

## ANALISIS PROSES PERENCANAAN SUKSESI PADA PT SINAR INTAN JAYA

Freddie Sondakh

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* freddiesondakh@yahoo.com

**Abstrak**— Penelitian ini dilakukan untuk menganalisa proses perencanaan suksesi pada PT Sinar Intan Jaya. Dalam mendukung proses perencanaan suksesi juga akan dilakukan analisa pada tahap persiapan suksesor yang terdiri dari membuat pondasi dasar, pengembangan calon suksesor dan proses pengasuhan, seleksi, dan masa transisi. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan teknik wawancara semi terstruktur. Perusahaan PT Sinar Intan Jaya melakukan proses perencanaan suksesi melalui tahap-tahap seperti pra-bisnis, pengenalan, pengenalan fungsi, pelaksanaan fungsi, pengembalian fungsi, kedewasaan pengganti dimana persiapan suksesor dimulai dari tahap pembuatan pondasi dasar, pelatihan, seleksi, dan masa transisi. Nilai-nilai dari keluarga dan pandangan keluarga terhadap *gender* dari calon suksesor juga mempengaruhi penetapan calon suksesor dan perencanaan suksesi yang dilakukan di dalam perusahaan.

**Kata Kunci**— Perencanaan Suksesi, Persiapan Suksesor, Penetapan Suksesor.

### I. PENDAHULUAN

Sekarang ini, perusahaan keluarga merupakan sebagian besar dari perusahaan yang terdapat dalam suatu negara. Menurut Simanjuntak (2010, p.113) perusahaan keluarga adalah perusahaan yang dimiliki satu orang atau lebih dari anggota keluarga yang berperan aktif dalam aktivitas perusahaan, serta banyak dipengaruhi oleh visi maupun misi keluarga. Selain itu, setiap perusahaan yang memiliki 50% atau lebih ekuitas dan lebih dari satu anggota keluarga bekerja dalam bisnis tersebut dapat disebut perusahaan keluarga. Diketahui dari 10 pasar di Asia, bisnis keluarga menempati kurang lebih 50% dari seluruh perusahaan yang terdaftar, perusahaan keluarga juga memiliki 32% dari total sumber modal pasar, serta memiliki karyawan sebanyak 57% dari keseluruhan karyawan perusahaan yang terdaftar di Asia Selatan dan sebanyak 32% dari Asia Utara (*“Credit Suisse: Bisnis Keluarga Jadi Pilar Penting Ekonomi Regional”*, 2011, Oktober) Sedangkan di Asia Tenggara 60% perusahaan terbuka merupakan bisnis keluarga dan pewarisan kepemimpinan dianggap salah satu prioritas dalam perusahaan. Apabila melihat dari penyebaran bisnis keluarga di Asia secara regional dapat dilihat bahwa Asia Selatan memiliki jumlah bisnis keluarga yang tertinggi yaitu

sebesar 65% dari total perusahaan yang telah terdaftar, sedangkan Asia Utara memiliki hanya sebesar 37% dari total perusahaan yang terdaftar dan merupakan yang terendah di Asia. Apabila dilihat berdasarkan negara yang berada di Asia dapat diketahui bahwa India memiliki perusahaan keluarga terbanyak dengan total 67% dari perusahaan yang terdaftar dan China memiliki 13% bisnis keluarga dan menjadikan China sebagai yang terendah.

Menurut survey dari *Price Waterhouse and Coopers* (PWC) pada tahun 2014, di Indonesia sendiri lebih dari 95% bisnis dimiliki oleh keluarga, memiliki 25% kontribusi terhadap PDB di Indonesia, memiliki kekayaan sebesar 134 Triliun US\$ secara keseluruhan dan dimiliki oleh lebih dari 40.000 orang terkaya di Indonesia. Bisnis keluarga ini tersebar dari berbagai sektor dimana yang terbesar bergerak di sektor manufaktur sebesar 50%, dan sisanya berada di sektor transportasi sebesar 13%, Umum 13%, konstruksi 7% dan lainnya 5% atau kurang. Dari bisnis-bisnis keluarga tersebut diketahui bahwa sebanyak 23% masih berada di generasi pertama, 37% berada di generasi kedua dan 33% berada di generasi ketiga, sedangkan untuk generasi ke 4 keatas sebanyak 0%. Apabila data di negara Indonesia dibandingkan dengan data perusahaan keluarga yang ada di berbagai negara lain, didapat data bahwa 30% perusahaan masih berada di generasi pertama, 40% berada di generasi kedua, 19% berada di generasi kedua dan 11% berada di generasi keempat dan lebih. Dari data tersebut dapat dikatakan bahwa Indonesia memiliki potensi untuk memiliki perusahaan keluarga yang berhasil mencapai generasi keempat, karena ada perusahaan internasional yang berhasil membuktikan bahwa perusahaan keluarga yang dapat mencapai generasi keempat dan bahkan lebih.

