

ANALISA DESKRIPTIF PROSES PERENCANAAN SUKSESI PADA PT INTI MINERAL TJAHAYA INDAH DENGAN SEVEN POINTED STAR MODEL

Melly Belindra Citra

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: Huang.Melly88@gmail.com

Abstrak— Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga PT Inti Mineral Tjahaya Indah di Tulung Agung. Bisnis keluarga berkaitan erat dengan perencanaan suksesi. Perencanaan suksesi diperlukan untuk dapat menjaga keberlangsungan bisnis keluarga dalam jangka panjang. Calon suksesor yang dipilih harus memiliki kriteria sesuai kebutuhan perusahaan. Faktor-faktor dalam penentuan suksesor berperan penting dalam suksesi dan proses pembelajarannya. Penulis menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk mendeskripsikan perencanaan suksesi yang terjadi dalam perusahaan keluarga serta prosesnya dengan Seven Pointed Star Model. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kurangnya persiapan pada perencanaan suksesi di PT Inti Mineral Tjahaya Indah.

Kata Kunci— Perencanaan Suksesi, Calon Suksesor, Keberlangsungan Bisnis

I. PENDAHULUAN

Bisnis keluarga merupakan suatu fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Dimana jumlah perusahaan keluarga di dunia ini sangat banyak dan memiliki andil yang signifikan terhadap pendapatan suatu negara, (Poza, 2010). Dapat kita lihat faktanya, peran perusahaan keluarga terhadap perekonomian dunia sangatlah signifikan. Diperkirakan 80 sampai 98% kegiatan bisnis di dunia dilakukan oleh perusahaan keluarga. Perusahaan keluarga diyakini memiliki kontribusi yang sangat berarti bagi perekonomian. Berdasarkan data survey yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik (2007) yang telah menyelenggarakan Survey Ekonomi Nasional (SUSENAS) pada tahun 2006, di Indonesia terdapat 48.929.636 perusahaan, dan sebanyak 90,95% dapat dikategorikan sebagai perusahaan keluarga. Dalam survey tersebut juga diperoleh data bahwa perusahaan keluarga menyumbang 53,28% dari GDP dan menyerap sebanyak 85.416.493 orang sebagai tenaga kerja atau 96,18% dari seluruh angkatan kerja. Perusahaan keluarga membentuk tulang punggung sebagian besar ekonomi di seluruh dunia dan membuat kontribusi yang sangat besar dalam hal pekerjaan dan output ekonomi (Shepherd and Zacharakis, 2000).

Dalam penelitian ini, PT Inti Mineral Tjahaya Indah digunakan sebagai subyek penelitian. PT Inti Mineral Tjahaya Indah telah didirikan sejak tahun 1974 dan didirikan oleh (alm) Hadi Pradsojo. Pada tahun yang sama, yaitu 1974 Bambang Soetjahjo selaku anak dari Hadi Pradsojo ini juga ikut terjun dalam perusahaan. Awal mula pendirian perusahaan ini, dikenal dengan nama UD Tjahaya. Dari awal pendiriannya, perusahaan ini telah beroperasi di Tulung Agung, Jawa Timur. Produksi barang perusahaan ini awalnya

hanya terbatas pada *calcium carbonate* yang ukurannya diatas 25cm (batu brokol atau trotol). Kemudian dibentuk juga yang berukuran dibawah 6cm (batu traso). Proses pengerjaan ini masih memakai tenaga manusia. Dari penambangan hingga proses pembentukan batunya dikerjakan dengan tenaga manusia.

Semakin majunya perusahaan karena ada banyaknya anak cabang perusahaan, maka pada tahun 2012 dibentuklah PT Inti Mineral Tjahaya Indah. Semua anak perusahaan mulai di sentralkan ke dalam PT Inti Mineral Tjahaya Indah. PT Inti Mineral Tjahaya Indah adalah pencetus pertama untuk pembuatan traso, menir dan tepung batu di Tulung Agung, Jawa Timur. Pada saat ini, PT Inti Mineral Tjahaya Indah merupakan salah satu perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang mineral, yang semua mineralnya (*calcium carbonat, mangan, zeolite, pyrophyllite, feldspar*) dapat diolah menjadi bahan-bahan dasar pembuatan bahan bangunan. PT Inti Mineral Tjahaya Indah termasuk dalam perusahaan keluarga karena dilihat dari adanya keterlibatan dua generasi dalam riwayat hidup perusahaan, sisi pendiri perusahaan dan suksesornya berasal dari keluarga.

