

MENILAI *SUCCESSION MANAGEMENT* SEBAGAI SISTEM BARU DALAM PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Noor Afiffa Ika Mariliani

Mahasiswi Jurusan Manajemen, Program Magister Sains Ilmu-ilmu Ekonomi
Universitas Gadjah Mada Jogjakarta

Abstract

Organizations need to form the appropriate human resource management planning to meet the challenge of the dynamic, competitive, and global organizational environment. Human resource management planning is the process by which management determines how the organization should move from its current position to the desired position in the future competitive realities. Through HR planning, management strives to have the right number and the right kinds of person, at the right places and time for the benefits of both organization and the people. However, the traditional succession planning is not enough and need to be modified. Rather than focusing on the right men at the right time, organizations need to develop strong leadership teams for strategic tasks. Future competitive success requires not only different leadership success model, but also succession system that is feedback-rich, highly flexible, transparent, and that accelerates the development of leaders for the next generation. Succession management system allows the corporate leadership to build a more dynamic process easier to integrate with the firm's strategic initiatives.

Keywords: *Human Resource Planning, Succession Planning, Succession Management, Competitive Environment.*

PENDAHULUAN

Tidak ada lingkungan bisnis organisasi yang statis, semua pasti mengalami perubahan. Perubahan yang diakibatkan oleh keadaan lingkungan yang dinamis dan kompetitif tersebut akan membawa dampak pada perubahan yang lebih besar lagi. Dalam kondisi ini, *human resource management* ditantang untuk dapat menyesuaikan tujuan dan strategi organisasi dalam menghadapi perubahan yang terjadi. Untuk itulah organisasi memerlukan perencanaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia hanya dapat dilakukan dengan baik jika pembuat rencana benar-benar memahami apa dan bagaimana karakter sumber daya manusia yang dimilikinya.

Vetter (1967), dalam Jackson dan Schuler (1990) mendefinisikan perencanaan

sumber daya manusia (SDM) sebagai suatu proses manajemen yang menentukan bagaimana sebaiknya perpindahan organisasi dari posisi SDM-nya saat ini menuju posisi yang diinginkan. Melalui perencanaan, manajemen berusaha keras untuk dapat memperoleh sumber daya yang tepat dalam jumlah, waktu, dan tempat yang tepat, agar dapat menghasilkan penerimaan manfaat dalam jangka panjang baik bagi individu maupun organisasi tersebut. Maka dapat dikatakan bahwa aktivitas perencanaan sumber daya manusia berfokus ke masa depan; berkaitan dengan cara organisasi harus bergerak dari kondisi sumber daya manusia saat ini untuk mencapai tujuan sumber daya manusianya. Perencanaan sumber daya manusia menciptakan keterkaitan antara keseluruhan strategi organisasi dengan strategi sum-

ber daya manusianya. Selain itu perencanaan juga berhubungan dengan pengintegrasian semua keputusan yang menyangkut sumber daya manusia ke dalam strategi sumber daya manusia yang berkaitan.

PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

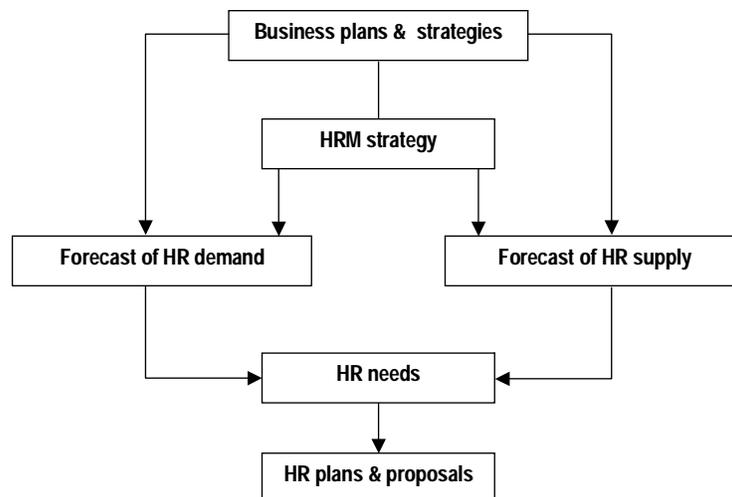
Perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya merupakan proses penentuan atau perumusan rencana dan strategi bisnis dalam bentuk strategi SDM (*human resource management strategy*) untuk memprediksi *HR demand* dan *supply* sehingga dapat memenuhi kebutuhan perusahaan akan sumber daya manusia yang diharapkan, yang pada akhirnya akan tertuang dalam proposal dan perencanaan sumber daya manusia. Proses tersebut tampak pada gambar 1.

