

Analisis Succession Planning & Career Planning Pada Industri Transportasi

Edvan Suwandi¹, Zidane², Tan Le Xuan³, Ricky Tan⁴, Jovina⁵, Alden Nelson⁶

^{1,2,3,4,5,6} Universitas Internasional Batam

Abstrak

persaingan global yang semakin meningkat menjadikan sumber daya manusia harus berkembang untuk menghadapi kompetisi yang terjadi, banyak sekali pekerja yang memiliki bakat mereka masing-masing, tetapi bakat tersebut tidak dimanfaatkan dengan benar oleh sebagian besar organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkannya succession planning dan career planning menggunakan pekerjanya yang sekarang atau melakukan perekrutan pekerja yang terampil. Penulis melakukan penelitian terhadap salah satu organisasi yang berada di industri transportasi. Hasil dari penelitian tersebut adalah Succession planning organisasi sudah dipersiapkan dengan baik yang dimana berhasil untuk mengetahui kandidat yang lebih layak menggunakan penilaian dan succession table. Career planning organisasi ini pun juga telah dilakukan dengan teliti menggunakan penilaian berdasarkan indikator perilaku untuk menutupi competencies gap yang dimiliki oleh kandidat agar lebih layak untuk mengisi posisi yang kosong.

Kata kunci: Talent Management, Sucession Planning, Career Planning, Sucession Table

Copyright (c) 2022 Edvan Suwandi

✉ Corresponding author :

Email Address : edvansuwandi21@gmail.com

PENDAHULUAN

Era ini dimulai dengan persaingan global yang semakin meningkat menjadikan sumber daya manusia harus berkembang untuk menghadapi kompetisi yang terjadi, hal ini menentukan apakah organisasi dapat mencapai tujuan mereka secara global (Labola, 2019). Banyak sekali pekerja yang memiliki bakat mereka masing-masing, tetapi bakat tersebut tidak dimanfaatkan dengan benar oleh sebagian besar organisasi. Pekerja berbakat tidak menjamin kesuksesan kinerja, organisasi perlu berinvestasi dalam pemanfaatan yang tepat dari bakat untuk keuntungan organisasi. Dengan kata lain, organisasi perlu mengelola bakat tersebut (Ansar, 2018).

Talent Management menjadi salah satu hal yang sangat penting bagi HRD, yang dimana telah menghadapi masalah tentang memperoleh bakat yang tepat, meningkatkan tingkat retensi, dan lain-lain. Talent Management pada dasarnya melibatkan perolehan, mempertahankan dan mengelola bakat terbaik. Konteksnya mengacu pada proses mengintegrasikan, mengembangkan, dan mempertahankan pekerja saat ini dan menarik pekerja yang sangat terampil untuk bekerja untuk organisasi (Hongal & Kinange, 2020).

Dalam menjalankan usahanya tentu organisasi, pastinya terdapat pemimpin ataupun manajer yang mengatur kegiatan-kegiatan yang dilakukan organisasi, tidak mungkin juga untuk para pemimpin tersebut selalu bekerja di organisasi. Oleh karena itu, dibutuhkannya succession planning dan career planning untuk menjaga key position selalu memiliki back up dengan

menggunakan pekerjanya yang sekarang atau melakukan perekrutan pekerja yang terampil. Hal ini dilakukan untuk organisasi dapat lebih mudah menentukan pekerja yang lebih siap untuk mengganti key position di waktu yang akan datang supaya kegiatan organisasi tetap berjalan lancar walaupun terjadinya pergantian secara mendadak, bagi pekerja yang tiba-tiba menjadi pemimpin atau manajer pun tidak panik dalam menjalankan tugasnya karena sudah dipersiapkan menghadapi kondisi seperti ini.

TINJAUAN PUSTAKA

A. Talent Management

Talent Management adalah kegiatan yang melibatkan daya tarik sistematis, identifikasi, pengembangan, keterlibatan, retensi, dan penyebaran bakat-bakat yang mempunyai nilai khusus untuk sebuah organisasi supaya mencapai keberhasilan yang berkelanjutan (Gallardo-Gallardo et al., 2020). Bisnis yang kompleks akan ditandai dengan globalisasi, teknologi, dan demografi, perkembangan bisnis ini akan meningkatkan kebutuhan untuk fokus pada mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan bakat-bakat tersebut.

Tujuan utama Talent Management adalah mengembangkan top management terbaik untuk menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk pekerjaan yang penting, saling mengisi talent antar unit yang berbeda (Endratno, 2015). Mempertahankan orang yang berbakat melalui pengembangan karir, memperluas talent internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki karyawan terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis yang akan datang.