Bisnis keluarga sendiri memiliki beberapa keuntungan, seperti yang dikemukakan oleh Ward (2004) dimana bisnis keluarga dapat memunculkan kesempatan untuk bekerja sama serta saling percaya dalam memperkuat keluarga dan bisnis dalam satu kesatuan, selain itu juga merupakan sebuah cara untuk menurunkan nilai-nilai atau *family value* kepada anak-anak. Untuk itu, dalam bisnis keluarga suksesi merupakan prioritas penting untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan maupun keluarga. Hal ini menyebabkan suksesi menjadi tantangan tersendiri bagi

pelaku bisnis keluarga. Perencanaan dan penerapan suksesi adalah hal yang harus di prioritaskan dengan tujuan untuk mengembangkan dan mempertahankan keberadaan perusahaan keluarga ke arah yang lebih baik (Noraini & Ahmad Najmi, 2009). Dalam menjalankan suatu proses suksesi, keluarga tentu akan berhadapan dengan konflik yang beragam. Konflik yang dapat terjadi selama proses suksesi adalah konflik akibat perbedaan nilai yang dianut oleh pendiri yang telah lama berada dan berperan dalam perusahaan dengan anggota keluarga yang baru saja terlibat dalam bisnis keluarga tersebut. Umumnya konflik ini juga disebabkan karena antara pendiri dengan generasi penerus memiliki cara pandang yang berbeda yang dipengaruhi jaman dimana mereka bertumbuh, selain itu umumnya juga disebabkan oleh perbedaan jenjang pendidikan antar generasi.

PT. Sinar Intan Jaya masih berada di generasi pertama sehingga masih dikelola oleh Benny dan Bonny sendiri. Namun semenjak Benny menikah dengan Hannie, beliau dibantu oleh Hannie dalam mengelola bisnisnya. Benny dan Hannie memiliki seorang anak perempuan bernama Jesselyne Lambey dan saat ini Jesselyne masih duduk di bangku SMP di Santa Maria dan masih berusia 13 tahun. Sedangkan Bonny yang merupakan saudara dari Benny belum menikah dan belum memiliki keturunan yang dapat berpotensi untuk menjadi calon suksesor PT Sinar Intan Jaya

PT. Sinar Intan Jaya sedang menghadapi tantangan dalam suksesi yang dikarenakan anaknya hanyalah satu orang dan perempuan. Meskipun Bapak Benny masih berada di usia 40-an dan masih mampu untuk menjalankan perusahaannya, sedangkan saudara kembarnya Bonny belum berkeluarga sehingga penentuan suksesor masih rumit untuk dilakukan. Namun proses perencanaan suksesi haruslah dimulai dari usia dini sebagai modal dari keberlangsungan hidup dan perkembangan dari PT. Sinar Intan Jaya, baik dengan mempersiapkan anaknya ataupun mencari suksesor dari luar keluarganya. Hal ini menjadi alasan penulis untuk meneliti dan menganalisa lebih dalam tentang proses perencanaan suksesi yang dilakukan oleh PT. Sinar Intan Jaya.

Beberapa pengertian tentang *Succession Plan* yang dihimpun dari berbagai sumber adalah sebagai berikut:

### 1. Sambrook (2005)

Menurut Sambrook (2005) perencanaan suksesi itu berbicara tentang bagaimana merencanakan dengan benar apa yang ingin dicapai dan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas untuk mempersiapkan rencan organisasi dimasa depan. Langkah penting untuk dapat menjalankan perencanaan suksesi dengan lancar adalah dengan membuat salah satu bentuk model yang akan menjadi panutan bagi sumber daya organisasi, yang akan mengembangkan

perusahaan, serta sebagai pembelajaran untuk mempersiapkan penerus perusahaan yang selanjutnya.

### 2. Hess (2006)

Hess (2006) mendefinisikan suksesi sebagai perubahan kepemimpinan ganda. Perubahan kepemimpinan dalam bisnis dan dalam kasus tertentu, perubahan kepemimpinan di dalam keluarga. Perubahan kepemimpinan di dalam level bisnis dapat berdampak pada strategi bisnis dan budaya perusahaan saat pemimpin yang baru berusaha untuk membuat ciri khas dirinya sendiri. Suksesi juga dapat menjadi perubahan bagi keluarga karena pada dasarnya individu yang berbeda memiliki gaya kepemimpinan dan kemampuan bernegosiasi yang berbeda pula pada anggota keluarga dan masalah yang berkaitan dengan bisnis. Suksesi dapat menjadi perubahan besar individual bagi *Chief Executive Officer* (CEO) yang telah pensiun dan CEO yang baru. CEO yang telah pensiun bergerak menuju fase hidup yang berbeda dari CEO yang baru, mengemban beban berat yaitu tanggung jawab kesejahteraan keluarga dalam kaitannya dengan bisnis keluarga.

