

MANAJEMEN SUKSESI

PENTINGNYA MANAJEMEN SUKSESI

- **Manajemen suksesi** mengacu pada proses sistematis untuk menentukan peran penting dalam organisasi, mengidentifikasi dan mengevaluasi calon penerus, dan mengembangkan mereka untuk peran ini.
- Para eksekutif organisasi mana pun harus mengembangkan generasi pemimpin berikutnya.
- Manajemen suksesi biasanya berfokus terutama pada CEO. Sumber talenta untuk peran ini berasal dari:
 1. CEO
 2. Tim manajemen senior (eksekutif)
 3. Peran penting berdasarkan nilai jangka panjang bagi organisasi (misalnya ilmuwan atau spesialis hubungan pelanggan)

PENTINGNYA MANAJEMEN SUKSESI

- Manajemen suksesi terdiri dari proses mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk mengambil posisi kunci dalam organisasi dan mempersiapkan mereka untuk posisi tersebut.
- Identifikasi bakat selalu dibarengi dengan program berkelanjutan untuk mengembangkan bakat tersebut.
- Manajemen suksesi memastikan kesinambungan dalam kepemimpinan dan, seperti program pemula lainnya, mengembangkan pemain generasi berikutnya. Tujuan dari program manajemen suksesi adalah untuk mengidentifikasi dan mempersiapkan pemimpin masa depan dan memastikan kelangsungan bisnis.
- Prioritas pertama dari setiap program manajemen suksesi adalah mempunyai rencana untuk mengganti para pemimpinnya.

EVOLUSI - MANAJEMEN SUKSESI

- Perencanaan penggantian dapat didefinisikan sebagai proses mengidentifikasi cadangan darurat jangka pendek dan jangka panjang untuk mengisi posisi-posisi penting.
- Formal dan metode Perencanaan penggantian telah ada selama lebih dari 30 tahun.
- Bagian ini membahas bagaimana perencanaan penggantian telah berkembang menjadi manajemen suksesi dengan:
 1. Memperluas fokus
 2. Memperluas cakrawala waktu
 3. Menciptakan kumpulan talenta pengganti
 4. Memperbaiki sistem evaluasi.

FOKUS YANG LEBIH LUAS

- Fokus dari perencanaan penggantian adalah jabatan, dan menyiapkan penggantinya untuk jabatan diisi jika petahana meninggal atau berhenti.
- Konsep ini terutama mengacu pada suksesi dan bagan pengganti untuk posisi tingkat tinggi atau kunci dalam organisasi.
- Singkatnya, perencanaan penggantian terdiri dari tabel yang diperbarui secara berkala karyawan yang mungkin dicalonkan jika diperlukan. Jenis perencanaan ini terfokus pada kandidat berpotensi tinggi, semuanya siap untuk mengisi kekosongan posisi, dan dengan melakukan hal tersebut menimbulkan efek berantai di seluruh organisasi. Model ini diasumsikan bahwa orang mempunyai karier tunggal dalam satu organisasi. Jadi, penggantian adalah replika dari pemegang pekerjaan saat ini.

FOKUS YANG LEBIH LUAS

- Perencanaan ini bergantung pada masa depan yang stabil, di mana pengetahuan, keterampilan, sikap, dan atribut-atribut lain dari manajer masa depan terlihat sangat mirip dengan manajer saat ini. Pekerjaan dalam 5 hingga 10 tahun ke depan diasumsikan sama dengan pekerjaan yang ada pekerjaan. Struktur organisasi (yaitu, bagaimana organisasi dibentuk menurut garis divisi, lini produk, atau lini fungsional) tidak berubah, dan hanya sedikit pesaing baru yang terlihat di cakrawala. Tentu saja, skenario seperti ini tidak terjadi pada sebagian besar Perusahaan.
- Dalam perencanaan penggantian, titik awalnya adalah pekerjaan, sedangkan dalam manajemen suksesi, titik awalnya adalah strategi organisasi. Karyawan dipilih berdasarkan tujuan jangka panjang, dan rencana pengembangan karyawan diselaraskan dengan rencana strategis, bukan penggantian posisi.

JANGKA WAKTU

- **Pendekatan perencanaan tradisional** berkaitan dengan penggantian segera dan jangka pendek. Siapa cadangan kami untuk wakil presiden yang kami rencanakan untuk dipromosikan dalam 6 hingga 12 bulan? Fokus strategis di bawah satu tahun adalah persepsi “bisnis seperti biasa”, yang, jika diulang, tidak akan berlaku selama periode 10 tahun. Perspektif waktu singkat ini tidak memungkinkan penerimaan atau manajemen karier bagi mereka yang memiliki keterampilan berbeda di bidang pertumbuhan.
- **Manajemen suksesi** melihat pada jangka panjang (setelah memastikan bahwa hal tersebut bersifat jangka pendek penggantian sudah ada) dan berfokus pada masa depan dua tahun atau lebih.

