepemimpinan sekarang ini ?</p> <p>Soegijono : Tidak ada ketentuan ataupun pedoman yang tertulis.</p>	<p>MDP PSP</p>
<p>Angela : Kenapa pak ?</p> <p>Soegijono : Ya supaya tidak kaku. Semuanya dibuat berjalan mengalir saja. Seperti sekarang, Michael kuliah perkapalan sekaligus ikut belajar secara praktek dan bantu – bantu di perusahaan saat liburan. Nanti setelah lulus pun, ia akan bekerja disini terlebih dahulu..</p>	
<p>Angela : Lalu, ada pihak lain ngga selain Pak Ben yang terlibat dalam proses suksesi ini ??</p> <p>Pak Ben : Bu Ina, istri pak Ben tentunya terlibat ya. Perannya sebagai orang tua sama seperti pak Ben. Lalu peranan yang lain ya orang – orang dikantor. Misalnya saja saya, dan staff – staff lain di kantor.</p>	<p>KPLD KPLL</p>
<p>Angela : Kalau peranan bapak apa ?</p> <p>Soegijono : Saya sebagai pembimbing Michael untuk membimbing dan mengajari dia operasional dan manajemen di perusahaan.</p>	<p>MTG</p>
<p>Angela : Contohnya pak ?</p> <p>Soegijono : Contohnya mengatur job desk staff dan tanggung jawab mereka sampai dimana. Lalu, mengajari prosedur keuangan pembayaran, laporan keuangan. Contoh lainnya dalam menagih ke pemilik kapal. Kita menghitung yang harus diperbaiki apa saja, harga jual satuannya berapa, cros cek data supaya tidak ada yang terlewat lalu ditotal dan dihitung akan dijual berapa.</p>	<p>MTG</p>

<p>Angela : Lalu apa bapak tahu, kapan pak Ben akan mnyerahkan kepemimpinannya pada anaknya ?</p> <p>Soegijono : Waktu secara pastinya tidak bisa diketahui.</p> <p>Angela : Kira – kira pak ?</p> <p>Soegijono : Mungkin umur 60 tahun. Namun semuanya kembali lagi ke Pak Ben dan Michael. Jika keduanya siap, maka saat itu akan terjadi. Namun yang pasti untuk sekarang, Michael dipersiapkan terlebih dahulu.</p>	MSTP
<p>Angela : Lalu apa bapak tahu, opsi kepemimpinan apakah yang akan pak Ben jalani setelah pensiun ?</p> <p>Soegijono : Pak Ben akan menjadi supplier plat kapal, cat, kawat las untuk PT Ben Santosa. Atau mungkin akan membuka bengkel kapal.</p>	MOPP
<p>Angela : Bapak tahu dari mana ?</p> <p>Soegijono : Dulu saya pernah sharing sama pak Ben dan dia pernah berkata seperti itu. Jadi supaya PT Ben Santosa tidak perlu mengambil barang dari tempat lain tapi dari grup sendiri. Selain itu pula, diharapkan akan dapat menyerap tenaga kerja</p>	MPII
<p>Angela : Adakah hambatan yang terjadi dalam proses suksesi sekarang ini pak ?</p> <p>Soegijono : Hambatan yang sederhana saja sih. Untuk sekarang, Michael tidak bisa setiap hari ke kantor karena kesibukannya kuliah. Jadinya proses suksesi ini belum berjalan maksimal. Tapi tak apa, karena memang pendidikan formal ini penting juga karena sesuai dengan perusahaan.</p>	HBTD PF
<p>Angela : oh begitu.. Ada hambatan yang lain pak ?</p> <p>Soegijono : Hambatan lainnya tidak ada standard operasi yang baku pada semua aktivitas di perusahaan. Karena kalau tidak ada standard operasi, Michael akan mengira – ngira sendiri segala sesuatunya. Memang bisa bertanya pada saya, tapi kalau saya tidak ada di tempat bagaimana ? Kalau ada standard operasi kan Michael bisa membacanya. Itu yang menjadi penghambat menurut saya.</p>	-HBTL
<p>Angela : Terima kasih pak karena sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini.</p>	

LAMPIRAN 4 : TRANSKRIPSI WAWANCARA

Wawancara I

Narasumber : Ben Santosa

Jabatan : Direktur PT Ben Santosa

Lokasi : Kantor

Tanggal : 31 Mei 2014

Waktu : Pukul 10.00-12.00 WIB

Angela : Selamat pagi Pak Ben. Maaf mengganggu sebentar, mau izin wawancara pak.

Pak Ben : Iya. Kira- kira mau tanya tentang apa saja?

Angela : Langsung masuk ke pertanyaan wawancara ya pak. Pertama mau tanya tentang bagaimana sejarah dan latar belakang berdirinya PT. Ben Santosa pak.

Pak Ben : Perusahaan ini bergerak dalam bidang pembuatan kapal dan reparasi kapal. Beroperasi pada tahun 1993. Indonesia ini negara kepulauan dan untuk menghubungkan satu pulau ke pulau lainnya kan membutuhkan sarana transportasi. Ya kapal laut ini yang bisa menjangkau semua kalangan baik kelas menengah bawah sampai atas. Nah pada waktu itu, fasilitas perbaikan dan pembuatan kapal masih belum memadai. Inilah yang menjadi peluang untuk mendirikan perusahaan ini.

Angela : Selanjutnya terkait visi dan misi, apa saja yang bisa dijelaskan ?

Pak Ben : Visi perusahaan ini untuk menjadi galangan kapal yang utama dan galangan kapal yang dipercaya di kalangan masyarakat di bidang perkapalan. Nah untuk mencapai visi itu, perusahaan ini melakukan beberapa upaya. Misalnya ya bekerja sesuai standard dengan mengutamakan keselamatan kerja. Kita juga terbuka terhadap masukan customer. Nanti Angela bisa lihat visi dan misi yang lengkap di website saja...

Angela : iya pak.. Oh ya. Perusahaan ini dipimpin generasi ke berapa ya ?

Pak Ben : Generasi pertama! Karena saya pendirinya.

Inisiasi Perencanaan Suksesi

Angela : Sekarang wawancara mengenai peran pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan ya pak. Suksesi kepemimpinan itu proses perpindahan kepemimpinan. Kapan Pak Ben terpikir untuk melakukan perencanaan suksesi pertama kalinya ke Michael pak ?