### 3. Lipman (2010)

Menurut Lipman (2010) perencanaan suksesi adalah suatu bentuk proses membentuk generasi berikutnya. Perencanaan suksesi adalah proses mengembangkan suatu bisnis dengan mempersiapkan calon penerus dan membutuhkan waktu yang panjang untuk bisa mencapai kesuksesan. Pendiri perusahaan ikut terlibat dalam proses mentransfer pengetahuan, pengalaman, dan model intelektual perusahaan untuk generasi berikutnya.

### 4. Carlock & Ward (2001)

Menurut Carlock & Ward (2001), yang disebut sebagai perencanaan suksesi adalah apabila dari generasi ke generasi percaya bahwa suksesor telah berkontribusi dalam bisnis. Dari generasi ke generasi selalu melakukan transfer bisnis ke calon suksesor berikutnya

Dari keempat definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan dimana perencanaan suksesi dalam bisnis keluarga merupakan sebuah perencanaan bagi calon suksesor untuk meneruskan dan mengembangkan perusahaan dengan transfer pengetahuan dan pengalaman dari generasi sebelumnya ke generasi berikutnya dalam proses suksesi dan proses ini membutuhkan waktu yang cukup panjang untuk bisa mencapai kesuksesan dalam pelaksanaan suksesi dalam suatu perusahaan, terlebih lagi yang memiliki budaya perusahaan yang kuat dan berbeda dengan calon suksesornya.

*Succession Planning* memiliki beberapa tahapan dalam pelaksanaannya yang bertujuan agar proses suksesi dapat

tercapai dan berjalan dengan sukses. Menurut Susanto *et al* (2013), terdapat beberapa tahapan dalam proses suksesi yaitu sebagai berikut:

### 1. Tahap Pra-Bisnis

Dalam tahap Pra-Bisnis ini, orang tua akan memperkenalkan anaknya atau suksesor pada bisnis keluarga. Tahap pertama ini dilakukan untuk membuat landasan bagi tahap-tahap yang akan dijalani berikutnya.

### 2. Tahap Pengenalan

Tahap pengenalan ini adalah saat dimana orang tua memperkenalkan anaknya kepada orang-orang tertentu yang memiliki peran baik secara langsung maupun tidak langsung yang berhubungan dengan perusahaan dan aspek-aspek bisnis lainnya, seperti pihak kreditur atau bank yang berperan sebagai pemberi modal.

### 3. Tahap Pengenalan Fungsi

Pada tahap pengenalan fungsi ini anak-anak dari pendiri memiliki kesempatan untuk mengembangkan pengalaman mereka dengan orang-orang atau karyawan yang bekerja di dalam perusahaan.

### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Tahap pelaksanaan fungsi dimulai ketika seorang calon suksesor telah menjadi karyawan tetap dalam perusahaan.

### 5. Tahap Pengembalian Fungsi

Tahap ini akan melibatkan pengarahan atau mentoring tentang kerja kepada orang lain, namun tidak mengelola perusahaan secara keseluruhan dan lebih sering bertindak sebagai pengamat.

### 6. Tahap Pergantian Awal

Tahap ini diawali dengan calon suksesor disebut sebagai presiden atau *general manager* bisnis. Di dalam perusahaan tersebut calon suksesor akan bertindak sebagai kepala atau pemimpin perusahaan, namun pendahulunya masih tetap berperan dibelakang layar dan menopang perusahaan tersebut.

### 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap kedewasaan pengganti akan dicapai tepat ketika proses transfer dan transisi telah lengkap. Suksesor akan memimpin perusahaan sesuai dengan jabatan yang ada padanya. Pada umumnya tahap ini baru dimulai setelah dua atau tiga tahun pengganti mendapatkan jabatannya yang baru sebagai pemimpin perusahaan.

