



UNIVERSITAS INDONESIA

**Rancangan Intervensi bagi Program Perencanaan Suksesi Pemimpin
Cabang PT XYZ**

*(The Design of Intervention for Succession Planning Program of
Branch Manager at PT XYZ)*

TESIS

**TRI ANTONO MATHEUS
1006742724**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JULI 2012**



UNIVERSITAS INDONESIA

**Rancangan Intervensi bagi Program Perencanaan Suksesi
Pemimpin Cabang PT XYZ**

*(The Design of Intervention for Succession Planning Program of
Branch Manager at PT XYZ)*

TESIS

**Untuk memenuhi persyaratan memperoleh gelar Magister
Psikologi Terapan**

**TRI ANTONO MATHEUS
1006742724**

**FAKULTAS PSIKOLOGI
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI ILMU PSIKOLOGI
PEMINATAN TERAPAN SUMBER DAYA MANUSIA
DEPOK
JULI 2012**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.

Nama : TRI ANTONO MATHEUS

NPM : 1006742724

Tanda Tangan :



Tanggal : 4 Juli 2012


HALAMAN PENGESAHAN

Tesis ini diajukan oleh :
Nama : TRI ANTONO MATHEUS
NPM : 1006742724
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul Tesis : Rancangan Intervensi bagi Program Perencanaan
Suksesi Pemimpin Cabang PT XZY

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Psikologi Terapan pada Program Studi Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia, Fakultas Psikologi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

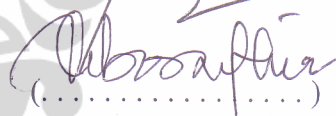
Pembimbing : Dr. Dewi Sawitri Matindas

()

Penguji : Dra. Wustari Larasati Gunadi, M.Org.Psy

()

Penguji : Debora Eflina Purba, SS, M.Si

()

Ketua Program Studi
Ilmu Psikologi Peminatan Terapan

Dekan fakultas Psikologi
Universitas Indonesia

()

Dr. Alice Salendu, MBA, M.Psi.
NIP. 0806050140



Dr. Wilman Dahlan Mansoer, M.Org.Psy.
NIP. 19490403 197603 1 002

Ditetapkan di : Fakultas Psikologi Universitas Indonesia
Tanggal : 4 Juli 2012

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Kasih atas segala rahmat dan berkah-Nya selama penyusunan tesis sebagai salah satu persyaratan dalam menyelesaikan program Magister Psikologi Terapan Sumber Daya Manusia pada Fakultas Psikologi Universitas Indonesia. Proses penyusunan tesis merupakan proses belajar yang luar biasa di penghujung masa studi selama 2 tahun terakhir. Sebagai bagian dari rasa syukur, penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dr. Dewi Sawitri Matindas selaku dosen pembimbing atas perhatian, waktu, tenaga dan pikiran hingga selesainya tesis ini.
2. Bapak Prof. Dr. Andreas Budihardjo, Bapak Dr. Budi Matindas dan Bapak Dr. J.P. Soebandono MM; M.Si atas opini dan masukan terhadap angket atau kuesioner yang dipergunakan dalam penelitian ini.
3. Ibu Dra. Wustari Larasati Gunadi, M.Org.Psy dan Ibu Debora Eflina Purba, SS, M.Si selaku dosen penguji atas umpan balik dan penilaian yang diberikan.
4. Para Dosen yang dengan penuh semangat dan dedikasi yang tinggi telah membagikan pengetahuan dan pengalaman selama masa perkuliahan.
5. Manajemen, *Head of Human Resources Department*, Pemimpin Cabang dan Koordinator *Sales* serta semua pihak di PT XYZ yang sudah memberikan waktu dan dukungan kepada penulis selama masa studi dan penyelesaian tesis.
6. Orangtua, Andriani Arista V. dan seluruh keluarga besar atas perhatian, dukungan dan pengorbanan selama masa studi penulis.
7. Rekan-rekan Psikoter 2010 atas perhatian, semangat dan kebersamaannya.
8. Mbak Eka, Pak Kijan dan semua pihak yang telah memberikan dukungan selama masa perkuliahan.

Semoga Tuhan menganugerahkan rahmat dan berkah yang melimpah kepada Bapak, Ibu dan Saudara-saudari. Akhirnya, saya berharap tesis ini dapat memberikan manfaat kepada setiap pembacanya.

Depok, 4 Juli 2012

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : TRI ANTONO MATHEUS

NPM : 1006742724

Program Studi : Ilmu Psikologi

Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia

Fakultas : Psikologi

Jenis karya : Tesis

demikian demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty-Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

“Rancangan Intervensi bagi Program Perencanaan Suksesi Pemimpin Cabang PT XYZ”

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Depok

Pada tanggal : 4 Juli 2012

Yang menyatakan



(Tri Antono Matheus)

ABSTRAK

Nama : Tri Antono Matheus
Program Studi : Ilmu Psikologi
Peminatan : Terapan Sumber Daya Manusia
Judul : Rancangan Intervensi bagi Program Perencanaan Suksesi
Pemimpin Cabang PT XYZ

Tujuan dari penelitian ini adalah menentukan penyebab utama atas masalah yang dihadapi oleh PT XYZ dalam memenuhi posisi Pemimpin Cabang dan menyusun sebuah rancangan intervensi untuk mengatasinya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan menggunakan survei perencanaan suksesi dalam pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa program perencanaan suksesi belum berjalan efektif. Program intervensi dibuat berdasarkan hasil penelitian tersebut.

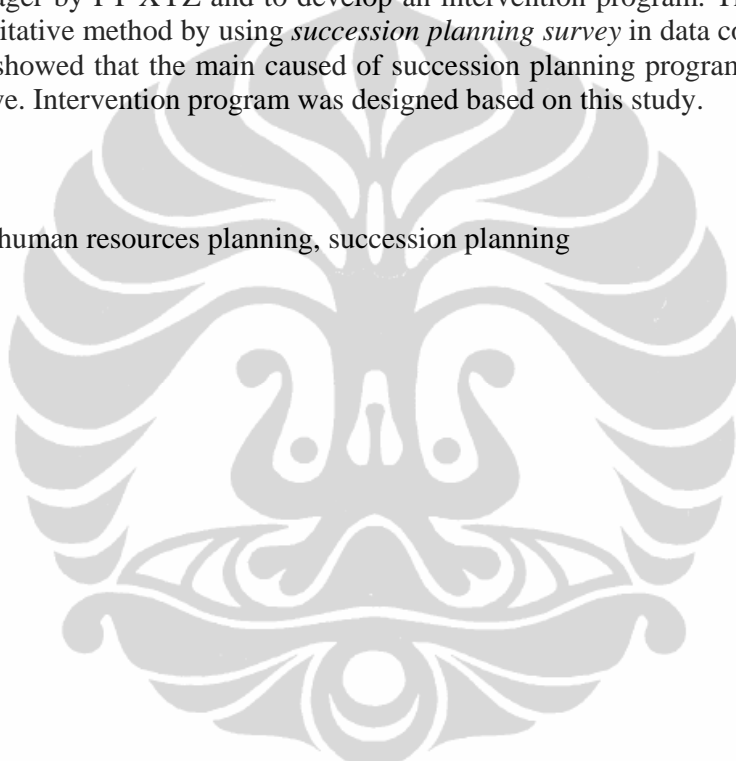
Kata kunci :
Kepemimpinan, perencanaan sumber daya manusia, perencanaan suksesi

ABSTRACT

Name : Tri Antono Matheus
Study Program : Psychology
Specialization : Applied of Human Resources
Title : The Design of Intervention for Succession Planning Program of
Branch Manager at PT XYZ

The purpose of this study was to determine the main cause of filled vacancy of branch manager by PT XYZ and to develop an intervention program. This study used a quantitative method by using *succession planning survey* in data collection. The results showed that the main caused of succession planning program has not been effective. Intervention program was designed based on this study.

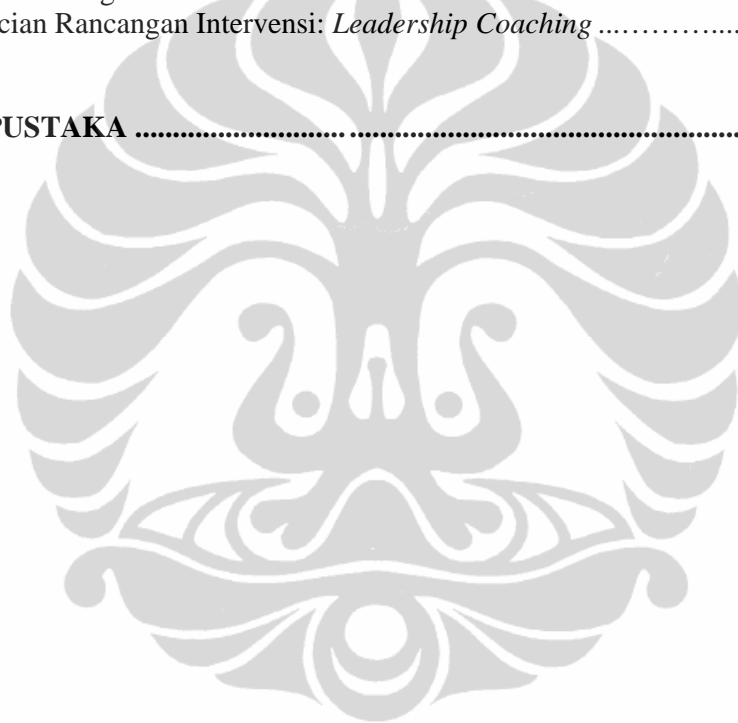
Keywords :
Leadership, human resources planning, succession planning



DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR LAMPIRAN	xii
1. PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Ruang Lingkup Masalah	5
1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian	5
1.5 Sistematika Penulisan	6
2. TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Kepemimpinan.....	7
2.2 Gambaran Peran Pemimpin Cabang PT XYZ.....	9
2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia.....	11
2.4 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
2.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	14
2.6 Perencanaan Suksesi	18
2.6.1 Pengertian Perencanaan Suksesi.....	18
2.6.2 Program Perencanaan Suksesi.....	20
2.6.2.1 Dukungan <i>Top Management</i>	23
2.6.2.2 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	23
2.6.2.3 <i>Human Resources Information System</i>	23
2.6.2.4 Proses Rekrutmen.....	23
2.6.2.5 <i>Training</i>	24
2.6.2.6 Sistem Penilaian Kinerja.....	24
2.6.2.7 Promosi.....	24
3. METODE PENELITIAN	26
3.1 Tujuan Penelitian.....	26
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	26
3.3 Metode Penelitian.....	26
3.3 Teknik Pengumpulan Data.....	26
3.4 Partisipan Penelitian	27
3.5 Metode Pengolahan Data.....	27

4. DATA DAN INTERPRETASI	28
4.1 Data Hasil Penelitian	28
4.2 Interpretasi	30
4.3 Kesimpulan	32
5. REKOMENDASI INTERVENSI	34
5.1 Alternatif Intervensi	34
5.2 Rekomendasi Intervensi	35
6. RANCANGAN INTERVENSI	41
6.1 Rancangan Intervensi: Menata Ulang Proses	41
6.2 Rancangan Intervensi pada Perencanaan Suksesi pada PT XYZ	43
6.2.1 Rencana Kegiatan.....	43
6.2.2 Rincian Rancangan Intervensi: <i>Leadership Coaching</i>	43
DAFTAR PUSTAKA	47



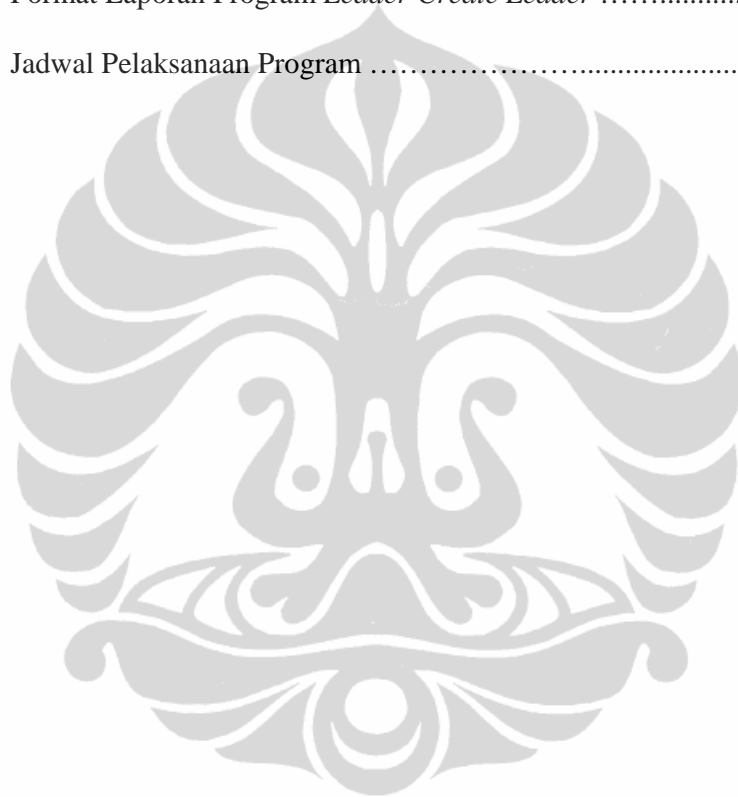
DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.4.1 Model proses strategi manajemen (Sumber: Noe at al., 2010)	13
Gambar 2.6.1.2 Contoh struktur organisasi di <i>HR Dept.</i>	18
Gambar 5.2.1 Matriks 6 Kuadran	37



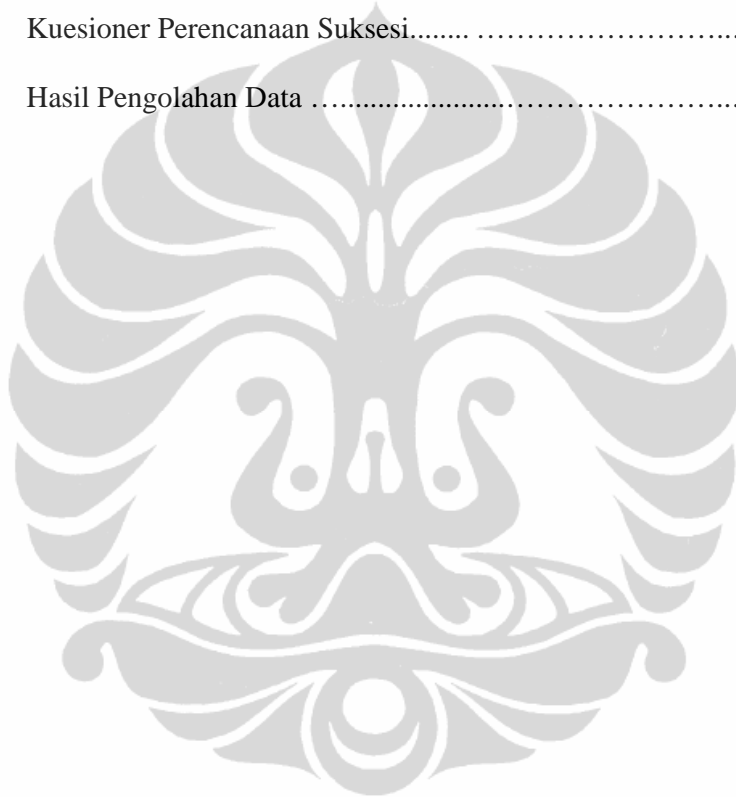
DAFTAR TABEL

Tabel 2.6.1.1 Perbandingan Perencanaan Pengganti, Perencanaan Suksesi dan Pengelolaan Suksesi.....	18
Tabel 6.1. Menata Ulang Proses	40
Tabel 6.2. Kegiatan Perencanaan Suksesi PT XYZ	41
Tabel 6.3.8. Format Laporan Program <i>Leader Create Leader</i>	44
Tabel 6.3.9. Jadwal Pelaksanaan Program	44



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	Profil Singkat PT XYZ	50
Lampiran 2.	Struktur Organisasi Divisi <i>Sales</i> PTXYZ	51
Lampiran 3.	Data Pencapaian Cabang	52
Lampiran 4.	Uraian Pekerjaan Pemimpin Cabang	53
Lampiran 5.	Kuesioner Perencanaan Suksesi.....	54
Lampiran 6.	Hasil Pengolahan Data	55



Bab 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam mewujudkan tujuan organisasi. Gibson, Donnelly, Ivancevich & Konopaske (2012) menegaskan bahwa efektivitas pencapaian tujuan organisasi sangat dipengaruhi oleh perilaku manusia di dalamnya. Perilaku akan menjadi efektif bila diarahkan dan dikendalikan oleh kepemimpinan yang efektif. Hughes, Ginnet dan Curphy (2012) mengungkapkan bahwa seorang pemimpin dengan kekuasaan (*power*) yang dimiliki, berpotensi untuk mempengaruhi sikap dan perilaku orang yang dipimpinnya. Pengaruh atas sikap dan perilaku tersebut diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, keberadaan pemimpin yang efektif di dalam organisasi sangat penting dan dibutuhkan.