Perusahaan keluarga memang memiliki permasalahan yang khas dibandingkan dengan organisasi pada umumnya, khususnya pada manajemen estafet (suksesi). (Susanto, 2007 dalam *Jakarta Consulting Group*), menganalisis bahwa suksesi di perusahaan keluarga sering kali diartikan sebagai peralihan pimpinan di tingkat puncak saja, sehingga perusahaan pun hanya berkonsentrasi di tingkat puncak. Padahal, suksesi kepemimpinan merupakan hal yang wajar dan menjangkau berbagai lapisan manajerial. Oleh karena itu, suksesi tidak hanya terbatas pada alih generasi pimpinan puncak saja dan tidak hanya didasarkan pada kriteria usia, ataupun pemilik kepada generasi penerus dan para profesional saja “Suksesi hendaknya direncanakan dan dilaksanakan untuk tujuan yang lebih luas” (Susanto, 2007)

Menurut Moores and Barrett (2002) akar permasalahan perusahaan keluarga tersingkap ketika sang pendiri semakin tua dan tak berdaya. Suksesi adalah satu-satunya pilihan untuk berkembang atau tidaknya perusahaan keluarga itu. Regenerasi dipandang perlu dilakukan dengan baik dan matang sehingga suksesi tidak menimbulkan sikap iri hati dan pecah menjadi konflik. Tidak dapat dipungkiri bahwa suksesi merupakan hal yang sangat krusial dalam mempertahankan kelanggengan perusahaan keluarga di masa depan.

Dalam penelitian ini penulis menggunakan pendekatan *Seven-Pointed Star Model* yang memiliki keunggulan pada konsepnya yang komprehensif sampai pada tahapan evaluasi. Selain itu, bila menggunakan konsep *Seven-Pointed Star*

Model juga dapat mengidentifikasi proses suksesi pada posisi kunci lainnya selain CEO (Kim, 2006). Penelitian ini berfokus pada *Seven-Pointed Star Model for Systematic Succession Planning and Management* yang terdiri dari tujuh langkah atau tahapan untuk dapat mencapai tujuan suksesi perusahaan keluarga. Langkah 1: Membuat komitmen, langkah 2: Menetapkan posisi kerja saat ini, langkah 3: Menilai Kinerja Individu, langkah 4: Menilai posisi kerja masa depan, langkah 5: Menilai potensi individu pada masa depan, langkah 6: Menutup kesenjangan pembangunan (gap).

Kerangka Berpikir



Gambar 1: Kerangka berpikir

Sumber: Rothwell (2010) dan olahan penulis

Dalam perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga akan digunakan pendekatan *Seven-Pointed Star Model*. Dimana ketujuh langkah dalam *Seven-Pointed Star Model* ini akan diaplikasikan pada PT Inti Mineral Tjahaya Indah untuk mengukur kesiapan perusahaan untuk melakukan perencanaan suksesi.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Penelitian kualitatif adalah penelitian untuk memahami fenomena yang dialami oleh subjek penelitian secara holistik, dan cara mendeskripsikannya dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada konteks yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah (Moleong, 2007). Penelitian deskriptif bertujuan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik fenomena yang bersifat alamiah atau rekayasa manusia (Sukmadinata, 2011). Dalam penelitian ini, penulis menggunakan penelitian kualitatif deskriptif. Hal ini karena penulis ingin mengetahui secara lebih mendalam fenomena dari *Succession Plan* pada PT Inti Mineral Tjahaya Indah yang dilakukan dengan pendekatan *The Seven-Pointed Star Model*.