Pak Ben : Sebenarnya dari pertama perusahaan ini saya dirikan, saya sudah berencana untuk menjadikan Michael pemimpin selanjutnya. Tapi nanti! Michael harus siap dulu baru boleh memimpin..

Angela : Alasannya apa pak kok dari awal bapak sudah memikirkan hal itu ?

Pak Ben : Saya memikirkan sudah dari awal karena melihat pengalaman teman saya. Ia harus menjadi pemimpin di perusahaan ayahnya secara tiba – tiba karena ayahnya meninggal terkena serangan jantung dan faktanya dia belum dipersiapkan sama sekali sejak awal.

Angela : Lalu kenapa kok Michael yang dijadikan calon suksesor pak ? Kok bukan Jeffry atau pihak luar keluarga ?

Pak Ben : Alasan pertama, karena Michael anak sulung sedangkan Jeffry anak bungsu saya. Alasan kedua, karena ini perusahaan keluarga. Jadi sahamnya sebagian besar dikuasai keluarga. Kalo sahamnya dijual ke publik, maka perusahaan akan dipimpin oleh CEO dari luar agar lebih fair.

Melibatkan calon suksesor kedalam perusahaan

Angela : Sewaktu masih kecil, Pernahkah anda melibatkan Michael kedalam perusahaan ?

Pak Ben : Pernah. Bahkan saya sangat sering membawa Michael ke kantor sejak dia masih kecil.

Angela : Apa tujuannya pak ?

Pak Ben : Alasan yang pertama, karena saya ingin anak saya mengetahui papanya kerja apa dan tempat papanya kerja seperti apa. Yang kedua, saya ingin agar anak – anak saya kenal juga dengan karyawan –

karyawan di kantor. Yang ketiga, saya ingin menumbuhkan rasa memiliki terhadap perusahaan kepada anak saya. Yang keempat, ini yang paling penting sebenarnya, agar anak saya berminat tentang kapal.

Mengembangkan bakat dan minat calon suksesor

Angela : Bagaimana peran anda dalam mengembangkan minat calon suksesor terhadap kapal saat masih kecil ?

Pak Ben : Kalau minat nya terhadap kapal, saya belikan mainan mobil – mobilan dan kapal – kapalan. Lalu saya belikan mainan lego. Mainan merakit itu lho yang bisa dibongkar dan dipasang. Biar dia merakit sendiri apa yang ada di pikirannya. Saya dulu tantang Michael untuk membuat kapal dari lego itu. Saya beri gambar dan saya suruh dia buat. Hahaha. Tujuannya sih agar Michael makin berminat sama kapal. Pokoknya saya arahkan dulu Michael dan berharap Michael berminat.

Angela : Lalu Bagaimana peran anda dalam mengembangkan bakat calon suksesor ?

Pak Ben : Michael suka sama musik sejak ia masih kecil. Ia sering menekan tuts piano di rumah. Melihat bakatnya Michael, saya dan mamanya memasukkannya ke kursus musik sejak ia umur 4 tahun. Tidak hanya di tempat kursus saja dia belajar piano, tapi dirumah dia juga belajar piano sama mama nya. Mamanya jago main piano. Kalo bisa piano kan jadi bisa menguasai alat musik lainnya. Jadi sekarang Michael bisa bermain banyak alat musik.

Angela : Alat musik apa saja yang bisa Michael mainkan ?

Pak Ben : Piano, gitar, biola, cello, saxophone. Michael sangat hebat dalam bermain musik. Saya kalah. Saya tidak bisa sama sekali. Hmm.

Angela : Lalu, apa prestasi yang pernah Michael dapatkan saat kecil ?

Pak Ben : Prestasi yang Michael dapatkan kebanyakan dibidang non akademik. Misalnya musik tadi. Michael sering mengikuti perlombaan musik dan menang.

Memotivasi calon suksesor

Angela : Lalu bagaimana cara bapak untuk memotivasi Michael ?

Pak Ben : Cara saya memotivasi dengan memberikan pujian dan hadiah. Nah saat Michael sukses membuat kapal dari mainan lego tersebut, saya akan beri dia pujian sebagai apresiasi. Dengan pujian itu saya memberi dorongan terhadap dia sehingga dia makin terpacu nantinya.

Memberikan dukungan kepada calon suksesor

Angela : Bagaimana cara anda memberikan dukungan kepada Michael ?

Pak Ben : Saya mendukung dia dengan cara memberi kebebasan kepada dia untuk melakukan hobi dan kegiatannya selama itu positif. Lalu, kembali lagi ke awal, dukungan yang saya berikan berupa pengembangan minat dan bakat anak saya.

Angela : Kalo kegiatan dan hobinya Michael sekarang apa pak ?

Pak Ben : Kalau kegiatan, Michael tergabung dalam choir di gereja. Nama choirnya Eliata Choir. Dia mengiringi musik dengan bermain cello. Kalau soal hobby Michael sekarang, dia masih hobby bermain musik dan juga hobi modifikasi mobil.

Angela : Pak Ben mendukung hobi Michael memodifikasi mobil ?

Pak Ben : Iya. Modifikasi mobil juga hal positif menurut saya karena dia pernah menang kontes modif mobil lho.

Angela : Michael juga ikut club mobil berarti pak ?

Pak Ben : Iya. Teman – teman club mobilnya itu teman – teman SMAnya. Ya pokoknya saya dukung anak saya selama itu baik. Kalau mobilnya dibuat balapan liar, tentu saja akan saya larang.

Angela : Kalau dukungan dalam proses suksesi kepemimpinan apa pak ?

Pak Ben : Ya dari menyekolahkanya di jurusan perkapalan sama seperti saya. Kalau saya tidak mendukung, tentu saya akan perbolehkan dia untuk bersekolah di jurusan lain. Lalu, saya kan juga meminta manajer saya untuk mengajari Michael. Nah itu juga bentuk dari dukungan saya.

Mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi

Angela : Lalu kapan Pak Ben mengkomunikasikan ke Michael untuk perencanaan suksesi ?