Membangun pemimpin yang efektif di dalam organisasi merupakan agenda yang berlangsung secara terus-menerus, baik dalam mempersiapkan para calon pemimpin maupun bagi para pemangku jabatan. Dalam hal ini, organisasi memandang kapasitas kepemimpinan sebagai salah satu sumber keunggulan bersaing dan untuk itu organisasi melakukan investasi pengembangannya (McCall; Vicere & Fulmer dalam DeRue & Wellman, 2009). Melalui pengembangan kepemimpinan, perusahaan memastikan ketersediaan pemimpin di dalam organisasi, baik dari segi kuantitas maupun kualitas. Pemimpin di dalam organisasi tidak hanya sekedar mengisi kekosongan posisi atau jabatan, tetapi harus mampu memberikan pengaruh yang efektif kepada yang dipimpin dan pengaruh terhadap organisasi secara keseluruhan.

Salah satu dampak pengaruh dari kepemimpinan yang efektif, tampak pada kinerja cabang PT XYZ. Perusahaan yang bergerak di bidang perantara pedagang efek, memperlihatkan perbedaan kinerja yang signifikan antara cabang dengan pejabat Pemimpin Cabang dan cabang yang belum memiliki pejabat Pemimpin Cabang. Tahun 2010 cabang yang tidak memiliki Pemimpin Cabang hanya mampu

membukukan pencapaian target pendapatan rata-rata sebesar 39%, sedangkan cabang yang memiliki Pemimpin Cabang rata-rata mencapai target sebesar 112%. Begitu juga dengan pencapaian rata-rata terhadap target pendapatan pada tahun 2011, cabang tanpa Pemimpin Cabang rata-rata mencapai 45% dari target, sedangkan cabang dengan Pemimpin Cabang sebesar 98%. (*Lampiran 3. Data Pencapaian Target Cabang*). Tampak perbedaan mencolok atas pencapaian target kinerja cabang dengan dan tanpa Pemimpin Cabang.

Perbedaan yang signifikan tersebut dapat disebabkan oleh peranan utama seorang Pemimpin Cabang yang tidak berjalan optimal pada cabang-cabang tanpa Pemimpin Cabang. Peran utama yang diemban oleh Pemimpin Cabang tersebut adalah: (1) mengelola fungsi pemasaran atas produk dan layanan, (2) menjaga terselenggaranya transaksi nasabah sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku, dan (3) meningkatkan kinerja anggota tim dalam mencapai target kinerja cabang. (*Lampiran 4. Uraian Pekerjaan Pemimpin Cabang*). Ketiga peranan utama Pemimpin Cabang, tidak hanya terkait dengan operasional harian cabang namun juga menyangkut pengembangan cabang. Oleh karena itu, kekuatan pengaruh Pemimpin Cabang dalam mengemban ketiga peran utama tersebut, sangat menentukan efektivitas pencapaian target cabang.

Pengaruh yang besar dari seorang pemimpin yang efektif, dapat dimulai dari posisi atau jabatan formal di dalam organisasi namun posisi atau jabatan saja tidak akan membuat pemimpin menjadi efektif (Riggio, 2008). Oleh karena itu, jabatan Pemimpin Cabang tanpa adanya pengaruh yang dimunculkan terhadap bawahannya, tidak akan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Kepemimpinan yang efektif dalam mencapai tujuan organisasi diupayakan secara terus menerus oleh PT XYZ. Namun, upaya tersebut menemui hambatan ketersediaan kandidat Pemimpin Cabang. Berdasarkan data perusahaan, selama tahun 2010 terdapat 38% posisi Pemimpin Cabang yang belum terisi, dari total 16 cabang. Persentase tersebut meningkat menjadi 50% dengan bertambahnya 2 cabang baru pada tahun berikutnya. Perusahaan mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan posisi Pemimpin Cabang.

Kesulitan perusahaan tersebut diungkapkan oleh Presiden Direktur PT XYZ dan *Head of Human Resources Department*. Menanggapi permasalahan tersebut, Presiden Direktur menegaskan bahwa sebaiknya posisi Pemimpin Cabang diisi dari dalam perusahaan. Sedangkan *Head of Human Resources Department* mengungkapkan bahwa kesulitan memenuhi posisi Pemimpin Cabang dikarenakan perusahaan belum memiliki program khusus untuk mempersiapkan para kandidat. Meskipun telah dibuka peluang kepada seluruh karyawan, namun kesulitan mendapatkan calon masih terjadi karena banyak yang belum siap promosi. Lebih lanjut *Head of Human Resources Department* menyampaikan bahwa pemenuhan kebutuhan dari luar perusahaan juga menemui kendala meskipun upaya-upaya melalui iklan di media cetak, internet, referensi, bahkan melalui bantuan institusi pencari tenaga kerja (*head hunter*) telah dilakukan.

Keluhan Presiden Direktur menjadi sebuah keterdesakkan organisasi untuk segera menemukan solusi, mengisi kekosongan posisi Pemimpin Cabang baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Kesulitan perusahaan dalam memenuhi kebutuhan Pemimpin Cabang dapat disebabkan oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar perusahaan. Penyebab dari dalam perusahaan diantaranya adalah: (1) tidak adanya perencanaan sumber daya manusia yang efektif (Rivai & Jauvani, 2010), (2) *turnover* karyawan tinggi (Taylor, 2008), dan (3) tingkat permintaan atas tenaga kerja tinggi (Taylor, 2008). Sedangkan penyebab dari luar perusahaan diantaranya adalah: (1) keterbatasan kandidat yang tersedia di pasar (Taylor, 2008), (2) agresifitas para pemain di industri dalam melakukan ekspansi, dan (3) munculnya pemain baru di dalam industri.

Berdasarkan hasil penelitian awal melalui wawancara dengan *Head of Human Resources Dept.* PT XYZ, faktor tidak adanya perencanaan sumber daya manusia yang efektif merupakan penyebab utama. Hal ini sesuai dengan Rivai & Jauvani (2010) yang menyebutkan bahwa perusahaan yang tidak memiliki perencanaan sumber daya manusia akan mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Sedangkan faktor *turnover* yang tinggi tidak terjadi pada PT XYZ. Bahkan pada posisi Pemimpin

Cabang, tidak ada perubahan jumlah dari pemangku jabatan selama tahun 2011. Faktor tingkat permintaan atas tenaga kerja tinggi, diindikasikan positif terhadap permasalahan. Hal tersebut merupakan konsekuensi dari strategi perluasan jaringan pemasaran yang ditempuh oleh perusahaan. Namun bila perencanaan sumber daya manusia yang selaras dengan strategi perusahaan diterapkan secara baik maka tingginya tingkat permintaan terhadap Pemimpin Cabang, dapat diantisipasi dengan baik.

Lebih lanjut, wawancara dengan *Head of Human Resources Dept.* PT XYZ terhadap faktor eksternal yang menyebabkan kesulitan dalam memenuhi kebutuhan Pemimpin Cabang, menunjukkan bahwa keterbatasan kandidat potensial di industri menjadi penyebab utama. Pertumbuhan bisnis di industri sekuritas dan strategi ekspansi dari para pemainnya, telah menyebabkan persaingan untuk mendapatkan kandidat semakin ketat. Fakta menunjukkan bahwa pada bulan Oktober 2011, telah terjadi pembajakan besar-besaran yang dilakukan oleh salah satu perusahaan sekuritas terhadap perusahaan sekuritas lainnya. Perusahaan tersebut merekrut satu tim penuh dari salah satu kantor cabang, mulai dari pemimpin cabang, tenaga penjual, tenaga administrasi, pengemudi hingga pelayan (*office boy*) (WWW.Kompas.com). Terjadinya kompetisi dalam merekrut tenaga kerja potensial dan rendahnya tingkat ketersediaan di pasar, mengakibatkan perusahaan-perusahaan di industri menggunakan jalan pintas dengan “membajak” dari pesaing. Keterbatasan sumber tenaga kerja potensial yang mampu memenuhi tuntutan perusahaan, menyebabkan pemenuhan terhadap lowongan Pemimpin Cabang mengalami kesulitan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa penyebab utama permasalahan dalam memenuhi posisi Pemimpin Cabang adalah tidak adanya perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Penyebab dari luar perusahaan yang merupakan faktor diluar kendali perusahaan, akan dapat diantisipasi dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yang efektif, melalui optimalisasi sumber daya internal.

1.2 Rumusan Masalah

Permasalahan dalam penelitian ini adalah:

1. Apa yang menjadi penyebab utama perusahaan dalam mengisi posisi Pemimpin Cabang?
2. Apa cara yang tepat untuk mengatasi permasalahan dalam mengisi posisi Pemimpin Cabang saat ini?
3. Strategi perencanaan sumber daya manusia apa yang harus dipilih untuk mengantisipasi timbulnya permasalahan yang sama di masa mendatang?

1.3 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini berfokus pada Divisi *Sales* dimana Pemimpin Cabang menjadi bagian dalam struktur Divisi tersebut. Program intervensi yang dirancang juga diperuntukkan sesuai dengan ruang lingkup.

1.4 Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Menemukan penyebab masalah dalam memenuhi posisi Pemimpin Cabang, (2) Dihasilkan usulan rancangan intervensi yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan sesuai dengan kajian literatur dan hasil penelitian.

Manfaat penelitian adalah untuk memberikan usulan intervensi guna mengatasi permasalahan dalam memenuhi kebutuhan posisi Pemimpin Cabang PT XYZ.

1.5 Sistematika Penulisan

Pembahasan dalam penelitian ini terbagi dalam enam bab. Bab pertama adalah Pendahuluan yang memuat latar belakang masalah, rumusan masalah, ruang lingkup penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, dan sistematika penulisan. Latar belakang masalah menguraikan tentang identitas perusahaan secara singkat yang merupakan subjek penelitian, masalah yang dikeluhkan oleh Manajemen PT XYZ dan faktor-faktor penyebab masalah tersebut.

Bab kedua adalah Tinjauan Pustaka yang membahas mengenai teori dan beberapa alternatif solusi berdasarkan teori-teori tersebut. Tinjauan Pustaka meliputi kepemimpinan, gambaran peran Pemimpin Cabang PT XYZ, manajemen sumber daya manusia, strategi manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, dan perencanaan suksesi.

Bab ketiga adalah Metode Penelitian. Pada bab ini dijelaskan tentang tujuan penelitian, tempat dan waktu pelaksanaan penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data, partisipan penelitian dan metode pengolahan data.

Bab keempat adalah Data dan Interpretasi yang menyajikan tentang data hasil penelitian dan interpretasinya. Bab ini ditutup dengan kesimpulan.

Bab kelima adalah Rancangan Intervensi. Bab ini memuat alternatif rekomendasi yang mungkin dilaksanakan sesuai teori dan rancangan intervensi yang dipilih disesuaikan dengan kondisi PT XYZ.

Bab keenam adalah Rancangan Intervensi yang memuat program intervensi yang diusulkan untuk mengatasi permasalahan PT XYZ secara rinci.

Bab 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Hughes et al., (2012) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks terkait dengan pemimpin, yang dipimpin dan situasi dimana keduanya berinteraksi. Interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin dengan memperhatikan situasi yang relevan berpengaruh pada efektivitas kepemimpinan.

Keberadaan pemimpin di dalam sebuah organisasi merupakan motor penggerak yang menentukan laju perusahaan (Robbins & Judge, 2006). Pemimpin adalah agen perubahan, yakni seseorang yang memberikan pengaruh lebih besar kepada orang lain, dari pada pengaruh orang lain tersebut kepadanya (Gibson et al., 2012). Melalui pengaruhnya, pemimpin mampu mengarahkan, mendorong dan menguatkan yang dipimpinnya untuk memunculkan perilaku yang efektif di dalam organisasi.

Pemimpin dapat mempengaruhi terjadinya perubahan perilaku dari orang-orang yang dipimpinnya. Kepemimpinan terjadi ketika seorang atau lebih anggota grup mengalami perubahan motivasi dan atau kompetensi (Gibson et al., 2012). Mendukung hal tersebut, Hughes et al. (2012) menyebut kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi kelompok atau grup yang terorganisasi untuk mencapai tujuan. Lebih lanjut, Robin dan Judge (2011) menyebutkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi grup untuk mencapai visi atau target yang telah ditetapkan.

Berdasarkan uraian mengenai kepemimpinan di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, dimana pemimpin memberikan pengaruhnya untuk mencapai tujuan. Hal yang terpenting dari proses tersebut adalah perubahan perilaku. Setiap individu yang merasakan kepemimpinan efektif terinspirasi untuk mengembangkan dirinya, melakukan yang terbaik dan mengupayakan pencapaian tujuan dengan penuh semangat. Oleh karena itu kepemimpinan yang baik sama artinya dengan kemampuan

menangani masalah-masalah kondisi manusia (Syales, 1993). Kepemimpinan mengubah perilaku orang yang dipimpinnya.

Kepemimpinan sebagai sebuah interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, dimana pemimpin memberikan pengaruhnya untuk mencapai tujuan, tidak akan efektif tanpa kekuatan untuk mengoptimalkan pengaruh atau yang disebut sebagai *power*. Hollander dalam Messick & Kramer (2005) menyebutkan bahwa kepemimpinan sering didefinisikan sebagai sebuah proses untuk mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan. Dan kekuatan untuk mengarahkan mencapai tujuan tersebut adalah *power* (e.g., Blau; Dahl; Fiske; Gruenfeld, Keltner & Anderson; Keltner et al.; Thibault & Kelley; Weber dalam Messick & Kramer, 2005). Lebih lanjut, Gibson et al. (2012) mendefinisikan *power* sebagai kemampuan untuk membuat orang lain melakukan apa yang diinginkannya. Pemimpin membutuhkan *power* agar dapat efektif.

John French dan Bertram Raven dalam Gibson et al. (2012) menyebutkan lima macam *power*, yaitu: (1) *legitimate power*, (2) *reward power*, (3) *coercive power*, (4) *expert power* dan (5) *referent power*. Lebih lanjut, Gibson et al. (2012) menjelaskan kelima *power*, sebagai berikut: *legitimate power* adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi karena posisinya atau jabatan yang didalamnya melekat sebuah kewenangan formal. Jabatan Pemimpin Cabang pada PT XYZ merupakan salah satu contoh *legitimate power*. *Reward power* merupakan kemampuan seseorang untuk memberikan penghargaan atas perilaku orang lain. Penghargaan dapat berbentuk pengakuan, penugasan, kenaikan gaji, atau promosi atas prestasi atau pencapaian yang baik. Sebaliknya, kekuasaan memberi hukuman (*coercive power*) adalah kapabilitas untuk memberikan hukuman kepada pengikut atau bawahan yang tidak sesuai dengan aturan atau tujuan yang ditetapkan. Contohnya adalah menunda promosi atau memberhentikan bawahan yang memiliki kinerja jelek.