Seperti telah diungkapkan sebelumnya, melalui perencanaan SDM, manajemen berusaha untuk menggunakan sumber daya yang tepat, menempatkan seseorang dengan tepat pada saat yang tepat pula, sehingga hasil yang akan dicapai organisasi dan yang akan diterima individu akan opti-

mal. Perencanaan sumber daya manusia memiliki konteks yang sangat luas dalam organisasi dan berpengaruh pada perencanaan bisnis strategik, yang meliputi penentuan tujuan, pengembangan, serta implementasi program-program *staffing*, *appraising*, *compensating*, dan *training* sumber daya manusia. Konkretnya, perencanaan sumber daya manusia merupakan proses penggabungan data yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas program yang sedang berjalan dan sebagai pedoman bagi pembuat rencana saat merevisi program dan peramalan (*forecasting*) yang dibutuhkan (Jackson dan Schuler, 1995).

Hal tersebut memberikan alasan mengapa organisasi perlu menggarisbawahi pentingnya rumusan perencanaan SDM. Sebab, perencanaan terutama bertujuan untuk memberi kemudahan bagi organisasi agar dapat berintegrasi dengan strategi dan tujuan bisnis organisasi baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif, sehingga aktivitas sumber daya manusia selalu konsisten dengan arah strategik dan tujuan organisasi.

Gambar 1. Perencanaan Sumber Daya Manusia



Sumber: Dari berbagai sumber.

SUCCESSION PLANNING

Dewasa ini, perencanaan sumber daya manusia menjadi semakin kompleks, terutama karena pesatnya perubahan yang terjadi dalam lingkungan bisnis global. Menurut Rothwell (1995), pesatnya perubahan tersebut membawa dampak pada kebutuhan akan perencanaan yang dirasakan semakin penting, seiring dengan semakin sulitnya melakukan prediksi baik yang berkaitan dengan kepentingan organisasi maupun ekspektasi SDM selaku individu.

Agar relevan dengan kondisi yang dihadapi, organisasi memerlukan sistem perencanaan yang lebih efektif. Salah satu sistem yang dapat digunakan untuk mencapai perencanaan yang efektif adalah *succession planning*. *Succession planning* sering dipandang sebagai dasar pemikiran utama dari keseluruhan bentuk perencanaan sumber daya manusia (Rothwell, 1995). *Succession planning* dalam organisasi difokuskan untuk beberapa posisi teratas (pemimpin), yang membutuhkan periode kepemimpinan jangka panjang (setidaknya dalam periode lima tahun) untuk dapat melihat hasil yang signifikan pada operasional dan pengembangan perusahaan. Oleh sebab itu, pergantian pemimpin dalam waktu yang relatif singkat akan menyebabkan *succession planning* menjadi kurang efektif. Leibman, Bruer, dan Maki (1996) berpendapat, *succession planning* sangat berpotensi memberikan kemudahan bagi perusahaan dalam hal:

- Memastikan kelancaran calon pemimpin yang dipersiapkan untuk memegang posisi penting perusahaan di masa depan.
- Melibatkan tim manajemen senior dalam mendisiplinkan proses untuk meninjau bakat kepemimpinan.
- Meletakkan isu keragaman dalam agenda perusahaan.
- Memberikan pedoman bagi aktivitas pengembangan yang dilakukan oleh eksekutif.

- Mengkaji ulang struktur bisnis, proses, dan sistem yang dijalankan perusahaan.
- Bekerjasama dengan elemen SDM lain yang mendukung pembaharuan proses kepemimpinan.
- Membantu memberi kontribusi pada nilai-nilai yang dimiliki *shareholder*.