Definisi Konseptual

Succession plan adalah suatu proses yang berkepanjangan dari perencanaan penentuan calon suksesor yang berkompeten di dalam perusahaan yang bertujuan untuk memastikan keberlanjutan bisnis dari generasi ke generasi demi keberlangsungan hidup perusahaan. *Succession Planning and Management* dilakukan untuk dapat mengatur organisasi, salah satu caranya yaitu dengan mengikuti *Seven-Pointed Star Model* untuk kesistematiskan perencanaan suksesi dan manajemen dalam perusahaan keluarga. Langkah-langkah kunci di dalam pendekatan ini diantaranya:

1. Membuat komitmen

Dalam pembuatan komitmen, calon suksesor harus berkomitmen pada keluarga dalam perencanaan tujuan masa depan, serta terhadap bisnis dan kelangsungan hidup perusahaan. Calon suksesor yang memegang komitmen kuat untuk melanjutkan bisnis ke generasi berikutnya merupakan calon suksesor yang paling mungkin sukses menjalankan suksesi di dalam perusahaan. Pengambilan keputusan dalam perusahaan juga harus berkomitmen terhadap kesistematiskan *Succession Planning and Management* dalam memajukan program.

2. Menetapkan Posisi Kerja Saat Ini

Dalam suksesi, posisi kerja yang strategis yaitu terletak pada posisi kunci. Posisi kunci inilah yang ingin didalami oleh penulis. Posisi kunci merupakan individu yang memiliki pengaruh penting dan jabatan tinggi di dalam organisasi. Organisasi harus mulai mengidentifikasi posisi-posisi kunci, untuk memaksimalkan program perencanaan suksesi yang sistematis. Ada 6 cara yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi posisi kunci, yaitu: dengan konsekuensi (*uproar*) akibat pending atau adanya kekosongan; menurut bagan organisasi; dengan pertanyaan; dengan bukti sejarah; dengan *network charting*; dengan kombinasi.

3. Menilai Kinerja Individu

Penilaian kinerja merupakan proses penentuan seberapa baik individu memenuhi persyaratan kerja dalam pekerjaan mereka. Dalam hal ini, penilaian kinerja akan dilakukan pada calon suksesor. Menilai kinerja calon suksesor dengan menggunakan *Full-Circle*, Penilaian Multirater. *Full-circle* model merupakan sarana untuk menilai kinerja calon suksesor saat ini atau potensinya di masa depan, dan pengumpulan datanya dengan memeriksa individu dari *full-circle* di sekitarnya. Data dapat berasal dari atasan, bawahan, rekan kerja dan bahkan pelanggan, pemasok, distributor, dan anggota keluarga.

4. Menilai Posisi Kerja Masa Depan

Penilaian persyaratan kerja di masa depan bertujuan untuk ingin mengetahui posisi kunci dan kebutuhan bakat yang bagaimana yang nantinya akan muncul di masa depan serta mengetahui persyaratan kerja diposisi tersebut, penilaian potensi yang dimiliki individu, dan juga adakah perkembangan baru dalam menilai potensi individu untuk dapat dipromosikan. Ada 3 cara untuk dapat memprediksi posisi kunci di masa depan: menerapkan *scanning* lingkungan,

dengan memfokuskan perhatian pada ekonomi, pemerintah / hukum, teknologi, sosial, geografis, dan isu-isu lain serta tren yang mempengaruhi lingkungan eksternal dalam organisasi; menerapkan analisis organisasi, dengan mengkaji proses sistematis dalam memposisikan diri untuk mengatasi tantangan masa depan, dilakukan untuk menilai kekuatan dan kelemahan perusahaan; mempersiapkan perencanaan masa depan yang realistis, dengan menuliskan harapan misi masa depan masing-masing fungsi organisasi pada tabel, kemudian tambahkan nama-nama calon pemimpin dan penerus.

Peneliti menggunakan pendekatan *Future-Oriented Rapid Results Assessment* untuk menentukan persyaratan kerja posisi kunci di masa depan. Pendekatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan kompetensi perencanaan syarat kerja posisi kunci di masa depan dan tidak membutuhkan para ahli, waktu, dan sumber daya untuk melaksanakan, cukup dengan memusatkan perhatian pada kompetensi yang diinginkan di masa depan.