B. Succession Planning

Succession Planning adalah proses perencanaan pergantian posisi jika terjadi ketidakhadiran karyawan jangka pendek atau jangka panjang. Perencanaan ini dapat diterapkan pada sebagian besar posisi kosong di organisasi dengan mempertimbangkan potensi dampak dari pergantian posisi (Bratcher, 2015). Berikut merupakan beberapa manfaat succession planning bagi organisasi, yaitu:

1. Menurunkan tingkat turnover karyawan

Succession Planning dapat menunjukkan kepada karyawan bahwa ada jalur karir yang lebih menjanjikan daripada yang sedang mereka jalani. Karyawan termotivasi untuk terus melakukan yang terbaik dalam setiap pekerjaan dan mengembangkan diri agar dapat mendapatkan jenjang karir yang lebih tinggi.

2. Meningkatkan kinerja karyawan

Menerapkan Succession Planning akan memberi para karyawan informasi dan pola pikir yang mereka butuhkan untuk naik ke jenjang karir berikutnya.

3. Rekrutmen yang lebih efektif

Jika terjadi pergantian posisi dimana posisi top management digantikan oleh karyawan, perencanaan ini tentunya akan lebih menghemat waktu dan biaya. Selain itu, karyawan yang sudah lama berada di organisasi pasti sudah mengerti bagaimana proses kerja organisasi dan sudah terbiasa dengan alur kerja sehingga tidak membutuhkan waktu penyesuaian.

C. Succession Planning

Saat ini semua industri mengalami perubahan, transformasi, dan kemajuan yang cepat, jalur karier baru selalu bermunculan, Perubahan ini adalah hasil dari teknologi baru dan bisnis global. Dengan semua perubahan ini, penting untuk menyiapkan diri dengan perubahan

tujuan, strategi, dan opsi karier berdasarkan minat, kepribadian, dan keterampilan (Minor, 2014).

Menurut Kumar (2017), Career Planning bertujuan untuk mencocokkan potensi individu untuk promosi dan aspirasi individu dengan kebutuhan dan peluang organisasi. Career Planning memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat pada waktu yang tepat, perencanaan yang efektif adalah menemukan pekerjaan yang sesuai dengan kehidupan setiap individu. Berikut merupakan beberapa cara untuk menentukan karir, yaitu:

1. Mengidentifikasi kebutuhan dan aspirasi individu

Sangat penting untuk mengidentifikasi tujuan karir setiap individu karena sebagian besar individu mungkin tidak memiliki gagasan yang jelas tentang organisasi dan potensinya.

2. Menganalisis peluang karir

Setiap individu harus dapat mengidentifikasi peluang karir yang tersedia. Penting juga untuk menganalisis tuntutan karir dalam hal pengetahuan, keterampilan, pengalaman, bakat, dan lain-lain.

3. Mengidentifikasi yang sesuai dan tidak sesuai

Mengidentifikasi kesesuaian antara aspirasi individu dan karir dikembangkan untuk membandingkan bidang-bidang tertentu yang cocok dan tidak cocok untuk berbagai kategori.

4. Penerapan strategi

Menyusun rencana tindakan alternatif dan strategi untuk menghadapi yang sesuai dan tidak sesuai sesuai hasil identifikasi dan diterapkan.

5. Mengidentifikasi yang sesuai dan tidak sesuai

Peninjauan berkala terhadap career planning diperlukan untuk mengetahui apakah rencana yang sudah disusun tersebut efektif atau tidak dengan mencocokkan tujuan individu dengan kebutuhan pekerjaan.

METODE PENELITIAN

Penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif, Menurut Sugiyono (2019), metode ini adalah metode yang digunakan untuk melakukan penelitian terhadap obyek yang dimana peneliti adalah instrumen Kunci, dimana penelitian ini akan menghasilkan data deskriptif dengan kata-kata tertulis dan juga lisan dari perusahaan maupun sumber data yang digunakan. Metode ini mengarahkan ke dalam data yang diperoleh bukan berdasarkan kualitas data, jadi suatu fenomena yang di teliti akan semakin kuat dan semakin baik kualitas tersebut. Data yang dikumpulkan merupakan data yang digunakan dari studi perpustakaan, yang artinya sebagai teknik pengumpulan data dengan mempelajari buku, literatur, atau catatan, beserta berbagai laporan yang berkaitan dengan masalah yang di hadapi. Metode yang digunakan adalah salah satu unsur penting dalam proses data analisis. Metode ini bagian proses analisis yang fungsinya sebagai data yang dikumpulkan kemudian diproses agar menghasilkan kesimpulan yang maksimal dalam pengambilan keputusan. Jadi metode analisis data yang kami gunakan ialah kualitatif, yang fungsinya merupakan metode yang dilakukan menggunakan wawancara dan observasi dengan menjawab pertanyaan dan dari sumber yang bermacam-macam serta dilakukan secara menerus.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Succession Planning

