

## BAB IV

### ANALISIS DAN PEMBAHASAN

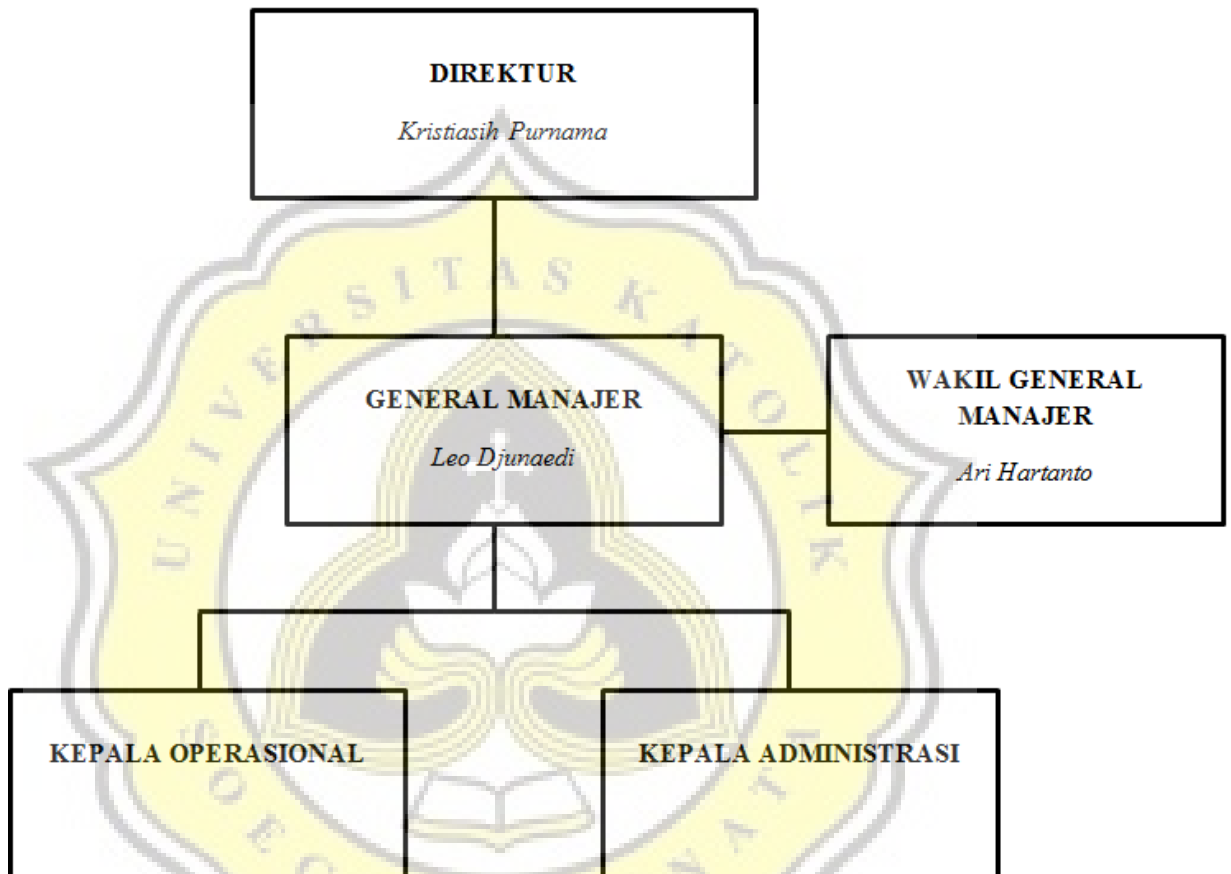
#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

PT. Siasat Cepat Muda adalah sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam bidang transportasi darat (angkutan jalan) yang melayani ekspedisi ke Jakarta, Surabaya, Malang, Pasuruan, Bandung, Cirebon, Purwokerto, Solo, Jogjakarta dan seluruh Pulau Jawa hingga Pulau Bali. Perusahaan ini melayani jasa persewaan truck untuk transportasi darat dari titik a ke titik b. Kantor pusat PT. Siasat Cepat Muda berada di Jl. Walisongo No. 63A, Tambak Aji, Ngaliyan, Semarang.

Perusahaan dirintis pada tahun 1983 oleh Bapak Djoyoprawiro hanya dengan satu buah unit truck yang dikemudikan oleh Bapak Djoyoprawiro sendiri. Dengan bertambahnya jumlah unit truck dan jumlah karyawan, pada tahun 1988, perusahaan kemudian diberi nama CV. Siasat Cepat. Kemudian pada tahun 2012, nama perusahaan berubah lagi menjadi PT. Siasat Cepat Muda. Sekarang ini PT. Siasat Cepat Muda berada dalam manajemen generasi kedua, dibawah pimpinan Ibu Kristiasih Purnama yang mewakili almarhum suaminya. Saat ini, PT. Siasat Cepat Muda sudah memasuki generasi ke-2 dan dalam waktu dekat ini akan melakukan suksesi ke generasi ke-3.

Saat ini, PT. Siasat Cepat Muda memiliki 58 armada truck dari berbagai tipe yang beroperasi dan mempekerjakan 35 karyawan tetap dan sekitar 50 supir tetap dan lepas.

Struktur organisasi PT. Siasat Cepat Muda adalah struktur organisasi yang non-formal. Berikut merupakan struktur organisasi PT. Siasat Cepat Muda:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi PT. Siasat Cepat Muda

#### 4.2 Identitas Responden

Responden dalam penelitian ini adalah pemilik perusahaan yaitu Ibu Kristiasih Purnama, anak pemilik perusahaan yaitu Ari Hartanto, dan general manager perusahaan yaitu Leo Djunaedi.

**Tabel 4. 2: Identitas Responden**

| No. | Nama                  | Usia | Pendidikan | Hubungan   | Jabatan                  |
|-----|-----------------------|------|------------|------------|--------------------------|
| 1   | Kristiasih<br>Purnama | 48   | SMA        |            | Pemilik                  |
| 2   | Ari Hartanto          | 23   | Sarjana    | Anak       | Wakil General<br>Manajer |
| 3   | Leo Djunaedi          | 58   | SMA        | Kakak ipar | General manajer          |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

#### **4.3 Analisis Data dan Pembahasan**

Proses perencanaan suksesi dapat dilihat dari beberapa tahapan.

Proses suksesi *Seven-Pointed Star Model* menurut Rothwell (2010):

1. Membuat komitmen
2. Menetapkan posisi kunci
3. Menilai kinerja individu
4. Menilai posisi kerja masa depan
5. Menilai potensi individu pada masa depan
6. Menutup gap dalam perusahaan
7. Mengevaluasi program suksesi

#### 4.3.1 Membuat Komitmen

Pada tahap pertama, 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. Variabel membuat komitmen memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Komitmen calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dalam kegiatan perusahaan.
- b. Komitmen calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda untuk terus memajukan perusahaan dan berkomitmen bagi masa depan perusahaan.

Berdasarkan pada hasil wawancara untuk tahap pertama ini diperoleh hasil sebagai berikut:

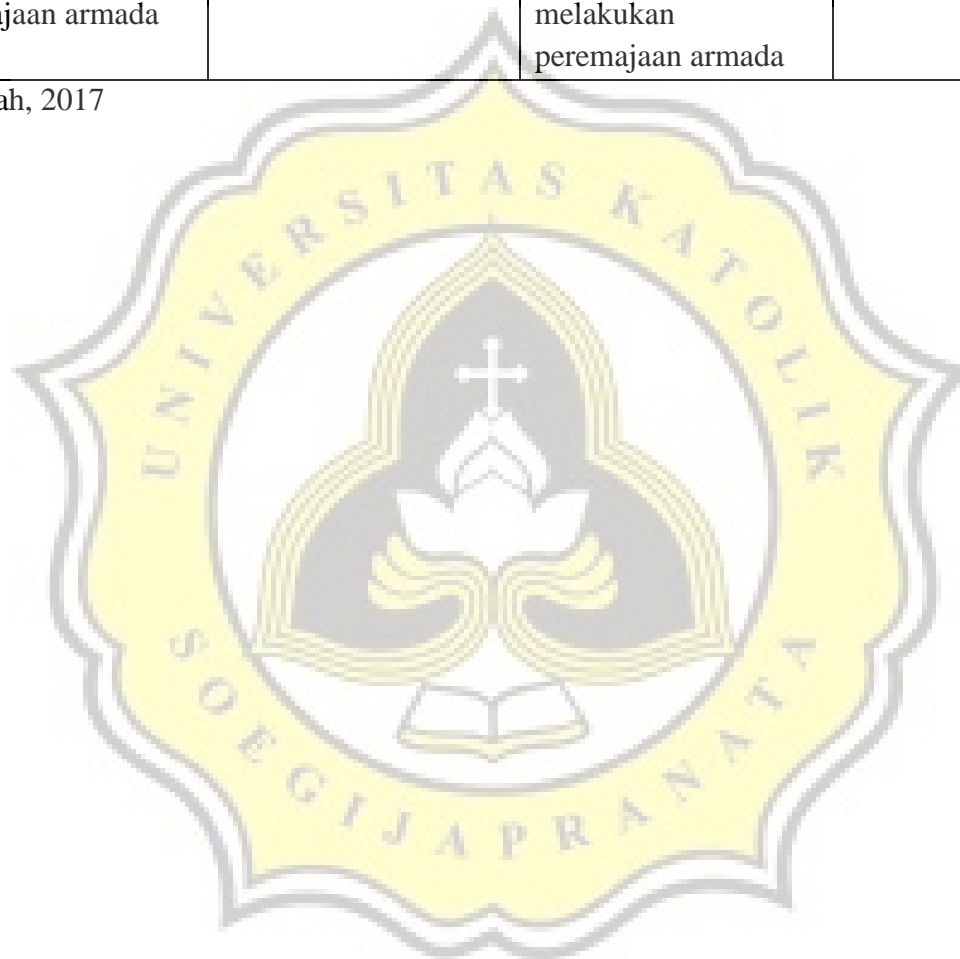
**Tabel 4. 3: Jawaban narasumber untuk variabel Membuat Komitmen**