Menurut Le Breton-Miller *et al* (2004) terdapat beberapa hal yang harus dilakukan berkaitan dengan pemilihan dan persiapan suksesor yaitu sebagai berikut:

#### 1. Membuat Pondasi Dasar

Dalam tahap ini, keluarga harus menjabarkan visi perusahaan dan keluarga kedepannya untuk membantu dalam menentukan suksesor yang juga meliputi kriteria seleksi, ruang lingkup calon suksesor baik internal maupun eksternal keluarga, aturan dalam pemilihan, mengidentifikasi calon suksesor yang berpotensi, pedoman tata kelola tentang aturan kepemilikan dan dewan direksi, pembagian rencana kepemimpinan dan transisi, rencana pembagian dan penetapan kepemilikan, penjabaran tugas-tugas dalam suksesi, dan juga jangka waktu dan arah dari bisnis di masa mendatang, peran dari para orang-orang yang aktif dalam proses suksesi dan pedoman dalam pelatihan untuk proses seleksi calon suksesor.

#### 2. Pengembangan Calon Suksesor dan Proses Pengasuhan

Pada tahap pengembangan calon suksesor dan proses pengasuhan, terdapat cara-cara yang harus dapat dilakukan untuk dapat menjalankan tahap ini dengan baik, yaitu sebagai berikut:

- a. Menumbuhkan kesenjangan antara kebutuhan dengan kemampuan dari calon suksesor
- b. Program pendidikan yang formal
- c. Program pelatihan
- d. Pengalaman kerja dari luar perusahaan
- e. Interaksi dengan *incumbent* dalam persiapan atau keberhasilan
- f. Pertemuan dengan dewan dalam keluarga
- g. Pengembangan karir dengan memaparkan awal bisnis dan meningkatkan keterlibatan
- h. Transfer pengetahuan atau magang
- i. Mentoring

#### 3. Seleksi

Dalam proses seleksi terdapat beberapa hal yang dipertimbangkan dalam melaksanakan prosesnya untuk menghasilkan keputusan penentuan calon suksesor yang baik yaitu sebagai berikut:

- a. Desain dari proses yang sah meliputi kriteria seleksi akhir, dan juga panitia seleksi.

- b. Orang yang dipilih berdasarkan bakat dan keinginan dan ditempatkan di posisi yang tepat dalam perusahaan

#### 4. Proses masa transisi

Masa transisi adalah masa disaat peran baru keluar dan suksesor mulai saling mengakomodasi dengan internal manajemen.

## II. METODE PENELITIAN

Dalam menganalisis, metode yang digunakan adalah Penelitian tentang perencanaan suksesi pada perusahaan PT. Sinar Intan Jaya ini merupakan penelitian kualitatif. Menurut Sugiyono (2012, p.35), penelitian kualitatif adalah suatu penelitian yang dapat berfungsi untuk menggambarkan dan memahami makna di balik data-data yang tampak seperti hasil wawancara, data tertulis, maupun hasil observasi. Menurut Pawito (2012) penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian dengan suatu bentuk mengemukakan gambaran atau pemahaman mengenai bagaimana dan mengapa suatu gejala atau realitas komunikasi terjadi. Penelitian ini termasuk penelitian kualitatif deskriptif karena penelitian ini menggunakan proses analisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul (Sugiyono, 2012, p.13).

Dalam penelitian mengenai perencanaan suksesi di PT Sinar Intan Jaya ini, data primer akan dikumpulkan menggunakan wawancara kepada Benny dan Bonny Lambey yang keduanya merupakan pendiri dan pemilik dari perusahaan PT Sinar Intan Jaya dan juga Hannie yang merupakan istri dari Benny Lambey yang turut membantu bekerja dalam perusahaan.

Menurut Sugiyono (2012, p.316), wawancara atau *in depth interview* digunakan sebagai salah satu teknik pengumpulan data yang digunakan apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk mengenali dan menemukan permasalahan yang diteliti. Wawancara dilakukan dalam penelitian ini untuk mencari data awal yang diperlukan untuk mendalami atau merumuskan perencanaan suksesi yang ingin diteliti, teknik wawancara juga digunakan untuk mengumpulkan data-data yang dibutuhkan dalam analisa penelitian sesuai dengan topik penelitian. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara seksama dan hati-hati sehingga peneliti mendapatkan data-data yang dibutuhkan dengan jelas dan tepat. Teknik wawancara yang akan dilakukan dengan panduan namun dapat berkembang ke pertanyaan-pertanyaan lainya sesuai dengan perkembangan di saat wawancara sesuai dengan data yang ingin digali lebih dalam. Tujuan dari teknik wawancara

ini adalah untuk menemukan permasalahan secara terbuka dan transparan.

Menurut Mukhtar (2013, p.133), analisis data adalah suatu proses dalam mengolah, memisahkan, mengelompokan, dan memadukan data-data yang dikumpulkan dari lapangan secara empiris menjadi sebuah kumpulan informasi ilmiah yang terstruktur dan sistematis yang selanjutnya disusun menjadi laporan hasil penelitian.