5. Menilai Potensi Individu Pada Masa Depan

Penilaian potensi individu adalah proses pengujian peluang individu untuk melakukan perubahan pekerjaan atau pergerakan. Individu dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok yang berbeda berdasarkan kinerja dan potensi mereka, yaitu:

- a. Star (kiri atas) merupakan individu teladan dalam posisi mereka saat ini dan dianggap memiliki potensi yang tinggi untuk maju di masa depan. Ini merupakan aset utama perusahaan, mereka dianggap memiliki potensi tinggi dan merupakan sumber pengganti untuk posisi kunci.
- b. Workhorses (kanan atas) merupakan individu yang berkinerja dan menjadi teladan dalam posisi mereka saat ini yang dianggap memiliki potensi buruk di masa depan. Strategi yang efektif untuk workhorses adalah memanfaatkan keterampilan serta menjaga mereka tetap termotivasi dan produktif.
- c. Question mark (kiri bawah) merupakan individu yang berkinerja buruk dalam posisi mereka saat ini yang dianggap memiliki potensi tinggi di masa depan. Strategi yang digunakan adalah berfokus pada peningkatan kinerja saat ini, sehingga dapat mengubahnya menjadi star.
- d. Deadwood (kanan bawah) merupakan individu yang tidak berkinerja baik dalam pekerjaan saat ini dan tidak memiliki potensi untuk maju di masa depan. Strategi ganda sangat efektif dengan deadwood.

Penulis menggunakan pendekatan *Leader-Driven Individual Potential Assessment*, karena penilaian potensi individu dilakukan oleh incumbent posisi kunci, serta dengan strategi yang di tujukan untuk bawahan dalam perusahaan. Proses ini bersifat formal, organisasi telah memiliki patokan pada semua karyawan (ditetapkan sebagai potensi tinggi). Proses ini juga dapat bersifat informal, setiap fungsi atau unit organisasi diminta untuk

menyerahkan nama-nama individu yang memiliki potensi untuk maju.

6. Menutup Gap

Perusahaan harus memiliki beberapa sarana untuk menggantikan incumbent agar tidak terjadi kekosongan pada posisi tersebut. Penulis menggunakan cara untuk menutup gap dengan mempersiapkan Rencana Pengembangan Diri (IDP) yang merupakan hasil dari perbandingan kekuatan dan kelemahan individu pada pekerjaan saat ini dan potensi individu untuk maju ke posisi kunci di masa depan. Mempersiapkan (IDP) merupakan suatu proses perencanaan untuk mengurangi gap antara apa yang akan dilakukan saat ini dan masa depan untuk memenuhi kompetensi masa depan pada posisi kunci.

Objek Penelitian

Objek pada penelitian ini adalah perencanaan suksesi yang akan dilakukan perusahaan. Dalam perencanaan suksesi pada perusahaan keluarga akan dilakukan dengan menggunakan pendekatan *seven pointed star model*. Setiap langkahnya akan dihubungkan dengan perencanaan suksesi perusahaan keluarga ini. Dengan pendekatan *seven pointed star model* ini diharapkan dapat mencakup semua aspek dalam perusahaan keluarga.

Subjek Penelitian

Subyek pada penelitian ini, penulis memilih PT Inti Mineral Tjahaya Indah yang beralamat di jalan DR. Sutomo nomor 48, Tulung Agung. PT Inti Mineral Tjahaya Indah merupakan perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT) dengan karyawan yang berjumlah 25 orang. PT Inti Mineral Tjahaya Indah merupakan perusahaan yang bergerak pada bidang pertambangan mineral (mining).

Teknik Penelitian

Pada penelitian ini, penulis menggunakan teknik *purposive sampling*. Sugiyono (2008) menyatakan bahwa *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sample sumber data dengan pertimbangan tertentu yakni sumber data dianggap paling tahu tentang apa yang diharapkan, sehingga mempermudah peneliti menjelajahi obyek atau situasi yang sedang diteliti. Dalam penelitian ini, penulis telah menetapkan tiga narasumber yaitu pemilik PT Inti Mineral Tjahaya Indah dan calon suksesor PT Inti Mineral Tjahaya Indah dan adik dari calon suksesor.