| No  | Indikator   | Narasumber   |   |  | Deskripsi Keseluruhan |
|---|---|--|---|--|-----------------------|
|   |   | Krisitiasih Purnama<br>Owner<br>(N1)   | Ari Hartanto<br>Calon Suksesor<br>(N2)  | Leo Djunaedi<br>General Manager<br>(N3)  |                       |
| <b>Membuat komitmen</b>   |   |  |   |  |                       |
| 1   | Komitmen calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dalam kegiatan perusahaan.  |  |   |  |                       |
| Menurut anda, apakah calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda berkomitmen dalam kegiatan perusahaan saat ini? Tolong berikan penjelasannya serta contoh konkritnya. | Calon suksesor memiliki komitmen pada kegiatan perusahaan saat ini. Calon suksesor mau belajar serta mendalami seluruh aspek didalam perusahaan meliputi: aspek administrasi, operasional dan bengkel. Saat ini fokus calon suksesor berada di administrasi dengan membuat tagihan ke costumer. | Komitmen untuk perusahaan meliputi belajar dari bawah untuk memahami seluruh aspek di dalam perusahaan dan hal ini telah dilakukan. Pekerjaan yang telah diberikan adalah: membuat invioce, menginput data ke system dan melakukan transfer uang jalan supir yang telah memiliki muatan. | Ya, calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda berkomitmen dalam kegiatan perusahaan. Calon suksesor sedang mendalami semua aspek yang ada di perusahaan. Fokus calon suksesor berada di aspek administrasi untuk saat ini. Pekerjaan yang telah dilakukan adalah: membuat invioce, menginput data ke | Calon suksesor memiliki komitmen pada kegiatan perusahaan saat ini. Calon suksesor sedang belajar dari level terendah untuk memahami seluruh aspek yang ada diperusahaan. Aspek-aspek ini meliputi aspek administrasi, aspek operasional dan aspek bengkel. Fokus saat ini berada di aspek administrasi seperti membuat invioce, menginput data ke system dan melakukan transfer uang jalan supir yang telah memiliki muatan. General Manajer akan memperkenalkan aspek opsional setelah calon suksesor paham akan |                       |

|   |   |   |  |  |
|---|---|---|--|--|
|   |   |   | system dan melakukan transfer uang jalan supir yang telah memiliki muatan. Setelah calon suksesor paham aspek administrasi maka akan diperkenalkan pada tugas-tugas di aspek operasional.                  | aspek administrasi.  |
| 2   | Komitmen calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda untuk terus memajukan perusahaan dan berkomitmen bagi masa depan perusahaan.  |   |  |  |
| Menurut anda, apakah calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan dan berkomitmen bagi masa depan perusahaan? Tolong berikan | Calon suksesor memiliki komitmen untuk masa depan perusahaan. Contoh konkrit komitmen untuk masa depan adalah menerapkan sistem informasi pada perusahaan dan absensi serta melakukan | Komitmen bagi masa depan perusahaan seperti menerapkan sistem di perusahaan dan sistem absensi. Contoh lainnya perusahaan dalam proses memiliki kendaraan derek dan telah melakukan peremajaan armada | Calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda berkomitmen untuk masa depan perusahaan. Sekarang sistem informasi dan absensi sudah diaplikasikan. Calon suksesor juga ingin perusahaan memiliki derek sendiri serta | Calon Suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan dengan cara menerapkan sistem informasi serta sistem absensi, dan juga melakukan peremajaan armada agar dapat bersaing dengan kompetitor. Calon suksesor menghendaki untuk memiliki truk derek sendiri untuk meminimalisir biaya derek jika ada. |

|  |                         |  |                             |  |
|--|-------------------------|--|-----------------------------|--|
| penjelasannya serta contoh konkritnya. | peremajaan armada truck |  | melakukan peremajaan armada |  |
|--|-------------------------|--|-----------------------------|--|

Sumber: Data primer yang diolah, 2017



Berdasarkan analisis jawaban ketiga narasumber pada tahapan membuat komitmen, maka dapat diketahui bahwa calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki komitmen terhadap kegiatan perusahaan sehari-hari. Di PT. Siasat Cepat Muda, ada 3 aspek / bagian penting yaitu: administrasi, operasional dan bengkel. Calon suksesor mau mendalami seluruh aspek dalam perusahaan sebagai komitmen pada kegiatan perusahaan saat ini. Fokus dari calon suksesor saat ini adalah pada bagian administrasi. Pekerjaan yang ditangani adalah membuat *invoice* lalu menginput data ke *system* yang telah diberlakukan di perusahaan. Juga melakukan transfer uang jalan untuk supir-supir yang sudah memiliki muatan. General Manager akan mengajak calon suksesor mendalami bagian operasional setelah calon suksesor memahami bagian administrasi. Calon Suksesor PT. Siasat Cepat Muda juga memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan dengan cara menerapkan sistem di perusahaan dan juga menerapkan sistem absensi. Dengan begini, data-data yang sudah ada dapat diarsip secara digital dan meminimalisir kemungkinan terselipnya suatu file. Sistem absensi juga membantu untuk melihat pada jam berapa karyawan masuk dan keluar kantor, dan berapa lama karyawan berada diluar kantor pada saat jam kerja. Untuk komitmen bagi masa depan, calon suksesor melakukan peremajaan armada agar dapat bersaing dengan kompetitor dan mempertahankan brand image perusahaan kepada customer. Juga harapannya dapat memberikan kepercayaan kepada mereka untuk tetap menggunakan jasa perusahaan karena truk-truk tidak akan sering mogok.



Satu lagi adalah untuk memiliki truk derek sendiri untuk meminimalisir biaya derek jika ada. Dari jawaban ketiga narasumber maka dapat diketahui bahwa calon sukesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki komitmen terhadap kegiatan perusahaan sehari-hari dan juga memiliki komitmen untuk memajukan perusahaan serta memiliki komitmen bagi masa depan perusahaan

#### 4.3.2 Menetapkan Posisi Kunci

Dalam suksesi, posisi kerja yang strategis yaitu terletak pada posisi kunci. Posisi kunci merupakan posisi yang ditempati oleh individu yang memiliki pengaruh penting dan jabatan tinggi di dalam organisasi. Organisasi harus mulai mengidentifikasi posisi-posisi kunci, untuk memaksimal program perencanaan suksesi yang sistematis. Ada beberapa cara yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi posisi kunci, dengan yang umum atau biasa digunakan, yaitu: menurut struktur organisasi dan dengan pertanyaan. Variabel membuat komitmen memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Posisi calon sukesor PT. Siasat Cepat Muda dapat dilihat melalui struktur organisasi, apakah terletak pada jabatan yang strategis dan apakah memiliki keterkaitan dengan bagian lain.
- b. Posisi calon sukesor PT. Siasat Cepat Muda dapat dilihat melalui tugas dan tanggung jawab (*Job Description*) yang harus dilakukan oleh calon tersebut.

Berdasarkan pada hasil wawancara untuk tahap kedua ini diperoleh hasil sebagai berikut:



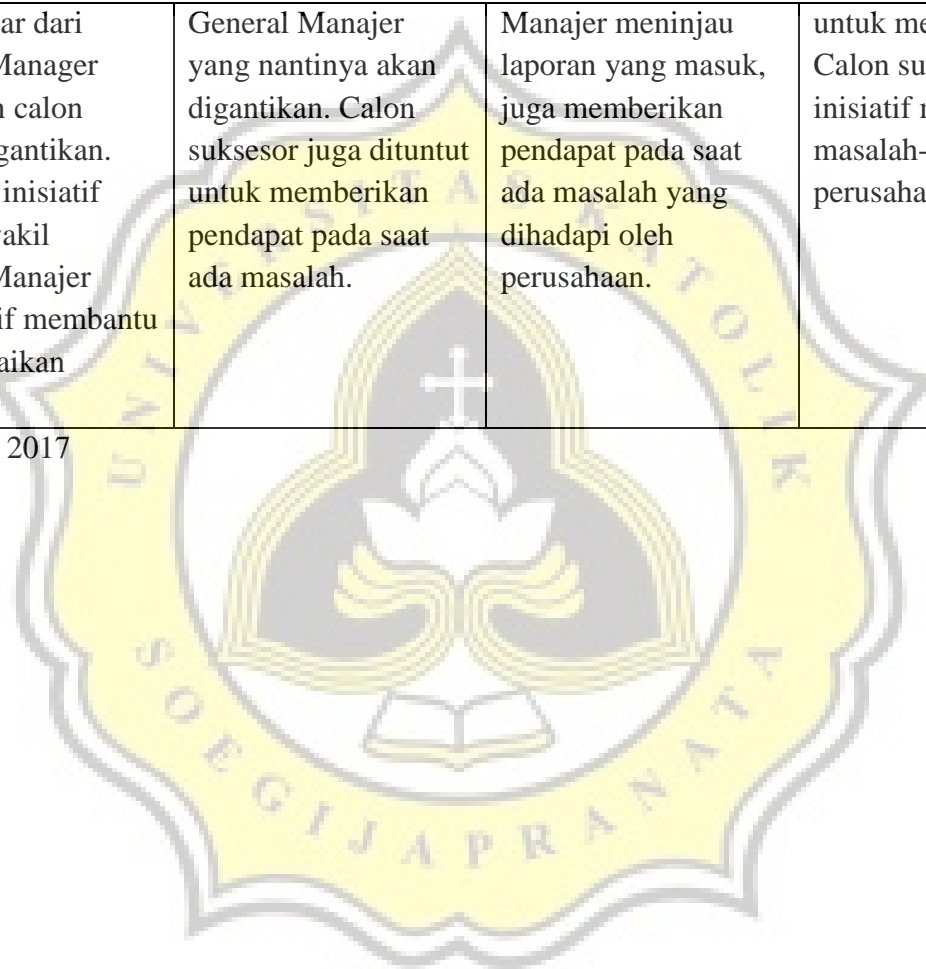
**Tabel 4. 3: Jawaban narasumber untuk variabel Menetapkan Posisi Kunci**