Secara tradisional, sistem *succession planning* dibangun dalam model *position-person matching*, atau lebih dikenal dengan *replacement matching* (Metz, 1997), jadi lebih cenderung pada *supply* SDM dalam jangka pendek. Sebelum pengkajian lebih lanjut, perlu dipahami bahwa terdapat perbedaan antara *replacement planning* dengan *succession planning*. *Replacement planning* difokuskan bagi para manajer, tidak untuk semua *level*; sementara *succession planning* diperuntukkan bagi *leadership* pada *level* puncak (*boards of directors*).

Ternyata proses tradisional ini memakan waktu lama dan tidak fleksibel untuk memenuhi kebutuhan atas keberlangsungan kepemimpinan (Metz, 1997). Dalam perkembangannya, proses *succession planning* dikembangkan pada lingkup yang lebih luas, yaitu dari *organizational review* menjadi pengembangan kepemimpinan. Hal ini dilakukan sebab *organizational review* hanya mendasarkan pada kriteria struktur organisasi atau hanya sebatas deskripsi kerja saja, padahal yang dibutuhkan organisasi lebih dari itu. Perluasan konsep pada pengembangan kepemimpinan dianggap dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Fulmer (2001) berpendapat bahwa tujuan dari proses *succession planning* adalah menyediakan data bagi *senior manager* atas penilaian kemampuan manajerial dari calon pemimpin, mengidentifikasi calon pemimpin yang dianggap paling *capable* untuk memegang tampuk pimpinan di masa mendatang, serta membuat rencana yang tepat, sehingga manajer senior dapat mempertimbangkan kekurangan dan kelebihan calon yang bersangkutan. Pengukuran kapabilitas ini meli-

puti tiga hal, yaitu *performance* (berfokus pada hasil keputusan bisnis), *potential* (kemampuan untuk mempertahankan standar kepemimpinan), serta *people development* (berkinerja sebagaimana layaknya seseorang yang memiliki dan mengembangkan bakat kepemimpinannya).

Pada kenyataannya meskipun *succession planning* telah diterapkan, timbul beberapa kesenjangan (*gap*) yang mengakibatkan organisasi menjadi tidak potensial (Leibman *et al*, 1996). Kesenjangan tersebut didistribusikan pada beberapa isu seperti:

- Ketersediaan orang kunci. Eksekutif enggan muncul, atau yang muncul dalam berbagai kesempatan hanya orang itu-itu saja.
- Fokus *succession planning* yang statis, menentukan siapa yang paling sesuai untuk memangku suatu jabatan pada tahun mendatang.
- Pemilihan hanya berdasarkan *image* seseorang.
- Data yang tidak kredibel, sehingga sering ditanggapi secara skeptis oleh pengguna dan konsumen.
- Keterbatasan unit bisnis.
- Realita yang tidak sesuai dengan harapan.
- Kehilangan orang-orang dengan kinerja terbaik.
- Terbatasnya kredibilitas dari departemen sumber daya manusia.
- Kurangnya perhatian untuk pengembangan organisasi.

Dengan beberapa kelemahan dari *succession planning*, eksekutif perlu berpikir ulang tentang pengembangan kepemimpinan perusahaan di masa yang akan datang dari sudut pandang yang berbeda. Lingkungan bisnis yang dinamis, persaingan global, dan kondisi bisnis yang tidak pasti menyebabkan perlunya modifikasi sistem *succession planning*.

SUCCESSION MANAGEMENT

Beberapa hambatan yang menyebabkan *succession planning* menjadi kurang responsif dan memakan waktu adalah terjadinya restrukturisasi perusahaan secara terus menerus; meningkatnya penggunaan sistem kerja berbasis tim; adanya *merger*, akuisisi, dan divestasi; maraknya isu tentang keragaman; *reengineering*; *outsourcing* global; pembaharuan teknologi; banyaknya *joint venture*, kemitraan, dan aliansi strategis; pergeseran demografis; pergeseran tanggung jawab atas kepemilikan karir; serta terjadinya *downsizing* besar-besaran pada tingkat *middle management* (Metz, 1997). Leibman *et al* (1996) menyatakan, *succession planning* perlu dimodifikasi jika ingin dipertahankan sebagai alat yang relevan dalam regenerasi dan pembaharuan kepemimpinan perusahaan.