Berikut adalah partisipan yang dipilih oleh peneliti :

1. Bambang Soetjahjo (65 tahun), yang merupakan *owner* dan CEO dari PT Inti Mineral Tjahaya Indah.
2. Surya Purnama (31 tahun), yang merupakan COO dan calon suksesor dari PT Inti Mineral Tjahaya Indah.
3. Priscillia Purnama (25 tahun), yang merupakan *accounting manager* dan adik calon suksesor PT Inti Mineral Tjahaya Indah.

Sumber Data Penelitian

Sumber data yang penulis gunakan pada penelitian ini adalah sumber data primer. Menurut Sugiyono (2012), sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data primer yang digunakan oleh penulis diperoleh dari wawancara dengan para narasumber pada perusahaan keluarga PT Inti Mineral Tjahaya

Indah berupa catatan tulisan hasil wawancara. Serta sumber data sekundernya berupa dokumen dan profil perusahaan.

Teknik Pengumpulan Data

Pada penelitian ini penulis menggunakan teknik pengumpulan data dengan wawancara. Wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data pada studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti dan untuk menemukan hal-hal dari responden secara lebih mendalam (Sugiyono, 2012). Wawancara adalah komunikasi dua arah untuk memperoleh data dari responden. Penulis akan melakukan wawancara terhadap ketiga narasumber yang terkait dengan topik penelitian.

Teknik wawancara yang penulis gunakan adalah semiterstruktur dimana penulis akan bertanya sesuai daftar pertanyaan yang telah penulis buat sebelumnya, kemudian penulis juga akan mengajukan pertanyaan berdasarkan jawaban dari responden. Dengan demikian data yang terkumpul akan lebih dapat menangkap fenomena secara holistik (Sugiyono, 2008).

Sugiyono (2008) mengatakan bahwa, dalam teknik pengumpulan data, triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Pada penelitian ini, penulis memilih metode pengujian keabsahan data dengan triangulasi sumber. Maka peneliti akan melakukan pengecekan data yang diperoleh dari para narasumber. Pengecekan yang dilakukan yaitu dengan membandingkan setiap informasi yang didapat dari narasumber. Peneliti ingin melihat informasi yang didapat dari ketiga narasumber itu sama atau tidak. Bila informasi yang diberikan oleh ketiga narasumber sama maka dapat disimpulkan bahwa data yang didapat itu valid.

Analisis Data

Analisis data adalah proses mengolah, memisahkan, mengelompokkan, dan memadukan sejumlah data yang dikumpulkan dilapangan secara empiris menjadi sebuah kumpulan informasi ilmiah yang terstruktur dan sistematis yang selanjutnya dikemas menjadi laporan hasil penelitian (Mukhtar, 2013)

Menurut Moleong (2007), berikut teknik analisis data yang penulis pakai:

1. Menelaah seluruh data dari berbagai sumber
Seluruh data yang diperoleh dari wawancara, pengamatan dan pencatatan yang ada di lapangan, serta dokumen-dokumen atau data perusahaan dibaca, dipelajari, dan ditelaah keterkaitannya satu sama lain.
2. Reduksi data
Reduksi data adalah suatu upaya untuk membuat abstraksi. Abstraksi adalah usaha membuat rangkuman inti, proses dan pernyataan tetap sesuai dengan tujuan penelitian. Setelah melakukan reduksi data, kemudian data-data tersebut disusun dalam satuan-satuan (*unitizing*).
3. Kategorisasi
Kategorisasi adalah sebuah langkah lanjutan dengan memberikan *coding* pada gejala-gejala atau hasil-hasil dari seluruh proses penelitian. Kategori disusun atas dasar pemikiran, institusi, pendapat, atau kriteria tertentu.

4. Pemeriksaan keabsahan data

Di dalam suatu penelitian kualitatif, pemeriksaan keabsahan data atau kepercayaan data berguna untuk memastikan bahwa data-data penelitiannya benar-benar alamiah. Keabsahan data ini sama halnya dengan uji validitas dan reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Untuk menetapkan keabsahan data diperlukan teknik pemeriksaan yang disebut dengan triangulasi.