| No   | Indikator  | Narasumber   |   |   | Deskripsi Keseluruhan |
|--|--|--|---|---|-----------------------|
|  |  | Krisitiasih Purnama<br>Owner<br>(N1)   | Ari Hartanto<br>Calon Suksesor<br>(N2)  | Leo Djunaedi<br>General Manajer<br>(N3)   |                       |
| <b>Menetapkan posisi kunci</b>   |  |  |   |   |                       |
| 1  | Posisi calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dapat dilihat melalui struktur organisasi, apakah terletak pada jabatan yang strategis dan apakah memiliki keterkaitan dengan bagian lain. |  |   |   |                       |
| Pada saat ini, posisi apakah yang dijabat oleh calon suksesor di PT. Siasat Cepat Muda?  | Pada saat ini, posisi yang dijabat oleh calon suksesor di PT. Siasat Cepat Muda adalah Vice General Manager.   | Posisi di PT. Siasat Cepat Muda saat ini adalah sebagai Vice General Manager.  | Posisi yang dijabat oleh calon suksesor di PT. Siasat Cepat Muda pada saat ini adalah Vice General Manager.   | Posisi yang ditempati oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda saat ini adalah Vice General Manager. Posisi ini diciptakan untuk calon suksesor yang akan menggantikan posisi General Manager dalam waktu dekat.   |                       |
| Menurut anda, apakah posisi ini adalah posisi yang strategis? Serta apakah posisi ini memiliki keterkaitan dengan bagian lain? Jika anda tidak berada di tempat, | Pada saat ini, posisi yang dijabat oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah posisi yang strategis. Posisi ini memiliki keterkaitan pada semua bagian yang ada di               | Posisi ini strategis dan setara dengan General Manajer. Posisi ini langsung berkaitan dengan bagian-bagian penting di perusahaan. Calon suksesor bersama | Posisi yang dijabat oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah posisi yang strategis karena memiliki keterkaitan pada semua bagian yang ada di perusahaan. Di PT. | Posisi ini adalah posisi penting / strategis dalam perusahaan karena posisi ini memiliki keterlibatan pada semua bagian di perusahaan. Kepala bagian akan memberikan laporan kegiatan harian kepada calon suksesor untuk ditinjau. Calon suksesor juga harus dapat memecahkan masalah yang muncul |                       |

|   |  |  |  |   |
|---|--|--|--|---|
| <p>maka banyak bagian perusahaan tidak bisa beroperasi. Mohon diberi penjelasan.</p>  | <p>perusahaan. Jika General Manajer tidak berada di tempat, calon suksesor bisa menggantikan dengan demikian kegiatan operasional tidak terganggu.</p>               | <p>General Manajer akan diberikan laporan oleh setiap kepala bagian dan akan ditinjau serta dibahas bersama agar pada saat ada masalah ataupun General Manajer tidak berada di tempat maka calon suksesor dapat membantu mengatasinya dan kegiatan operasional tetap berjalan dengan baik.</p> | <p>Siasat Cepat Muda, General Manajer harus mendapatkan laporan dari seluruh kepala bagian demikian juga calon suksesor, agar saat ada permasalahan dan General Manajer tidak berada di tempat masalah tersebut dapat diatasi segera dengan demikian kegiatan operasional tidak terganggu.</p> | <p>pada perusahaan yang dipandu oleh General Manager. Juga calon suksesor dapat menjadi wakil dari General Manager pada saat tidak berada di perusahaan.</p>  |
| <p>2</p>  | <p>Posisi calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dapat dilihat melalui tugas dan tanggung jawab (<i>Job Description</i>) yang harus dilakukan oleh calon tersebut.</p> |  |  |   |
| <p>Apa saja tugas dan tanggung jawab jabatan dari posisi calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda? Mohon diberi penjelasan.</p> | <p>Tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah untuk mengawasi pekerjaan setiap bagian dan</p>                           | <p>Tugas dan tanggung jawab meliputi: mengawasi setiap bagian perusahaan, menganalisa laporan serta belajar dan menyerap ilmu dari</p>   | <p>Tugas dan tanggung jawab yang dimiliki oleh calon suksesor yang paling penting adalah mengawasi setiap divisi dan bersama General</p>   | <p>Tugas dan tanggung jawab dari calon suksesor adalah untuk mengawasi pekerjaan setiap bagian secara berkala sehari-harinya, menganalisa laporan yang masuk serta belajar dari General Manager akan hal apa saja yang dibutuhkan</p> |

|  |  |   |   |   |
|--|--|---|---|---|
|  | <p>juga belajar dari General Manager yang akan calon suksesor gantikan. Memiliki inisiatif sebagai wakil General Manager untuk aktif membantu menyelesaikan masalah.</p> | <p>General Manajer yang nantinya akan digantikan. Calon suksesor juga dituntut untuk memberikan pendapat pada saat ada masalah.</p> | <p>Manajer meninjau laporan yang masuk, juga memberikan pendapat pada saat ada masalah yang dihadapi oleh perusahaan.</p> | <p>untuk memimpin perusahaan. Calon suksesor harus memiliki inisiatif memberikan pendapat akan masalah-masalah yang muncul di perusahaan.</p> |
|--|--|---|---|---|

Sumber: Data primer yang diolah, 2017



Berdasarkan analisis jawaban ketiga narasumber pada tahapan menetapkan posisi kunci, maka dapat diketahui bahwa calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda menduduki posisi yang strategis di perusahaan. Posisi yang dijabat oleh calon suksesor saat ini adalah sebagai Vice General Manager setara dengan General Manager. Posisi ini adalah posisi penting / strategis dalam perusahaan karena posisi ini memiliki keterlibatan pada semua bagian di perusahaan. Laporan dari seluruh kepala bagian akan diberikan kepada General Manajer dan calon suksesor untuk ditinjau dan untuk melihat apakah ada hal yang janggal pada laporan tersebut sehingga calon suksesor mengerti gambaran secara keseluruhan tentang keadaan perusahaan. Keterlibatan calon suksesor pada seluruh bagian perusahaan mengharuskannya untuk dapat berinisiatif memecahkan masalah yang muncul pada perusahaan pada saat General Manajer tidak berada ditempat.

Tugas dan tanggung jawab dari calon suksesor adalah untuk mengawasi pekerjaan setiap bagian secara berkala sehari-harinya, dan menganalisa laporan yang diberikan oleh setiap kepala bagian. Calon suksesor juga memiliki tanggung jawab untuk belajar dari General Manager akan hal apa saja yang dibutuhkan untuk dapat memimpin perusahaan dengan baik. Dari analisa tersebut dapat dikatakan calon suksesor menduduki posisi kunci di perusahaan

#### **4.3.3 Menilai Kinerja Individu**

Dalam suksesi, Penilaian kinerja merupakan proses penentuan seberapa baik individu memenuhi persyaratan kerja dalam pekerjaan

mereka. Dalam hal ini, penilaian kinerja akan dilakukan pada calon suksesor. Incumbent pasti memiliki kriteria-kriteria yang dapat menjadi tolak ukur kinerja calon suksesor. Variabel membuat komitmen memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Kinerja calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.
- b. Kontribusi yang diberikan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dalam mencapai tujuan perusahaan.
- c. Kompetensi calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dengan pekerjaan yang ditugaskan dalam perusahaan (pendidikan, keterampilan dan *attitude*).
- d. Sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda.
- e. Keberanian mengambil resiko yang dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat.

Berdasarkan pada hasil wawancara untuk tahap ketiga ini diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. 4: Jawaban narasumber untuk variabel Menilai Kinerja Individu**

| No                              | Indikator   | Narasumber   |  |  | Deskripsi Keseluruhan  |
|---------------------------------|---|--|--|--|--|
|                                 |   | Krisitiasih Purnama<br>Owner<br>(N1)   | Ari Hartanto<br>Calon Suksesor<br>(N2)   | Leo Djunaedi<br>General Manager<br>(N3)  |  |
| <b>Menilai Kinerja Individu</b> |   |  |  |  |  |
| 1                               | Kinerja calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.                                  |  |  |  |  |
|                                 | Menurut anda, bagaimana kinerja calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda saat ini? Mohon diberi penjelasan.                 | Ya, kinerja calon suksesor di dalam perusahaan saat ini sudah termasuk bagus. Calon Suksesor dapat menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan padanya. | Kinerja di perusahaan sudah baik, karena seluruh pekerjaan yang diberikan sudah dapat di tangani, namun yang dapat menilai kinerja adalah owner dan General Manager. | Kinerja calon suksesor di dalam perusahaan saat ini sudah termasuk baik. Pekerjaan yang diberikan dapat diselesaikan dengan baik dan teliti. | Kinerja calon suksesor sudah baik di perusahaan. Seluruh tugas dan tanggung jawab yang diberikan dapat dikerjakan dengan baik dan teliti.  |
| 2                               | Kontribusi yang diberikan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dalam mencapai tujuan perusahaan.                        |  |  |  |  |
|                                 | Menurut anda, sejauh mana kontribusi yang diberikan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda kepada tujuan perusahaan? | Hingga saat ini, kontribusi yang diberikan calon suksesor untuk tujuan perusahaan sudah ada beberapa. Sebagai  | Ada beberapa kontribusi untuk perusahaan. Sebagai contoh seperti peremajaan armada, pengaplikasian gps   | Kontribusi yang diberikan calon suksesor untuk tujuan perusahaan sudah ada beberapa. Sebagai contoh: peremajaan                              | Ada beberapa kontribusi yang diberikan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dalam mencapai tujuan perusahaan. Antara lain: peremajaan armada, pengaplikasian gps tracking system, pemberlakuan |