Succession planning kini lebih difokuskan pada proses yang terintegrasi dan berjalan terus menerus. Walker (1997) berpendapat bahwa istilah *succession planning* bisa jadi menghambat pembentukan harapan baru. Ia menyarankan istilah *leadership development planning*, *executive resource planning*, atau *leadership depth assurance*. Meskipun demikian, tidak akan mengubah makna jika kemudian orang-orang lebih mengenalnya dengan sebutan *management succession planning*, atau dalam istilah Leibman *et al* (1996) disebut *succession management*. Untuk menjelaskan substansi dari proses tersebut, dalam artikel ini penulis menggunakan istilah *succession management*.

Perusahaan perlu menciptakan proses perencanaan yang terdokumentasi untuk mengelola pengembangan bakat kepemimpinan, baik di dalam maupun antar unit bisnis. Proses tersebut tidak berfokus pada konsep tradisional. Persyaratan untuk calon pemimpin di masa depan harus dipastikan telah diubah menjadi lebih efektif, demikian pula dengan sistem pengembangan bakat serta hasil yang ingin dicapai. Ideal-

nya, implementasi proses dan hasil yang dicapai dapat terlihat dari kinerja bisnis, yang terintegrasi dalam tanggung jawab kinerja eksekutif lainnya (Walker, 1997). Perusahaan perlu berfokus pada kultur organisasi dan kesempatan pengembangan yang dapat meningkatkan kohesivitas tim dan perilaku sinergis dengan membentuk

talent pools (wadah bagi para kandidat yang berbakat), *organizational parallels*, kultur yang mendukung, serta sistem administratif yang paling efektif (Leibman *et al*, 1996). Perubahan *succession planning* menjadi *succession management* menyebabkan beberapa paradigma bergeser. Pergeseran tersebut dapat dijelaskan dalam tabel 1.

Tabel 1. Pergeseran Paradigma

Bisnis	
Dari	Ke
Piramida organisasional dengan banyak lapisan	Struktur organisasi yang lebih datar (<i>flat</i>)
Keinginan memiliki pemimpin yang "berpengalaman"	Menginginkan "pengalaman" yang ditempa sejak awal karir
Stabilitas	Fleksibilitas dengan tanggapan pasar yang cepat

Succession Systems	
Dari	Ke
Memberikan dukungan untuk tiap posisi	Membangun beberapa kelompok (<i>pools</i>) kandidat yang kualifikasinya luas; memiliki jabatan dalam kelompok
Kandidat memiliki bidang disiplin khusus	Kandidat memiliki bidang disiplin yang lebih luas
Unit bisnis otonom	Sistem dan informasi yang lebih tersentralisasi dan terintegrasi
Pertumbuhan karir yang tertutup	Pertumbuhan karir lintas-batas untuk pengembangan keterampilan dan perspektif yang lebih luas
Dorongan SDM yang lebih luas	Dorongan lini yang lebih luas
Kriteria subjektif dan informal: Orientasi <i>image</i> atau kepribadian	Kompetensi dan model strategi menentukan keberhasilan; <i>360 degree feedback</i>
Kompetensi teknis sebagai suatu faktor kunci	Kapabilitas manajemen lintas fungsional, cepat belajar, mengelola perubahan
Memberi toleransi bagi karyawan berkinerja rendah	Kuota pengembangan yang lebih sedikit menyebabkan tersingkirnya <i>marginal blockers</i>
Perusahaan memimpin dan mengendalikan karir	Individu menentukan arah karirnya sendiri
Pengawasan/pengendalian dan proses yang bersifat tertutup	Masukan dari berbagai sumber; perencanaan dan proses pengembangan yang lebih terbuka
Adanya "janji-janji"	Tidak ada "janji-janji"
Berfokus pada seminar dan pelatihan sebagai sarana pengembangan primer	Penilaian kerja <i>sequential</i> memberikan pengalaman pengembangan primer yang didukung dengan pelatihan khusus
Mendapat keuntungan dari kesempatan untuk mempromosikan kandidat	Menetapkan tugas untuk pengembangan (misal: pertukaran, perdagangan, proyek-proyek khusus)
Malakukan promosi hanya jika kualifikasi benar-benar telah terpenuhi	Melakukan promosi jika 70% kualifikasi terpenuhi; mempekerjakan lebih sedikit karyawan berpengalaman di <i>level</i> bawah