Expert power merupakan kekuatan untuk mempengaruhi orang lain berdasarkan keahlian khusus. Kekuasaan ini merupakan *power* yang melekat pada diri seseorang, yang membedakannya dengan ketiga *power* sebelumnya. Selain *expert*

power yang melekat pada diri seseorang adalah *referent power*, yakni: kemampuan mempengaruhi berdasarkan kepribadian atau perilaku tertentu yang dimiliki oleh penerima referensi dari kelompok tertentu.

Kelima macam *power* tersebut dapat digunakan dalam berbagai kombinasi pada situasi atau lingkungan yang berbeda sehingga menjadi efektif (Gibson et al., 2012). *Power* yang dipergunakan secara baik di dalam organisasi, dapat menjadi kekuatan positif untuk mencapai tujuan organisasi, dan sebaliknya bila digunakan secara tidak baik dapat menurunkan moral dan produktivitas karyawan (Gibson et al., 2012). Pemimpin menggunakan kekuasaannya untuk membantu para pengikutnya mencapai tujuan yang diharapkan (Riggio, 2008). Pemimpin Cabang yang mampu menggunakan *power* yang diterima secara formal dari organisasi dan sekaligus memiliki keahlian di bidangnya, mampu secara efektif mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan.

Organisasi membutuhkan kepemimpinan dan sikap manajerial yang kuat untuk mencapai tujuan. Pemimpin yang kuat menghilangkan sikap *status quo*, mampu menciptakan visi untuk masa mendatang, dan menginspirasi anggota organisasi dalam mencapai visi, sedangkan manajer yang kuat mampu merancang rencana secara detail, menciptakan struktur organisasi yang efisien dan melakukan pengawasan operasi sehari-hari (Robin & Judge, 2011). Peran seorang pemimpin adalah menetapkan arah dan tujuan, memberikan inspirasi untuk mencapai tujuan dan sekaligus sebagai agen perubahan di dalam organisasi. Peran seorang manajer adalah membuat perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan. Pemimpin dalam dunia bisnis dituntut mampu memainkan peran sebagai seorang pemimpin dan sebagai seorang manajer.

2.2 Gambaran Peran Pemimpin Cabang PT XYZ

Pemimpin Cabang memiliki peran strategis dalam mengembangkan cabang dan menunjang pencapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian pekerjaannya, Pemimpin Cabang memiliki peran utama, yakni: mengelola fungsi pemasaran atas produk dan layanan PT XYZ dan menjaga terselenggaranya transaksi nasabah sesuai

dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku, serta meningkatkan kinerja anggota tim dalam mencapai target kinerja cabang.

Peran pertama, yakni: mengelola fungsi pemasaran, menuntut kemampuan dan kematangan dalam membangun relasi dengan berbagai pihak, baik dengan nasabah, *regulator* maupun induk perusahaan dan pihak ketiga lainnya. Ditilik dari karakteristik bisnis sebagai perantara pedagang efek, relasi dan jaringan yang kuat menjadi kunci keberhasilan Pemimpin Cabang dalam mengelola cabang.

Peran kedua Pemimpin Cabang dalam menjaga atau mengawasi transaksi nasabah dilakukan untuk memastikan bahwa proses transaksi tidak melanggar peraturan dan ketentuan dari *regulator* dan internal perusahaan. Pelanggaran atas peraturan dan ketentuan tersebut mengandung risiko penghentian transaksi perusahaan secara keseluruhan ke bursa, atau yang dikenal dengan istilah *suspend*. Untuk itu, selain mengawasi, Pemimpin Cabang juga berperan memberikan pemahaman kepada anggota tim tentang peraturan dan ketentuan, serta pengendalian proses transaksi nasabah. Karena dengan pemahaman yang memadai dari anggota tim, kesalahan atau pelanggaran dapat diminimalkan.

Peran ketiga yang diemban oleh Pemimpin Cabang, berkaitan erat dengan kepemimpinan. Kepemimpinan dari Pemimpin Cabang diperlukan untuk membangun tim guna mencapai target kinerja cabang. Munandar (2010) mengungkapkan bahwa kepemimpinan merupakan pengertian yang meliputi segala macam situasi dinamis, yakni: (a) seorang manajer sebagai pemimpin yang mempunyai wewenang untuk memimpin, (b) bawahan yang dipimpin, yang membantu manajer sesuai dengan tugas mereka masing-masing, (c) tujuan atau sasaran yang harus dicapai oleh manajer bersama-sama dengan bawahannya. Dinamika hubungan antara Manajer atau Pemimpin Cabang dengan bawahannya akan sangat menentukan pencapaian tujuan. Dinamika tersebut menyangkut tentang kewenangan seorang pemimpin, keinginan membantu dari bawahan dan kesatuan untuk mencapai tujuan.

Dari uraian tentang kepemimpinan dan pemahaman terhadap peran utama Pemimpin Cabang PT XYZ, dapat disimpulkan bahwa Pemimpin Cabang bukan hanya simbol jabatan semata di dalam organisasi, namun dituntut untuk menjadi

seorang Pemimpin dan Manajer. Kepemimpinan seorang Pemimpin Cabang diharapkan mampu mempengaruhi para bawahannya sehingga terjadi perubahan perilaku yang mengarah pada pencapaian target cabang. Di sisi lain, kemampuan manajerial seorang Pemimpin Cabang sangat diperlukan untuk mempersiapkan kegiatan perencanaan, memastikan pelaksanaan rencana dan mengendalikan seluruh kegiatan cabang dalam mencapai target cabang. Menjadi pemimpin yang kuat dan manajer yang handal (Robin & Judge, 2011) merupakan tantangan bagi PT XYZ dalam merencanakan dan mengembangkan pemangku jabatan Pemimpin Cabang.

2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Merencanakan dan mengembangkan Pemimpin Cabang dan calon Pemimpin Cabang merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia. Menurut Rivai dan Jauvani, (2009) manajemen sumber daya manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi. Lebih lanjut, Rivai dan Jauvani (2009) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan kebijakan dan praktik-praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen yang meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

Lebih lanjut, Noe et al., (2010) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia terkait dengan kebijakan, praktek dan sistem yang mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja. Praktek manajemen sumber daya manusia menurut Noe et al. (2010), diantaranya adalah: analisis dan rancangan pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, pelatihan & pengembangan, kompensasi, pengelolaan kinerja dan hubungan industrial, yang diarahkan untuk mempengaruhi kinerja perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia merupakan seperangkat kebijakan, praktek dan sistem yang meliputi persiapan, pengembangan dan pemeliharaan (retensi) terkait dengan sumber daya manusia sejak mulai bergabung sampai dengan pensiun, untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itu, agar peran manajemen sumber daya manusia

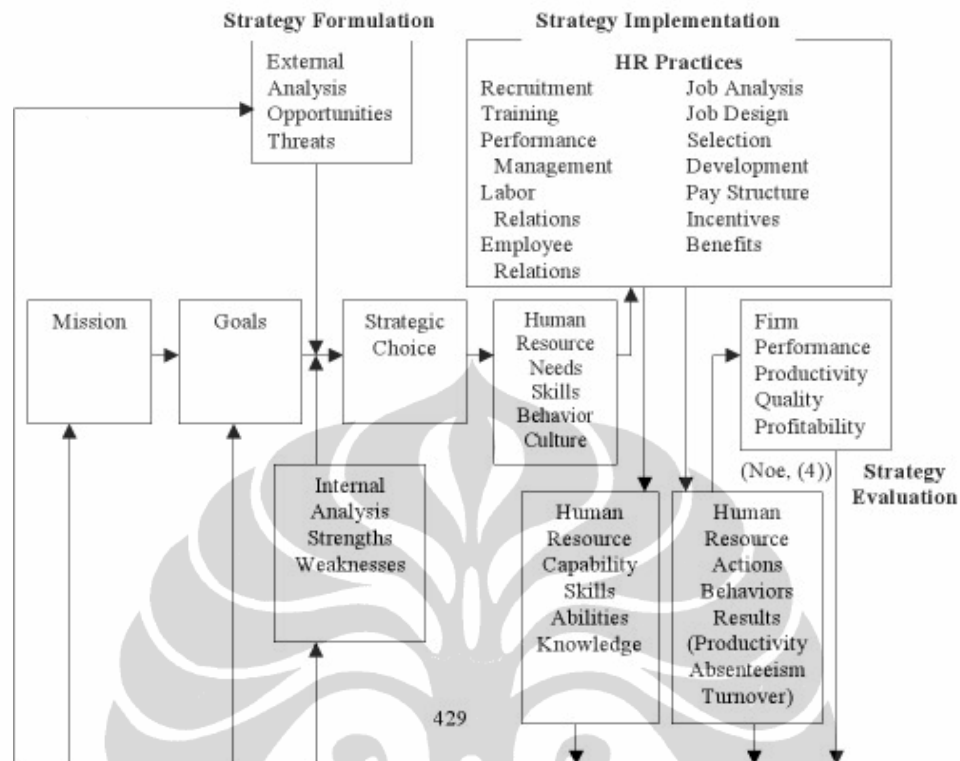
selaras dengan tujuan organisasi dan optimal dalam pelaksanaannya, perlu dibangun strategi perencanaan yang matang. Strategi perencanaan ini akan mengarahkan pelaksanaan kebijakan, praktek dan sistem manajemen sumber daya manusia.

2.4 Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai dan Jauvani (2009) strategi manajemen sumber daya manusia adalah suatu pertalian antara manajemen sumber daya manusia dengan tujuan dan sasaran strategi yang dimaksudkan agar dapat memperbaiki kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi sehingga dapat mendorong dan membantu untuk berkreasi, berinovasi dan lebih fleksibel. Noe et. al. (2010) menyebut strategi manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah pola yang direncanakan terkait dengan penyebaran sumber daya manusia dan kegiatan yang dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Strategi manajemen sumber daya manusia merupakan arah kebijakan untuk mengelola sumber daya manusia guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan adanya strategi ini, pelaksanaan kebijakan dan praktek pengelolaan sumber daya manusia menjadi selaras dengan tujuan organisasi.

Keselarsan strategi manajemen sumber daya manusia dengan strategi bisnis dijelaskan Noe et. al. (2010) dalam bagan proses manajemen strategis. Lebih lanjut Noe et. al. (2010) membagi proses manajemen strategis dalam dua tahap (*phase*) yang saling terkait, yakni: formulasi strategi dan implemementasi strategi. Kedua tahap tersebut digambarkan dalam model proses manajemen strategis (Noe et. al., 2010), seperti terlihat di bawah ini:



Gambar 2.4.1. model proses manajemen strategis (Noe et al., 2010)

Penjelasan model proses manajemen strategis (Noe et. al., 2010), adalah sebagai berikut: formulasi strategi merupakan tahap perumusan strategi melalui analisis *SWOT* (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam meraih peluang bisnis dan atau menghadapi hambatan dari faktor-faktor eksternal terkait dengan pencapaian tujuan perusahaan. Hasil rumusan pada formulasi strategi akan menghasilkan berbagai alternatif strategi yang menjadi komitmen manajemen untuk dilakukan.

Dengan menetapkan pilihan strategis, perusahaan memiliki pedoman yang jelas dan strategis untuk mencapai tujuan. Selanjutnya, pada tahap implementasi strategi, peranan *Human Resources Department* sangat strategis dengan memastikan ketersediaan sumber daya manusia berkualitas, baik dari segi keterampilan (*skills*), perilaku (*behaviors*) maupun budaya (*culture*). Keberhasilan implementasi strategi sangat tergantung pada sumber daya manusia. Untuk itu, *Human Resources Department* harus mampu menjalankan praktik sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

Salah satu pilihan strategi (*strategic choice*) PT XYZ adalah memperluas jaringan pemasaran. Implementasi strategi pengembangan jaringan distribusi membutuhkan ketersediaan sumber daya manusia yang mampu menghasilkan kinerja tinggi. Praktik sumber daya manusia dimaksudkan untuk mendapatkan, mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia unggul, yang berkinerja tinggi. Untuk itu, perusahaan perlu melakukan perencanaan sumber daya manusia.

2.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia diselenggarakan untuk memenuhi kebutuhan terhadap karyawan yang diperlukan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan. Bulla dan Scott dalam Armstrong (2003) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia sebagai proses untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan rencana untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Rivai dan Jauvani (2009) menambahkan bahwa perencanaan sumber daya manusia diarahkan untuk jangka pendek, menengah dan jangka panjang.

Menurut Heneman dan Judge (2006) perencanaan sumber daya manusia adalah proses dari serangkaian kegiatan yang meliputi perkiraan terhadap kebutuhan sumber daya manusia dan ketersediaannya di dalam organisasi, kemudian menganalisis *gap* atau kesenjangan antar keduanya dan mengembangkan rencana tindakan untuk mengatasi *gap* atau kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia tersebut. Definisi yang lebih luas diungkapkan oleh Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1993) yang mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia fokus pada pergerakan manusia di dalam organisasi baik masuk, pindah maupun keluar organisasi.

Rivai dan Jauvani (2010) menyebutkan bahwa perusahaan yang tidak merencanakan sumber daya manusianya akan mengalami kesulitan dalam memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan tujuan dari perusahaan secara efektif dan efisien. Bramham dalam Taylor (2008) juga menegaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia sangat penting karena terkait dengan sasaran strategis organisasi dan respon atas kondisi pasar tenaga kerja dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut

Taylor (2008) menggaris bawahi tentang fokus utama perencanaan sumber daya manusia adalah perkiraan atas pasokan (*supply*) dan permintaan (*demand*) tenaga kerja, dan rencana pengembangan untuk memperkecil *gap* antara kebutuhan organisasi dan sumber daya yang bisa diakses.

Dari beberapa uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang dilakukan untuk memperkirakan kebutuhan dan merencanakan pemenuhannya atas sumber daya manusia sesuai dengan strategi organisasi, guna mencapai tujuannya. Proses memperkirakan kebutuhan berarti melakukan analisis terhadap kondisi saat ini, target dan strategi perusahaan. Sedangkan proses merencanakan pemenuhan kebutuhan berarti fokus pada pemenuhan kebutuhan, baik dari segi jumlah maupun kualitas.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses pembuatan keputusan yang mengkombinasikan tiga aktivitas penting, yakni: (1) mengenali dan mendapatkan orang dalam jumlah yang tepat dengan keterampilan yang memadai, (2) memotivasi untuk mencapai kinerja yang lebih tinggi, dan (3) mencapai hubungan interaktif antara sasaran bisnis dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia (Quinn Mills dalam Armstrong, 2003). Jadi tujuan dari sumber daya manusia adalah mencapai kinerja yang lebih tinggi sesuai dengan sasaran bisnis perusahaan. Phillips dan Gully (2009) mengungkapkan komponen-komponen terkait dengan perencanaan sumber daya manusia, meliputi: perencanaan tenaga kerja (*workforce planning*), sumber *talent*, rekrutmen *talent*, seleksi *talent*, *acquiring talent*, *deploying talent* dan *retaining talent*. Komponen-komponen tersebut mengarah pada rencana tindakan dalam hal perekrutan, pengembangan dan pemeliharaan atau retensi dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia.

Heneman dan Judge (2006) menyatakan dua teknik yang dapat digunakan dalam melakukan perkiraan kebutuhan, yaitu: teknik statistik dan teknik penilaian langsung yang keduanya dapat dipilih sesuai kebutuhan organisasi. Lebih lanjut Heneman dan Judge (2006) menambahkan bahwa proyeksi terhadap ketersediaan sumber daya manusia dapat dilakukan melalui penilaian manajer (*manager judgement*), *Markov analysis*, rencana penggantian (*replacement planning*) dan

rencana suksesi (*succession planning*). Melalui rencana suksesi, perusahaan dapat mengukur ketersediaan sumber daya manusia yang siap untuk melanjutkan tongkat estafet perusahaan. Perencanaan suksesi merupakan salah satu cara untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia.