Dalam suatu organisasi, pasti tidak ada karyawan yang selalu bekerja selamanya. Oleh karena itu, setiap organisasi harus merencanakan succession planning untuk menghadapi masalah tersebut, dengan menerapkan perencanaan ini secara benar maka organisasi selalu mempunyai sumber daya manusia yang memadai dikarenakan karyawan-karyawan berbakat sudah dilatih untuk mengisi posisi yang kosong. Jadi PT. XXXX XXXX juga melakukan succession planning untuk mengisi dua posisi yaitu:

Contohnya dalam penyewaan transportasi, karena terlalu cepat mengambil keputusan dalam tawar menawar harga sewa maka seorang penyewa tidak bisa mendapatkan harga yang dia inginkan, padahal apabila dia bisa bersabar melakukan negosiasi lagi, maka penyewa akan bisa dapat harga yang dia inginkan.

1. Succession Planning untuk posisi Manager Administrasi

Berikut merupakan penilaian dari 4 kandidat karyawan yang dapat mengisi posisi kosong manager administrasi, yaitu:

No	Assistant Manager Administrasi	1	2	3	4
1	Leadership				
2	Time Management				
3	Responsibility				
4	Communication				
5	Teamwork				
6	Problem Solving				
7	Work Quality				
8	Knowledge				
Total					0,8125

No	Staff Administrasi A	1	2	3	4
1	Leadership				
2	Time Management				
3	Responsibility				
4	Communication				
5	Teamwork				
6	Problem Solving				
7	Work Quality				
8	Knowledge				
Total					0,75

No	Staff Administrasi B	1	2	3	4
1	Leadership				
2	Time Management				
3	Responsibility				
4	Communication				
5	Teamwork				
6	Problem Solving				
7	Work Quality				
8	Knowledge				
Total					0,75

No	Staff Administrasi C	1	2	3	4
1	Leadership				
2	Time Management				
3	Responsibility				
4	Communication				
5	Teamwork				
6	Problem Solving				
7	Work Quality				
8	Knowledge				
Total					0,71875

Berdasarkan hasil penilaian, dapat pula dilakukannya klasifikasi kepada succession table manager administrasi guna untuk menunjukkan kandidat yang lebih layak untuk mendapatkan posisi baru

Vacant Position	Manager Administrasi
Reason of Vacant	Resign
Age	41 years
Duration in current position	9 years
Possible Vacancy	1 year

Succession Planning				
Position	Assistant Adm	Staff Adm A	Staff Adm B	Staff Adm C
Age	33 years	27 years	25 years	25 years
Duration in current position	8 years	4 years	2 years	3 years
Readiness	Full category	Contribute in Place	Contribute in Place	Develop within Category

Setelah melakukan penilaian dan diterapkan kepada succession table, dapat dilihat bahwa kandidat yang lebih layak untuk mengisi posisi manager administrasi yang kosong adalah assistant manager administrasi yang mendapatkan poin sebesar 0,81.

2. Succession Planning untuk posisi Manager HRD

Berikut merupakan penilaian dari 4 kandidat karyawan yang dapat mengisi posisi kosong manager HRD, yaitu:

No	Assistant Manager HRD	1	2	3	4
1	Leadership				
2	Time Management				
3	Responsibility				
4	Communication				
5	Teamwork				
6	Problem Solving				
7	Work Quality				
8	Knowledge				
Total					0,84375

No	Staff Recruitment & Training A	1	2	3	4
1	Leadership				
2	Time Management				
3	Responsibility				
4	Communication				
5	Teamwork				
6	Problem Solving				
7	Work Quality				
8	Knowledge				
Total					0,6875

No	Staff Recruitment & Training B	1	2	3	4
1	Leadership				
2	Time Management				
3	Responsibility				
4	Communication				
5	Teamwork				
6	Problem Solving				
7	Work Quality				
8	Knowledge				
Total					0,78125

No	Staff Kesejahteraan Karyawan	1	2	3	4
1	Leadership				
2	Time Management				
3	Responsibility				
4	Communication				
5	Teamwork				
6	Problem Solving				
7	Work Quality				
8	Knowledge				
Total					0,78125