|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| Mohon diberi penjelasan.   | contoh: peremajaan armada, pengaplikasian gps tracking system, memberlakukan data system.   | tracking system, pemberlakuan system, pengadaan truk derek dan juga pengaplikasian alat absensi.   | armada, pengaplikasian gps tracking system, memberlakukan data system dan pengadaan truk derek.   | system administrasi dan juga pengaplikasian alat absensi. Semua ini sejalan dengan tujuan perusahaan dan dapat membantu meringkan pekerjaan serta memberikan rasa aman.  |
| 3  | Kompetensi calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda dengan pekerjaan yang ditugaskan dalam perusahaan (pendidikan, keterampilan dan <i>attitude</i> ).  |  |   |  |
| Menurut anda, apakah calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan? Kompetensi meliputi pendidikan, keterampilan, dan <i>attitude</i> . Mohon diberi penjelasan. | Ya, calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan. Calon suksesor menjalani kuliah di bidang manajemen. Keterampilannya adalah problem solving. <i>Attitude</i> kerja yang ditunjukkannya sangat baik sekali. | Kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan sudah ada. Sesuai dengan pendidikan yang diambil yakni bidang manajemen. Keterampilan yang dimiliki adalah problem solving. <i>Attitude</i> kerja sudah bagus. | Calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki kompetensi dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan. Calon suksesor kuliah di jurusan manajemen. Calon suksesor pun memiliki keterampilan problem solving. <i>Attitude</i> kerja yang ditunjukkan calon suksesor sudah bagus. | Calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki tingkat kompetensi yang tinggi. Semua pekerjaan dilakukan dengan baik dan saat ini calon suksesor melakukan pendidikan di bidang manajemen. Keterampilan yang ditonjolkan dari calon suksesor adalah problem solving dan calon suksesor memiliki <i>Attitude</i> kerja yang sudah bagus. |
| 4  | Sifat kepemimpinan yang dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda.   |  |   |  |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| <p>Menurut anda, apakah calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki sifat kepemimpinan? Mohon diberi contoh serta penjelasannya.</p> | <p>Calon suksesor sering kali menonjolkan sifat kepemimpinannya. Contoh yang paling jelas adalah pada saat melakukan peremajaan armada. Juga kemampuan calon suksesor untuk mengajak karyawan untuk menjadi lebih solid dari sebelumnya dengan menonjolkan komunikasi. Calon suksesor juga selalu memikirkan bagaimana agar perusahaan dapat lebih maju dari kondisi saat ini.</p> | <p>Sifat kepemimpinan yang terlihat seperti <i>risk taker</i> contohnya peremajaan armada dilakukan dan ini termasuk level <i>high risk</i>. <i>Communication</i> contohnya mengutamakan komunikasi antar bagian agar menjadi lebih solid dengan <i>meeting</i> mingguan. <i>Self Confidence</i> dengan berpola pikir untuk lebih maju dari competitor.</p> | <p>Calon suksesor sering memperlihatkan sifat kepemimpinannya. Contoh yang paling jelas adalah pada saat melakukan peremajaan armada dan ini sifatnya beresiko tinggi. Calon suksesor juga memiliki kemampuan untuk mengajak karyawan untuk menjadi lebih solid dari sebelumnya dengan cara lebih sering mengadakan <i>meeting</i> serta mengajak makan bersama untuk meningkatkan komunikasi.</p> | <p>Sifat kepemimpinan dari calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda yang paling terlihat adalah berani mengambil resiko dengan peremajaan unit dan juga bisa memberikan arahan positif kepada karyawan agar lebih solid melalui komunikasi antar bagian dengan <i>meeting</i> mingguan, serta memiliki rasa percaya diri untuk terus maju.</p> |
| 5  | Keberanian mengambil resiko yang dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda.  |   |  |  |
| Menurut anda,  | Sesuai dengan sifat  | Keberanian  | Hal yang paling  | Calon suksesor PT. Siasat Cepat  |

|   |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| <p>apakah calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda berani mengambil resiko untuk mencapai tujuan perusahaan? Mohon diberi contoh serta penjelasannya.</p> | <p>kepemimpinan yang dimiliki oleh calon suksesor yakni <i>risk taker</i> untuk mencapai tujuan perusahaan seperti mengadakan peremajaan armada. Sebagai hasilnya, waktu tempuh pengiriman makin singkat dan biaya untuk perawatan truk juga semakin menurun dan sekarang semua armada sudah menjadi milik perusahaan.</p> | <p>mengambil resiko untuk mencapai tujuan perusahaan sudah terlihat. Peremajaan armada adalah contoh yang paling mencolok. Dengan ini, waktu pengiriman makin singkat dan biaya untuk perawatan menurun. Yang tadinya banyak truk yang sering diperbaiki sekarang hanya butuh maintenance kecil dilakukan di pool agar kondisi truk tetap prima.</p> | <p>mencolok dalam hal pengambilan resiko adalah pada saat melakukan peremajaan armada. Hal ini beresiko tinggi. Banyak hal yang positif terjadi setelah peremajaan armada. Biaya maintenance menjadi lebih ringan dan armada dapat menempuh perjalanan dengan lebih cepat karena minimnya mogok. Sekarang semua cicilan sudah lunas dan armada milik perusahaan.</p> | <p>Muda berani mengambil resiko untuk kepentingan perusahaan. Peremajaan armada yang dilakukan berhasil dan sekarang biaya untuk perawatan mobil sudah menurun. Armada yang berjalan sudah tidak lagi sering mogok dan sekarang sudah tidak lagi sering terjadi keterlambatan. Cicilan armada sudah selesai 100% dan semua armada sudah menjadi milik perusahaan. Hampir semua armada yang beroperasi sekarang produksi tahun 2012 keatas.</p> |
|---|--|--|--|--|

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Berdasarkan analisis jawaban ketiga narasumber pada tahapan menilai kinerja individu, maka dapat diketahui bahwa calon sukesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki kinerja yang bagus di perusahaan. Seluruh tugas dan tanggung jawab yang diberikan seperti pembuatan invoice, input data ke system, melakukan pengawasan secara berkala, meninjau laporan dari kepala bagian serta menjadi wakil dari General Manager pada saat beliau tidak berada di perusahaan dapat dijalankan dengan baik.

Ada beberapa kontribusi yang diberikan calon sukesor menurut ketiga narasumber dalam mencapai tujuan perusahaan. Antara lain: peremajaan armada, pengaplikasian gps tracking system, pemberlakuan system administrasi dan juga pengaplikasian alat absensi. Semua ini membantu pekerjaan menjadi lebih mudah dan dapat memberikan informasi penting kepada pimpinan perusahaan. Peremajaan armada mampu membantu meringankan beban biaya perawatan dan kemungkinan mogok nya berkurang. Gps tracking system dapat membantu memantau truck berada dimana secara real time sehingga memberikan kenyamanan kepada customer dan dapat menjaga kepercayaan customer terhadap perusahaan. Penerapan system administrasi dapat membantu karyawan menyelesaikan pekerjaan secara efisien dan lebih cepat serta lebih minim kesalahan sehingga laporan yang dikeluarkan adalah valid. Pengaplikasian system absensi dapat melihat karyawan masuk jam berapa dan berapa lama mereka ada diluar area kantor pada saat jam kerja agar disiplin waktu bekerja dapat terpenuhi.

Calon suksesor juga kompeten dalam melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan. Menurut ketiga narasumber calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda memiliki tingkat kompetensi yang tinggi. Semua pekerjaan dilakukan dengan baik dan saat ini calon suksesor melakukan pendidikan di bidang manajemen. Hal ini dapat membantu melaksanakan pekerjaan yang sudah diberikan untuknya. Keterampilan yang ditonjolkan oleh calon suksesor adalah problem solving, dimana hal ini sangat membantu untuk memecahkan masalah yang ada di perusahaan dengan cepat dan efisien serta tepat, hal ini sangat diperlukan seorang pemimpin. Attitude calon suksesor pun sudah bagus dimana pekerjaan yang dilakukan mulai dari level bawah agar mengerti alur kerja perusahaan dan bisa membuat suasana kerja menjadi lebih semangat.

Menurut ketiga narasumber, calon suksesor memiliki sifat kepemimpinan seperti keberanian mengambil resiko untuk keberlangsungan usaha, hal ini dapat dilihat dari peremajaan armada dan sekarang semua armada perusahaan sudah buatan tahun 2012 keatas dan semua sudah menjadi milik perusahaan. Sifat kepemimpinan lain yang terlihat adalah dapat membuat antar bagian diperusahaan menjadi lebih solid dengan cara lebih sering melakukan meeting agar lebih terbuka dan meningkatkan komunikasi antar bagian serta memiliki rasa percaya diri yang tinggi untuk kemajuan perusahaan.

#### 4.3.4 Menilai Posisi Kerja Masa Depan

Dalam suksesi, Penilaian persyaratan kerja di masa depan bertujuan untuk mengetahui kebutuhan bakat yang bagaimana nantinya akan dibutuhkan bagi posisi yang akan diberikan di masa depan serta mengetahui persyaratan kerja diposisi tersebut. Variabel membuat komitmen memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Persyaratan kerja untuk posisi yang akan diberikan kepada calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda didalam perusahaan untuk masa depan.
- b. Keahlian serta *attitude* yang dibutuhkan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda agar dapat berhasil pada pekerjaan yang akan diberikan didalam perusahaan.

Berdasarkan pada hasil wawancara untuk tahap keempat ini diperoleh hasil sebagai berikut:

**Tabel 4. 5: Jawaban narasumber untuk variabel Menilai Posisi Kerja Masa Depan**

| No                                     | Indikator   | Narasumber  |  |  | Deskripsi Keseluruhan   |
|--|---|---|--|--|---|
|  |   | Krisitiasih Purnama<br>Owner<br>(N1)  | Ari Hartanto<br>Calon Suksesor<br>(N2)   | Leo Djunaedi<br>General Manager<br>(N3)  |   |
| <b>Menilai posisi kerja masa depan</b> |   |   |  |  |   |
| 1                                      | Persyaratan kerja untuk posisi yang akan diberikan kepada calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda didalam perusahaan untuk masa depan. |   |  |  |   |
|  | Apa saja persyaratan kerja untuk posisi yang akan diberikan bagi calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda? Mohon diberi penjelasan.     | Posisi yang akan diberikan untuk calon suksesor di PT. Siasat Cepat Muda adalah General Manager. Tidak ada persyaratan khusus untuk posisi tersebut karena hal utama bagi posisi tersebut adalah komitmen untuk bisa menjadi pemimpin bagi semua bagian yang ada. | Tidak ada persyaratan khusus untuk posisi yang akan ditempati yakni General Manajer, hanya dibutuhkan komitmen dari calon suksesor untuk mau belajar menjadi seorang pemimpin nantinya | Posisi yang akan diberikan untuk calon suksesor adalah General Manager. Tidak ada persyaratan khusus untuk posisi ini karena perusahaan merupakan perusahaan keluarga dimana selama ini komitmen merupakan hal terpenting untuk menjalankan usaha lebih maju. Saat ini dengan latar belakang | Posisi masa depan yang akan diberikan kepada calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah General Manager. Tidak ada persyaratan kerja khusus untuk posisi ini. Yang penting adalah komitmen kepada posisi tersebut dan harus bisa memimpin karyawan yang ada apalagi dilihat dari pendidikan yang sekarang diambil oleh calon suksesor. |