Secara komprehensif Rothwell (2005) mengungkapkan tujuh alternatif pendekatan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, yakni: (1) Menata ulang organisasi (*organizational redesign*), dimaksudkan agar kekosongan pada posisi kunci disiasati dengan membagi tugas dan tanggung jawabnya ke lintas departemen. Tujuan pendekatan ini adalah untuk mengurangi jumlah karyawan pada saat pendapatan perusahaan stagnan dan memberikan tambahan fungsi, kegiatan dan tanggung jawab baru kepada posisi tertentu guna proses pengembangan yang bersangkutan. Kelemahan dari pendekatan ini adalah apabila penghargaan atau *reward* yang diberikan tidak sesuai dengan tambahan pekerjaan, maka akan timbul kekecewaan dan menurunkan produktivitas. (2) Menata ulang proses (*process redesign*), apabila terjadi kekosongan pada posisi tertentu, tidak secara otomatis langsung diisi, melainkan dilakukan peninjauan kembali (*review*) terhadap fungsi-fungsi terkait. Peninjauan kembali dimaksudkan untuk menetapkan kebutuhan yang sebenarnya, dan diharapkan munculnya cara baru untuk mengurangi kebutuhan sumber daya manusia. (3) Melakukan kontrak karya (*Outsourcing*). (4) Transfer karyawan antar perusahaan, (5) Menyelenggarakan *talent pools* dengan menetapkan posisi kritis, melakukan identifikasi kandidat dan kemudian melakukan pengembangan. (6) Pendekatan *two-in-the-box arrangements*, misalnya: dalam satu Divisi terdapat posisi *General Manager* dan *Assistant General Manager*, maka *Assistant General Manager* juga difungsikan untuk memimpin bisnis di luar Divisi tersebut. (7) Merekrut dari luar perusahaan.

Pada umumnya perusahaan-perusahaan swasta mengisi kebutuhan tenaga kerja dari dalam perusahaan, sebelum memutuskan untuk merekrut dari luar perusahaan (Newell dalam Taylor, 2008). Menurut Taylor (2008) kelebihan rekrutmen internal dibandingkan dengan rekrutmen eksternal, adalah: (1) lebih efisien, yaitu perusahaan tidak harus mengeluarkan biaya iklan di media ataupun

menggunakan jasa pihak ketiga (*head hunter*) dalam menjaring kandidat, (2) mampu meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan terhadap organisasi, (3) menghemat waktu pembelajaran karyawan terhadap organisasi termasuk dalam hal budaya organisasi, (4) perusahaan sangat mengetahui calon dari dalam perusahaan terkait dengan latar belakang, pengalaman dan kinerja. Meskipun demikian, terdapat tiga kekurangan dari rekrutmen internal yang diungkapkan oleh Taylor (2008), yakni: (1) berpotensi memunculkan kecenderungan anti terhadap perubahan (*status quo*), (2) kemungkinan karyawan yang telah dipersiapkan dengan investasi yang besar untuk posisi tertentu keluar dari perusahaan, (3) memungkinkan terjadinya subjektivitas dalam pemilihan kandidat, misalnya dengan kecenderungan memilih atas dasar jenis kelamin tertentu atau suku atau kelompok tertentu, dan lain sebagainya.

Phillips dan Gully (2009) menyarankan 5 hal terkait dengan rekrutmen internal, yakni: (1) pengelolaan suksesi (*succession management*), (2) *talent inventories*, (3) pengembangan karyawan (*employee development*), (4) *internal job posting systems*, dan (5) *employee referrals*. Pengelolaan suksesi merupakan salah satu alternatif untuk memenuhi kebutuhan pimpinan dari dalam organisasi atau yang disebut oleh Fuller dan Huber dalam Taylor (2008) sebagai promosi dari dalam perusahaan.

Rothwell (2005) juga mengungkapkan bahwa memenuhi kebutuhan dari dalam perusahaan terhadap posisi manajerial menandakan kekuatan jaringan kepemimpinan. Promosi dari dalam perusahaan mempunyai keunggulan, diantaranya adalah: menjaga dan meningkatkan moral karyawan, memastikan bahwa proses transisi untuk mengisi posisi kunci di dalam perusahaan sesuai dengan kepribadian, filosofi dan kemampuan yang dibutuhkan oleh organisasi (Rothwell, 2005). Promosi dari dalam perusahaan membutuhkan perencanaan yang matang dan tidak terjadi karena sebuah keberuntungan, Rothwell (2005) menyarankan sebuah pendekatan yang disebut dengan perencanaan suksesi.

2.6 Perencanaan Suksesi

2.6.1 Pengertian Perencanaan Suksesi

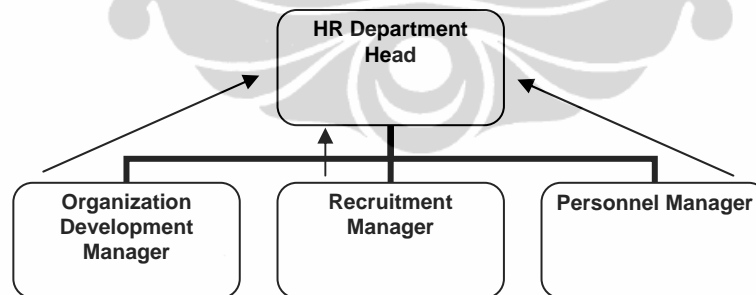
Berke (2005) membedakan antara perencanaan pengganti (*replacement planning*), perencanaan suksesi (*succession planning*) dan pengelolaan suksesi (*succession management*), sebagai berikut:

Aspek	Perencanaan Pengganti	Perencanaan Suksesi	Pengelolaan Suksesi
Identifikasi kandidat	Ya	Ya	Ya
Pengembangan kandidat	Sedikit atau tidak	Ya	Ya
Tingkatan manajemen	2/3 tingkat teratas	2/3 tingkat teratas	Semua tingkat

Tabel 2.6.1.1.

Perbandingan Perencanaan Pengganti, Perencanaan Suksesi dan Pengelolaan Suksesi (Berke, 2005)

Perencanaan pengganti merupakan pendekatan reaktif. Dengan pendekatan ini, pergantian posisi kunci di dalam perusahaan dilakukan dengan program pengembangan yang terbatas. Pada umumnya pemangku jabatan (*incumbent*) pada posisi satu tingkat di bawahnya, diproyeksikan untuk menjadi pengganti pada tingkatan di atasnya. Contoh: Manajer di bawah *HR Department Head* merupakan calon yang dipersiapkan untuk menggantikan *HR Department Head.*, seperti terlihat pada bagan struktur di bawah ini:



Gambar 2.6.1.2 Contoh struktur organisasi di HR Department

Berbeda dengan perencanaan pengganti, perencanaan suksesi tidak hanya fokus pada identifikasi kandidat saja, melainkan juga mengupayakan proses pengembangannya. Secara kontinum, Berke (2005) menempatkan pengelolaan suksesi sebagai sebuah pendekatan proaktif dalam mengelola *talent* yang mencakup identifikasi karyawan yang sangat potensial untuk mengantisipasi kebutuhan di masa

mendatang. Untuk itu, ketersediaan *talent pool* atau *leadership pipeline* menjadi jembatan penyalaras antara kebutuhan organisasi dengan perkembangan kandidat tersebut.

Phillips dan Gully (2009) juga membedakan perencanaan pengganti dengan pengelolaan suksesi. Menurut Phillips dan Gully (2009) perencanaan pengganti adalah proses menetapkan kandidat (*back up*) bagi posisi Manajemen Senior, sedangkan pengelolaan suksesi merupakan proses yang dijalankan secara sistematis untuk melakukan identifikasi, mengevaluasi atau menilai dan mengembangkan kapabilitas kepemimpinan organisasi guna meningkatkan kinerja. Hirsh, W (2000) juga mengungkapkan bahwa perencanaan suksesi merupakan sebuah proses yang terkait dengan *resourcing* dan pengembangan. Sejalan dengan Phillips dan Gully (2009), Milkovich dan Boudreau (1997) juga mengarahkan perencanaan suksesi pada pengembangan kepemimpinan, disamping kemampuan teknis pada pekerjaannya.

Menurut Noe et al. (2010) perencanaan suksesi merupakan proses identifikasi dan pengelolaan karyawan yang sangat potensial, yakni karyawan yang dipercaya mampu untuk menduduki posisi pada tingkat manajerial. Fisher, Schoenfeldt dan Shaw (1993) memberikan pemahaman bahwa perencanaan suksesi merupakan kegiatan mengidentifikasi kandidat karyawan yang sangat potensial dan menetapkan rencana pengembangan, yang meliputi: program pelatihan dan pemberian tugas (*job assignment*) yang mengarah pada pencapaian posisi puncak di dalam struktur organisasi.

Pengelolaan suksesi mencakup perencanaan strategis tentang *talent*, perencanaan retensi dan pensiun, penilaian *talent* dan pengembangan (Phillips & Gully, 2009). Pengembangan kepemimpinan menjadi keutamaan dalam proses perencanaan suksesi karena tujuannya adalah untuk menghasilkan kandidat yang dapat menduduki posisi lebih tinggi. Rothwell (2005) menekankan bahwa tujuan pengelolaan suksesi adalah untuk menjaga keberlangsungan kinerja organisasi terkait dengan pemenuhan kebutuhan terhadap sumber daya manusia.

2.6.2 Program Perencanaan Suksesi

Indikasi bahwa sebuah organisasi membutuhkan pendekatan sistematis terhadap perencanaan suksesi menurut Rothwell (2005), adalah sebagai berikut: (a) organisasi yang telah melakukan analisis perencanaan kebutuhan tenaga kerja, (b) organisasi yang tidak memiliki cara untuk merespon secara cepat atas kosongnya posisi kunci karena pemegang posisi kunci tiba-tiba meninggal, cacat atau mengundurkan diri, (c) waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi dirasakan terlalu lama, (d) manajer di berbagai tingkatan mengeluhkan kesulitan dalam menemukan orang yang siap untuk promosi atau yang berminat promosi, (e) karyawan mengeluhkan keputusan promosi dilakukan secara tidak adil, (f) wanita, minoritas dan kelompok yang dilindungi oleh undang-undang tidak cukup terwakili diberbagai tingkatan dan fungsi didalam organisasi, (g) tingkat keluar masuk karyawan yang tinggi, terutama karyawan yang sangat potensial. Pada kasus PT XYZ, indikasi respon yang lambat atas kekosongan posisi kunci, kekosongan posisi yang terlalu lama dan keluhan Manajer terhadap sulitnya menemukan orang yang siap promosi menjadi dasar adanya kebutuhan perencanaan suksesi (Rothwell, 2005).

Perencanaan suksesi ditujukan untuk menghasilkan kader-kader pimpinan organisasi. Taraf kualitas seorang pemimpin merupakan satu faktor penentu yang paling penting bagi keberhasilan secara terus-menerus dalam suatu organisasi (Wahjosumidjo, 1994). Kegagalan dalam tahap pengangkatan jabatan pimpinan akan menyebabkan berbagai akibat yang jauh dalam berbagai hal, seperti: tidak tercapainya sasaran, tidak ada suasana kerja yang harmonis, hubungan kerja yang selalu tegang antara pemimpin dengan bawahan, tidak tersedianya sumber dukungan yang memadai, cara kerja yang selalu tegang antara pemimpin dan bawahan, tidak tersedianya sumber dukungan yang memadai, cara-cara kerja yang tidak efisien, berbagai penyimpangan prosedur kerja, tidak atau kurang diperhatikannya aturan permainan yang ada, penyalahgunaan tanggung jawab dan wewenang, dan sebagainya (Wahjosumidjo, 1994).

HayGroup (2007) dalam laporan survie yang berjudul “*The War of Leadership*” mengidentifikasi 7 (*tujuh*) hal utama yang dilakukan oleh 20 Perusahaan

top dunia dalam Fortune 500 terkait dengan kepemimpinan, yang berbeda dengan pesaingnya. Ketujuh hal tersebut adalah: (1) melakukan proses identifikasi potensi kepemimpinan terhadap karyawan, (2) membedakan jalur karir *high potential professional* atau *individual contributors* dengan *high potential leaders* (3) menyelenggarakan program-program akselerasi pengembangan kepemimpinan untuk karyawan yang sangat potensial (seperti: *stretch assignments* dan *developmental job rotations*) (4) memperhatikan semua aspek bisnis (termasuk *Corporate Services* seperti pemasaran dan SDM) saat mencari *high potential* untuk pemimpin masa depan, (5) mengisi posisi Manajemen Madya dengan kandidat internal, (6) menemukan kandidat internal untuk posisi senior di dalam organisasi.

Era *The War of Leadership* seperti judul laporan survei HayGroup, mengindikasikan persaingan baru untuk membangun kepemimpinan dari dalam perusahaan. Survei HayGroup telah membuktikan bahwa kaderisasi dari dalam perusahaan mampu memberikan nilai tambah yang signifikan pada kinerja perusahaan. Kaderisasi tidak hanya sekedar mempersiapkan pengganti atau *back up* dari para pemangku jabatan (*replacement planning*), tetapi yang lebih utama adalah menemukan potensi dan mengembangkannya dalam sebuah proses perencanaan suksesi.

Menurut *The Chartered Institute of Personnel and Development* dalam *Succession Planning & Talent Management Head light (2011)*, disebutkan bahwa risiko perusahaan yang tidak memiliki program perencanaan suksesi adalah sebagai berikut: (a) terjadinya risiko operasional terkait dengan keluarnya karyawan yang memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman, (b) kehilangan keunggulan bersaing saat *critical staff* meninggalkan organisasi dan tidak diganti dengan cepat, (c) peningkatan biaya rekrutmen untuk mengisi posisi dari kandidat eksternal, (d) peningkatan biaya *on boarding* untuk karyawan baru dari luar perusahaan, (e) rendahnya *engagement level* dari karyawan terhadap organisasi karena tidak ada kesempatan promosi, rencana pengembangan diri dan *career path*.

Risiko tidak adanya program perencanaan suksesi tersebut, akan melemahkan keunggulan perusahaan dan berpotensi menghambat kelangsungan hidup perusahaan.

Risiko peningkatan biaya rekrutmen dari luar perusahaan mengindikasikan bahwa sebenarnya perusahaan dapat menghemat biaya rekrutmen bila melakukan promosi dari dalam perusahaan.

Perencanaan suksesi fokus pada identifikasi karyawan yang sangat potensial dan melakukan pengembangan sehingga kebutuhan pemimpin di dalam perusahaan dapat terpenuhi. HayGroup (2007) mengungkapkan bahwa dalam mengelola karyawan yang sangat potensial, perusahaan melakukan *coaching* oleh *coach* yang terlatih, *mentoring* oleh *Senior Manager/Executive* dan *rational job assignment*. Khusus untuk *mid-level*, perusahaan menyelenggarakan *external leadership development program*, *web-based self study* dan *executive MBA program*. Perencanaan suksesi sebagai proses *resourcing* dan pengembangan memiliki peran strategis dan terbukti dipraktikkan oleh perusahaan-perusahaan kelas dunia sebagaimana hasil survei HayGroup.

Secara garis besar Head Light Ltd, 2011 menggambarkan tahapan dalam membangun perencanaan suksesi sebagai berikut: (1) menetapkan posisi kritikal dan peran utama (2) identifikasi kriteria kandidat potensial dan proses penilaian, (3) alokasi kandidat pada *talent pool* untuk pengembangan melalui pelatihan dan penugasan, (4) pengawasan dan evaluasi atas perkembangan individu, (5) promosi sesuai dengan posisi yang tersedia atas hasil seleksi sesuai dengan kebutuhan kompetensi pada posisi tersebut. Sedangkan Rothwell (2005) memberikan 7 langkah sistematis dalam perencanaan suksesi, yakni: (1) menciptakan komitmen organisasi, (2) melakukan evaluasi (*assessment*) terhadap kebutuhan atas pekerjaan atau sumber daya manusia pada saat ini, (3) melakukan penilaian kinerja individu, (4) melakukan evaluasi (*assessment*) terhadap kebutuhan atas pekerjaan atau sumber daya manusia dimasa mendatang, (5) melakukan evaluasi (*assessment*) terhadap potensi individu untuk masa mendatang, (6) melakukan pengembangan untuk menghilangkan *gap*, (7) melakukan evaluasi pengembangan suksesi. Perencanaan suksesi secara garis besar dapat dilakukan melalui tiga tahap, yakni: identifikasi kandidat, pengembangan dan pemeliharaan atau retensi.