5. Penafsiran data

Penafsiran data berguna untuk menjawab rumusan masalah dilakukan dengan deskripsi analitik, yaitu rancangan dikembangkan dari kategori-kategori yang ditemukan dan mencari hubungan yang disarankan atau yang muncul dari data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Suksesi

Kondisi perusahaan saat ini masih dalam tahap perencanaan suksesi dengan kondisi Bambang Soetjahjo sedang mempersiapkan suksesor untuk menggantikan posisinya kelak. Bambang Soetjahjo merupakan pemilik dan juga CEO PT Inti Mineral Tjahaya Indah. Saat ini Bambang Soetjahjo berusia 65 tahun. Sudah dalam 2 tahun ini Bambang Soetjahjo merencanakan kedepannya perusahaannya akan diserahkan kepada anaknya yang pertama. Tapi saat ini calon suksesor masih dipersiapkan agar benar-benar bisa menjalankan perusahaan dengan baik. Alasan Bambang Soetjahjo melakukan perencanaan suksesi yaitu dikarenakan usia yang sudah tidak muda lagi dan produktifitasnya telah menurun.

Perencanaan suksesi pada PT Inti Mineral Tjahaya Indah adalah *Informal Planned Succession* yang disebabkan oleh perencanaan suksesi yang lebih mengarah pada pemberian pengalaman dengan cara memberikan posisi dibawah 'orang nomor 1' dan secara langsung menerima perintah dan juga petunjuk orang tersebut.

Penelitian yang dilakukan oleh Sekarbumi (2001) mengungkapkan bahwa perencanaan suksesi manajemen harus dipersiapkan secara baik untuk dapat menghilangkan masalah yang mungkin dapat mengganggu perusahaan dikemudian hari. Saat ini Bambang sebagai pemegang pemilik perusahaan telah berumur 65 tahun. Hal ini tidak sesuai dengan yang diungkapkan oleh Bliss (1993) dimana perencanaan suksesi harus dimulai minimal 10 – 15 tahun sebelum kepergian dari pemilik. Dapat dikatakan bahwa saat ini sudah terlambat untuk melakukan perencanaan suksesi. Tapi dengan ada komitmen yang kuat dari anggota keluarga maka hal itu dapat tetap dilaksanakan. Ini merupakan perencanaan suksesi PT Inti Mineral Tjahaya Indah yang pertama kali.

Membuat komitmen

Berkomitmen pada tujuan keluarga yang telah disepakati dalam konsensus keluarga, komitmen pada perencanaan masa depan keluarga, serta terhadap bisnis dan kontinuitasnya. Keluarga yang memegang komitmen kuat untuk melanjutkan bisnis ke generasi berikutnya adalah yang paling mungkin sukses melakukan suksesi (Sutanto, 2007). Dalam tahapan pertama ini PT Inti Mineral Tjahaya Indah memegang

komitmen terhadap tujuan keluarga yang telah disepakati. Tujuan yang ingin dicapai dalam jangka panjang yaitu dapat terus berkembang dan berinovasi. Hal ini yang ingin dicapai perusahaan kedepannya.

Menetapkan Posisi Kerja Saat ini

Penetapan posisi kunci harus sesuai dengan kinerja. Yang dimaksud dengan posisi kunci pada bagian ini adalah individu yang memiliki pengaruh penting dan jabatan tinggi di dalam organisasi. Posisi kerja dapat mempengaruhi kemajuan individu. Posisi kunci menggarisbawahi pentingnya proses yang harus dilakukan dan hasil yang akan dicapai (Rothwell, 2010). Pada tahapan ini perusahaan menetapkan posisi kuncinya yaitu pada CEO dan Manajer. Hal ini ditetapkan karena melihat beberapa aspek dari para individu tersebut. CEO yang merupakan jabatan tertinggi telah mengerti seluruh seluk beluk perusahaan. Pada jabatan manajer yang telah mengabdikan diri dalam kurun waktu kurang lebih 10 tahun, dikatakan memiliki pengaruh penting dalam perusahaan karena mengetahui setiap hal dalam perusahaan.

Untuk memaksimal program perencanaan suksesi yang sistematis, harus dimulai dari mengidentifikasi posisi-posisi kunci (Rothwell, 2010). Salah satunya dengan pertanyaan, hal ini dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan – pertanyaan pada posisi kunci.