Sumber: Metz, 1997.

Tabel 2
Generasi Baru: Dari *Succession Planning* menuju *Succession Management*

Dimensi	<i>Succession Planning</i>	<i>Succession Management</i>
Lingkungan bisnis	Stabilitas	Perubahan yang pesat
Orientasi perusahaan	Tenang dan berhati-hati	Oportunis
Hasil	Gambaran sekilas	Dinamis/terus-menerus
Strategi penggantian sdm	Pencatatan (<i>slates</i>)	Kaderisasi/ <i>pools</i>
Fokus organisasional	Individu	Tim
Kriteria penilaian	Deskripsi berdasarkan posisi	<i>Leader templates</i>
Penilai	Atasan	<i>360 Degree</i>
Komunikasi	Tertutup	Terbuka
Pertanggungjawaban	Perusahaan	Tanggung jawab bersama
Pemilihan kelompok (<i>pool</i>)	Internal	Eksternal & internal
Kriteria pemilihan	Keterampilan & pengalaman	Kompetensi & jaringan kerja

Sumber: Leibman et al, 1996.

Menurut Leibman et al (1996) pergeseran paradigma dipengaruhi oleh beberapa dimensi seperti yang terdapat pada table 2.

Sebagian organisasi menggabungkan aspek-aspek tersebut dalam pembentukan sistem *succession management* mereka, namun ada pula organisasi yang mengevaluasi beberapa alternatif yang ada untuk diterapkan dalam praktik dan konsep *succession planning* tradisional.

Peran pemimpin dewasa ini juga mengalami pergeseran. Menurut Bartlett dan Ghoshal (1995), manajer puncak saat ini memahami bahwa beragamnya kemampuan sumber daya manusia dan motivasinya yang tidak terduga dapat menimbulkan inisiatif gagasan, kreativitas, serta semangat *entrepreneurship*. Tugas paling pokok dari seorang pemimpin adalah menangkap atribut-atribut yang berharga tersebut agar dapat menjadi keunggulan kompetitif perusahaan.

Terdapat enam dimensi yang menyusun *succession management* yaitu orientasi perusahaan, fokus organisasional, hasil (*outcomes*), teknik penilaian, komunikasi, dan *selection pools* (Leibman et al, 1996). Penciptaan desain sistem *succession management* yang dapat memenuhi kebutu-

han SDM perlu mempertimbangkan pergeseran lima hal penting (Metz, 1997):

1. Kapabilitas/kompetensi inti.
Melakukan identifikasi kompetensi bisnis strategik dan mendefinisikan model kompetensi kepemimpinan dari identifikasi tersebut, yang dapat digunakan untuk mengevaluasi posisi yang membutuhkan kompetensi strategik inti tersebut. Untuk itu, perlu dilakukan pembentukan *selection pools*.
2. Pemilihan kandidat.
Membuka peluang yang lebih besar bagi kandidat yang beragam maupun yang bukan berasal dari *business unit pools*.
3. Kompetensi berfokus pengembangan.
Mendesain proses pengembangan yang lebih berfokus pada pembelajaran atas kompetensi yang dibutuhkan untuk keberhasilan bisnis. Desain proses tersebut harus dapat memberikan *feedback* yang lebih kaya dalam penilaian pengembangan, dengan memanfaatkan *360 degree feedback tools* serta model kompetensi kepemimpinan.
4. Komunikasi yang lebih terbuka.
Proses dilakukan secara lebih terbuka dan tidak eksklusif, untuk menghindari penunjukan informal (*tap on the shoul-*

der). Komunikasi harus lebih terbuka bagi semua orang tentang bagaimana proses tersebut bekerja, sistem *feedback* yang juga lebih terbuka bagi lingkungan, serta memacu dan mendukung pengembangan karir.