Agar perencanaan suksesi efektif, Rothwell (2005) menekankan pentingnya: (1) Dukungan Manajemen Puncak, (2) *Human Resources Planning*, (3) *Human Resources Information System (HRIS)*, (4) Proses rekrutmen, (5) *Training*, (6) Sistem Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), dan (7) Promosi. Ketujuh hal penting tersebut diuraikan sebagai berikut:

2.6.2.1 Dukungan Manajemen Puncak

Dukungan manajemen puncak sangat menentukan efektivitas perencanaan suksesi. Phillips dan Gully (2009) menegaskan bahwa pengelolaan suksesi harus selaras dengan strategi bisnis perusahaan sehingga manajemen puncak akan memberikan dukungan yang lebih besar. Perencanaan suksesi tidak akan berjalan apabila manajemen puncak lebih mementingkan rekrutmen dari luar perusahaan.

2.6.2.2 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan suksesi harus menjadi bagian integral dari keseluruhan proses perencanaan sumber daya manusia.

2.6.2.3 *Human Resources Information System (HRIS)*

Human Resources Information System akan sangat membantu dalam proses perencanaan suksesi terutama terkait dengan proses indentifikasi kandidat dan proses pembuatan model pengembangan yang sesuai (Rothwell, 2005). Melalui HRIS, semua data tentang karyawan dapat disimpan dan diolah serta dapat digunakan setiap saat dalam waktu yang relatif singkat. HRIS merupakan sistem yang digunakan untuk mengakuisisi, menyimpan, merubah (memanipulasi), menganalisa, menampilkan kembali, dan mendistribusikan berbagai informasi terkait dengan pengelolaan sumber daya manusia (Fisher, Schoenfeldt & Shaw, 1993)

2.6.2.4 Proses Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses menjaring para kandidat untuk memenuhi kebutuhan organisasi (Taylor, 2008). Dalam perencanaan suksesi, proses rekrutmen dilakukan dari dalam organisasi dengan melakukan identifikasi karyawan berpotensi tinggi. Identifikasi dilakukan melalui pemetaan karyawan di dalam perusahaan dengan pembuatan matriks kompetensi dan kinerja individual.

2.6.2.5 Training

Training bertujuan untuk meningkatkan kemampuan atau kompetensi sesuai dengan tuntutan organisasi. *Training* merupakan kegiatan yang direncanakan oleh perusahaan untuk memfasilitasi pembelajaran karyawan terkait dengan kompetensi dalam pekerjaan (Noe et. al., 2010). Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan atau perilaku untuk dapat berkinerja baik dalam pekerjaan. *Training* yang meliputi pembelajaran dan pengembangan akan sangat efektif dalam implementasi perencanaan suksesi. Munculnya kesenjangan atau *gap* antara kompetensi yang dibutuhkan pada posisi tertentu, dengan kompetensi saat ini dapat diisi atau dihilangkan melalui proses pelatihan dan pengembangan.

Para peneliti memperkirakan bahwa persentase pengembangan kepemimpinan melalui jalur informal di atas 70%, sedangkan yang melalui jalur formal di bawah 10% (Robinson & Wick; Wick dalam DeRue & Wellman, 2009). Hal ini mengindikasikan bahwa berbagai teori tentang kepemimpinan dapat diterapkan pada konteks yang berbeda, sehingga dengan belajar dari pengalaman baik *sharing* maupun mengalami langsung atau *on the job training* akan lebih mengasah keterampilan dalam memimpin (DeRue & Wellman, 2009).

2.6.2.6 Sistem Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)

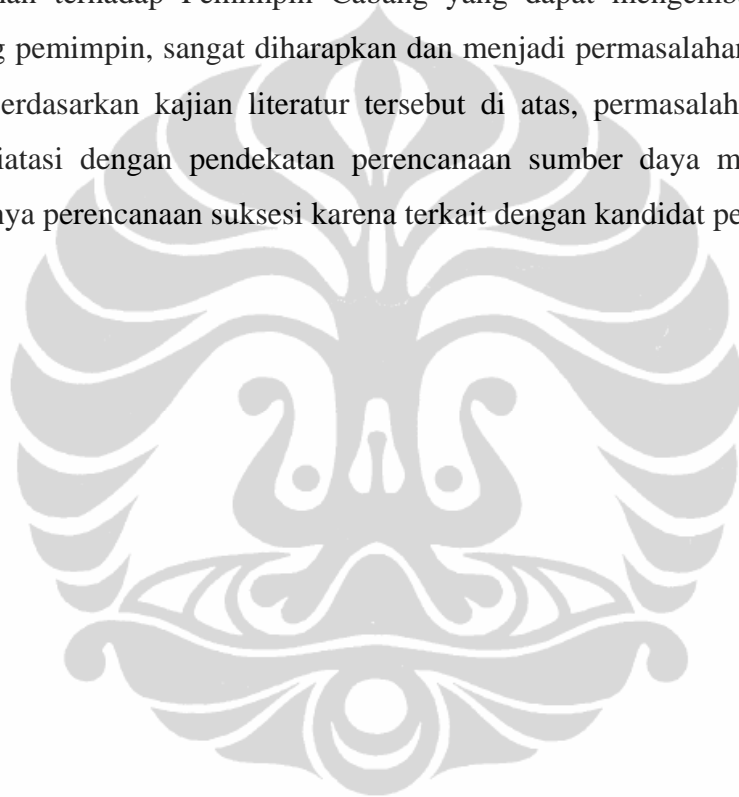
Penilaian kinerja merupakan proses yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja suatu pekerjaan, dan bila dilakukan dengan benar akan memberikan manfaat untuk perencanaan karir, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi dan keputusan-keputusan penempatan lainnya (Rivai et. al., 2005). Jika digunakan dengan efektif maka penilaian kinerja dapat meningkatkan motivasi dan kinerja. Penilaian kinerja digunakan sebagai informasi untuk menjaring kandidat dalam matriks kompetensi *versus* kinerja dan untuk memonitor kinerja kandidat secara periodik.

2.6.2.7 Promosi

Pergerakan karyawan secara internal dalam organisasi meliputi promosi, demosi dan transfer antar bagian/organisasi (Milkovich & Boudreau, 1997). Rothwell (2005) mendefinisikan promosi sebagai perpindahan karyawan pada posisi yang lebih tinggi

atau lebih penting dalam organisasi. Promosi dari dalam perusahaan menjadi bagian penting dalam pengelolaan suksesi. Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau *level* (Rivai & Jauvani, 2010). Dalam proses perencanaan suksesi, promosi merupakan tujuan akhir dimana seorang kandidat ditetapkan secara definitif untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Kebutuhan terhadap Pemimpin Cabang yang dapat mengemban perannya sebagai seorang pemimpin, sangat diharapkan dan menjadi permasalahan yang harus diselesaikan. Berdasarkan kajian literatur tersebut di atas, permasalahan PT XYZ akan dicoba diatasi dengan pendekatan perencanaan sumber daya manusia yang efektif, khususnya perencanaan suksesi karena terkait dengan kandidat pemimpin.



Bab 3

METODE PENELITIAN

3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menemukan penyebab kekosongan Pemimpin Cabang yang akan menghasilkan usulan rancangan intervensi yang dapat diterapkan untuk mengatasi permasalahan sesuai dengan kajian literatur dan hasil penelitian.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini diselenggarakan di PT XYZ pada Divisi *Sales* yang berlokasi di Kantor Pusat Jakarta, Cabang-cabang area Jakarta dan di luar Jakarta. Penelitian dilaksanakan pada tanggal 21 – 25 Mei 2012.

3.3 Metode Penelitian

Permasalahan yang dihadapi PT XYZ dalam memenuhi posisi Pemimpin Cabang, berdasarkan hasil diskusi dengan Manajemen dan *Head of Human Resources* diduga kuat karena perencanaan suksesi yang belum efektif. Berangkat dari dugaan ini, peneliti melakukan penelitian kuantitatif yang termasuk pada jenis penelitian survei. Menurut Noor (2012) penelitian survei banyak digunakan untuk pemecahan masalah perilaku organisasi termasuk kepentingan perumusan kebijakan sumber daya manusia.

Menurut Kumar dalam Poerwandari (2007) dalam pendekatan kuantitatif, masalah sudah ditetapkan di awal penelitian dan prosesnya menggunakan pendekatan deduktif. Lebih lanjut dijelaskan bahwa pendekatan kuantitatif menghasilkan besaran variasi dari aspek-aspek variabel yang diukur.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan: angket atau kuesioner. Sumber rujukan angket adalah penelitian yang dilakukan oleh *American Management Association* dengan judul *Organization Bench Strength and Succession Plans tahun*

2011. Sumber rujukan diunduh dari *website* dengan alamat: <http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine> pada tanggal 2 Mei 2012.

Angket dari sumber rujukan diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia untuk memudahkan pemahaman responden, kemudian dilakukan uji keterbacaan oleh tiga orang ahli dibidangnya. Sebelum digunakan, angket dilakukan uji coba kepada tiga orang di luar responden untuk mendapatkan pemahaman yang sama atas pertanyaan dan alternatif jawaban, serta menilai kemudahan responden dalam memahami pertanyaan dan jawaban dari angket tersebut.

3.5 Partisipan Penelitian

Partisipan penelitian ini adalah semua pimpinan di Divisi *Sales* PT XYZ yang berjumlah 23 orang.

3.6 Metode Pengolahan Data

Pengolahan data hasil penelitian menggunakan teknik frekuensi dengan menghitung persentase dari masing-masing pilihan responden untuk setiap pertanyaan. Teknik ini mengacu pada pengolahan data survei oleh *American Management Association* yang menjadi rujukan angket penelitian. Hasil pengolahan tersebut dianalisis secara deskriptif dan disimpulkan.

Pengolahan data diawali dengan menghitung persentase dari jawaban masing-masing responden terhadap total responden pada setiap *item*. Persentase di atas 50% pada setiap *item* dipersepsi sebagai mayoritas dan dipergunakan untuk mengambil kesimpulan terhadap *item* tersebut. Kesimpulan tidak menggunakan *single score* melainkan mengacu pada persentase setiap *item*.

Bab 4

DATA DAN INTERPRETASI

4.1 Data Hasil Penelitian

Pertanyaan: Kompetisi global dan kondisi bisnis senantiasa berubah dengan cepat. Sejuahmana pentingnya Perusahaan mempersiapkan program rencana suksesi, yakni: program untuk mempersiapkan para pengganti pimpinan perusahaan?

Sangat Penting	Biasa Saja	Kurang Penting	Tidak Tahu
96%	4%	0%	0%

Pertanyaan: Menurut pendapat Anda, sejauhmana persiapan Perusahaan Anda dalam menghadapi kosongnya posisi anggota Tim Manajemen Senior secara tiba-tiba, karena *key member* pindah jabatan atau mengundurkan diri?

Telah dipersiapkan dengan baik	Dipersiapkan dengan biasa saja atau sekedarnya	Tidak dipersiapkan sama sekali	Tidak Tahu
12%	50%	38%	0%

Pertanyaan: Bagaimana sikap Pimpinan Senior di Perusahaan Anda terhadap pengelolaan rencana suksesi?

Sangat berkomitmen	Tidak sepenuhnya berkomitmen	Tidak memiliki komitmen	Tidak Tahu
17%	54%	25%	4%

Pertanyaan: Manakah diantara pernyataan berikut ini yang paling menggambarkan pengelolaan rencana suksesi di Perusahaan Anda?

1. Perusahaan memiliki program suksesi yang terintegrasi dengan sasaran strategi bisnis: **0%**
2. Perusahaan memiliki *training & development program* yang didasarkan pada pengembangan kompetensi: **13%**

3. Perusahaan memiliki rencana suksesi yang ditujukan bila sewaktu-waktu kehilangan *senior executive*: **8%**
4. Manajemen suksesi merupakan sebuah kegiatan penting yang diselenggarakan oleh Bagian *Human Resources*: **17%**
5. Perusahaan tidak memiliki perencanaan suksesi: **54%**
6. Tidak tahu: **8%**

Pertanyaan: Menurut pendapat Anda, sejauhmana komitmen Manajemen Senior terhadap "promosi dari dalam" (mengisi kekosongan posisi atau jabatan dari internal perusahaan) di Perusahaan Anda?

Sangat Berkomitmen	Biasa-biasa Saja	Tidak Memiliki Komitmen	Tidak Tahu
29%	54%	17%	0%

Pertanyaan: Seberapa kuat jaringan kepemimpinan (*organizational pipeline*) atau jenjang karir di Perusahaan Anda?

Kuat	Memadai	Tidak Kuat	Tidak Tahu
0%	29%	63%	8%

Pertanyaan: Sejauhmana Manajemen mengabaikan rencana pengelolaan suksesi dan melakukan rekrutmen posisi kunci atau jabatan penting dari eksternal perusahaan Anda?

Sering	Jarang	Tidak Pernah	Tidak Tahu
25%	46%	21%	8%

Pertanyaan: Sejauh mana kaum wanita dan kaum minoritas berdasarkan suku, agama dan ras, terwakili dalam rencana pengelolaan suksesi di Perusahaan Anda?

7. Lebih tinggi dibandingkan dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan: **17%**
8. Sama dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan: **29%**

9. Lebih rendah dibandingkan dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan: **33%**
10. Tidak tahu: **21%**

4.2 Interpretasi

1. Mayoritas responden menganggap penting rencana suksesi di dalam Perusahaan

Dalam situasi kompetisi global dan perubahan kondisi bisnis yang amat cepat, responden percaya bahwa program rencana suksesi penting untuk dilakukan oleh perusahaan. Sebanyak 96% responden menjawab program sukses sangat penting, 4% menjawab biasa saja, 0% menjawab kurang penting dan 0% tidak tahu.

2. Persiapan perusahaan dalam menghadapi kekosongan posisi Manajemen Senior yang terjadi sewaktu-waktu, masih dilakukan dengan sekedarnya

Apabila salah seorang anggota manajemen senior di dalam perusahaan meninggalkan posisinya maka sebanyak 50% responden mengatakan belum dipersiapkan pengganti secara baik. Sebanyak 38% responden menjawab telah tidak dipersiapkan sama sekali, dan 12% menjawab telah dipersiapkan sama sekali. Tidak ada responden yang menjawab tidak tahu.

3. Pimpinan senior di Perusahaan tidak sepenuhnya berkomitmen terhadap pengelolaan rencana suksesi

Meskipun mayoritas responden menjawab bahwa pengelolaan rencana sukses sangat penting dilakukan, namun ternyata responden menjawab bahwa komitmen senior manajemen masih setengah-setengah. Sebanyak 54% responden menjawab tidak sepenuhnya berkomitmen, 17% responden menjawab sangat berkomitmen dan 25% yang menjawab tidak memiliki komitmen. Terdapat 4% responden menjawab tidak tahu.

4. Tidak ada responden yang menjawab bahwa perusahaan memiliki program suksesi yang terintegrasi dengan sasaran strategi bisnis perusahaan

Sebanyak 0% yang menjawab perusahaan memiliki program suksesi yang terintegrasi dengan sasaran strategi bisnis perusahaan dan 13% menjawab bahwa perusahaan memiliki training & development program yang didasarkan pada pengembangan kompetensi. Jawaban bahwa perusahaan memiliki rencana suksesi yang ditujukan bila sewaktu-waktu kehilangan senior executive sebanyak 8%, Manajemen suksesi merupakan sebuah kegiatan penting yang diselenggarakan oleh Bagian Human resources sebesar 17% dan perusahaan tidak memiliki rencana suksesi 54%. Sebanyak 8% responden menjawab tidak tahu.