Menilai Kinerja Individu

Penilaian kinerja dapat dilaksanakan dengan mengetahui seberapa baik individu saat melakukan pekerjaan mereka. Kinerja individual mengacu pada prestasi kerja individu yang diatur berdasarkan standar atau criteria yang telah ditetapkan oleh perusahaan. (Rothwell, 2010). Sangat ditekankan bahwa penilaian kinerja yang baik dilihat dalam konteks manajemen kinerja (Tailor and Pierce, 1999) yang merupakan proses untuk memperoleh hasil terbaik dalam organisasi di mana individu ingin memberikan kemampuan terbaik mereka dan terdorong untuk mengembangkan diri di masa depan. Penilaian kinerja digunakan sebagai patokan dalam kenaikan gaji, promosi, dan keputusan kerja lainnya. PT Inti Mineral melakukan penilaian kinerja terhadap calon suksesornya yang dilihat dari kontribusi yang diberikan.

Banyak organisasi mulai menggunakan *full-circle*, penilaian multirater sebagai sarana untuk menilai kinerja individu saat ini atau potensial di masa depan (Huet-cox, Nielsen, and Sundstrom, 1999). Penilaian ini merupakan cara yang berguna untuk mengumpulkan data. Dalam hal ini, perusahaan tidak melakukan penilaian dengan pendekatan apapun. Hanya saja dirasa akan cocok menggunakan pendekatan *full circle* ini. Dikarenakan penilaian dapat dilakukan tidak hanya atasan saja, bawahan dan anggota keluarga dapat juga melakukan penilaian.

Menilai Posisi Kerja Masa Depan

Penilaian posisi kerja masa depan dilakukan dengan menilai pekerjaan dan persyaratan kompetensi pada posisi kepemimpinan di masa depan. Para pengambil keputusan harus berusaha untuk menilai persyaratan kerja dan kompetensi di masa depan untuk dapat selaras dengan arah organisasi yang strategis. Pemimpin masa depan harus mempersiapkan cara untuk mengatasi perubahan dan tujuan strategis organisasi. Supaya lebih komprehensif, yang diperlukan adalah persyaratan kerja masa depan dan potensi promosi pada individu (Rothwell and Kazanas, 2003).

Perusahaan tidak menetapkan persyaratan kompetensi pada posisi kepemimpinan di masa depan. Alangkah baiknya bila perusahaan menetapkan standar kompetensi agar pemimpin masa depan sudah berbekalkan ilmu dan dapat melakukan praktik lapangan dengan baik.

Menilai Potensi Individu Pada Masa Depan

Organisasi harus menetapkan suatu proses yang obyektif, untuk menilai potensi individu di masa depan. Proses orientasi pada masa depan seharusnya tidak terpengaruh oleh orientasi penilaian kerja di masa lalu atau saat ini. Penilaian potensi individu adalah proses pengujian peluang individu untuk melakukan perubahan pekerjaan atau pergerakan. Hal akan menjadi dasar untuk menentukan pelatihan, pendidikan, dan pengembangan kegiatan, yang membantu individu memenuhi syarat untuk lebih maju (Rothwell and Kazanas, 2003). Perusahaan tidak melakukan pelatihan apapun untuk membuat individu dapat lebih maju dan memenuhi syarat potensi di masa depan. Tetapi perusahaan lebih ingin bila pemimpin masa depan dapat lebih melihat peluang yang ada di masa depan.

Dalam setiap organisasi, individu dapat diklasifikasikan menjadi empat kelompok yang berbeda berdasarkan kinerja dan potensinya. Ini disebut teknik analisis portofolio, yang digunakan dalam perencanaan strategis. Caranya dengan klarifikasi individu dengan kinerja dan potensi, dinilai perusahaan belum melakukan cara-cara tersebut. Tetapi jika diamati terlebih dahulu, kelompok star sesuai dengan calon suksesor saat ini, karena calon suksesor dinilai memiliki potensi yang besar saat ini dan sangat diyakini kedepannya akan lebih baik lagi.