Berdasarkan hasil penilaian, dapat pula dilakukannya klasifikasi kepada succession table manager HRD guna untuk menunjukkan kandidat yang lebih layak untuk mendapatkan posisi baru

Vacant Position	Manager HRD
Reason of Vacant	Retirements
Age	55 years
Duration in current position	12 years
Posisible Vacancy	2 years

Succession Planning				
Position	Assistant HRD	Staff Recruitment & Training B	Staff Kesejahteraan Karyawan	Staff Recruitment & Training A
Age	39 years	27 years	25 years	32 years
Duration in current position	7 years	3 years	2 years	8 years
Readiness	Full category	Contribute in Place	Contribute in Place	Develop within Category

Setelah melakukan penilaian dan diterapkan kepada succession table, dapat dilihat bahwa kandidat yang lebih layak untuk mengisi posisi manager HRD yang kosong adalah assistant manager HRD yang mendapatkan poin sebesar 0,84.

B. Career Planning

1. Career Planning untuk posisi Manager Administrasi

Berikut merupakan Career Planning untuk kandidat yang akan mengisi posisi manager administrasi, yaitu:

Manager Administrasi					
Managerial Competency	Act	Req	Functional Competency	Act	Req
Leadership	3	4	Database Management	3	4
Problem Solving	4	4	Service	3	3
Teamwork	3	3	Organizing Skill	3	3
Communication	3	3	Technology adaptability	3	3
Other Requirement					
Minimum 5 years of experience					
Bachelor Degree in Administration or related					
Has at least 3 Certificate relate to administration					

Dapat dilihat terdapat gap dari competencies yang seharusnya dimiliki oleh manager administrasi tetapi kandidat tersebut belum memilikinya, untuk menutup gap tersebut dibutuhkan beberapa requirements, yaitu sebagai berikut:

Position	Competency Requirements	
Manager Administrasi	Leadership	Leadership Training
		Decision Making
		Creativity & Innovation
	Database Management	Software Training
		Data Analytics
		Planning

Untuk mengetahui apakah kandidat manager administrasi sudah memenuhi requirementsnya, pasti membutuhkan indikator untuk penilaian, berikut merupakan indikator-indikatornya:

Leadership		
Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Memberikan tugas sesuai kemampuan individu masing-masing staff	Memberikan tugas sesuai kemampuan Pengambilan keputusan secara bersama dan tepat
2	Memanfaatkan kemampuan individu masing-masing staff	Memaksimalkan skill yang dimiliki oleh masing-masing individu menggunakan hak secara tepat
3	Mampu membuat staff divisi administrasi berkembang	Membuat divisi administrasi memiliki satu tujuan memberikan ruang inovasi untuk para staff agar berkembang
4	Dapat mengambil keputusan secara tepat dan efektif	Mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut Mampu menganalisa hasil dari keputusan yang telah dibuat
Database Management		
Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Mengetahui cara analisa data yang benar	Menganalisa data secara efektif dapat beradaptasi dengan data-data yang serba digital
2	Penyusunan data yang baik	dapat menyusun laporan berdasarkan data-data yang ada dapat menyusun data menggunakan software
3	Optimalisasi kebutuhan perusahaan berdasarkan data	dapat memanfaatkan data secara efektif untuk optimalisasi memberikan perubahan yang positif berdasarkan hasil optimalisasi
4	Konsisten dan terus berkembang dalam analisa data	Konsisten dan berkembang dalam analisa data Bertanggung jawab atas hasil analisa yang telah dilakukan

Jika kandidat manager administrasi telah berhasil menutupi gap berdasarkan penilaian melalui indikator-indikator ini, maka dapat dikatakan bahwa kandidat tersebut sudah layak untuk mengisi posisi manager administrasi.

2. Career Planning untuk posisi Manager HRD

Berikut merupakan Career Planning untuk kandidat yang akan mengisi posisi manager HRD, yaitu:

Manager HRD					
Managerial Competency	Act	Req	Functional Competency	Act	Req
Leadership	3	4	Conflict Management	3	4
Problem Solving	4	4	Recruitment	4	4
Teamwork	3	3	Evaluating Skill	3	3
Communication	3	3	Consulting Skill	3	3
Other Requirement					
Minimum 5 years of experience					
Bachelor Degree in Human Resources Management or related					
Has at least 3 Certificate relate Human Resources Management					