|  |   |   |   |   |
|--|---|---|---|---|
|  |   |   | pendidikan calon suksesor yang lebih baik daripada generasi sebelumnya diharapkan dapat lebih mampu untuk memimpin perusahaan.  |   |
| 2  | Keahlian serta <i>attitude</i> yang dibutuhkan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda agar dapat berhasil pada pekerjaan yang akan diberikan didalam perusahaan.   |   |   |   |
| Apa saja keahlian yang dibutuhkan serta <i>attitude</i> yang harus dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda agar dapat berhasil pada pekerjaan yang akan diberikan? Mohon diberi contoh serta penjelasannya. | Calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda harus memiliki beberapa keahlian agar dapat berhasil. Yang paling penting adalah memiliki keahlian untuk mengatur dan mengarahkan karyawan nya. Komunikasi juga sangat vital agar kelangsungan kerja | Ada beberapa keahlian esensial yang harus dimiliki agar dapat berhasil. Yang pertama adalah keahlian untuk mengatur dan mengarahkan karyawan nya. Komunikasi sangat vital agar kelangsungan kerja sehari-hari dapat berjalan dengan | Keahlian yang harus dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda agar dapat berhasil adalah keahlian mengatur dan mengarahkan karyawan. Komunikasi juga sangat penting agar kelangsungan kerja sehari-hari perusahaan dapat berjalan dengan baik. | Ada beberapa keahlian yang dibutuhkan calon suksesor agar dapat berhasil pada pekerjaan yang akan diberikan di perusahaan. Yang paling penting adalah dapat mengatur dan mengarahkan karyawan. Juga keahlian untuk problem solving sangat vital agar masalah-masalah yang muncul di perusahaan dapat ditangani dengan baik dan paling tepat. Tidak kalah penting keahlian untuk dapat melihat peluang bisnis dan memetakan masa depan |



|  |   |  |  |   |
|--|---|--|--|---|
|  | <p>sehari-hari perusahaan dapat berjalan dengan baik. Tidak kalah penting bahwa keahlian untuk melihat peluang bisnis dan memetakan masa depan perusahaan (keadaan saat ini dan yang akan datang). <i>Attitude</i> yang harus dimiliki adalah harus mau bekerja sama dan mau belajar seluruh seluk beluk perusahaan mulai dari level terendah hingga tertinggi. Untuk mau belajar dari level terendah, ini sangat penting agar kita tidak dibodohi oleh karyawan.</p> | <p>mulus. Tidak kalah penting, keahlian untuk melakukan problem solving sangat diperlukan. Jika tidak dimiliki maka yang ditakutkan problem tersebut tidak ditangani dengan tindakan yang paling tepat. Selanjutnya, keahlian untuk melihat peluang bisnis dan memetakan masa depan perusahaan. <i>Attitude</i> yang harus dimiliki adalah harus mau bekerja sama, mau menerima masukan, kritik dan saran, mau belajar seluruh seluk beluk perusahaan mulai dari</p> | <p>Tidak kalah penting, keahlian untuk melakukan problem solving sangat diperlukan. Banyak problem-problem tidak biasa sering kali muncul di perusahaan. Dibutuhkan juga keahlian untuk melihat peluang bisnis dan memetakan masa depan perusahaan. <i>Attitude</i> yang harus dimiliki adalah mau menerima masukan, kritik dan saran dan mau belajar seluruh seluk beluk perusahaan dari level bawah hingga atas.</p> | <p>perusahaan. Karena dalam waktu 1 bulan pun kondisi kerja dapat berubah secara drastis. <i>Attitude</i> yang dibutuhkan agar dapat berhasil adalah mau bekerja sama dengan semua bagian yang ada. Disini dibutuhkan kerja sama agar semua bagian dapat menyatu dan solid. Calon suksesor juga harus mau menerima kritik dan saran dari siapa saja. Karena mereka mungkin lebih memahami hal tersebut daripada calon suksesor. Satu lagi adalah mau belajar seluk beluk perusahaan dari level terendah hingga level tertinggi, agar calon suksesor tidak dapat dibohongi oleh karyawan. Sehingga dapat meminimalkan permainan karyawan yang dapat membahayakan perusahaan.</p> |
|--|---|--|--|---|

|  |  |                                  |  |  |
|--|--|----------------------------------|--|--|
|  |  | level terendah hingga tertinggi. |  |  |
|--|--|----------------------------------|--|--|

Sumber: Data primer yang diolah, 2017



Berdasarkan analisis jawaban ketiga narasumber pada tahapan menilai posisi kerja masa depan, maka dapat diketahui persyaratan kerja untuk posisi General Manajer yang akan diberikan kepada calon suksesor di masa depan adalah memiliki komitmen terhadap pekerjaan yang akan diberikan dan mampu memimpin seluruh bagian yang ada. Menurut salah satu narasumber yakni General Manajer, latar belakang pendidikan calon suksesor saat ini yang lebih baik daripada generasi sebelumnya dapat membantu calon suksesor untuk lebih cepat belajar memimpin perusahaan seperti pepatah yang mengatakan “kepemimpinan tidak dapat diajarkan, namun dapat dipelajari”.

Seusai dengan analisa jawaban ketiga narasumber bahwa keahlian yang dibutuhkan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda agar dapat berhasil adalah: memiliki keahlian untuk mengatur dan mengarahkan karyawan, keahlian berkomunikasi kepada seluruh bagian dan keahlian untuk melihat peluang bisnis dan memetakan masa depan perusahaan. Keahlian untuk problem solving diutarakan juga oleh calon suksesor dan General Manajer, karena mereka merupakan personil yang menjalankan tugas pada posisi tersebut dimana General Manajer sebagai mentor bagi calon suksesor.

*Attitude* yang harus dimiliki agar calon suksesor dapat berhasil adalah: mau bekerja sama, mau menerima kritik, masukan dan saran dari semua pihak karena mereka mungkin lebih memahami hal tersebut daripada calon suksesor, dan mau belajar seluruh seluk beluk perusahaan

dari level terendah hingga tertinggi agar calon suksesor tidak dapat dibohongi oleh karyawan. Sehingga dapat meminimalkan permainan karyawan yang dapat membahayakan perusahaan. Semua hal yang telah disebutkan adalah apa yang menjadi tolak ukur yang diberlakukan oleh Owner dan General Manajer untuk Calon Suksesor PT. Siasat Cepat Muda.

#### 4.3.5 Menilai Potensi Individu Pada Masa Depan

Dalam suksesi, Penilaian potensi individu adalah proses pengujian peluang individu untuk melakukan perubahan pekerjaan atau pergerakan. Penilaian potensi individu dilakukan oleh incumbent yang diklasifikasikan ke 4 kelompok yaitu *Star*, *Workhorses*, *Question mark*, dan *Deadwood* (dapat dilihat di halaman 26-27). Disini, incumbent akan menilai potensi calon suksesor, apakah cocok dengan persyaratan kerja untuk posisi yang akan diberikan. Banyak hal yang dapat dilihat oleh incumbent untuk menilai potensi calon suksesor, apakah cocok dengan yang dibutuhkan / diinginkan oleh perusahaan dengan melihat pelatihan dan pendidikan formal calon suksesor, serta kegiatan pengembangan keterampilan yang telah dilakukan oleh calon suksesor. Variabel membuat komitmen memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Pelatihan formal yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda.
- b. Pendidikan formal yang telah dilakukan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda.

- c. Kegiatan pengembangan keterampilan yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda untuk meningkatkan kredibilitasnya.

Berdasarkan pada hasil wawancara untuk tahap kelima ini diperoleh hasil sebagai berikut:



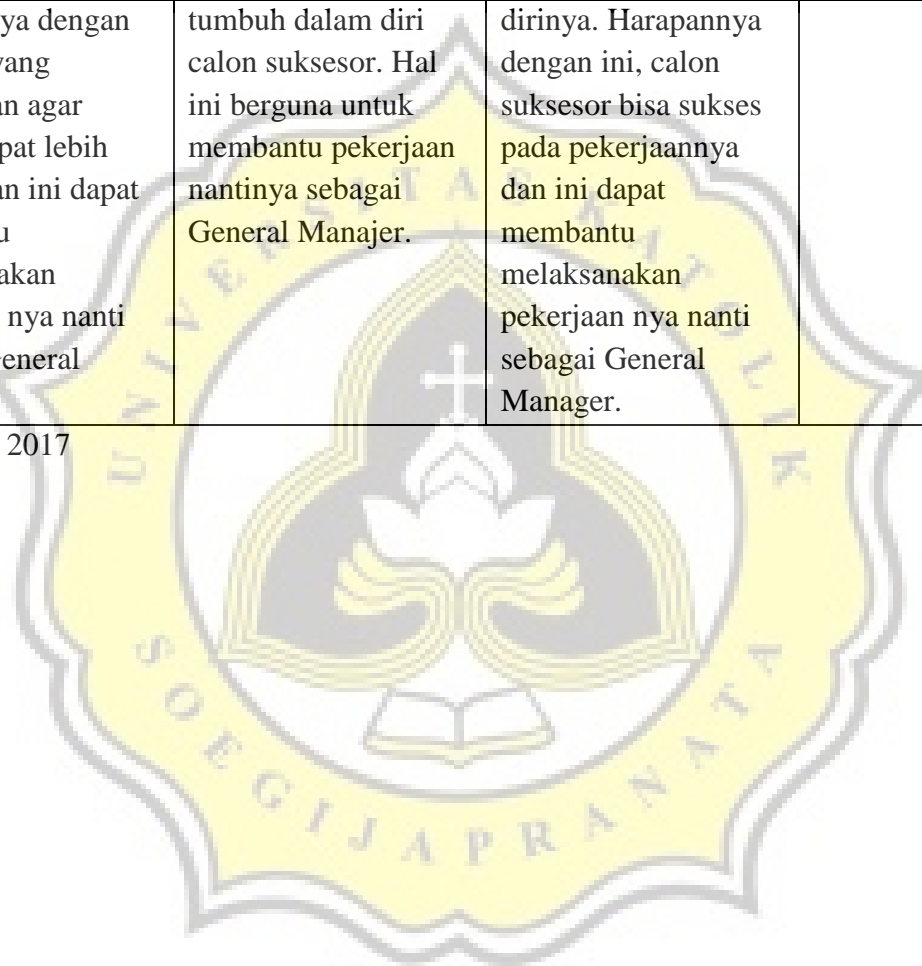
**Tabel 4. 6: Jawaban narasumber untuk variabel Menilai Potensi Individu Pada Masa Depan**