5. Pemeriksaan terus menerus. Mendesain proses menjadi lebih fleksibel dan berkelanjutan, dan terdapat sistem evaluasi terus-menerus, bukan sekedar ritual peristiwa perencanaan tahunan saja.

Stringer dan Cheloha (2003) menyoroti kekuatan dari proses terjadinya perencanaan. Menurut mereka, ada enam tahapan proses yang harus dilalui, yaitu:

1. Perusahaan harus memulainya dengan melibatkan calon pemimpin yang memiliki potensi tertinggi.
2. Perlu digunakan teknik penilaian berganda (*multiple assessment techniques*).
3. Adanya hasil dari *feedback assessment* dan diskusi tentang jenjang karir.
4. Kegiatan pengembangan untuk enam bulan, satu tahun, dan tiga tahun harus didesain secara kolaboratif.
5. Menyetujui terjadinya *reconnect-reassessment-re-plan timetable*, mengingat adanya ketidakpastian di masa depan.
6. Bersiap-siap untuk mengintervensi calon pemimpin dengan menciptakan lingkungan yang lebih dapat menerima kesalahan, lebih dapat saling memahami, dan lebih mendukung. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan *coaching* dan *mentoring* untuk memastikan keberhasilan perencanaan SDM yang baik.

Dalam menilai *succession planning* perusahaan, khususnya *succession management*, ada empat hal yang perlu dipertimbangkan (Leibman *et al*, 1996):

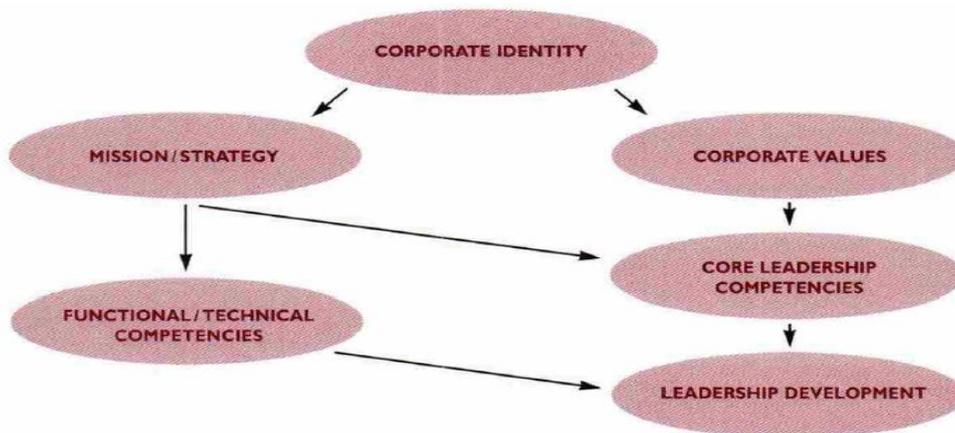
1. Menciptakan wadah bagi kepemimpinan. Wadah kepemimpinan (*leadership template*) adalah kerangka kerja bagi pengembangan, penyeleksian, dan pemberian *reward* bagi eksekutif. Wadah ini

menjadi tempat pengembangan tim kepemimpinan sesuai kebutuhan perusahaan.