Menurut Agus Salim (2006: 22-23) terdapat 3 teknik analisis data yang dapat digunakan peneliti, yaitu sebagai berikut:

- a. **Reduksi data** (data reduction), dalam tahap ini peneliti melakukan pemilihan, dan pemusatan perhatian untuk penyederhanaan, abstraksi, dan transformasi data kasar yang diperoleh.
- b. **Penyajian data** (data display). Peneliti mengembangkan sebuah deskripsi informasi tersusun untuk menarik kesimpulan dan pengambilan tindakan. Display data atau penyajian data yang lazim digunakan pada langkah ini adalah dalam bentuk teks naratif.
- c. **Penarikan kesimpulan dan verifikasi** (conclusion drawing and verification). Peneliti berusaha menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi dengan mencari makna setiap gejala yang diperolehnya dari lapangan, mencatat keteraturan dan konfigurasi yang mungkin ada, alur kausalitas dari fenomena, dan proposisi

Dalam uji keabsahan data pada penelitian ini, penulis akan melakukan uji triangulasi. Menurut Sugiyono (2012, p.120), triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan berbagai sumber data yang telah ada. Pada penelitian ini, penulis memilih teknik uji keabsahan data dengan triangulasi sumber. Dalam penelitian ini, keabsahan data akan diuji dengan membandingkan hasil wawancara dari para narasumber pada PT Sinar Intan Jaya.

## III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Proses perencanaan suksesi di PT Sinar Intan Jaya dilakukan untuk mengantisipasi saat para pendiri di generasi sebelumnya pensiun yang diperkirakan pada umur 55-60an. Sampai sekarang ini, hanya ada anak tunggal dari Benny Lambey dan Hannie yang bernama Jesselyne yang diharapkan dapat menjadi calon penerus dari PT Sinar Intan Jaya. Benny, Bonny, dan Hannie mementingkan niat, komitmen, dan

ketegasan serta kedisiplinan sebagai dasar-dasar yang harus ada di dalam calon suksesornya.

Bagi keluarga Benny, penerus baik laki-laki maupun perempuan sama saja, dan calon penerus dari profesional bukanlah pilihan utama di perusahaan ini. Para narasumber berharap calon penerus dapat berasal dari dalam keluarga sendiri, sehingga tidak ada orang dari luar keluarga atau profesional yang ikut campur dalam kepemilikan di dalam perusahaan. Hal itu juga dikarenakan pengalaman dari relasi para narasumber yang memiliki kasus pertikaian yang diakibatkan karena adanya campur tangan dari pihak luar keluarga dalam kepemilikan. Dalam perencanaan suksesi di PT Sinar Intan Jaya, terdapat beberapa tahap yang direncanakan oleh para narasumber untuk keberlangsungan perusahaan yang berdasarkan pada teori dari Susanto *et al* (2013).

### 1. Tahap Pra Bisnis

Dalam pembahasan tahap pra bisnis ini, baik dari Benny, Bonny, dan Hannie ketiganya berencana untuk memperkenalkan bisnis di PT Sinar Intan Jaya kepada penerus sejak masih kecil. Dimulai dari calon penerus dibawa ke tempat kerja, sehingga dari calon penerus bisa mengerti suasana kerja yang terjadi di dalam perusahaan, dan mulai memahami cara berinteraksi dengan orang lain saat melihat orang tuanya berinteraksi.

Dalam tahap ini juga para narasumber berencana untuk mulai memberikan *sharing* kepada sang anak dari kecil tentang hal-hal ringan yang berhubungan dengan perusahaan, sehingga dari kecil ketertarikan calon penerus mulai dipupuk dari kecil. Dari situ juga dapat dilihat minat dari calon penerus apakah memang kepada perusahaan atau tidak.

### 2. Tahap Pengenalan

Dalam tahap pengenalan calon suksesor terhadap relasi dan pihak-pihak yang memiliki hubungan dengan perusahaan PT Sinar Intan Jaya, para narasumber berencana untuk memperkenalkan calon suksesor pada saat calon suksesor sudah bisa memahami cara bersosialisasi dengan pihak lain meskipun belum terkait dengan proses bisnis. Hal ini dilakukan agar pihak-pihak lain atau relasi dari PT Sinar Intan Jaya bisa siapa calon penerus dari perusahaan itu serta bisa mengenal dan memahami lebih dalam seperti apakah calon suksesor dari PT Sinar Intan Jaya. Dari pengenalan tersebut juga akan mengembangkan kemampuan dari calon suksesor tentang bagaimana cara bersosialisasi dengan orang lain dengan baik dan bagaimana sikap-sikap yang harus ditunjukkan oleh calon suksesor saat terjun langsung dalam bisnis.