| No   | Indikator   | Narasumber   |   |  | Deskripsi Keseluruhan   |
|--|---|--|---|--|---|
|  |   | Krisitiasih Purnama<br>Owner<br>(N1)   | Ari Hartanto<br>Calon Suksesor<br>(N2)  | Leo Djunaedi<br>General Manager<br>(N3)  |   |
| <b>Menilai potensi individu masa depan</b> |   |  |   |  |   |
| 1  | Pelatihan formal yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda.  |  |   |  |   |
|  | Pelatihan formal apa saja yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda untuk bisa berhasil di perusahaan? | Sudah ada beberapa pelatihan formal yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda. Antara lain: pelatihan public speaking, pelatihan kepemimpinan, dan pelatihan problem solving. | Beberapa pelatihan formal yang dapat membantu untuk bisa berhasil di perusahaan. Antara lain: pelatihan public speaking, pelatihan kepemimpinan, pelatihan problem solving dan pelatihan marketing. | Pelatihan formal yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda. Antara lain: pelatihan kepemimpinan, pelatihan problem solving dan pelatihan marketing. | Sudah ada beberapa pelatihan formal yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda. Mereka antara lain: pelatihan public speaking, pelatihan kepemimpinan, pelatihan problem solving dan pelatihan marketing. |
| 2  | Pendidikan formal yang telah dilakukan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda.  |  |   |  |   |
|  | Sejauh mana pendidikan formal yang dicapai oleh calon suksesor PT.  | Pendidikan formal yang dicapai saat ini lulus SMA dari Australia. Saat ini   | Pendidikan formal yang sudah dicapai saat ini adalah lulus SMA dari Australia,  | Pendidikan formal yang dicapai saat ini lulus SMA dari Australia. Saat ini   | Pendidikan formal calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda yang telah dicapai adalah lulus dari SMA di Australia dan sejak kelas 11 sudah   |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
| Siasat Cepat Muda?   | calon suksesor kuliah di Universitas Katolik Soegijapranata mengambil jurusan manajemen dan sebentar lagi akan lulus. Calon suksesor sedang menjalani skripsi saat ini.                                      | dan sejak dari kelas 11 atau SMA 2, fokus pada mata pelajaran bisnis dan manajemen. Pendidikan saat ini juga mengambil jurusan manajemen di Universitas Katolik Soegijapranata.                         | calon suksesor kuliah di Unika Soegijapranata mengambil jurusan manajemen. Calon suksesor sedang menjalani skripsi saat ini.   | fokus kepada mata pelajaran yang berhubungan dengan bisnis dan manajemen. Saat ini calon suksesor sedang menyelesaikan tahap akhir perkuliahan. Saat ini calon suksesor sudah sampai tahap skripsi.  |
| 3  | Kegiatan pengembangan keterampilan yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda untuk meningkatkan kredibilitasnya.  |   |  |  |
| Kegiatan pengasahan keterampilan (skill) apa saja yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda untuk meningkatkan kredibilitasnya? | Pengasahan keterampilan yang sudah dilakukan adalah pengasahan keterampilan kepemimpinan serta problem solving. Disini calon suksesor akan mendapatkan semua aspek-aspek yang tadinya belum terlalu terasah. | Pengasahan keterampilan yang sudah dilakukan adalah pengasahan keterampilan kepemimpinan serta problem solving untuk mendapatkan semua aspek-aspek yang tadinya belum terlalu terasah dan mungkin belum | Pengasahan keterampilan yang sudah dilakukan adalah pengasahan keterampilan kepemimpinan serta problem solving. Disini calon suksesor akan mendapatkan semua aspek-aspek yang tadinya belum tumbuh dalam | Pengasahaan skill yang telah dilakukan oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda untuk meningkatkan kredibilitasnya adalah pengasahaan keterampilan kepemimpinan serta problem solving yang sangat berguna bagi calon suksesor untuk menjadi seorang General Manajer nantinya. |

|  |   |  |  |  |
|--|---|--|--|--|
|  | Harapannya dengan ini, skill yang dibutuhkan agar sukses dapat lebih terlihat dan ini dapat membantu melaksanakan pekerjaannya nanti sebagai General Manager. | tumbuh dalam diri calon suksesor. Hal ini berguna untuk membantu pekerjaan nantinya sebagai General Manajer. | dirinya. Harapannya dengan ini, calon suksesor bisa sukses pada pekerjaannya dan ini dapat membantu melaksanakan pekerjaannya nanti sebagai General Manager. |  |
|--|---|--|--|--|

Sumber: Data primer yang diolah, 2017





Berdasarkan analisis jawaban ketiga narasumber pada tahapan menilai potensi individu pada masa depan, maka dapat diketahui calon suksesor masuk dalam kategori *question mark* dimana calon suksesor memiliki kinerja yang kurang karena saat ini calon suksesor belum sepenuhnya terjun langsung ke perusahaan karena masih menyelesaikan studi. Namun calon suksesor memiliki potensi tinggi dimasa depan karena sudah melakukan pelatihan formal antara lain: pelatihan *public speaking* untuk dapat berbicara didepan umum dengan percaya diri seperti kepada *customer* dan calon *customer* agar dapat menarik dimata mereka, pelatihan kepemimpinan seperti mengikuti *training* dan seminar wirausaha agar dapat menggali potensi lebih dalam dari calon suksesor untuk memimpin sebuah perusahaan, pelatihan *problem solving* untuk dapat membantu melihat suatu masalah secara keseluruhan dan tidak dari satu sudut pandang saja. Dikatakan juga oleh calon suksesor dan General Manajer bahwa pelatihan marketing sudah mulai dilakukan untuk dapat memberikan *sales pitch* kepada calon customer dan mengasah bagaimana cara untuk mendapatkan perhatian mereka agar mau menjadi *customer* tetap.

Pendidikan formal yang telah dilakukan oleh calon suksesor adalah lulus SMA dari Australia dimana murid-murid disana bisa memilih fokus keinginan belajar mereka di kelas 11 hingga 12 dan fokus yang diambil oleh calon suksesor adalah bidang manajemen dan bisnis. Sekarang calon suksesor sedang menyelesaikan perkuliahan.

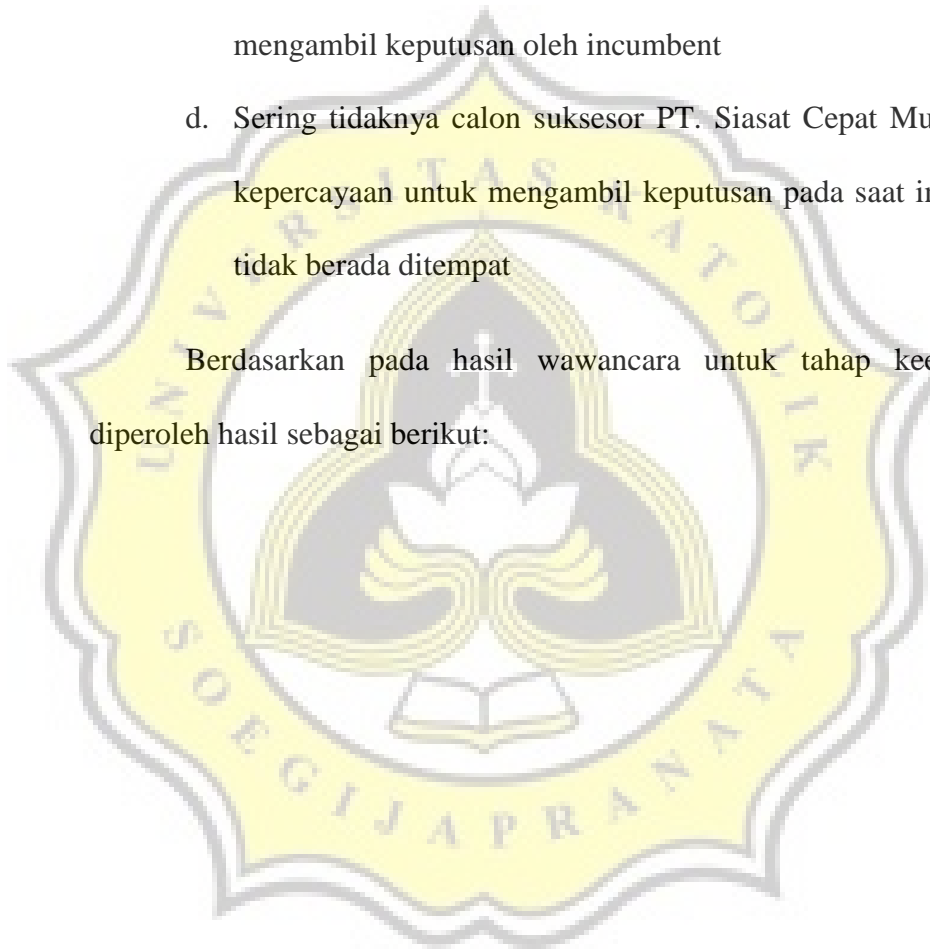
Kegiatan pengasahaan *skill* yang telah dilakukan adalah pengasahaan keterampilan kepemimpinan dan keterampilan *problem solving*. Dengan begini calon suksesor mendapatkan semua aspek-aspek yang tadinya belum terlalu terasah dan mungkin belum tumbuh dalam dirinya. Harapannya dengan ini, *skill* yang dibutuhkan agar sukses dapat lebih terpancar dan ini dapat membantu calon suksesor untuk melaksanakan pekerjaannya nanti sebagai General Manager. Maka, sesuai dengan pembahasan diatas, pada saat calon suksesor sudah sepenuhnya fokus pada pekerjaan di perusahaan, posisi *question mark* dapat berubah menjadi *star*, dimana posisi ini adalah posisi yang paling ideal dan merupakan aset utama perusahaan untuk melakukan suksesi.