Pak Ben : Hmm... Sepertinya saat SMA. Saya suruh Michael masuk jurusan IPA agar dia bias kuliah teknik di ITS. Kalau kuliah teknik apalagi di universitas negeri kan harus dari jurusan IPA. Kalo masuk IPS agak susah ya diterimanya. Jadi saya pacu dia agar masuk IPA.

Angela : Michael langsung bersedia pak ?

Pak Ben : Dia bersedia meskipun kesusahan. Kelas IPA di sinlui kan berat ngel. Jadinya dia ikut les privat pelajaran juga. Untuk membantu dia. Percuma juga masuk IPA tapi kalo nilai jelek kan..

Menyiapkan calon suksesor

Angela : Kapan proses persiapan suksesi kepemimpinan mulai dilakukan ?

Pak Ben : Sejak SMA.

Angela : Apa peran yang anda lakukan ?

Pak Ben : Sejak awal, saya persiapan Michael agar bisa kuliah teknik perkapalan di ITS. Saya mempersiapkan dia untuk masuk jurusan IPA saat SMA. Mengikutkannya ke kursus privat pelajaran untuk membantunya.

Angela : Oh gitu... Akhirnya sekarang Michael diterima di ITS pak ?

Pak Ben : Iya...

Angela : Di jurusan perkapalan pak ?

Pak Ben : Iya. Sama seperti saya dulu. Saya dulu juga kuliah di ITS jurusan perkapalan.

Angela : Lalu peran lain anda saat Michael kuliah apa pak ?

Pak Ben : Saat Michael kuliah ya peran dalam hal finansial, misalnya membiayai dia kuliah, membiayai pembelian buku untuk perkuliahan. Apabila ada studi ekskursi di kampusnya, saya suruh dia untuk mengikutinya dan membiayainya. Tahun lalu dia mengikuti studi ekskursi di Keppel Shipyard Singapore dan ketempat lainnya selama beberapa hari.

Angela : Keppel Shipyard itu tempat apa pak ?

Pak Ben : Itu semacam tempat perbaikan dan motifikasi kapal di singapura

Angela : Lalu sekarang, Michael tetap sering ke kantor pak ?

Pak Ben : Sering tapi ngga sesering dulu. Kalo dulu saat kecil kan sering ke kantor tapi cuman keliling kantor aja atau main di kantor. Kalo sekarang, Michael ke kantor pas liburan setelah UAS. Dia kan free tuh, dia jadi sering kesini buat bantu – bantu sekaligus belajar sama manajer. Biar sekalian dapat pelajaran juga kan, daripada cuman di rumah ato jalan – jalan di Mall.

Rencana pengembangan calon suksesor

Angela : Lalu, adakah rencana pengembangan setelah Michael lulus kuliah nantinya ?

Pak Ben : Walaupun sudah lulus, Michael tetap harus belajar lebih banyak. Belajar tidak harus melalui pendidikan formal seperti kuliah. Setelah lulus, Michael harus belajar agar lebih berpengalaman. Michael akan bekerja disini dulu selama beberapa tahun sampai dia siap. Kalau misal Michael ingin mengambil kuliah S2 saya perbolehkan asal dia bekerja terlebih dahulu. Michael orangnya mudah beradaptasi. Toh dia sejak kecil sudah sering kesini... Jadi saya tidak terlalu mencemaskan. Dan menurut saya, Michael akan cepat belajar saat langsung terjun di lapangan. Apalagi dia sudah ada bekal dari kuliah perkapalan kan.

Angela : Bekerja jadi apa pak ?

Pak Ben : Dari posisi yang rendah. Pokoknya Michael harus belajar dari bawah. Dia tidak akan pintar kalau tiba – tiba langsung di posisi tinggi.

Angela : Lalu, dalam rencana pengembangan suksesor, adakah pedoman dalam pelaksanaan proses suksesi kepemimpinan ?

Pak Ben : Tidak ada.

Keterlibatan pihak lain dalam proses suksesi

Angela : Lalu, ada pihak lain ngga selain Pak Ben yang terlibat dalam proses suksesi ini ??

Pak Ben : Istri saya terlibat. Lebih condong ke peranan dari dalam. Misalnya seperti tadi, menyekolahkan michael, membawa michael ke perusahaan.

Angela : Berarti perannya sama seperti bapak ya ?
Pak Ben : iya. Saya sering berdiskusi sama dia.
Angela : Kalau peranan dari luar pak ?
Pak Ben : Kalau peranan pihak lain dari luar contohnya manager dan staff staff di kantor. Mereka membimbing dan mengajari anak saya.
Angela : Semua staff atau ada yang di khususkan untuk membimbing Michael pak ?
Pak Ben : Semua staff membantu anak saya. Tapi lebih khususnya manajer yang saya minta untuk membimbing Michael saat dia di kantor.
Angela : Manajer apa pak ?
Pak Ben : Manajer keuangan. Dia sering mengajari Michael tentang keuangan perusahaan.

Menentukan saat yang tepat bagi pendiri untuk pensiun

Angela : Apakah Pak Ben sudah menentukan kapan pak Ben akan pensiun ?
Pak Ben : ermm.. Waktu pastinya belum. Mungkin masih lama ya. Michael harus lulus kuliah dulu. Setelah itu michael bekerja di sini. Jadi biar bisa merasakan dulu ya. Biar banyak pengalaman juga. Pengalaman – pengalaman bekerja itu yang akan membuat Michael siap dan mampu.
Angela : Kalau perkiraan bapak, kapan kira – kira bapak akan pensiun ?
Pak Ben : Erm... Nanti saat umur saya 60 tahun.

Menentukan opsi kepemimpinan setelah pensiun

Angela : oh gitu. Lalu kalo pak Ben pensiun, kira – kira opsi kepemimpinan apa yang akan Pak Ben duduki ?
Pak Ben : Kontrol atau mungkin jadi penasehat. Masih belum, saya pikirkan. Hmm.. Tapi sebetulnya saya terpikir untuk menjadi supplier untuk kapal.
Angela : Supplier kapal ?
Pak Ben : Iya untuk menyuplai ke PT Ben Santosa. Misalnya : plat kapal, cat, kawat las. Atau mungkin saya akan membuka bengkel kapal.