2. Meminimalkan proses pencatatan, dan memaksimalkan pemanfaatan *pools*. Pencatatan (*slating*) bukanlah cara yang paling efektif, maka lebih baik perusahaan membangun *leadership pools* berdasarkan kriteria kompetensi kepemimpinan yang diharapkan. *Pools* tersebut tidak sekedar menunjukkan kedalaman kemampuan kandidat, tetapi juga memberikan fleksibilitas dalam pemilihan dan penciptaan tim-tim kepemimpinan. Gambar berikut menunjukkan hubungan dalam pengembangan kepemimpinan yang terintegrasi.
3. Mendefinisikan kembali keterlibatan dari tim manajemen senior. Manajemen senior berperan dalam tiga hal:
 - Mengidentifikasi kesempatan pengembangan yang penting bagi kepemimpinan
 - Komisi penugasan yang menantang, penting bagi bisnis, dan signifikan dalam penciptaan jaringan organisasional.
 - Sebagai penasihat dan menunjuk siapa yang berwenang untuk bertindak dalam peran kepemimpinan di masa mendatang.
4. Mempersiapkan kader kepemimpinan. Untuk menghasilkan individu yang memiliki kapabilitas pemimpin, perusahaan harus:
 - Menentukan kompetensi yang diinginkan dengan jelas.
 - Bersikap transparan/terbuka dalam proses seleksi.
 - Memberikan kesempatan pengembangan dan mekanisme untuk mengakses penugasan.
 - Menentukan pedoman wajib dan umpan balik (*feedback*).

- Meluruskan struktur pemberian reward. Sedangkan kandidat yang berpeluang atas posisi eksekutif tersebut harus:
 - Memiliki asumsi atas tanggung jawab karirnya.
 - Menunjukkan kompetensi yang dapat dilihat secara demonstratif.
 - Membangun jaringan pendukung dan sponsor.
 - Menunjukkan keberhasilannya dalam posisi penting.
 - Mempertahankan kompetensi yang dibutuhkan bagi arah bisnis masa depan.
- Gambar 2 menjelaskan arah pengembangan kader kepemimpinan.
- Walker (1997) menjelaskan bahwa proses *succession management* memberikan pedoman untuk meningkatkan kualitas *selection/leadership talent pools* secara relatif terhadap persyaratan bisnis. Eksekutif dapat menghasilkan perubahan melalui proses ini, dengan:
- Meningkatkan pembelajaran dengan penugasan substantif yang cepat, dalam bisnis dan berbagai fungsi.
 - Menyesuaikan penugasan dengan kebutuhan individu dan bisnis yang spesifik.
 - Membangun perspektif global sejak awal karir, dengan proyek pelatihan dan pengalaman kerja.
 - Mengidentifikasi kecerdasan individu untuk berkerja dalam tim manajemen dan mengembangkan kapabilitas tim tersebut.
 - Memastikan implementasi kerja yang berkaitan dengan pembelajaran dan pengembangan secara lebih cepat dan efektif, dengan melibatkan pengembangan tujuan dan tanggung jawab kinerja.
 - Menyesuaikan pendidikan dan pelatihan manajemen agar relevan dengan isu dan prioritas bisnis dan pengembangan kebutuhan partisipasi manajer yang spesifik.
 - Membandingkan kandidat dari dalam perusahaan dengan kandidat terbaik dari luar perusahaan.
 - Merekrut kandidat setingkat di bawah posisi kunci, untuk menetapkan kriteria calon pemimpin yang dibutuhkan dalam periode dua sampai lima tahun (tidak terburu-buru tapi juga tidak terlalu lama).
 - Menetapkan rentang pembayaran yang lebih luas dan total kompensasi yang semakin fleksibel untuk memikat dan mempertahankan kandidat terbaik.

Gambar 2. Pengembangan Kader Kepemimpinan



Sumber: Leibman et al, 1996.

Seperti yang sudah diungkapkan di awal tulisan ini, yang terpenting adalah suatu perencanaan SDM harus dapat dihubungkan dengan perencanaan strategik perusahaan. Walker (2003) berpendapat, kapasitas organisasi untuk mencapai tujuan strategik ini dipengaruhi oleh SDM dalam tiga hal yang mendasar, yaitu biaya ekonomis, kapasitas untuk dapat mengoperasikan secara efektif (agar dapat mencapai hasil), serta kapasitas untuk menjalankan perusahaan baru dan perubahan operasional (menumbuhkan bisnis). Pemimpin SDM yang paling efektif dewasa ini dapat menterjemahkan strategi-strategi umum menjadi hal-hal yang lebih spesifik yang pencapaian hasilnya dalam bisnis dapat diukur. Pada organisasi yang sedang tumbuh, strategi SDM difokuskan untuk menetapkan kebijakan merger dan akuisisi, aliansi, globalisasi, inovasi produk dan jasa, dan pengembangan pasar. Menurut Walker (2003), strategi SDM bersifat visioner dan memberikan arahan, tetapi juga oportunistik. Agar tujuan utama untuk mencapai efektivitas organisasi dapat berhasil sesuai yang diharapkan, maka perusahaan perlu menyesuaikan perencanaan SDM dengan strategi tertentu.