5. Komitmen manajemen senior terhadap promosi dari dalam dianggap biasa-biasa saja meskipun jaringan kepemimpinan atau jenjang karir dinilai memadai

Sebanyak 29% responden yang menjawab bahwa manajemen senior sangat berkomitmen terhadap promosi dari dalam, sedangkan 54% menjawab biasa-biasa saja. Sebanyak 17% menjawab tidak memiliki komitmen dan cenderung setuju adanya calon dari luar. Mengenai kekuatan jaringan kepemimpinan atau jenjang karir di perusahaan, sebanyak 0% yang menjawab kuat, 29% responden menjawab memadai, 63% tidak kuat dan 8% tidak tahu.

6. Manajemen masih sering mengabaikan rencana pengelolaan suksesi dan cenderung melakukan rekrutmen dari luar perusahaan untuk posisi kunci atau jabatan penting di dalam perusahaan

Sebanyak 25% responden menjawab sering dan 46% jarang terhadap pengabaian rencana suksesi. Terdapat 21% yang menjawab tidak pernah dan 8% tidak tahu.

7. Perusahaan mengakomodir lebih rendah kaum wanita dan minoritas berdasarkan suku, agama dan ras dari persentasenya terhadap jumlah karyawan

Sebanyak 17% yang menjawab lebih tinggi secara persentase keterwakilan kaum wanita dan minoritas dibandingkan dengan persentasenya terhadap jumlah karyawan, 29% menjawab sama, 33% menjawab lebih rendah dan sisanya atau 21% menjawab tidak tahu.

4.3. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian, lebih dari 50% responden menjawab bahwa komitmen manajemen terhadap pengelolaan suksesi dan perekrutan dari dalam perusahaan masih rendah. Komitmen manajemen puncak merupakan salah satu unsur yang mendukung efektifitas perencanaan suksesi (Rothwell, 2005). Meskipun demikian, pernyataan Presiden Direktur terhadap perekrutan dari dalam perusahaan, memberikan kekuatan untuk membangun komitmen di kalangan manajemen puncak. Presiden Direktur menjadi pintu gerbang untuk mensosialisasikan program perekrutan dari dalam perusahaan di kalangan manajemen puncak untuk meningkatkan komitmen bersama.

Perusahaan belum memiliki program perencanaan suksesi. Program tersebut bertujuan untuk memastikan ketersediaan calon Pemimpin Cabang melalui perekrutan internal dan pengembangan. Tidak adanya program perencanaan suksesi dapat disebabkan oleh masih rendahnya komitmen manajemen puncak dalam hal perekrutan dari dalam perusahaan.

Kesadaran terhadap pentingnya perencanaan suksesi sudah tampak di dalam organisasi. Hal ini ditampikan oleh mayoritas responden yang menjawab bahwa perencanaan suksesi menjadi penting, terutama dalam situasi perekonomian saat ini dan tingkat persaingan yang tinggi di industri. Tanpa perencanaan suksesi yang baik, pada saat terjadi kehilangan pemangku jabatan pada posisi kritikal akan sangat susah memenuhinya. Perencanaan suksesi juga diharapkan menjadi sebuah sistem regenerasi kepemimpinan di dalam organisasi.

Dengan perencanaan suksesi yang ditopang oleh prosedur dan kebijakan yang memadai, maka subjektivitas dan pembedaan terhadap kelompok-kelompok minoritas baik dari segi jenis kelamin, suku, agama dan lain sebagainya akan dapat dihindari.

Pentingnya prosedur dan kebijakan yang mengatur perencanaan suksesi menjadi bagian yang disarankan (Rothwell, 2005).

Untuk itu, dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa perencanaan suksesi penting untuk diselenggarakan, dan komitmen manajemen puncak dalam perencanaan suksesi perlu ditingkatkan.



Bab 5

REKOMENDASI INTERVENSI

5.1 Alternatif Intervensi

Cummings & Worley (2009) menekankan bahwa dalam mendesain sebuah intervensi, perlu dicermati tujuan yang ingin dicapai, hambatan-hambatan yang mungkin terjadi dan kriteria efektifitas sebuah intervensi. Tujuan dari intervensi pada penelitian ini adalah agar penyelenggaraan perencanaan suksesi PT XYZ efektif untuk mengatasi permasalahan dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Rothwell (2005) beberapa alternatif pendekatan untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, adalah: (1) menata ulang organisasi (*organizational redesign*), (2) menata ulang proses (*process redesign*), (3) melakukan kontrak karya (*Outsourcing*), (4) transfer karyawan dari perusahaan lain, (5) menyelenggarakan *talent pools*, (6) pendekatan *two-in-thebox arrangements*, dan (7) merekrut dari luar perusahaan.

Analisis kesesuaian alternatif pendekatan tersebut dengan kondisi perusahaan, termasuk hambatan-hambatan yang mungkin terjadi, dijelaskan sebagai berikut: (1) Pendekatan menata ulang organisasi, untuk posisi Pemimpin Cabang tidak dapat dilakukan karena pendekatan ini memungkinkan terjadinya pelimpahan pekerjaan pada lintas Divisi. Tugas dan tanggungjawab pekerjaan pada posisi Pemimpin Cabang tidak dapat dialihkan ke Divisi lain terutama pada Divisi non bisnis karena karakteristik pekerjaan yang sangat berbeda.

(2) Pendekatan menata ulang proses dapat dilakukan untuk memenuhi kebutuhan Pemimpin Cabang dalam jangka pendek. Kesamaan peran dan tanggung jawab antar Pemimpin Cabang, memudahkan proses pelimpahan kewenangan untuk sementara waktu. (3) Pendekatan dengan melakukan kontrak karya (*Outsourcing*) tidak dapat dilakukan karena melanggar ketentuan Undang-undang Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 pada Bab IX pasal 59 yang mengatur tentang perjanjian waktu tertentu.

(4) Pilihan terhadap pendekatan transfer karyawan dari perusahaan lain, sudah dilakukan oleh PT XYZ dari perusahaan induk untuk Divisi Pendukung (*Supporting Division*). Hal tersebut tidak dilakukan untuk posisi Pemimpin Cabang karena karakteristik bisnis perusahaan induk berbeda dengan perusahaan PT XYZ. (5). Menyelenggarakan *talent pools*, dapat menjadi salah satu alternatif yang dapat diterapkan, salah satunya melalui perencanaan suksesi. Hal ini diperkuat oleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa perencanaan suksesi dianggap penting untuk diselenggarakan dan saat ini perusahaan belum memiliki perencanaan suksesi.

(6) Pendekatan *two-in-the box arrangements* belum dapat diterapkan karena pada struktur organisasi, satu tingkat pimpinan cabang hanya diemban oleh satu pemangku jabatan, tidak ada jabatan wakil atau deputy pimpinan. Penambahan posisi pada struktur organisasi akan berdampak pada biaya kepegawaian yang cukup signifikan. (7) Merekrut dari luar perusahaan telah dilakukan tetapi belum mampu mengatasi persoalan perusahaan.

5.2 Rekomendasi Intervensi

Berdasarkan analisis tentang alternatif pendekatan untuk memenuhi kebutuhan posisi Pemimpin Cabang PT XYZ, pendekatan yang dapat diterapkan adalah menata ulang proses (*process redesign*) dan pendekatan dengan menyelenggarakan *talent pools*. Menata ulang proses dipilih untuk mengatasi kebutuhan Pemimpin Cabang saat ini, sedangkan *talent pools* atau dalam penelitian ini menggunakan metode perencanaan suksesi, diselenggarakan sebagai strategi mengantisipasi timbulnya permasalahan di masa mendatang.

Berdasarkan hasil penelitian, perencanaan suksesi mendapat dukungan yang positif dari mayoritas responden dengan menganggap penting pelaksanaan rencana suksesi di dalam perusahaan. Meskipun demikian, karena responden masih belum melihat komitmen yang tinggi dari manajemen senior, maka perlu dilakukan intervensi untuk meningkatkan komitmen tersebut. Rothwell (2005) menekankan bahwa komitmen manajemen menjadi salah satu tahapan penting dalam perencanaan suksesi.

Untuk itu, supaya perencanaan suksesi berjalan efektif, Rothwell (2005) menekankan pentingnya: (1) Dukungan *Top Management*, (2) *Human Resources Planning*, (3) *Human Resources Information System (HRIS)*, (4) Proses rekrutmen, (5) *Training*, (6) Sistem penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*), dan (7) Promosi. Berikut rekomendasi intervensi untuk tiap faktor tersebut agar penyelenggaraan perencanaan suksesi Pemimpin Cabang PT XYZ efektif:

1. Meningkatkan Dukungan Manajemen Puncak

Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen puncak belum sepenuhnya mendukung perencanaan suksesi. Meskipun demikian, komitmen Presiden Direktur terhadap pemenuhan kebutuhan Pemimpin Cabang dari dalam perusahaan merupakan indikasi bahwa perencanaan suksesi dapat berjalan efektif. Ungkapan Presiden Direktur atas komitmen promosi dari dalam untuk posisi Pemimpin Cabang tersebut akan ditindaklanjuti dengan pertemuan dengan Direksi dan *Head of Human Resources* guna membahas sasaran dan target program suksesi. Pokok-pokok pembahasan meliputi: (1) analisis data pencapaian target cabang dengan Pemimpin Cabang dan yang belum memiliki Pemimpin Cabang, (2) analisa kebutuhan kandidat Pemimpin Cabang saat ini dan setahun mendatang sesuai dengan strategi perusahaan, (3) analisa sumber dan metode pemenuhan kebutuhan tersebut termasuk kelebihan dan kekurangannya, (4) pemaparan tentang perencanaan suksesi sebagai solusi atas kebutuhan Pemimpin Cabang, (5) sasaran dan target perencanaan suksesi, serta tahapan yang akan dilakukan dan (6) pentingnya dukungan Direksi atas perencanaan suksesi.

2. Meningkatkan efektivitas perencanaan sumber daya manusia

Dalam usaha mendukung perencanaan suksesi yang efektif, *Human Resources Departement* mengefektifkan perencanaan sumber daya manusia dengan melakukan: (a) analisa kebutuhan terhadap pemenuhan posisi Pemimpin Cabang dengan menjadikan strategi bisnis sebagai pedoman, (b) analisis ketersediaan sumber daya internal dalam memenuhi kebutuhan tersebut, (c) penetapan strategi untuk mengisi

gap yang terjadi antara kebutuhan dan ketersediaan sumber daya manusia, (d) rencana pelaksanaan strategi, (e) evaluasi atas pelaksanaan strategi.

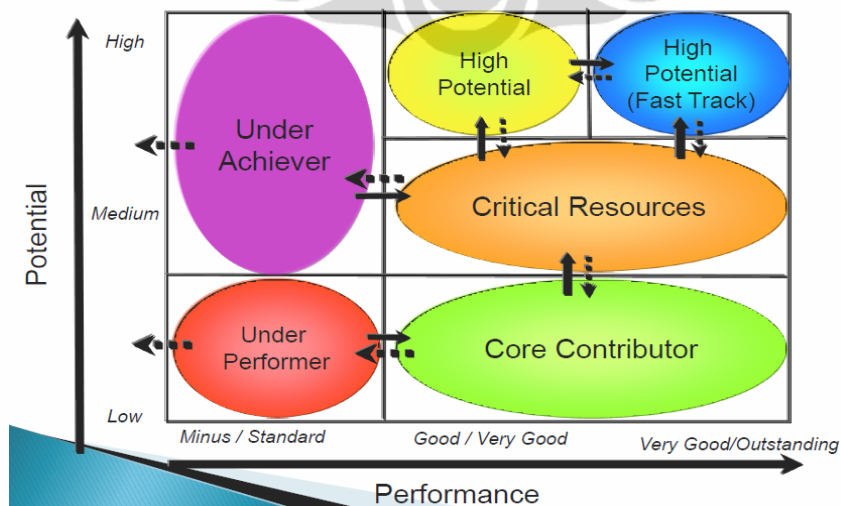
3. Implementasi *Human Resources Information System (HRIS)*

Saat ini perusahaan telah memiliki sistem data administrasi kepegawaian dan penggajian yang dijalankan dengan sistem komputerisasi. Berdasarkan informasi dari *Head of Human Resources*, terdapat keterbatasan anggaran untuk menerapkan HRIS. Oleh karena itu, perusahaan dapat menambahkan modul pada sistem komputerisasi yang telah dipergunakan dengan data kepegawaian terkait hasil penilaian kinerja, hasil penilaian potensi dan rencana pengembangan individual. Modul tersebut akan sangat membantu dalam identifikasi kandidat pada perencanaan suksesi.

4. Memiliki komitmen dalam melakukan rekrutmen dari dalam perusahaan

Sesuai dengan esensi dari perencanaan suksesi maka rekrutmen dari dalam perusahaan harus menjadi prioritas utama. Rekrutmen dapat dilakukan dengan identifikasi berdasarkan kinerja dan penilaian potensi. Selain lebih cepat, rekrutmen internal juga lebih rendah biayanya dibandingkan dengan rekrutmen dari luar perusahaan.

Identifikasi kandidat dapat menggunakan analisis 6 kuadran, karena kandidat akan dinilai dari sisi kinerja dan potensi sebagai berikut:



Gambar 5.2.1 Matriks 6 Kuadran

Kuadran pemetaan dengan aspek kinerja (*performance*) sebagai sumbu horizontal dan aspek potensi (*potential*) sebagai sumbu vertikal, secara gradasi masing-masing memiliki 3 tingkatan mulai dari tingkat rendah sampai dengan tingkat tinggi. Kombinasi kedua aspek tersebut menghasilkan 6 kuadran, yakni: (1) *Under Performer*, memiliki potensi yang terbatas dan berkinerja rendah atau minus, (2) *Core Contributor*, secara kinerja cukup baik, namun dari sisi potensi terbatas. Dalam konteks pekerjaan saat ini, yang bersangkutan mampu menunjukkan kinerja yang baik atau sangat baik, namun bila tanggung jawabnya di tambah atau dengan kata lain dipromosikan ke level yang lebih tinggi, secara kompetensi, terutama terkait dengan kepemimpinannya masih kurang mendukung. Bila perusahaan tetap ingin memberikan tanggung jawab lebih, maka dibutuhkan peningkatan kompetensi. (3) *Under Achiever*, secara potensi kelompok ini menengah ke atas, namun potensi yang dimiliki belum mampu berkontribusi untuk menghasilkan kinerja tinggi. Dibutuhkan dukungan dan penciptaan lingkungan yang kondusif untuk memunculkan kinerja tersebut. (4) *Critical Resources*, potensi pada level menengah dan kinerja baik sampai dengan sangat baik. (5) *High potential*, potensi tinggi dan kinerja baik, menjadi cadangan kandidat setelah *fast track* sebagai penerus generasi perusahaan. (6) *High Potential (Fast track)*, potensi tinggi dan kinerja sangat baik. Kelompok ini merupakan kandidat utama dalam proses regenerasi perusahaan.

5. Menyelenggarakan program *training* guna mendukung pengembangan calon Pemimpin Cabang

Identifikasi kemampuan calon Pemimpin Cabang dapat menghasilkan *gap* yang diatasi melalui rencana pengembangan individu (*individu development plan*). Dalam rencana tersebut dijelaskan rencana *training* yang perlu diikuti dan kegiatan pengembangan lainnya, dengan batas waktu yang telah ditetapkan. Pelaksanaan rencana pengembangan individu harus dievaluasi secara periodik untuk mendapatkan masukan atas penurunan *gap* yang direncanakan.

6. Sistem penilaian kinerja telah memadai untuk diimplementasikan

Sistem penilaian kinerja yang telah digunakan lebih dari 4 tahun, telah memadai sebagai acuan untuk mengidentifikasi calon Pemimpin Cabang dalam pelaksanaan perencanaan suksesi.

7. Melakukan sosialisasi kebijakan promosi

Melakukan sosialisasi kebijakan promosi akan menggugah semangat karyawan dalam meningkatkan kemampuan individu dan menghasilkan kinerja terbaiknya.