#### **4.3.6 Menutup Gap Dalam Perusahaan**

Dalam suksesi, Perusahaan harus memiliki beberapa sarana untuk menggantikan *incumbent* agar tidak terjadi kekosongan pada posisi tersebut. Cara yang dapat digunakan untuk menutup gap adalah dengan mempersiapkan hasil dari perbandingan kekuatan dan kelemahan individu pada pekerjaan saat ini dan potensi individu untuk maju ke posisi kunci di masa depan. Kekuatan calon suksesor harus dilihat dan diasah agar levelnya dapat melebihi atau paling tidak menyamai *incumbent*. Kelemahan calon suksesor harus dihilangkan atau diminimalisir dengan cara memberi pelatihan lebih dan diberi *mentoring* secara langsung oleh *incumbent*. Variabel menutup gap dalam perusahaan memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Kekuatan yang dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda
- b. Kelemahan yang dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda
- c. Sering tidaknya calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda diajak mengambil keputusan oleh incumbent
- d. Sering tidaknya calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan pada saat incumbent tidak berada ditempat

Berdasarkan pada hasil wawancara untuk tahap keenam ini diperoleh hasil sebagai berikut:



**Tabel 4. 7: Jawaban narasumber untuk variabel Menutup Gap Dalam Perusahaan**

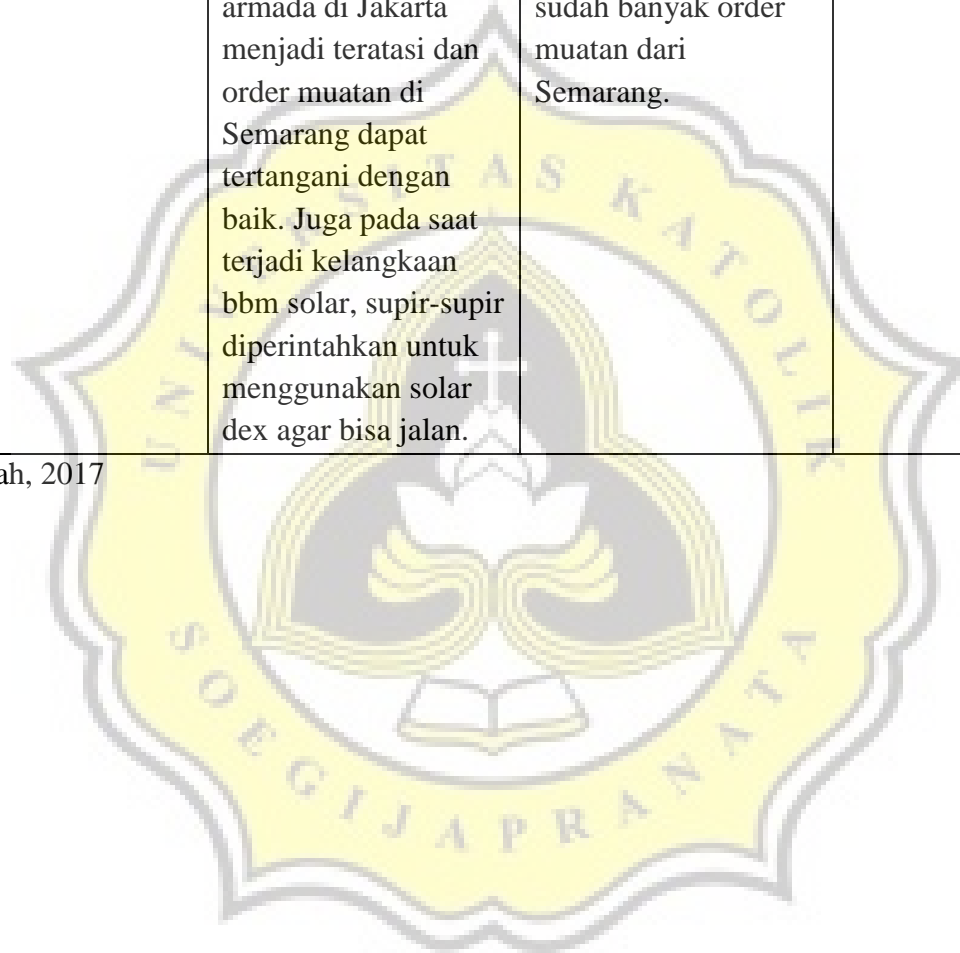
| No                                  | Indikator   | Narasumber  |  |   | Deskripsi Keseluruhan  |
|-------------------------------------|---|---|--|---|--|
|                                     |   | Krisitiasih Purnama<br>Owner<br>(N1)  | Ari Hartanto<br>Calon Suksesor<br>(N2)   | Leo Djunaedi<br>General Manager<br>(N3)   |  |
| <b>Menutup gap dalam perusahaan</b> |   |   |  |   |  |
| 1                                   | Kekuatan yang dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda                            |   |  |   |  |
|                                     | Dalam hal apa yang sekiranya menjadi kekuatan dari calon suksesor? Mohon diberi penjelasan. | Kekuatan dari calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah keinginan nya untuk mempelajari seluruh aspek perusahaan dari bawah hingga atas dan juga komunikasi menjadi kekuatan dari calon suksesor. | Kekuatan yang dimiliki adalah ingin mempelajari seluruh aspek perusahaan dari level terendah hingga level tertinggi dan aktif berkomunikasi kepada seluruh karyawan baik secara profesional dan secara non formal. | Kalau dilihat, kekuatan dari calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah kemauannya untuk mempelajari seluruh aspek perusahaan dari level terendah hingga level tertinggi serta komunikasi yang baik juga menjadi kekuatan dari calon suksesor. | Kekuatan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah keinginannya untuk mempelajari seluruh aspek perusahaan dari hingga atas. Juga komunikasi dengan karyawan sering dilakukan sehingga membuat karyawan merasa lebih nyaman dalam bekerja. |
| 2                                   | Kelemahan yang dimiliki oleh calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda                           |   |  |   |  |
|                                     | Dalam hal apa yang sekiranya menjadi  | Yang menjadi kelemahan dari calon   | <i>Time management</i> kurang baik dan juga  | 2 hal paling menonjol yang menjadi  | Kelemahan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah time   |

|  |   |  |   |  |
|--|---|--|---|--|
| kelemahan dari calon suksesor? Mohon diberi penjelasan.  | suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah kurang bisa memanage waktu dengan baik. Juga tingkat emosi calon suksesor terkadang masih labil.  | tingkat emosi yang kadang kurang stabil menjadi kelemahan. Terkadang luapan emosi tidak dapat direda.  | kelemahan dari calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda yaitu <i>time management</i> yang kurang baik dan tingkat emosinya terkadang labil sehingga sesekali luapan emosi tidak dapat direda.                                       | management. Terkadang pekerjaan yang dapat diselesaikan hari tersebut ditunda untuk kepentingan pribadi lain seperti bertemu dengan teman. Juga pernah walaupun jarang luapan emosi yang sedikit kurang terkontrol menjadi kelemahan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda. |
| 3  | Sering tidaknya calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda diajak mengambil keputusan oleh incumbent  |  |   |  |
| Apakah calon suksesor sering diajak mengambil keputusan di PT. Siasat Cepat Muda?<br>Tolong berikan penjelasannya serta contoh konkritnya. | Pada saat perusahaan perlu untuk membuat suatu keputusan baik pada saat ada permasalahan maupun keputusan manajerial lainnya pasti calon suksesor akan diajak berdiskusi akan topik tersebut. | Tentu saja. Setiap pengambilan keputusan selalu diikuti sertakan, seperti permasalahan kenaikan bbm yang berpengaruh kepada uang jalan supir, ataupun pengambilan keputusan internal seperti kenaikan gaji karyawan. | Calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda selalu diajak berdiskusi untuk mengambil keputusan perusahaan. Calon suksesor dilibatkan dalam memecahkan problem pada saat problem tersebut muncul. Jika akan melakukan hal apapun, pasti | Calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda selalu diajak diskusi pada saat ada masalah yang muncul di perusahaan. Maka calon suksesor sering diajak mengambil keputusan untuk seluruh aspek perusahaan.  |

|   |   |  |   |  |
|---|---|--|---|--|
|   |   |  | diadakan diskusi dengan calon susksesor akan hal tersebut.  |  |
| 4   | Sering tidaknya calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan pada saat incumbent tidak berada ditempat   |  |   |  |
| Apakah calon suksesor sering diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan pada saat incumbent (owner) tidak berada di kantor? Tolong berikan penjelasannya serta contoh konkritnya. | Calon suksesor sering diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan saat Owner atau General Manager tidak berada dikantor. Contohnya apabila ada pergantian orderan atau supir, calon suksesor bisa mengambil keputusan armada atau supir mana yang bisa mengambil orderan tersebut. | Pada saat Owner atau General Manajer tidak ditempat maka pengambilan keputusan diambil alih oleh calon suksesor. Contohnya pada saat ada penumpukan armada di Jakarta padahal di Semarang, order muatan sudah banyak. Yang dilakukan adalah muatan tersebut dibagi untuk 2 armada. Dengan begini, penumpukan | Calon suksesor sering diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan pada saat incumbent tidak berada dikantor. Calon suksesor sudah terbiasa mengambil keputusan karena sering diajak diskusi tentang masalah-masalah yang muncul di perusahaan. Contohnya seperti pada saat ada kelangkaan bbm dan penumpukan armada di Jakarta padahal | Pada saat incumbent tidak berada di perusahaan, calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda sering diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan agar pekerjaan sehari-hari di perusahaan dapat terlaksana tanpa ada gangguan. |

|  |  |   |  |  |
|--|--|---|--|--|
|  |  | armada di Jakarta menjadi teratasi dan order muatan di Semarang dapat tertangani dengan baik. Juga pada saat terjadi kelangkaan bbm solar, supir-supir diperintahkan untuk menggunakan solar dex agar bisa jalan. | sudah banyak order muatan dari Semarang. |  |
|--|--|---|--|--|