PENUTUP

Tidak seperti *succession planning* tradisional, penerapan *succession management* memberikan manfaat sebagai berikut:

- Proses yang lebih sederhana dan memerlukan lebih sedikit waktu.
- Membuka peluang bagi lebih banyak kandidat.
- Evaluasi dan pemilihan kriteria yang lebih objektif dan terbuka.
- Model kompetensi yang membantu pengembangan individu dan menghasilkan nilai terbaik.

- Sistem *feedback* yang lebih kaya, serta.
- Lebih fleksibel dalam merespon ketidakpastian lingkungan.

Ada beberapa pelajaran berharga yang dapat dipetik dalam mendesain sistem perencanaan sumber daya manusia untuk lingkungan yang kompetitif. Pertama, tidak ada kemajuan tanpa keterlibatan aktif dari manajer. Keterlibatan aktif manajer ini selalu dilihat dan diperhatikan, tidak pernah diasumsikan. Kedua, proses ini membantu penciptaan visi dan model terlebih dulu dari sistem *succession management*. Model tersebut membantu manajer untuk tetap fokus pada tujuan semula. Ketiga, yang merupakan manfaat terpenting, para kandidat yakin bahwa proses tersebut memiliki integritas tinggi dan lebih dapat dipercaya (tidak sekedar *tap on the shoulder*). Terakhir, fokus sistem *succession management* harus berhubungan langsung dengan visi dan strategi perusahaan.

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan hal penting bagi tiap perusahaan. Bisa jadi kita tidak lagi memerlukan *succession planning* tradisional, tetapi kita memerlukan *succession management* dengan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya, untuk membantu eksekutif mengambil langkah-langkah yang diperlukan agar dapat memastikan bahwa tiap unit bisnis telah memiliki calon pemimpin yang dibutuhkan, dan secara efektif mengembangkan bakat dan kemampuan calon pemimpin tersebut. *Succession management* memberi kemudahan bagi kepemimpinan perusahaan dalam menanamkan proses yang dinamis untuk berintegrasi dengan inisiatif strategik perusahaan.

REFERENSI

- Bartlett, Christopher A., & Sumantra Ghoshal. 1995. Changing the role of top management: Beyond system to people. *Harvard Business Review*, May-June: 132-142.
- Fulmer, Robert M. 2001. Johnson & Johnson: Frameworks for leadership. *Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 3, pp. 211-220.
- Jackson, Susan E., & Randall S. Schuler. 1990. Human resource planning: Challenges for industrial/organizational psychologist. *American Psychologist*, 45: 223-239.
- Leibman, Michael, Ruth A. Bruer, dan Bill R. Maki. 1996. Succession management: The next generation of succession planning. *Human Resource Planning*, Vol. 19, Issue 3: 16-29.
- Metz, Edmund J. 1997. Designing succession system for new competitive realities. *Human Resource Planning*, Vol. 20: 31-37.
- Rothwell, Sheila. 1995. Human resource planning. In J. Storey (ed). *Human Resource Management*. pp. 167-202. London: Routledge.
- Stringer, Robert A. & Randall S. Cheloha. 2003. The power of a development plan. *Human Resource Planning*, Vol. 26, Issue 4: 10-17.
- Walker, James W. 2003. Perspectives: Where are we going?. *Human Resource Planning*, Vol. 26, Issue 1.
- Walker, James W. 1997. Perspectives: Do we need succession planning anymore? *Human Resource Planning*, Vol. 20: 9-11.