Dapat dilihat terdapat gap dari competencies yang seharusnya dimiliki oleh manager HRD tetapi kandidat tersebut belum memilikinya, untuk menutup gap tersebut dibutuhkan beberapa requirements, yaitu sebagai berikut:

Position	Competency Requirements	
Manager HRD	Leadership	Leadership Training
		Decision Making
		Creativity & Innovation
	Conflict Management	Conflict Management Training
		Emotional Intelligence
		Stress Management

Untuk mengetahui apakah kandidat manager HRD sudah memenuhi requirementsnya, pasti membutuhkan indikator untuk penilaian, berikut merupakan indikator-indikatornya:

Leadership		
Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Memberikan tugas sesuai kemampuan individu masing-masing staff	Memberikan tugas sesuai kemampuan Pengambilan keputusan secara bersama dan tepat
2	Memanfaatkan kemampuan inividu masing-masing staff	Memaksimalkan skill yang dimiliki oleh masing-masing individu menggunakan hak secara tepat
3	Mampu membuat staff divisi administari berkembang	Membuat divisi administrasi memiliki satu tujuan memberikan ruang inovasi untuk para staff agar berkembang
4	Dapat mengambil keputusan secara tepat dan efektif	Mengambil keputusan dan bertanggung jawab atas keputusan tersebut Mampu menganalisa hasil dari keputusan yang telah dibuat
Conflict Management		
Level	Deskripsi	Indikator Perilaku
1	Dapat menyelesaikan konflik secara efektif	Dapat mengambil keputusan dalam menyelesaikan konflik menjadi penengah jika terjadinya konflik di dalam perusahaan
2	memanfaatkan sebuah konflik memiliki hasil positif	memberikan saran dan jalan tengah yang benar dalam konflik memanfaatkan konflik yang terjadi agar dapat membuat perubahan yang positif
3	Konsisten dalam menghadapi konflik-konflik yang terjadi	Selalu menyelesaikan konflik secara efektif memastikan tidak akan terjadinya konflik yang sama diperusahaan
4	Mampu mengarahkan anggota perusahaan dengan mandiri cara menyelesaikan konflik	Memberikan wawasan mengenai manajemen konflik ke semua staff Bertanggung jawab keputusan yang diambil dalam penyelesaian konflik

Jika kandidat manager HRD telah berhasil menutupi gap berdasarkan penilaian melalui indikator-indikator ini, maka dapat dikatakan bahwa kandidat tersebut sudah layak untuk mengisi posisi manager HRD.

SIMPULAN

Kesimpulan yang didapatkan dalam penelitian ini adalah melakukan succession planning dan career planning pada organisasi, agar tidak panik jika terjadi kekosongan key position mendadak. Seperti PT. XXXX XXXX yang jelas dalam struktur perusahaannya beserta tanggung jawab masing-masing divisi.

Succession planning organisasi ini juga sudah dipersiapkan dengan baik yang dimana berhasil untuk mengetahui kandidat yang lebih layak untuk menggantikan posisi manager administrasi dan manager HRD menggunakan penilaian dan succession table. Hasil dari analisa tersebut menunjukkan bahwa assistant manager administrasi dan assistant manager HRD yang mendapatkan masing-masing poin 0.81 dan 0.84 adalah kandidat yang paling layak untuk mengisi posisi manager administrasi dan manager HRD.

Career planning organisasi ini pun juga telah dilakukan dengan teliti menggunakan penilaian berdasarkan indikator perilaku untuk menutupi competencies gap yang dimiliki oleh kandidat agar lebih layak untuk mengisi posisi manager administrasi dan manager HRD.

Referensi:

- Ansar, N. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues. *IBT Journal of Business Studies*, 14(2), 174–186. <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14>
- Bratcher, P. (2015). Succession planning. *SA Pharmaceutical Journal*, 82(10), 34.
- Endratno, H. (2015). Talent management. *Promoting Socio-Economic Development through Business Integration*, 124–134. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8259-7.ch009>
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Hongal, P., & Kinange, D. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Kumar, S. (2017). Career planning and development. *Academic Radiology*, 1(2), 201–204. [https://doi.org/10.1016/S1076-6332\(05\)80846-3](https://doi.org/10.1016/S1076-6332(05)80846-3)
- Labola, Y. A. (2019). Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi, Bakat dan Ketahanan dalam Organisasi. *Jurnal Manajemen Dan Kewirausahaan*, 7(1). <https://doi.org/10.26905/jmdk.v7i1.2760>
- Minor, F. J. (2014). *Article: Introduction To the Career Planning Process the Career & Education Planning Process*.