Hambatan yang terjadi

Angela : Pertanyaan terakhir pak. Sejauh ini, adakah hambatan yang Pak Ben rasakan selama proses suksesi ini ?

Pak Ben : Hambatannya berasal dari diri Michael sendiri ya. Tiap orang minatnya kan berbeda – beda. Kalau *mensetting* Michael untuk suka musik itu mudah, karena mamanya kan juga suka musik. Tiap hari bisa dimainkan musik oleh mamanya agar dia suka. Tapi untuk *mensetting* Michael agar suka dunia perkapalan itu susah. Harus benar – benar menyenangkan. Itu menjadi tantangan untuk saya.

Angela : Ada hambatan yang lain pak ?

Pak Ben : Hambatan lainnya, Michael kesulitan saat berada di perusahaan tapi manajer yang biasanya mengajari Michael tidak ada ditempat. Misalnya masih diluar karena ada keperluan lain Jadi proses pengajaran tidak bisa dilakukan. Kalo itu terjadi, biasanya saya suruh Michael mengawasi kapal selagi menunggu manajer selesai melakukan aktivitasnya.

Angela : Cuman itu pak ? ada yang lain lagi ?

Pak Ben : Sepertinya tidak ada. Itu saja.

Angela : Terima kasih pak atas waktu yang diberikan untuk wawancara.

Pak Ben : Iya.. Sama - sama

Wawancara II

Narasumber : Michael Santosa
Jabatan : Calon suksesor PT Ben Santosa
Lokasi : Rumah
Tanggal : 1 Juni 2014
Waktu : Pukul 09.00-11.00 WIB

Angela : Hallo, Michael. Boleh wawancara sebentar ?

Michael : Boleh.. Mau tanya tentang apa ?

Angela : Mau wawancara untuk skripsiku, chael. Tentang peran pendiri dalam proses suksesi kepemimpinan. Sedikit info ya, suksesi kepemimpinan itu proses perpindahan kepemimpinan.

Michael : Ya

Inisiasi Perencanaan Suksesi

Angela : Michael tahu tidak kapan Pak Ben berpikir pertama kalinya untuk menjadikan Michael pemimpin PT Ben Santosa ?

Michael : Sejak papa mendirikan perusahaan ini. Papa dulu pernah bilang ke saya bahwa papa mendirikan perusahaan ini nantinya Michael akan meneruskan saat papa pensiun. Papa suruh saya belajar yang tekun. Papa cerita kalo papa temannya dulu meninggal dunia dan temannya harus memimpin perusahaan papanya. Papa tidak mau sampai hal itu terjadi.

Angela : Lalu kenapa Pak Ben memilih Michael kok bukan Jeffry atau merekrut orang luar ?

Michael : Mungkin karena saya putra sulung makanya saya lebih di persiapkan.

Melibatkan calon suksesor kedalam perusahaan

Angela : Papamu kemarin bilang, katanya kamu dulu sewaktu kecil sering dibawa ke kantor. Betul tidak ?

Michael : Iya. Betul. Aku dari kecil memang sering diajak papa ke kantor.

Angela : Lalu hal apa yang kamu dapatkan dari kamu di kantor saat kecil ?
Michael : Saya jadi mengenal tempat papa bekerja dan karyawan papa di kantor dan saya jadi berminat di dunia perkapalan.

Mengembangkan minat dan bakat calon suksesor

Angela : Kalo soal minat dan bakat, kamu pernah dikursuskan papa apa aja ?
Michael : Dulu waktu masih TK sampai SMP aku kursus musik. Lalu les privat pelajaran juga.
Angela : Musik apa ?
Michael : Piano. Kursus di melodia dan belajar dari mama juga.
Angela : Selain piano, kata Pak ben, kamu juga bisa bermain alat musik lain ya ?
Michael : Iya. Saya bisa bermain gitar, biola, cello dan saxophone. Sebenarnya dasar utama untuk menguasai semua alat musik ya dari piano itu sendiri. Kalau bisa bermain piano, pasti bisa menguasai alat musik lainnya.
Angela : oh begitu. Lalu soal minat ? Papa mu kemarin bilang katanya dulu kamu sering mainan lego ya ?
Michael : oh iya. Dulu sering banget. Aku sering ditantang papa bikin mobil – mobilan atau kapal – kapalan dari lego gitu. Tapi lebih sering kapal. Dibantu papa sih sebenarnya. Hahaha.. Kalo sukses memenuhi tantangan, papa bakal beri hadiah. Namanya juga masih kecil. Dulu aku juga punya mainan kapal kecil – kecil gitu di kamar.
Angela : Lalu, apa prestasi yang kamu dapatkan saat masih kecil ?
Michael : Lumayan banyak sih. Saya sering mengikuti pesta musik saat masih kecil. Kebanyakan sih piano ya. Tapi ada beberapa lomba cello dan konser – konser yang saya ikuti.
Angela : Menang ?
Michael : Iya menang.

Memotivasi calon suksesor

Angela : Wah hebat. Lalu bagaimana cara papa memotivasi kamu ?

Michael : Caranya banyak ya. Dari papa memberikan hadiah dan pujian. Terutama saat saya bisa melakukan sesuatu atau bahkan bisa memenangkan lomba. Papa bilang papa bangga. Itu yang menjadikan saya lebih termotivasi untuk mengikuti lomba – lomba yang lainnya.

Memberikan dukungan kepada calon suksesor

Angela : Apa saja dukungan yang papa berikan kepadamu ?

Michael : Papa selalu mendukung yang saya lakukan. Misalnya mengkoleksi mainan mobil – mobilan semasa kecil. Maksud saya miniatur mobil – mobilan. Papa juga memberikan saya fasilitas untuk kursus musik dan les privat pelajaran. Saya juga menjadi anggota choir di gereja dan papa juga mendukung saya.

Angela : Sekarang masih hobby koleksi mainan kecil ?

Michael : Wah sudah hilang semuanya.. Sekarang sih hobby modif mobil. Ketularan temen – temen SMA dulu.

Angela : Papa mendukung hobi kamu untuk modifikasi mobil?

Michael : Sangat mendukung. Papa memperbolehkan saya masuk kedalam club modifikasi mobil. Papa selalu datang jika saya mengikuti kontes modifikasi mobil.

Angela : Apa tidak mahal modifikasi mobil begitu ?