Pengenalan ini juga akan dilakukan oleh para narasumber secara langsung kepada pihak terkait dan relasi-relasi yang memiliki peran terhadap perusahaan. Pengenalan saat calon suksesor mulai terjun langsung juga bisa dilakukan dengan calon suksesor mulai menjalankan tugas koordinasi barang-barang yang akan dikirim melalui telepon kepada pihak yang berhubungan dengan pengiriman tersebut. Jadi, pengenalan bisa dilakukan dengan narasumber sebagai penengah, atau calon suksesor sendiri yang melakukannya dalam praktisi bisnis sehari-hari.

### 3. Tahap Pengenalan Fungsi

Tahap ini merupakan tahap pengenalan calon suksesor terhadap fungsi manajemen baik secara keuangan, administrasi maupun secara operasional. Dalam tahap ini, calon suksesor dari PT Sinar Intan Jaya akan diperkenalkan ke fungsi-fungsi tersebut saat memasuki usia yang cukup untuk memahami dan mulai mengerjakan tugas-tugas sederhana yang diberikan dalam perusahaan. Calon suksesor harus terjun langsung di saat mempelajari fungsi-fungsi yang terdiri dari operasional dan administrasi tersebut, dan juga calon suksesor akan terus mengamati bagaimana karyawan dan para narasumber bekerja di dalam perusahaan. Dari 2 hal tersebut akan muncul pemahaman terhadap bagaimana proses bisnis terjadi di PT Sinar Intan Jaya. Selain itu, tugas-tugas sederhana yang diberikan adalah seperti mengawasi barang yang di proses ke dalam kontainer, menerima pembayaran, membuat nota, dan lainnya yang sesuai dengan kapasitas calon suksesor di usianya.

### 4. Tahap Pelaksanaan Fungsi

Tahap ini akan rencananya akan dijalani suksesor saat berada di usia yang siap kerja di dalam perusahaan. Namun bagi Hannie dan Bonny, tidak ada masalah apabila calon suksesor ingin bekerja dulu di perusahaan lain dan tidak terfokus pada PT Sinar Intan Jaya saja. Hal ini dikarenakan pengalaman yang didapat dari perusahaan lain juga akan memiliki manfaat tersendiri dan apabila sesuai dengan minat dan potensi calon suksesor, maka calon suksesor tidak tertekan dengan kewajiban harus bekerja di PT Sinar Intan Jaya. Pada tahap ini calon suksesor akan mulai menjalankan tugas-tugas yang sederajat dengan karyawan yang bekerja, namun masih diawasi oleh atasan sehingga dapat terjadi koreksi di suatu kealahan.

### 5. Tahap Pengembalian Fungsi

Tahap ini akan dilakukan oleh suksesor dengan bantuan dari mentor. Mentornya sendiri adalah para narasumber atau karyawan yang telah bekerja lama di dalam perusahaan mengingat banyak karyawan yang loyal di dalam PT Sinar Intan Jaya, sehingga para karyawan juga mengetahui seluk beluk proses bisnis di PT Sinar Intan Jaya. Selain melalui

mentor, pengamatan terhadap lingkungan bisnis dan situasi kerja juga merupakan langkah untuk menyukseskan tahap ini.

## 6. Tahap Pergantian Awal

Pada PT Sinar Intan Jaya, calon suksesor akan melalui tahap ini setelah para narasumber yang merupakan juri penentu mampu tidaknya calon suksesor yakin terhadap kemampuan dari calon suksesor. Tugas-tugas yang lebih kompleks akan mulai diberikan kepada calon suksesor, seperti misalnya pengambilan keputusan. Dari keberhasilan tugas-tugas yang diberikan karyawan akan hormat kepada calon suksesor dan percaya kepadanya. Hannie dan Bonny juga menekankan bahwa cara calon suksesor menghormati dan memperlakukan karyawan adalah kunci penting dalam sukses tidaknya tahap ini, dikarenakan calon pemimpin yang baik adalah yang memiliki dukungan dan kepercayaan penuh dari para karyawannya. *Power* dari generasi sebelumnya dan rasa hormat karyawan terhadap generasi Benny dan Bonny juga berpengaruh besar terhadap berjalannya tahap ini karena loyalitas karyawan yang tumbuh terhadap Benny dan Bonny

## 7. Tahap Kedewasaan Pengganti

Tahap ini akan dicapai oleh calon suksesor telah berhasil membuktikan kemampuan dan potensinya, serta direspon secara positif oleh para narasumber dan mentornya sendiri. Generasi sebelumnya akan sepenuhnya melepas perusahaan dan akan membiarkan suksesor untuk menjalani bisnis tersebut sendiri, sehingga pengalaman yang diterima oleh suksesor akan diproses dan diselesaikan dengan metode dari suksesor tersebut tanpa terikat dengan cara-cara lama dari generasi sebelumnya. Rencana dari Benny, Bonny, dan Hannie setelah pensiun adalah untuk membuka usaha perkebunan untuk menikmati hidup namun tidak diam-diam saja.