Sumber: Data primer yang diolah, 2017



Berdasarkan analisis jawaban ketiga narasumber pada tahapan menutup gap dalam perusahaan, yang menjadi kekuatan calon suksesor PT. Siasat Cepat Muda adalah keinginannya untuk belajar dari level terendah hingga tertinggi di perusahaan, calon suksesor tidak malu untuk bertanya kepada karyawan akan apa yang dikerjakan oleh mereka dan belajar dari mereka. Komunikasi dengan karyawan juga menjadi kelebihan dari calon suksesor dengan cara sering mengajak karyawan berkomunikasi baik secara profesional dan secara non formal agar karyawan bisa merasa dekat. Kelemahan calon suksesor adalah time management, beberapa kali pekerjaan yang harusnya dapat diselesaikan, ditumpuk untuk keesokan hari untuk alasan-alasan tertentu. Tingkat emosi yang kadang tidak terkontrol juga menjadi kelemahan calon suksesor sehingga sesekali luapan emosi tidak dapat direda dan menegur karyawan yang salah secara keras dengan sedikit berlebih walaupun kesalahannya belum termasuk fatal. Jika kelemahan yang dimiliki calon suksesor bisa dieliminasi, maka calon suksesor pasti dapat menjadi pemimpin perusahaan yang baik. Calon suksesor juga sering diajak mengambil keputusan untuk seluruh aspek di perusahaan oleh Owner maupun General Manager. Calon suksesor dilibatkan dalam memecahkan problem pada saat problem tersebut muncul. Jika akan melakukan hal apapun, calon suksesor pasti diajak berdiskusi akan topik tersebut. Ini diharapkan dapat memberikan gambaran, bagaimana menghadapi problem yang muncul dikemudian hari dan bagaimana memajukan perusahaan agar dapat lebih baik lagi. Juga,



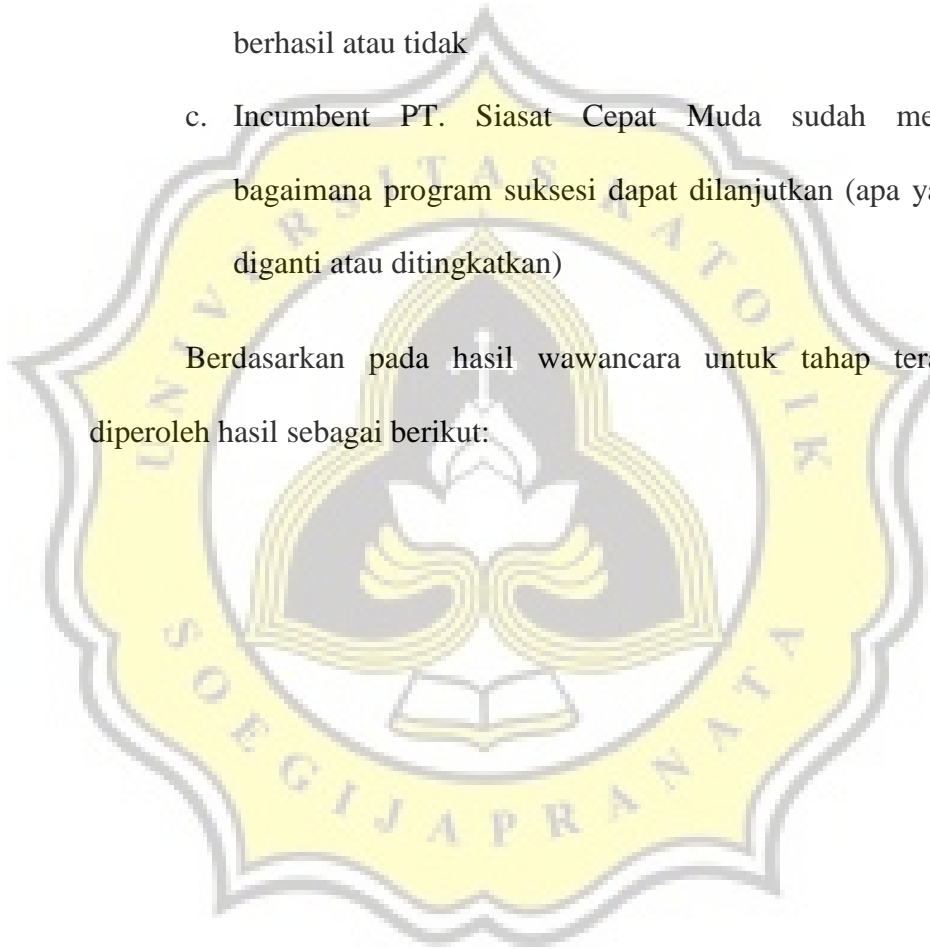
dengan begini incumbent dapat melihat sejauh mana jalan pikir calon suksesor. Calon Suksesor juga diberi kepercayaan untuk mengambil keputusan pada saat incumbent tidak berada di perusahaan seperti pada saat ada penumpukan armada di Jakarta padahal di Semarang sudah banyak order muatan, yang dilakukan membagi muatan yang biasa diangkut satu armada dipecah menjadi dua armada sehingga masalah terpecahkan. Juga pada saat ada kelangkaan BBM jenis solar beberapa tahun silam, keputusan yang diambil adalah armada disuruh menggunakan dex walaupun harganya lebih mahal daripada solar, dengan begini armada bisa bergerak dan muatan bisa terkirim secara normal. Tambahan contoh dari Owner adalah apabila ada pergantian orderan atau supir, calon suksesor bisa mengambil keputusan armada atau supir mana yang bisa mengambil orderan tersebut. Semua hal ini dapat membantu menutup gap dalam perusahaan pada saat proses suksesi untuk pergantian jabatan dilaksanakan di perusahaan.

#### **4.3.7 Mengevaluasi Program Suksesi**

Dalam suksesi, Evaluasi berkala memeriksa komponen dari *Succession Planning & Management* pada waktu yang berbeda, dengan fokus perhatian pada operasi program saat ini atau di masa lalu. Evaluasi berkala dapat memeriksa komponen program yang terisolasi. Variabel membuat komitmen memiliki indikator sebagai berikut:

- a. Incumbent PT. Siasat Cepat Muda telah melakukan evaluasi berkala untuk melihat apakah program suksesi berjalan dengan normal
- b. Incumbent PT. Siasat Cepat Muda telah meninjau program suksesi untuk melihat apakah program suksesi bisa dinyatakan berhasil atau tidak
- c. Incumbent PT. Siasat Cepat Muda sudah memikirkan bagaimana program suksesi dapat dilanjutkan (apa yang perlu diganti atau ditingkatkan)

Berdasarkan pada hasil wawancara untuk tahap terakhir ini diperoleh hasil sebagai berikut:



**Tabel 4. 8: Jawaban narasumber untuk variabel Mengevaluasi Program Suksesi**

| No                                  | Indikator  | Narasumber   |  |   | Deskripsi Keseluruhan  |
|-------------------------------------|--|--|--|---|--|
|                                     |  | Krisitiasih Purnama<br>Owner<br>(N1)   | Ari Hartanto<br>Calon Suksesor<br>(N2)                         | Leo Djunaedi<br>General Manager<br>(N3)   |  |
| <b>Mengevaluasi Program Suksesi</b> |  |  |  |   |  |
| 1                                   | Incumbent PT. Siasat Cepat Muda telah melakukan evaluasi berkala untuk melihat apakah program suksesi berjalan dengan normal                                     |  |  |   |  |
|                                     | Apakah owner PT. Siasat Cepat Muda sudah pernah melakukan evaluasi untuk program suksesi? Jika ya, sudah berapa kali dan seberapa sering evaluasi ini dilakukan? | Hingga saat ini, belum pernah melakukan evaluasi untuk program suksesi yang ada di PT. Siasat Cepat Muda. Hal ini dikarenakan PT. Siasat Cepat Muda belum selesai melakukan program suksesi dan tidak tahu apa yang harus dievaluasi karena belum terjadi. | (tidak ditanya karena tidak ikut mengevaluasi program suksesi) | PT. Siasat Cepat Muda belum pernah melakukan evaluasi untuk program suksesi. Hal ini dikarenakan PT. Siasat Cepat Muda belum selesai melakukan program suksesi dan tidak tahu apa yang harus dievaluasi karena belum terjadi. | Hingga saat ini PT. Siasat Cepat Muda belum pernah melakukan evaluasi untuk program suksesi. |

|   |   |  |                             |                             |
|---|---|--|-----------------------------|-----------------------------|
| 2   | Incumbent PT. Siasat Cepat Muda telah meninjau program suksesi untuk melihat apakah program suksesi bisa dinyatakan berhasil atau tidak |  |                             |                             |
| Jika pertanyaan no 1 ya maka pertanyaan ini bisa ditanyakan. Apakah owner PT. Siasat Cepat Muda menilai program suksesi berhasil atau tidak? Mengapa?   | Belum selesai tahap suksesi   | (tidak ditanya karena tidak ikut mengevaluasi program suksesi) | Belum selesai tahap suksesi | Belum selesai tahap suksesi |
| 3   | Incumbent PT. Siasat Cepat Muda sudah memikirkan bagaimana program suksesi dapat dilanjutkan (apa yang perlu diganti atau ditingkatkan) |  |                             |                             |
| Jika pertanyaan no 1 ya maka pertanyaan ini bisa ditanyakan. Apakah owner PT. Siasat Cepat Muda sudah memikirkan apakah program suksesi ini dapat dilanjutkan? Apa saja yang perlu diganti atau ditingkatkan? | Belum selesai tahap suksesi   | (tidak ditanya karena tidak ikut mengevaluasi program suksesi) | Belum selesai tahap suksesi | Belum selesai tahap suksesi |

Sumber: Data primer yang diolah, 2017

Hingga saat ini, Owner dan General Manager belum pernah melakukan evaluasi program suksesi yang ada di PT. Siasat Cepat Muda. Hal ini dikarenakan PT. Siasat Cepat Muda belum selesai melakukan program suksesi dan tidak tahu apa yang harus dievaluasi saat ini. Dikarenakan juga program suksesi ini baru masuk tahap awal dan belum masuk terlalu jauh.