Michael : Aksesoris untuk modifikasi mobil memang mahal. Tapi biasanya untuk aksesoris mobil yang sudah tidak saya pakai, saya jual di facebook.

Mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi

Angela : oh gitu... Lalu, papa pernah ngga mengkomunikasikan ke Michael soal proses suksesi ?

Michael : Kalo ngomong secara langsungnya sih aku lupa.. Tapi seingetku papa pernah berkata bahwa ia ingin saya kuliah teknik perkapalan di ITS.

Angela : Lalu kamu langsung setuju ?

Michael : Waktu itu saya masih SMA. Awalnya saya tidak setuju. Saya berpikir waktu itu teknik perkapalan kan susah. Tapi papa berhasil meyakinkan.

Angela : Setelah dijalani bagaimana ? Susah tidak ?

Michael : Susah. Tapi dijalani saja.

Menyiapkan calon suksesor

Angela : Kapan proses persiapan suksesi kepemimpinan dilakukan ?

Michael : Sejak SMA. Saya dipersiapkan masuk jurusan IPA agar nantinya bisa kuliah teknik perkapalan di ITS.

Angela : Akhirnya bisa kuliah teknik perkapalan. Sebenarnya Michael memang berminat kuliah perkapalan ? atau terpaksa ?

Michael : Kalo bicara soal minat, saya sebenarnya ingin ambil jurusan otomotif. Karena sejak SMA, saya suka modifikasi mobil. Tapi setelah saya pikir – pikir lagi, papa kan dari awal memang sudah menginginkan agar saya kuliah perkapalan. Ya sudah, saya ikut kemauan papa saja. Saya ikut tes masuk ke ITS dan ternyata diterima..

Angela : Lalu apa saja peran pak Ben dalam mempersiapkan ?

Michael : Memberi dukungan dengan cara memberikan saya guru les privat saat SMA. Lalu membiayai saya untuk bersekolah dan berkuliah. Apabila ada kegiatan di kampus, papa juga mendukung saya.

Rencana pengembangan calon suksesor

Angela : Kamu masih sering ke kantor ngga nih ?

Michael : Masih saat liburan. Kalo pas liburan kan nganggur tuh. Kalo pas hari biasa aku tidak sempat karena sibuk kuliah. Banyak tugas yang harus dikerjakan.

Angela : Setelah lulus kuliah nanti, apa yang akan kamu lakukan ?

Michael : Papa minta saya untuk bekerja di kantor terlebih dahulu. Harus banyak belajar dari staf – staf papa di kantor. Papa memperbolehkan saya kalau saya ingin melanjutkan S2 asal saya harus bekerja dulu di perusahaan. Biar ilmu yang saya terapkan di kuliah bisa lebh banyak nantinya.

Keterlibatan pihak lain pada proses suksesi

Angela : Dalam proses suksesi sekarang ini, siapa saja yang berperan ?

Michael : Keluarga tentunya. Perannya besar. Dari yang menentukan sekolah harus dimana, jurusan apa. Memberi semangat juga.. Kalo peran lain sih, mungkin orang – orang dikantor ya. Membantu saya untuk belajar.

Angela : Contohnya siapa ?? Contoh membantunya seperti bagaimana ?

Michael : Managernya papa. Pak Soegijono. Kapan lalu dia mengajarkan saya menghitung tagihan pemborong, menghitung harga satuan, harga saat dinego. Banyak deh pokoknya. Orang – orang kantor lainnya juga ikut mengajari saya banyak hal lainnya.

Menentukan saat yang tepat bagi pendiri untuk pensiun

Angela : Apa papa pernah bilang kapan ia akan pensiun ?

Michael : Belum pernah.

Angela : Menurut kamu, kira – kira kapan ?

Michael : Waduh saya tidak tahu. Papa juga kan masih muda. Tapi sepertinya masih lama pensiunnya. Mungkin masih menunggu saya lulus dulu, saya siap dulu, baru papa pensiun.

Menentukan opsi kepemimpinan sesudah pensiun

Angela : Apa papamu pernah cerita tentang opsi kepemimpinan yang akan papamu duduki setelah pensiun nanti ?

Michael : Pernah. Papa bilang akan bantu – bantu saya di perusahaan.

Hambatan yang terjadi

Angela : Untuk pertanyaan terakhir, apakah kamu merasakan ada hambatan selama proses ini ?

Michael : em... Ya saat SMA tadi. Kesulitan menerima pelajaran aja sih.. Tapi sudah terbantu dengan les privat. Saat kuliah ini juga susah pelajarannya. Tapi saya coba jalani aja. Semoga nantinya tidak ada hambatan

Wawancara III

Narasumber : Soegijono Soegeng
Jabatan : Manager Keuangan
Lokasi : Kantor
Tanggal : 31 Juni 2014
Waktu : Pukul 13.00 – 14.30

Angela : Selamat siang pak. Saya mau wawancara sebentar untuk skripsi saya bisa ?

Soegijono: Bisa.

Angela : Sudah berapa lama bapak bekerja di PT Ben Santosa ?

Soegijono: Wah, Lama sekali. Sejak perusahaan ini beroperasi. Tahun 1993

Angela : Berarti bapak sudah mengenal Michael juga ya ?

Soegijono: Iya..

Inisiasi Perencanaan Suksesi

Angela : Apakah pak Ben pernah cerita kapan terpikirnya untuk perencanaan suksesi pak ?

Soegijono: Pernah. Saat perayaan berdirinya perusahaan ini, saya pernah bertanya ke pak Ben. Saya waktu itu bertanya kalau pak Ben sudah tua, perusahaan ini siapa yang akan memimpin? Dia bilang anaknya Michael. Lalu saya tanya, kalau anaknya yang jeffry bagaimana ? Pak Ben menjawab bahwa Jeffry akan memimpin perusahaan yang di probolinggo.

Angela : Jadi sudah sejak awal ya... Lalu alasannya kenapa pak ?

Soegijono: Saya tidak tahu alasannya apa.

Angela : Lalu kenapa kok memilih Michael ? Kenapa tidak CEO dari luar ?

Soegijono: Karena Michael adalah anak sulung dan perusahaan ini merupakan perusahaan keluarga.