### Proses Penetapan dan Persiapan Calon Suksesor

#### 1. Membuat Pondasi Dasar

Calon suksesor akan mulai dipersiapkan sejak kecil baik dengan penanaman nilai-nilai yang dianut keluarga dari Benny, Bonny, dan Hannie, seperti kedisiplinan, ketegasan, kerja keras, dan sifat menghargai orang lain. Selain itu di tahap ini para narasumber melihat calon suksesor berdasarkan potensi yang diinginkan seperti komitmen dalam meneruskan perusahaan, kualitas kinerja yang baik, kemampuan untuk memimpin, bersosialisasi dengan karyawan maupun relasi, cara melakukan kontrol dan *monitoring* terhadap kinerja yang baik, dan kemampuan dalam mengambil keputusan.

Sedangkan untuk tugas-tugas yang diberikan kepada calon suksesor akan dimulai dari tugas-tugas umum hingga tugas-tugas yang membutuhkan pengalaman dan kemampuan dalam mengambil keputusan. Tugas-tugasnya antara lain adalah *monitoring*, melakukan pencatatan barang, melakukan kubikasi pada kontainer, menghitung arus kas, menghubungi pihak yang berkaitan dalam proses bisnis, mengkoordinasi barang agar sampai tujuan dalam kondisi yang baik, dan lainnya.

## 2. Tahap Pengembangan Calon Suksesor dan Pengasuhan

### a. Tahap Pengembangan

Calon suksesor dari PT Sinar Intan Jaya harus memiliki pendidikan formal minimal S-1 baik dari universitas negeri maupun swasta. Selain pendidikan formal, para narasumber juga berencana pada calon suksesor untuk mencari pengalaman sebelum menjalani masanya di dalam perusahaan baik dengan bekerja dulu di dalam PT Sinar Intan Jaya atau bekerja di luar perusahaan untuk mencari beragam pengalaman lain yang sesuai dengan minat dan potensinya.

Selain magang, para narasumber juga berkenan untuk melakukan *transfer of knowledge* kepada calon suksesor untuk mengurangi kesenjangan pengetahuan dan pengalaman dari calon suksesor dengan generasi sebelumnya. *Transfer of knowledge* juga berupa diceritakannya pengalaman-pengalaman baik dan buruk pada perusahaan selama ini dan bagaimana cara-cara mengatasinya, namun para narasumber tidak menekankan untuk selalu mengikuti metode mereka melainkan calon suksesor boleh saja untuk menyelesaikan masalahnya dengan caranya sendiri.

### b. Pengasuhan atau mentoring

Dalam mentoring atau pengasuhan dalam perusahaan, Benny, Bonny, dan Hannie serta karyawan yang dipercaya akan menjadi mentor terhadap calon suksesor sehingga calon suksesor memiliki wadah untuk bertanya dan berkonsultasi dalam menghadai permasalahan yang terjadi. Mentor juga akan bertindak sebagai pengawas dan pelatih dalam membantu calon suksesor mengambil keputusan yang sesuai. Dalam masa pengembangan ini calon suksesor dari PT Sinar Intan Jaya akan mulai mengambil bagian di dalam perusahaan dengan mengerjakan hal-hal yang mulanya sederhana namun akan terus bertambah kompleks sampai saatnya calon suksesor mengambil keputusan sendiri.

## 3. Tahap Seleksi

Pada PT Sinar Intan Jaya, seleksi dari calon suksesor akan ditentukan oleh Benny, Bonny, dan Hannie. Akan ditentukan dari calon suksesor mana yang memiliki potensi, komitmen, dan kompetensi yang paling menonjol, baik anak dari Benny atau anak dari Bonny apabila menikah, namun

tidak menutup kemungkinan adanya calon suksesor dari pihak profesional apabila tidak ada calon suksesor dari anggota keluarga yang bersedia untuk menggantikan generasi sebelumnya.