Menutup Gap

Perusahaan harus membuat program berkelanjutan untuk pengembangan kepemimpinan agar dapat menumbuhkan pemimpin masa depan secara internal. Untuk keefektifan program perencanaan dan pengelolaan suksesi, organisasi harus memiliki beberapa sarana untuk menggantikan pemimpin terdahulu agar tidak terjadi kekosongan pada posisi tersebut. Perencanaan pembangunan individu adalah proses klarifikasi pengembangan gap internal yang dilakukan dengan pelatihan, pendidikan dan sarana yang telah direncanakan, untuk mempersiapkan individu menjadi suksesor (Rothwell, 2010). Perusahaan belum menyiapkan rencana pengembangan individu, perusahaan hanya mempersiapkan wakil yang terlihat kompeten untuk menjabat posisi tersebut.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil penelitian dan analisis yang dilakukan oleh penulis pada PT Inti Mineral Tjahaya Indah, penulis dapat memberikan kesimpulan:

1. Perencanaan suksesi ini direncanakan karena faktor usia dari pemilik PT Inti Mineral Tjahaya Indah yang sudah tidak produktif lagi.
2. Pembuatan komitmen di dalam keluarga tidak terstruktur dengan baik, karena kesepakatan yang dibuat untuk calon penerus tidak melihat kemampuan akademik dari calon penerus.
3. Tahapan kedua, penetapan posisi kerja saat ini yang melihat posisi kunci sebagai posisi yang paling penting

dalam perusahaan. Posisi kunci yang dimaksud tidak hanya posisi yang tertinggi yaitu CEO, tapi dilihat juga posisi kunci lainnya yaitu posisi manajer.

4. Tahapan ketiga, penilaian kinerja individu ini dapat dilihat dari kontribusi yang diberikan oleh calon suksesor pada perusahaan.
5. Tahapan yang keempat, menilai posisi kerja masa depan harus diidentifikasi dengan kebutuhan bakat di masa depan. PT Inti Mineral Tjahaya Indah belum dapat mengidentifikasi kebutuhan bakat untuk perusahaannya di masa depan.
6. Tahapan kelima, menilai potensi individu di masa depan, ini dapat dinilai dengan rencana pengembangan individu di masa depan. Perusahaan masih kurang merencanakan pengembangan calon suksesornya di masa depan.
7. Tahapan keenam, menutup gap, dapat dilakukan dengan mengupayakan cara untuk mengisi kekosongan di posisi kunci. Salah satu cara yang dapat dilakukan yaitu dengan menyiapkan pengganti pada posisi tersebut.

Employees' Subsequent Attitudes and Effort,"
Public Personnel Management.

- Rothwell William J. and Kazanas H. C., (2003), *The Strategic Development of Talent*, Amherst, Mass.: HRD Press.
- Rothwell William J. (2010), *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*, 4th Edition. New York: Amacom.

DAFTAR PUSTAKA

- Poza, E.J. (2010). *Family business*. 3th ed. Mason, Ohio: South-Western College.
- Shepherd, D. A. and Zacharakis, A. (2000) "Structuring Family Business Succession: An Analysis of the Future Leader's Decision Making" *Entrepreneurship Theory and Practice*.
- Susanto, A., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: Jakarta Consulting Group.
- Moore, Ken and Mary Barrett. (2002). *Learning Family Business, Paradoxes and Pathways*. Burlington: Ash Gate Publishing.
- Kim, Y. (2006). *Measuring the value of succession planning and management: A qualitative study of US affiliates of foreign multinational companies*. ProQuest.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Sukmadinata, N. S, (2011), *Metode Penelitian Pendidikan*. Cetakan ke 7. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono (2008), *Metode penelitian pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. (2012), *Memahami Penelitian Kualitatif* . Bandung: Alfabeta
- Bliss, T.V.P., dan Colliungridge, G.L. (1993). *A Synaptic Model of Memory : Long-Term Potentiation in The Hippocampus*. Nature.
- Mukhtar. (2013). *Metode Praktis Penelitian Deskriptif Kualitatif*. Jakarta: GP Press Group.
- Moleong, Lexy J. (2007) *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Penerbit PT Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.
- Sekarbumi, A. (2001), *UMI Dessertations Publishing Succession in Family Business in Indonesia*.
- Huet-Cox. Goodhue, T. M. Nielsen, and E. Sundstrom, (1995) "Get the Most from 360-Degree Feedback.
- Taylor Paul J. and Pierce Jon L., (1999) "Effects of Introducing a Performance Management System on