Melibatkan calon suksesor kedalam perusahaan

Angela : Apa benar Michael sejak kecil sudah sering dibawa Pak Ben ke Perusahaan ?

Soegijono: Iya benar. Sejak SD kalo tidak salah.. Sampai sekarang pun Michael juga sering kesini tapi saat liburan. Tapi bedanya, kalau dulu Michael hanya bermain – main di kantor. Kalau sekarang, Michael mulai bantu – bantu di kantor. Kalau liburan, dia tiap hari kesini.

Angela : Apa tujuan pak Ben melibatkan anaknya di perusahaan sejak kecil pak ?

Soegijono: Ya agar anaknya tahu tempat papanya bekerja, tahu pekerjaan papanya sehingga akan lebih menghargai papanya Selain itu, agar Michael mengenal karyawan – karyawan ayahnya, dan berminat terhadap kapal

Mengembangkan minat dan bakat calon suksesor

Angela : Apa bapak tahu, bagaimana pak Ben mengembangkan minat calon suskesor saat masih kecil ?

Soegijono: Dari pak Ben membawa Michael perusahaan, itu merupakan cara untuk mengembangkan minat Michael terhadap perusahaan sejak kecil.

Angela : Lalu bagaimana pak Ben mengembangkan bakat calon suksesor saat ia masih kecil ?

Soegijono: Kalau soal bakatnya, Pak Ben mengembangkan bakat Michael di bidang musik. Michael diikutkan kursus musik. Dan juga, bu Ina istri pak Ben juga mahir bermain musik.

Angela : Apa saja prestasi yang pernah Michael raih ?

Soegijono: Saya kurang tahu, tapi sepertinya Michael unggul di bidang non akademik.

Memotivasi calon suksesor

Angela : Lalu, bagaimana cara pak Ben memotivasi Michael?

Soegijono: Mempersiapkan Michael sejak awal itu termasuk cara Pak Ben memotivasi lho. Pak Ben juga sering memuji Michael

Memberikan dukungan kepada calon suksesor

Angela : Bagaimana cara Pak Ben memberi dukungan pak ?

Soegijono: Ya dengan cara menyekolahkanya di jurusan perkapalan seperti ia dulu. Lalu, dengan meminta saya mengajari anaknya. Itu termasuk caranya mendukung.

Angela : Kalau bapak sendiri, apa bapak mendukung Michael menjadi pemimpin selanjutnya ?

Soegijono: Tentu saya mendukung.

Angela : Dukungan bapak berupa apa ?

Soegijono: Dukungan saya berupa saya bersedia mengajari Michael dan membimbingnya selama dia berminat.

Mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi

Angela : Apakah bapak tahu kapan Pak Ben mengkomunikasikan ke Michael tentang dimulainya perencanaan sukses ?

Soegijono: Komunikasi tentang perencanaan suksesi kan sifatnya personal. Kan mereka sendiri yang berkomunikasi. jadi saya tidak tahu kapan tepatnya. Pak Ben hanya meminta saya untuk mengajari dan membimbing Michael tentang manajemen dan operasional perusahaan apabila Michael disini saat liburan.

Menyiapkan calon suksesor

Angela : Kapan proses suksesi kepemimpinan ini dilakukan ?

Soegijono: Kalau perencanaannya dari awal. Sesuai yang saya ceritakan tadi, Pak Ben sering membawa anaknya ke perusahaan sejak kecil. Tapi kalau proses nya sendiri, menurut saya dimulai dari pendidikan formal

Angela : Maksud bapak sejak SMA dan kuliah ?

Soegijono: Menurut saya dari semua pendidikan formal yang Michael dapatkan. Pendidikan formal yang Michael dapatkan tidak semata – mata agar Michael mendapatkan ijazah sekolah. Tapi agar Michael bisa bersekolah untuk meningkatkan kualitas dirinya, lebih bermoral dan beretika.

Angela : Lalu peran Pak Ben dalam proses suksesi kepemimpinan ini?

Soegijono: Pak Ben perannya sebagai orang yang mendukung calon suksesor baik memberi semangat maupun memberi dukungan finansial. Misalnya ya membiayai sekolah dan kuliah Michael serta kegiatan – kegiatan Michael selama di kampus

Rencana pengembangan calon suksesor

Angela : Apa rencana pengembangan calon suksesor setelah lulus kuliah nantinya pak ?

Soegijono: Michael akan bekerja di sini terlebih dahulu untuk beberapa tahun. Tujuannya agar Michael bisa mengaplikasikan apa yang ia pelajari di bangku perkuliahan. Kalaupun nantinya Michael ingin kuliah S2 atau mengambil beasiswa tentu akan lebih baik. Apalagi Michael sudah mendapat pengalaman secara langsung dari perusahaan.

Angela : Lalu, adakah ketentuan atau pedoman dalam proses suksesi kepemimpinan sekarang ini ?

Soegijono: Tidak ada ketentuan ataupun pedoman yang tertulis.

Angela : Kenapa pak ?

Soegijono: Ya supaya tidak kaku. Semuanya dibuat berjalan mengalir saja. Seperti sekarang, Michael kuliah perkapalan sekaligus ikut belajar secara praktek dan bantu – bantu di perusahaan saat liburan. Nanti setelah lulus pun, ia akan bekerja disini terlebih dahulu..

Keterlibatan pihak lain

Angela : Lalu, ada pihak lain ngga selain Pak Ben yang terlibat dalam proses suksesi ini ??

Pak Ben : Bu Ina, istri pak Ben tentunya terlibat ya. Peranannya sebagai orang tua sama seperti pak Ben. Lalu peranan yang lain ya orang – orang dikantor. Misalnya saja saya, dan staff – staff lain di kantor.

Angela : Kalau peranan bapak apa ?

Soegijono: Saya sebagai pembimbing Michael untuk membimbing dan mengajari dia operasional dan manajemen di perusahaan.

Angela : Contohnya pak ?

Soegijono: Contohnya mengatur job desk staff dan tanggung jawab mereka sampai dimana. Lalu, mengajari prosedur keuangan pembayaran, laporan keuangan. Contoh lainnya dalam menagih ke pemilik kapal. Kita menghitung yang harus diperbaiki apa saja, harga jual satuannya berapa, cross cek data supaya tidak ada yang terlewat lalu ditotal dan dihitung akan dijual berapa.