Apabila dalam seleksi terdapat 2 calon suksesor dari Benny dan Bonny yang keduanya memenuhi standar kriteria dari generasi sebelumnya, maka akan diberlakukan kebijakan seperti yang diterapkan antara Bonny dan Benny dalam pembagian saham yaitu sebesar 50% tiap orang. Hal ini dilakukan agar tidak terjadi konflik di generasi berikutnya, sehingga di awal telah direncanakan pembagian tersebut dari generasi pendiri. Minat dari calon suksesor akan tampak saat calon suksesor mulai dilibatkan secara tidak langsung seperti di saat calon suksesor melakukan *monitoring* terhadap proses bisnis di PT Sinar Intan Jaya, dari saat itu juga akan dapat ditentukan apakah calon suksesor tersebut layak dipertahankan untuk meneruskan perusahaan PT Sinar Intan Jaya.

#### 4. Proses Masa Transisi

Masa transisi pada PT Sinar Intan Jaya akan dilakukan dengan para narasumber memantau kinerja dari suksesor dan mulai melepas kontrol secara perlahan-lahan. Setelah kepemimpinan sepenuhnya berpindah ke suksesor, maka para narasumber sepakat untuk tidak lagi ikut campur dalam bisnis tersebut dan ada kemungkinan untuk memulai bisnis perkebunan. Hal ini menjelaskan bahwa kemampuan dari suksesor untuk mengambil keputusan dan menghadapi masalah sangat penting pada PT Sinar Intan Jaya

#### IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Proses perencanaan suksesi pada PT Sinar Intan Jaya telah berada di tahap pra bisnis dan akan memasuki awal dari tahap pengenalan. Tahap pra bisnis yang berlangsung masih berupa memperkenalkan bisnis kepada calon suksesor dengan mengajak ke kantor dan mulai merasakan suasana kerja di kantor. Tahap pengenalan pada relasi dan *stakeholder* juga terjadi secara tidak langsung pada saat calon suksesor berada di kantor.

Proses penetapan dan pengembangan suksesor untuk sekarang berada di tahap membuat pondasi dasar dengan penetapan calon suksesornya adalah Jesselyne yang merupakan anak dari Benny dan Hannie. Dalam mempersiapkan calon suksesor tersebut, para narasumber telah memiliki kriteria-kriteria seperti kedisiplinan, kerja keras, ketegasan, menghormati karyawan, komunikasi yang baik, dan lainnya. Kriteria-kriteria tersebut mulai ditumbuhkan sejak Jesselyne kecil melalui hal-hal sederhana.

Tahapan-tahapan perencanaan suksesi dan pengembangan suksesor yang akan dilakukan terletak pada pengenalan dan pelaksanaan fungsi manajemen serta *mentoring*, dimana dalam pengenalan dan pelaksanaan fungsi tersebut Jesselyne akan diberikan tugas-tugas dari dasar yang sesuai dengan kapasitasnya dan diberikan secara bertahap untuk dapat mengerjakan tugas-tugas yang lebih rumit dalam perusahaan. *Mentoring* sendiri akan dilakukan oleh Benny, Bonny, Hannie, atau karyawan yang lebih senior. Namun, belum dapat ditetapkan siapa pastinya yang akan menjadi *mentor*.

Perencanaan dalam tahap tahap *succession planning* maupun dalam penetapan dan pengembangan calon suksesor telah terbentuk meskipun tidak secara tertulis, dan para *incumbent* telah memiliki bayangan bagaimana proses suksesi akan dilakukan kedepannya serta apa saja langkah-langkahnya..

#### DAFTAR PUSTAKA

- Carlock, R. S., & Ward, J. L. (2001). Strategic planning for the family business. Parallel planning to unify the family and the business. Houndsmill.
- Hess, Jim (2006) All in the Family: Why Non-Democratic Leaders Have More Children. Great Britain
- Miller et al., (2004) Industrial Family Business in Germany. Family Business Review
- Mukhtar, P. D., & M.Pd. (2013). Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif. Jakarta: GP Press Group.
- Noraini, Ismail & Mahfodz, Ahmad Najmi (2009). Journal of Asia Entrepreneurship and Sustainability. Retrieved November 10, 2015, from: <http://proquest.com>
- Salim, Agus (2006). Teori dan Paradigma Penelitian Sosial. Yogyakarta : Tiarawacana.
- Simanjuntak, A. (2010). Prinsip-Prinsip Manajemen Bisnis Keluarga (Family Business) Dikaitkan dengan Kedudukan Mandiri Perseroan Terbatas (PT). Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, 12(2), 113-120
- Sugiyono. (2012). Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.
- Susanto et al. (2013) The Dragon Network. Singapore: John Wiley & Sons
- Ward, John L. (2004) Perpetuating the Family Business. Great Britain: Palgrave Mcmillan.