Dari uraian hasil penelitian dan kondisi perusahaan terkait dengan karakteristik perencanaan suksesi maka prioritas rancangan intervensi yang diusulkan adalah: (a) menata ulang proses untuk mengatasi permasalahan saat ini, dan (b) melakukan intervensi terhadap perencanaan suksesi.

Untuk membangun program perencanaan suksesi, Rothwell (2005) memberikan 7 langkah sistematis, yakni: (1) menciptakan komitmen organisasi, (2) melakukan evaluasi (*assessment*) terhadap kebutuhan atas pekerjaan atau sumber daya manusia pada saat ini, (3) melakukan penilaian kinerja individu, (4) melakukan evaluasi (*assessment*) terhadap kebutuhan atas pekerjaan atau sumber daya manusia dimasa mendatang, (5) melakukan evaluasi (*assessment*) terhadap potensi individu untuk masa mendatang, (6) melakukan pengembangan untuk menghilangkan gap, (7) melakukan evaluasi pengembangan suksesi.

Prioritas intervensi yang dilakukan pada perencanaan suksesi Pemimpin Cabang PT XYZ adalah tahap ke-6, melakukan pengembangan untuk menghilangkan *gap*. Program pengembangan yang akan dilakukan mengacu pada temuan HayGroup (2007) bahwa dalam mengelola *high potential*, perusahaan melakukan *coaching* oleh *coach* yang terlatih, *mentoring* oleh *Senior Manager/Executive* dan *rational job assignment*. Berdasarkan temuan Haygroup tersebut program pengembangan sebagai bagian dari perencanaan suksesi PT XYZ dipilih *coaching*. Menurut Lee (2003) dalam Passmore (2010) *coaching* merupakan metode yang paling kuat untuk pengembangan manajer. Lebih lanjut Passmore (2010) menyebutkan, "Bukti

penelitian CIPD dan yang lain menunjukkan bahwa *coaching* telah menjadi suatu bentuk intervensi organisasi populer sejajar dengan program pengembangan kepemimpinan dan program-program keahlian manajemen.”

Program pengembangan dianggap paling krusial untuk dilakukan intervensi karena hasil penelitian menunjukkan belum adanya program untuk mempersiapkan calon pemimpin. Dalam hal ini program pengembangan yang diusulkan dalam penelitian ini adalah program *leadership coaching*.



Bab 6

RANCANGAN INTERVENSI

6.1 Rancangan Intervensi: Menata Ulang Proses

6.1.1 Latar Belakang

Pentingnya kepemimpinan Pemimpin Cabang dan dampaknya pada pencapaian target cabang, maka posisi kosong pada jabatan tersebut mendesak untuk dipenuhi. Belum adanya program khusus untuk mempersiapkan calon Pemimpin Cabang, telah menimbulkan kekurangan kandidat dan tidak terpenuhinya beberapa posisi Pemimpin Cabang. Untuk itu diperlukan penataan ulang proses, sebagai intervensi dalam mengatasi persoalan mendesak tersebut. Penataan ulang proses dilakukan dengan mengalihkan wewenang dan tanggung jawab Pemimpin Cabang pada cabang yang belum memilikinya kepada pejabat pengganti sementara.

6.1.2 Sasaran Program

Program menata ulang proses dilakukan untuk mengisi kekosongan kepemimpinan cabang yang tidak memiliki Pemimpin Cabang. Dengan demikian, peran pemimpin-manajer (*manager-leader*) dapat direalisasikan dan pencapaian target cabang dapat meningkat pada cabang-cabang yang belum memiliki Pemimpin Cabang definitif.

6.1.3 Rancangan Kebijakan yang Diusulkan

- 6.1.3.1 Pemimpin Divisi Sales akan menetapkan pejabat pengganti sementara (pgs) untuk cabang yang tidak memiliki Pemimpin Cabang untuk masa jabatan selama 12 bulan berturut-turut
- 6.1.3.2 Pejabat pengganti sementara dipilih berdasarkan kedekatan lokasi dengan cabang yang tidak memiliki Pemimpin Cabang
- 6.1.3.3 Pejabat pengganti sementara akan diberikan kompensasi tambahan sebesar tunjangan jabatan untuk Pemimpin Cabang
- 6.1.3.4 Pejabat pengganti sementara bertanggung jawab penuh pada pencapaian target cabang tersebut dan memiliki kewenangan sebagaimana peran yang diembannya

6.1.4 Rencana Kegiatan

No	Kegiatan	Output	Durasi	Biaya	PIC
1	Pemetaan cabang berdasarkan area atau wilayah	Daftar cabang sesuai area dan daftar posisi Pemimpin Cabang yang kosong	3 hari kerja	Rp. 0	Divisi <i>Sales</i>
2	Melakukan analisis beban kerja Pemimpin Cabang untuk setiap cabang	Analisa beban kerja Pemimpin Cabang	30 hari kerja	Rp. 5 juta per cabang	Divisi <i>Sales</i>
3	Menetapkan kebijakan pejabat pengganti sementara	Persetujuan kebijakan	3 hari kerja	Rp. 0	Divisi <i>Sales</i>
4	Melakukan penunjukkan pejabat pengganti sementara pada cabang yang kosong	Daftar pejabat pengganti sementara Pemimpin Cabang	1 hari kerja	100% dari tunjangan jabatan per pejabat	Divisi <i>Sales</i>
5	Melakukan evaluasi kinerja pejabat pengganti sementara	Rekomendasi rencana aksi	Minggu I Sept 2012	Rp. 0	Divisi <i>Sales</i>

6.2 Rancangan Intervensi pada Perencanaan Suksesi PT XYZ

6.2.1 Rencana Kegiatan

No	Kegiatan	Output	Durasi	Biaya	PIC
1	Sosialisasi ke Manajemen	Persetujuan program	1 hari kerja	Rp. 0	HR Dept.
2	Menetapkan kandidat atas dasar hasil penilaian kinerja 2009, 2010, 2011	Daftar kandidat berdasarkan penilaian kinerja	1 hari kerja	Rp. 0	HR Dept.
3	Melakukan <i>competency assessment</i> kandidat terpilih	Daftar <i>successor</i>	25 hari kerja	Rp.3 juta per peserta	HR Dept
4	Menentukan <i>coach</i> bagi para <i>successor</i>	Daftar <i>coach</i>	7 hari kerja	Rp. 0	Divisi Sales
5	Menyelenggarakan <i>leadership coaching</i>	<i>Successor</i>	1 tahun	Rp. 0	Divisi Sales

6.2.2 Rincian Rancangan Intervensi “*Leadership coaching*”

1. Nama Program

Program intervensi ini bertujuan untuk mempercepat proses pembelajaran tentang kepemimpinan oleh para calon Pemimpin Cabang.

2. Siapa yang terlibat?

Karyawan yang terlibat dalam program intervensi ini adalah: (1) Pemimpin Cabang sebagai *Coach*, (2) Koordinator *Sales* yang masuk dalam kuadran *High Potential (Fast Track)*, (3) Pemimpin Divisi *Sales* sebagai supervisi *Coach* dan (4) *Head of Human Resources* sebagai penanggung jawab program.

3. Dimana program dilaksanakan?

Program diselenggarakan di cabang-cabang PT XYZ.

4. Kapan program mulai dilaksanakan? Berapa lama?

Kegiatan mulai diselenggarakan dalam 12 kali pertemuan (2 kali sebulan) dengan durasi 1.5 jam per pertemuan. Setiap bulan sekali dilakukan evaluasi oleh Pemimpin Divisi *Sales* dan *Head of Human Resources*.

5. Bagaimana mekanisme pelaksanaan program?

Setiap pertemuan *Coach* akan memimpin sesi dengan berbagai tema sesuai dengan daftar tema yang telah ditetapkan. Langkah-langkah yang dilakukan oleh *coach* adalah sebagai berikut:

1. Membangun hubungan
 - 1.1 Membuka dengan perbincangan ringan untuk mencairkan situasi
 - 1.2 Menyampaikan maksud, tujuan dan tema pertemuan
 - 1.3 Memberi perhatian dengan bahasa tubuh yang positif
2. Mengidentifikasi Masalah terkait dengan tema
 - 2.1 Memahami waktu yang tepat untuk melakukan percakapan
 - 2.2 Menggunakan bahasa, kalimat, dan sistematika bicara yang efektif
 - 2.3 Menggunakan waktu yang tepat untuk tidak melakukan percakapan (*use of silence*)
 - 2.4 Memberikan pertanyaan terbuka
 - 2.5 Mendalami dan menggali informasi penting
 - 2.6 Memberikan pernyataan untuk memperjelas apa yang sedang dirasakan oleh kandidat
 - 2.7 Memberikan pernyataan-pernyataan untuk memperjelas persepsi dan/atau isi dari pembicaraan dengan bawahan
 - 2.8 Memberikan pernyataan untuk memperjelas apa yang dirasakan oleh kandidat
 - 2.9 Memberikan *feedback* dengan metode apresiasi, rekomendasi dan *encouragement*

3. Mendorong kandidat memilih alternatif masalah kritikal yang akan dicari solusinya
4. Menggali potensi yang dimiliki oleh kandidat yang dapat mendukung penyelesaian masalah
 - 4.1 Menggugah kandidat dengan menggali potensi yang dimilikinya dalam upaya menyelesaikan masalah yang sudah menjadi prioritas
5. Menetapkan alternatif solusi
 - 5.1 Mendorong munculnya alternatif penyelesaian masalah dari kandidat
 - 5.2 Mendorong kandidat dalam memutuskan langkah yang akan dilakukan dalam menyelesaikan masalah
6. Menetapkan rencana implementasi solusi
 - 6.1 Membuat rencana implementasi
7. Menetapkan standar keberhasilan & pemantauan
 - 7.1 Menetapkan standar keberhasilan, menyepakati bagaimana cara memantau kemajuan penyelesaian masalah
 - 7.2 Menyimpulkan hasil pertemuan & memberikan support kepada kandidat

6. Bagaimana melakukan evaluasi?

Evaluasi pelaksanaan program dilakukan oleh Pemimpin Divisi dan *Head of Human Resources* melalui diskusi dengan kandidat sebagai *coachee* dan dengan Pemimpin Cabang sebagai *coach*.

7. Apa saja tema pertemuan selama 12 kali pertemuan?

Tema pertemuan adalah sebagai berikut: (1) Membuka cabang baru, (2) Membangun tim yang solid, (3) Kinerja cabang rendah, (4) Anggota tim tidak mencapai target kinerja, (5) Motivasi anggota tim turun, (6) Anggota tim kurang, (7) Membangun jaringan pemasaran, (8) Meningkatkan kompetensi anggota tim, (9) Membuat arah dan kebijakan cabang, (10) Melakukan evaluasi kinerja anggota tim, (11) Memutuskan untuk melakukan PHK bagi anggota tim yang tidak produktif, (12) Memberikan penghargaan terhadap kinerja anggota tim.

8. Bagaimana laporan kegiatan pada setiap akhir sesi *coaching*?

Tabel 6.3.8. Format Laporan Program

No	Hari/ Tgl	Tema	Rencana Tindakan Kandidat	Indikator Keberhasilan	Target	Batas Waktu	Realisasi
----	--------------	------	---------------------------------	---------------------------	--------	----------------	-----------

9. Jadwal pelaksanaan program

No	Pertemuan	Pukul	Tema
1	I	16.30 – 18.00	Membuka cabang baru
2	II	16.30 – 18.00	Membangun tim yang solid
3	III	16.30 – 18.00	Kinerja cabang rendah
4	IV	16.30 – 18.00	Anggota tim tidak mencapai target kinerja
5	V	16.30 – 18.00	Motivasi anggota tim turun
6	VI	16.30 – 18.00	Anggota tim kurang
7	VII	16.30 – 18.00	Membangun jaringan pemasaran
8	VIII	16.30 – 18.00	Meningkatkan kompetensi anggota tim
9	IX	16.30 – 18.00	Membuat arah dan kebijakan cabang
10	X	16.30 – 18.00	Melakukan evaluasi kinerja anggota tim
11	XI	16.30 – 18.00	Memutuskan untuk melakukan PHK bagi anggota tim yang tidak produktif
12	XII	16.30 – 18.00	Memberikan penghargaan terhadap kinerja anggota tim

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2003). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action*, Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Bhuana Ilmu Populer, PT.
- Cummings, T.G. & Worley, C.G. (2009). *Organization Development & Change*. USA: South-Western Cengage Learning.
- DeRue, D.S. & Wellman, N. (2009). Developing Leaders via Experience: The Role of Developmental Challenge, Learning Orientation, and Feedback Availability. *Journal of Applied Psychology*, 4, 859–875.
- Fisher, C.D., Schoenfeldt, L.F., Shaw, J.B. (1993). *Human Resource Management 2nd Edition*. California: Houghton Mifflin Co.
- Gibson, J.L., Donnelly, J.H. Jr., Ivancevich, J.M., Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes 14th Edition*. New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Heneman III, H.G. & Judge, T.A. (2006). *Staffing Organization 5th Edition*. Middleton: Mendota House, Inc & McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hirsh, W. (2000). *Succession planning demystified*. Brighton: Institute for Employment Studies.
- Hughes, R.L., Ginnett, R.C. & Curphy, G.J. (2012). *Leadership: Enhancing the lessons of Experience 7th Edition*. New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Messick, D.M. & Kramer R.M. (2005). *The Psychology of Leadership: New Perspective and Research*.
- Milkovich, G.T. & Boudreau, J.W. (1997). *Human Resource Management 8th Edition*. USA: Times Mirror Higher Education Group, Inc.
- Munandar, A.S. (2010). *Psikologi Industri dan Organisasi*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).
- Noe, R.A. (2010). *Employee Training and Development 5th Edition*. New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.
- Noe, R.A., Hollenbeck, Gerhart, J.R.B., & Wright, P.M. (2010). *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 7th Edition*. New York: The Mc Graw-Hill Companies, Inc.

- Noor, J. (2012). *Metodologi Penelitian, Edisi Pertama*. Jakarta: Kencana, Prenada Media Group.
- Passmore, J. (2010). *Excellence in Coaching, Panduan Lengkap Menjadi Coach Profesional, Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Phillips, J.M. & Gully, S.M. (2009). *Strategic Staffing*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Poerwandari, E.K. (2007). *Pendekatan Kualitatif untuk Perilaku Manusia*. Depok: LPSP3, Universitas Indonesia.
- Riggio, R.E. (2008). *Introduction to Industrial/Organizational Psychology 5th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rivai, V. & Jauvani, E.S. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik, Edisi ketiga*. Jakarta: Rajawali Pers-Raja Grafindo Persada, PT.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2006). *Organizational Behavior 12th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Robbins, S.P. & Judge, T.A. (2011). *Organizational Behavior 14th Edition*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Rothwell, W.J. (2005). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within 3rd Edition*. New York: AMACOM-American Management Association.
- Sayles, L.R. (1993). *The Working Leader: The Triumph of High Performance Over Conventional Management Principles*. New York: The Free Press-Macmillan, Inc.
- Taylor, S. (2008). *People Resourcing 4th Edition*. London: Chartered Institute of Personnel and Development.
- Wahjosumidjo (1987). *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____ (2010). *Undang-undang Ketenagakerjaan, Edisi Lengkap 2010*. Jakarta: Fokusmedia.

<http://www.cipd.co.uk> diakses pada tanggal 2 Mei 2012

<http://www.haygroup.com> diakses pada tanggal 12 Mei 2012

WWW.Kompas.com diakses pada tanggal 23 Mei 2012

<http://www.shrm.org/Publications/hrmagazine> diakses pada tanggal 2 Mei 2012.



Lampiran 1. Profil Perusahaan PT XYZ

PT XYZ berdiri sejak tahun 1995 sebagai perluasan bisnis dari salah satu Bank pemerintah terkemuka di Indonesia. Berkantor pusat di Jakarta dengan 18 cabang yang tersebar di kota-kota di Indonesia, yakni: Aceh, Medan, Pekanbaru, Palembang, Jambi, Jakarta, Bandung, Jogjakarta, Solo, Surabaya, Malang, Denpasar, Manado, Makasar, dan Banjarmasin. PT XYZ merupakan perusahaan anggota bursa yang memberikan layanan bisnis dalam bidang:

- Perantara pedagang efek (Saham dan Obligasi)
- *Investment Banking*
- Reksadana.