Menentukan saat yang tepat bagi pendiri untuk pensiun

Angela : Lalu apa bapak tahu, kapan pak Ben akan mnyerahkan kepemimpinannya pada anaknya ?

Soegijono: Waktu secara pastinya tidak bisa diketahui.

Angela : Kira – kira pak ?

Soegijono: Mungkin umur 60 atau 65 tahun. Namun semuanya kembali lagi ke Pak Ben dan Michael. Jika keduanya siap, maka saat itu akan terjadi. Namun yang pasti untuk sekarang, Michael dipersiapkan terlebih dahulu.

Menentukan opsi kepemimpinan saat pensiun

Angela : Lalu apa bapak tahu, opsi kepemimpinan apakah yang akan pak Ben jalani setelah pensiun ?

Soegijono: Pak Ben akan menjadi supplier plat kapal, cat, kawat las untuk PT Ben Santosa. Atau mungkin saya akan membuka bengkel kapal.

Angela : Bapak tahu dari mana ?

Soegijono: Dulu saya pernah sharing sama pak Ben dan dia pernah berkata seperti itu. Jadi supaya PT Ben Santosa tidak perlu mengambil barang dari tempat lain tapi dari grup sendiri. Selain itu pula, diharapkan akan dapat menyerap tenaga kerja

Hambatan yang terjadi

Angela : Adakah hambatan yang terjadi dalam proses suksesi sekarang ini pak ?

Soegijono: Hambatan yang sederhana saja sih. Untuk sekarang, Michael tidak bisa setiap hari ke kantor karena kesibukannya kuliah. Jadinya proses

sukses ini belum berjalan maksimal. Tapi tak apa, karena memang pendidikan formal ini penting juga karena sesuai dengan perusahaan.

Angela : oh begitu.. Ada hambatan yang lain pak ?

Soegijono: Hambatan lainnya tidak ada standard operasi yang baku pada semua aktivitas di perusahaan. Karena kalau tidak ada standard operasi, Michael akan mengira – ngira sendiri segala sesuatunya. Memang bisa bertanya pada saya, tapi kalau saya tidak ada di tempat bagaimana ? Kalau ada standard operasi kan Michael bisa membacanya. Itu yang menjadi penghambat menurut saya.

Angela : Terima kasih pak karena sudah meluangkan waktu untuk wawancara ini.

Soegijono: iya..

LAMPIRAN 5 : HASIL OBSERVASI

Konsep Aktivitas	Keterangan Bentuk Aktivitas (Fisik / Kejadian)	Waktu Dan Tempat	Pihak yang terlibat	Keterangan
Pra Suksesi				
Mengembangkan minat dan bakat calon suksesor	- Belajar saxophone sejak kecil (foto bermain saxophone)	rumah	Pendiri, istri dan calon suksesor	Calon suksesor sudah belajar bermain berbagai alat musik sejak kecil
	- Mengikuti konser (foto calon suksesor bermain cello)	Bumi Surabaya Hotel	Pendiri, istri dan calon suksesor	Pendiri dan istri menemani calon suksesor mengikuti High Scorers' Concert ABRSM di Bumi Hotel Surabaya. Calon suksesor bermain cello dalam event tersebut.
	- Bergabung dalam choir (foto bersama anggota choir)	All Saints' Anglican Church	Pendiri dan istri dan calon suksesor	Pendiri dan istri menemani calon suksesor sebagai pengiring cello di Eliata Choir di acara misa Natal dan Tahun Baru di Jakarta
	- Miniatur kapal (foto miniatur kapal)	Kantor 3 juni 2014	Pendiri dan Calon suksesor	Michael membeli miniatur untuk diletakkan di kantor PT Ben Santosa

Melibatkan calon suksesor di perusahaan	- Memantau proses pembuatan kapal	Kantor 13 Juni 2014	Calon suksesor	Michael memantau proses pembuatan kapal
Mmemotivasi	- Motivasi diberikan melalui pujian dan hadiah		Pendiri, istri dan calon suksesor	Motivasi diberikan oleh orang tua kepada calon suksesor melalui pujian dan hadiah.
Mendukung	- Masuk dalam klub modifikasi mobil (foto calon suksesor dengan anggota club modifikasi mobil)	Boncafe	calon suksesor	Michael diperbolehkan untuk melakukan kegiatan dan masuk dalam klub modifikasi mobil
	- Mengikuti kontes modifikasi mobil (foto mobil modifikasi)	2012	Orang tua dan calon suksesor	Calon suksesor diperbolehkan dan didukung untuk mengikuti kontes modifikasi mobil.
	- Disekolahkan di sekolah yang bagus		Orang tua dan calon suksesor	Calon suksesor disekolahkan di sekolah yang bagus oleh oraang tuanya sebagai upaya mendukung proses suksesi kepemimpinan.
Mengkomunika sikan Waktu yang Tepat untuk	Protes ungkapan mau / tidak mau	Rumah Saat SMA	Orang tua dan calon suksesor	Awalnya calon suksesor kurang setuju untuk masuk jurusan IPA dan

Perencanaan Suksesi				berkuliah di jurusan perkapalan. Namun, akhirnya setuju setelah dipikir lebih lanjut.
Suksesi				
Menyiapkan calon suksesor	- Pendidikan formal SD (Foto kelas SD)	SDK St. Maria Surabaya	Orang tua, dan Calon suksesor	Menjalankan pendidikan formal sekolah dasar di SDK St. Maria Surabaya
	- Pendidikan formal SMP (Foto kelas SMP)	SMPK St. Maria Surabaya	Orang tua, dan Calon suksesor	Menjalankan pendidikan formal sekolah menengah pertama di SMPK St. Maria Surabaya
	- Pendidikan formal SMA (foto kelas IA-6)	SMAK St. Louis 1 Surabaya	Orang tua, dan Calon suksesor	Menjalankan pendidikan formal sekolah menengah atas jurusan IPA di SMAK St. Louis 1 Surabaya
	- pendidikan formal kuliah (SmartCard ITS)	ITS	Orang tua dan Calon suksesor	Menjalankan pendidikan formal perkuliahan di jurusan kelautan di ITS
	- Studi ekskursi (Foto studi ekskursi di singapore)	Singapore \	Pendiri dan calon suksesor	Pendiri menyuruh calon suksesor untuk mengikuti studi ekskursi di Keppel Shipyard di singapura bersama teman – teman jurusan perkapalan di

				ITS
Rencana pengembangan calon suksesor	- Pedoman rencana pengembangan	-	-	Proses suksesi kepemimpinan berjalan mengalir tanpa pedoman khusus agar tidak kaku.
Menentukan kapan saatnya pendiri untuk pensiun	- KTP	Kantor, 31 Juni 2014	Pendiri	Pendiri akan pensiun di umur 60 tahun. Namun semuanya tergantung kesiapan calon suksesor.