Nilai-nilai Dasar Perusahaan atau *corporate core value*:

Integrity, Trustworthy, Competent, Perseverance.

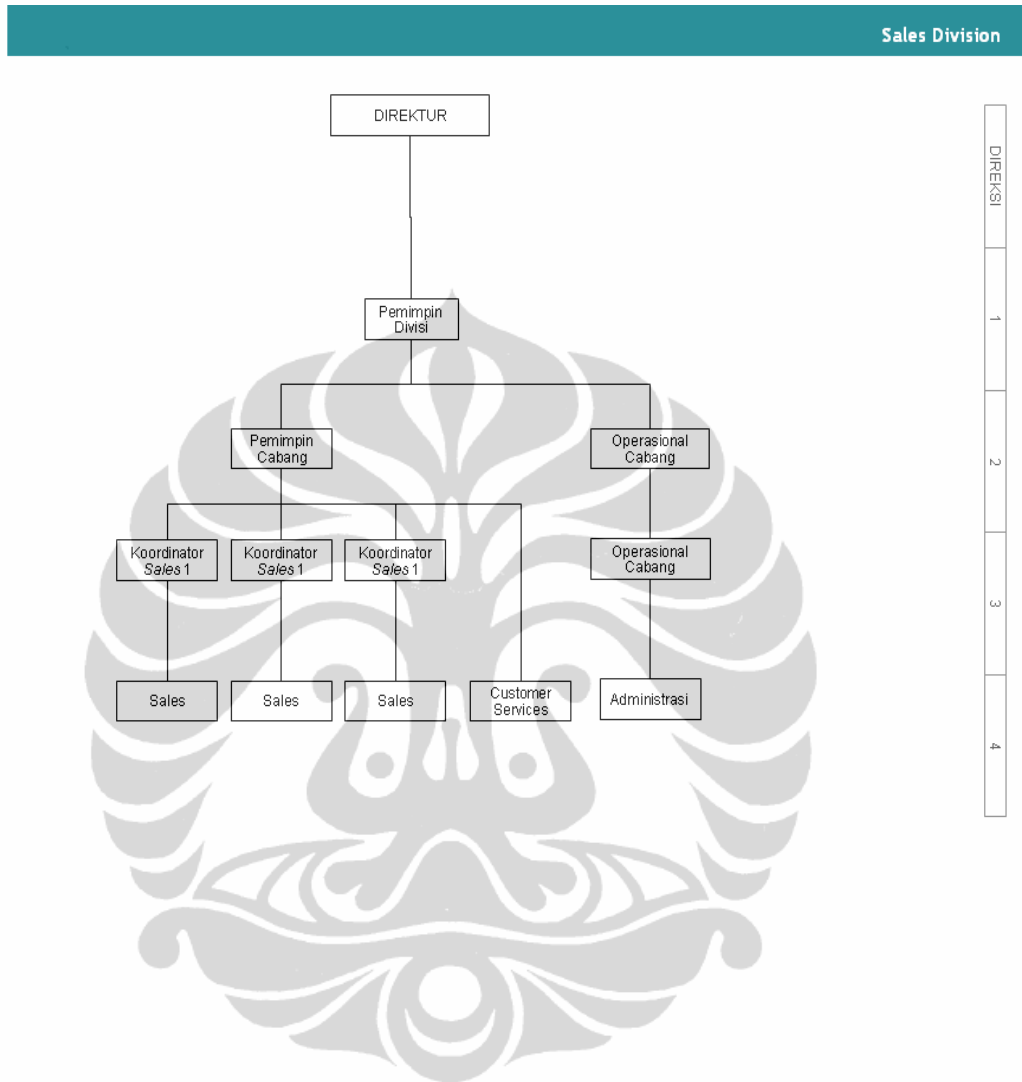
Visi perusahaan:

- **2006** : *Revitalized Securities Firm*
- **2008** : *Top 10 in Securities Industry in Indonesia*
- **2011** : *Largest Retail Purveyor for Securities Investment Services in Indonesia*
- **2016** : *Benchmark for ASEAN Securities Firms*

Misi Perusahaan:

“Menyediakan solusi-solusi finansial secara lengkap untuk menjaga dan meningkatkan kekayaan nasabah dengan **prudent, inovatif** dan **responsif**. Layanan kami disajikan oleh para profesional yang kompeten dan terpercaya yang mengutamakan kepentingan nasabah.”

Lampiran 2. Struktur Organisasi Divisi Sales



Lampiran 3. Data Pencapaian Target Cabang

Cabang	1		2		3	
Tahun	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Pemimpin Cabang	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
% Realisasi Target Pendapatan	120%	90%	109%	86%	165%	120%
Cabang	4		5		6	
Tahun	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Pemimpin Cabang	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
% Realisasi Target Pendapatan	90%	90%	96%	87%	120%	90%
Cabang	7		8		9	
Tahun	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Pemimpin Cabang	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada	Ada
% Realisasi Target Pendapatan	102%	113%	100%	100%	111%	104%
Cabang	10		11		12	
Tahun	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Pemimpin Cabang	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada
% Realisasi Target Pendapatan	45%	56%	31%	36%	81%	63%
Cabang	13		14		15	
Tahun	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Pemimpin Cabang	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Tidak ada	Ada	Tidak ada
% Realisasi Target Pendapatan	10%	10%	30%	47%	104%	61%
Cabang	16		17		18	
Tahun	2010	2011	2010	2011	2010	2011
Pemimpin Cabang	Tidak ada	Tidak ada	-	Tidak ada	-	Tidak ada
% Realisasi Target Pendapatan	36%	40%	-	48%	-	44%

Sumber: PT XYZ

PT XYZ

URAIAN PEKERJAAN (JOB DESCRIPTION)							
Jabatan	Pemimpin Cabang						
Kode Jabatan							
Bagian	Cabang						
Divisi	Sales						
Pemangku Jabatan							
Nomor Induk Pegawai							
Terhitung sejak tgl.							
Lokasi							
<p>Peran Utama: Mengelola fungsi pemasaran produk-produk perusahaan dan menjaga terselenggaranya layanan nasabah dalam bertransaksi saham sesuai dengan peraturan dan ketentuan yang berlaku, serta meningkatkan kinerja anggota tim dalam mencapai target kinerja Cabang</p>							
<p>Tujuan Utama: - Pertumbuhan bisnis dan pengembangan area pemasaran</p>							
STRUKTUR ORGANISASI							
- Atasan Langsung	Pemimpin Divisi Sales						
- Atasan Atasan Langsung	Direktur						
- Bagan Organisasi	<pre> graph TD A[Pemimpin Divisi Sales] --- B[Pemimpin Cabang] B --- C[Koordinator Sales] </pre>						
PENGAWASAN							
Jumlah Bawahan Langsung				Divisi	Bagian	Seksi	Staff
Bawahan Tidak langsung			Berdasarkan jenjang				
Total Bawahan							
TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB UTAMA							
No	Tugas dan Tanggung Jawab Utama			Key Performance Indicator			
1	Memastikan penerapan Prinsip Mengenal Nasabah oleh para Sales Staff dan Sales Executive dapat terlaksana sesuai dengan Peraturan Bapepam dan LK Nomor V.D.10, dan dibuatnya kontrak pembukaan rekening nasabah untuk setiap nasabah sesuai dengan ketentuan yang berlaku serta mengelola proses penerimaan pesanan dan/atau instruksi untuk kepentingan nasabah			Jumlah Temuan Audit			

PT XYZ

2	Mengelola proses pemasaran produk-produk BNI Securities melalui optimalisasi sumber daya anggota tim	- Pertumbuhan jumlah nasabah -
3	Mengelola aktivitas dan pengembangan Cabang guna peningkatan kemampulabaan dan kontribusi terhadap bisnis perusahaan	- Pendapatan - Laba bersih
4	Mengembangkan pengetahuan, kemampuan dan sikap kerja bawahan melalui proses coaching, counseling dan mentoring	- Sales productivity
5	Melakukan evaluasi atas kinerja Sales Staff, Sales Executive dan Customer Service dan memberikan arahan, bimbingan, serta pengembangan atas hasil evaluasi guna mencapai target yang telah ditetapkan	- Transaksi Harian - Total Pendapatan - Jumlah nasabah
6	Melakukan perbaikan dan peningkatan kualitas layanan kepada nasabah dan calon nasabah dengan melakukan evaluasi terhadap pelayanan nasabah di Cabang, menjalin komunikasi intens, memastikan bahwa seluruh staff di Cabang fokus pada kualitas layanan nasabah	- Indeks kepuasan nasabah

Kuisoner Penelitian
Program Rencana Suksesi di Perusahaan

- *Mohon kesediaan Bapak/Ibu meluangkan waktu untuk mengisi beberapa pertanyaan di bawah ini, dengan membubuhkan tanda ✓ (centang) pada (kotak) di samping pilihan jawaban yang paling tepat. Satu jawaban untuk masing-masing pertanyaan.*
 - *Bapak/Ibu tidak perlu menuliskan nama atau departemen*
 - *Jawaban hanya akan digunakan untuk kebutuhan penelitian dan dijaga kerahasiaannya. Terima kasih atas dukungan dan kesediaan Bapak/Ibu.*
-

1. Kompetisi global dan kondisi bisnis senantiasa berubah dengan cepat. Sejuahmana pentingnya Perusahaan mempersiapkan program rencana suksesi yakni; program untuk mempersiapkan para pengganti pimpinan perusahaan?
 - Sangat penting
 - Biasa saja
 - Kurang penting
 - Tidak tahu
2. Menurut pendapat Anda, sejauhmana persiapan Perusahaan Anda menghadapi kosongnya posisi anggota Tim Manajemen Senior Perusahaan secara tiba-tiba, karena *key member* pindah jabatan atau mengundurkan diri?
 - Telah dipersiapkan dengan baik (setiap jabatan senior telah tersedia lebih dari satu calon)
 - Dipersiapkan dengan biasa saja atau sekedarnya (sebagian besar jabatan/tidak semua jabatan, telah memiliki kader yang sewaktu-waktu bisa menggantikannya)
 - Tidak dipersiapkan sama sekali
 - Tidak tahu
3. Bagaimana sikap Pimpinan Senior di Perusahaan Anda terhadap pengelolaan rencana suksesi?
 - Sangat berkomitmen (Lebih dari 90% pimpinan)
 - Tidak sepenuhnya berkomitmen (50% sampai dengan kurang dari 90% pimpinan)
 - Tidak memiliki komitmen (Kurang dari 50% pimpinan)
 - Tidak tahu
4. Manakah diantara pernyataan berikut ini yang paling menggambarkan pengelolaan rencana suksesi di Perusahaan Anda?
 - Perusahaan memiliki program suksesi yang terintegrasi dengan sasaran strategi bisnis
 - Perusahaan memiliki *training & development program* yang didasarkan pada pengembangan kompetensi
 - Perusahaan memiliki rencana suksesi yang ditujukan bila sewaktu-waktu kehilangan *senior executive*
 - Manajemen suksesi merupakan sebuah kegiatan penting yang diselenggarakan oleh Bagian *Human Resources*
 - Perusahaan tidak memiliki perencanaan suksesi
 - Tidak tahu

5. Menurut pendapat Anda, sejauhmana komitmen Manajemen Senior terhadap "promosi dari dalam" (mengisi kekosongan posisi atau jabatan dari internal perusahaan) di Perusahaan Anda?
- Sangat berkomitmen, akan menentang rekrutmen dari luar
 - Biasa-biasa saja
 - Tidak memiliki komitmen, cenderung setuju adanya calon dari luar
 - Tidak tahu
6. Seberapa kuat jaringan kepemimpinan (*organizational pipeline*) atau jenjang karir di Perusahaan Anda?
- Kuat
 - Memadai
 - Tidak kuat
 - Tidak tahu
7. Sejauhmana Manajemen mengabaikan rencana pengelolaan suksesi dan melakukan rekrutmen posisi kunci atau jabatan penting dari eksternal perusahaan Anda?
- Sering
 - Jarang
 - Tidak pernah
 - Tidak tahu
8. Sejauh mana kaum wanita dan kaum minoritas berdasarkan suku, agama dan ras, terwakili dalam rencana pengelolaan suksesi di Perusahaan Anda?
- Lebih tinggi dibandingkan dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan
 - Sama dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan
 - Lebih rendah dibandingkan dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan
 - Tidak tahu

Sumber: AMA Enterprise 2011

Terima kasih atas dukungan dan kesediaan Bapak dan Ibu untuk membantu penelitian saya dalam rangka penulisan tesis sebagai syarat menyelesaikan studi Magister Psikologi Terapan, Universitas Indonesia.

Lampiran 6. Pengolahan data kuesioner

Pertanyaan: Kompetisi global dan kondisi bisnis senantiasa berubah dengan cepat. Sejauhmana pentingnya Perusahaan mempersiapkan program rencana suksesi, yakni: program untuk mempersiapkan para pengganti pimpinan perusahaan?

Sangat Penting	Biasa Saja	Kurang Penting	Tidak Tahu
96%	4%	0%	0%

Pertanyaan: Menurut pendapat Anda, sejauhmana persiapan Perusahaan Anda dalam menghadapi kosongnya posisi anggota Tim Manajemen Senior secara tiba-tiba, karena *key member* pindah jabatan atau mengundurkan diri?

Telah dipersiapkan dengan baik	Dipersiapkan dengan biasa saja atau sekedarnya	Tidak dipersiapkan sama sekali	Tidak Tahu
12%	50%	38%	0%

Pertanyaan: Bagaimana sikap Pimpinan Senior di Perusahaan Anda terhadap pengelolaan rencana suksesi?

Sangat berkomitmen	Tidak sepenuhnya berkomitmen	Tidak memiliki komitmen	Tidak Tahu
17%	54%	25%	4%

Pertanyaan: Manakah diantara pernyataan berikut ini yang paling menggambarkan pengelolaan rencana suksesi di Perusahaan Anda?

- Perusahaan memiliki program suksesi yang terintegrasi dengan sasaran strategi bisnis: **0%**
- Perusahaan memiliki *training & development program* yang didasarkan pada pengembangan kompetensi: **13%**
- Perusahaan memiliki rencana suksesi yang ditujukan bila sewaktu-waktu kehilangan *senior executive*: **8%**

- Manajemen suksesi merupakan sebuah kegiatan penting yang diselenggarakan oleh Bagian *Human Resources*: **17%**
- Perusahaan tidak memiliki perencanaan suksesi: **54%**
- Tidak tahu: **8%**

Pertanyaan: Menurut pendapat Anda, sejauhmana komitmen Manajemen Senior terhadap "promosi dari dalam" (mengisi kekosongan posisi atau jabatan dari internal perusahaan) di Perusahaan Anda?

Sangat Berkomitmen	Biasa-biasa Saja	Tidak Memiliki Komitemen	Tidak Tahu
29%	54%	17%	0%

Pertanyaan: Seberapa kuat jaringan kepemimpinan (*organizational pipeline*) atau jenjang karir di Perusahaan Anda?

Kuat	Memadai	Tidak Kuat	Tidak Tahu
0%	29%	63%	8%

Pertanyaan: Sejauhmana Manajemen mengabaikan rencana pengelolaan suksesi dan melakukan rekrutmen posisi kunci atau jabatan penting dari eksternal perusahaan Anda?

Sering	Jarang	Tidak Pernah	Tidak Tahu
25%	46%	21%	8%

Pertanyaan: Sejauh mana kaum wanita dan kaum minoritas berdasarkan suku, agama dan ras, terwakili dalam rencana pengelolaan suksesi di Perusahaan Anda?

- Lebih tinggi dibandingkan dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan: **17%**
- Sama dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan: **29%**
- Lebih rendah dibandingkan dengan persentase mereka terhadap jumlah karyawan: **33%**
- Tidak tahu: **21%**