LAMPIRAN 6 : DAFTAR SINGKATAN

PT	: Perseroan Terbatas
TKK	: Taman Kanak – Kanak
SDK	: Sekolah Dasar Katholik
SMPK	: Sekolah Menengah Pertama Katholik
SMAK	: Sekolah Menengah Atas Katholik
IPS	: Inisiasi Perencanaan Suksesi
MSK	: Melibatkan Sejak Kecil
MMDB	: Mengembangkan Minat dan Bakat
PTS	: Pengembangan Prestasi
MMTV	: Memotivasi
MDHA	: Mendukung Hobi dan Aktivitas Calon Suksesor
MDPS	: Mendukung dalam Proses Suksesi
MKTPS	: Mengkomunikasikan Saat yang Tepat untuk Proses Suksesi
PF	: Pendidikan Formal
PIF	: Pendidikan Informal
SEK	: Studi Ekskursi
MTG	: Mentoring
MDP	: Magang di Perusahaan
PSP	: Pengembangan Skill dan Pengetahuan
KPLD	: Keterlibatan Pihak Lain dari Dalam
KPLL	: Keterlibatan Pihak Lain dari Luar
MSTP	: Menentukan Saat yang Tepat Bagi Pendiri untuk Pensiun
MOPP	: Menentukan Opsi Kepemimpinan Saat Pendiri Pensiun
HBTD	: Hambatan dari Dalam
HBTL	: Hambatan dari Luar
MPR	: Mekanisme Perenungan

MPII : Mekanisme Penerimaan Informasi
MPOI : Mekanisme Penolakan Informasi

LAMPIRAN 7 : PANDUAN WAWANCARA

INDIKATOR		PANDUAN WAWANCARA
Pra Suksesi		
Membimbing	Inisiasi Perencanaan Suksesi	<ul style="list-style-type: none"> • Kapan terpikir untuk melakukan perencanaan suksesi kepemimpinan ? • Alasan apa yang mendahului untuk melakukan perencanaan suksesi kepemimpinan ? Sakit ? • Mengapa memilih calon suksesor sekarang untuk melakukan proses suksesi kepemimpinan ?
	Melibatkan calon suksesor kedalam perusahaan	<ul style="list-style-type: none"> • Pernahkah anda melibatkan calon suksesor ke perusahaan saat calon suksesor masih kecil ? • Apakah tujuan anda dalam melibatkan calon suksesor ke perusahaan ?
	Mengembangkan minat dan bakat calon suksesor	<ul style="list-style-type: none"> • Apa peran anda dalam mengembangkan minat calon suksesor terhadap kapal saat masih kecil ? • Apa peran anda dalam mengembangkan bakat calon suksesor saat masih kecil ? • Apa saja prestasi yang pernah didapatkan calon suksesor ?
Mendorong	Memotivasi calon suksesor	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana peran anda dalam memotivasi calon suksesor untuk melakukan proses suksesi kepemimpinan ?
	Memberikan dukungan kepada calon suksesor	<ul style="list-style-type: none"> • Bagaimana cara anda dalam memberikan dukungan kepada calon suksesor?
Mengkomunikasika	Mengkomunikasikan saat yang tepat untuk perencanaan suksesi	<ul style="list-style-type: none"> • kapan Pak Ben mengkomunikasikan ke Michael untuk perencanaan suksesi ? • Apakah calon suksesor langsung bersedia ?

Suksesi		
Menyiapkan	Menyiapkan calon suksesor	<ul style="list-style-type: none"> • Kapan proses persiapan ini dilakukan ? • Apa saja peran pendiri dalam mempersiapkan suksesor ?
Rencana Pengembangan	Rencana pengembangan calon suksesor	<ul style="list-style-type: none"> • Adakan rencana pengembangan proses suksesi kedepannya ? • Adakah panduan yang digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan proses suksesi ?
	Keterlibatan pihak lain pada proses suksesi	<ul style="list-style-type: none"> • Siapa saja pihak lain yang dilibatkan dalam proses suksesi kepemimpinan ini ? apa saja keterlibatan mereka ?
Menentukan waktu untuk pensiun	Menentukan saat yang tepat bagi pendiri untuk pensiun	<ul style="list-style-type: none"> • Sudahkah anda menentukan kapan anda menyerahkan kepemimpinan ?
Menentukan opsi kepemimpinan setelah pensiun	Menentukan opsi kepemimpinan -an sesudah pensiun	<ul style="list-style-type: none"> • Sudahkah anda menentukan opsi kepemimpinan saat anda sudah pensiun ? jika ya, apa opsi tersebut ?
Hambat	Hambatan yang terjadi	<ul style="list-style-type: none"> • Sejauh ini, hambatan apa saja yang anda alami / rasakan ? • Usaha apa yang anda lakukan untuk mengatasi hambatan tersebut ?

LAMPIRAN 8 : PANDUAN OBSERVASI

Konsep Aktivitas	Keterangan Bentuk Aktivitas (Fisik / Kejadian)	Waktu	Tempat	Pihak yang terlibat
Pra Suksesi				
Mengembangkan minat dan bakat calon suksesor				
Mendorong Calon Suksesor				
Mengkomunikasikan Waktu yang Tepat untuk Perencanaan Suksesi				
Suksesi				
Menyiapkan calon suksesor				
Melakukan rencana pengembangan calon suksesor				
Menentukan kapan saatnya pendiri untuk pensiun				
Menentukan opsi kepemimpinan saat pensiun				

LAMPIRAN 10 : LAMPIRAN FOTO