KOLAM BAKAT

- Model perencanaan SDM tradisional memandang suksesi sebagai penyerahan tongkat estafet pelari berkemampuan berikutnya.
- Manajer akan mengidentifikasi orang-orang yang berkinerja terbaik dan mendidik mereka untuk sukses. Kadang-kadang dua atau tiga penerus akan diidentifikasi, dan mereka akan berlomba menuju garis akhir promosi eksekutif. Praktik ini mungkin berhasil ketika organisasi terdiri dari lusinan tingkatan, setiap manajer memiliki banyak asisten manajer.
- Karena karyawan tidak dapat mempercayai organisasi untuk memberikan keamanan kerja seumur hidup, hal yang sama juga terjadi pada organisasi tidak dapat mengandalkan satu individu atau sekelompok kecil karyawan untuk mencapai tujuan rencana suksesi mereka.

KOLAM BAKAT

- Organisasi berusaha mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan sebanyak mungkin untuk memastikan kepergian karyawan dan perubahan kebutuhan tidak akan merugikan mereka.
- Selain itu, pendekatan manajemen suksesi tidak hanya bergantung pada kandidat internal saja, tetapi juga melacak kandidat eksternal. Daripada mengandalkan manajer internal bawaan, manajer suksesi melacak generasi baru, orang-orang yang berkinerja tinggi di eksternal pasar, sehingga memastikan bahwa keterampilan dan ide baru mengalir ke dalam organisasi.

SISTEM PERINGKAT

- Perencanaan tradisional mengandalkan identifikasi orang-orang pengganti oleh satu orang penilai. Sebelumnya, hanya atasan dari karyawan berpotensi besar yang memberikan informasi tentang karyawan tersebut, dan informasi yang menjadi dasar rencana suksesi menjadi ketinggalan jaman dan tidak dapat diandalkan.
- Dalam pendekatan manajemen suksesi, beberapa penilai memberikan evaluasi terkini atas suatu kinerja karyawan. Meningkatnya penggunaan mekanisme umpan balik 360° memberikan pencerahan pada berbagai aspek gaya dan kinerja kandidat mana pun.

PROSES MANAJEMEN SUKSESI

1. MENYESUAIKAN RENCANA MANAJEMEN SUKSESI DENGAN STRATEGI
2. IDENTIFIKASI KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN UNTUK MEMENUHI TUJUAN STRATEGI
3. IDENTIFIKASI KARYAWAN POTENSI TINGGI
4. MEMBERIKAN PELUANG DAN PENGALAMAN BERKEMBANG
5. MONITOR MANAJEMEN SUKSESI

MENYESUAIKAN RENCANA MANAJEMEN SUKSESI DENGAN STRATEGI

- Pengembangan manajemen harus dikaitkan dengan rencana dan strategi bisnis. Jika rencana bisnis berfokus pada pasar global, maka para manajer harus dilatih untuk mengelola pasar bisnis global.
- Bagaimana hal ini diterjemahkan ke dalam keterampilan sehari-hari? Untuk membangun talenta global, suatu organisasi dapat memulai dengan menanyakan pertanyaan-pertanyaan berikut:
 1. Apa saja keterampilan khusus dan perspektif yang diperlukan untuk bersaing secara global? Berapa banyak manajer yang memiliki keterampilan ini?
 2. Berapa persentase karyawan yang dapat mewakili perusahaan di hadapan dunia?
 3. Berapa banyak yang bisa mengadakan makan malam panjang dengan pelanggan internasional utama?
- Koneksi strategis itu penting, sehingga organisasi harus memulai dengan rencana bisnisnya. Dengan menggunakan hal ini, ditambah dengan pemindaian lingkungan, para manajer mencoba memprediksi di mana letak organisasi akan berada dalam 3, 5, atau 10 tahun.

IDENTIFIKASI KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN UNTUK MEMENUHI TUJUAN STRATEGI

- Dari rencana strategis, manajer kemudian dapat mengembangkan daftar kompetensi keterampilan dan keahlian karyawan yang dibutuhkan. Setidaknya ada dua pendekatan untuk mengidentifikasi karakteristik manajer yang sukses: pendekatan berbasis pekerjaan dan berbasis kompetensi mendekati.
- **PENDEKATAN BERBASIS PEKERJAAN** Dorongan pertama adalah memulai dengan pekerjaan. Kita tahu bahwa karyawan mempunyai pekerjaan yang mempunyai tugas dan tanggung jawab. Pendekatan berbasis pekerjaan menunjukkan hal itu karyawan yang memiliki pengalaman signifikan sebagai manajer, dan yang telah memperoleh pekerjaan keterampilan seperti memotivasi, mendelegasikan, memasarkan, atau mengelola keuangan, akan menjadikan manajer sukses.

IDENTIFIKASI KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN UNTUK MEMENUHI TUJUAN STRATEGI

Yang lain berpendapat bahwa pendekatan berbasis pekerjaan terhadap penerus tidak memadai karena pekerjaan berubah dengan cepat.

Selain itu, peningkatan pengetahuan kerja telah menyebabkan banyak organisasi mencari pendekatan berbeda terhadap pengembangan karyawan, khususnya bagi karyawan di tingkat manajerial. Oleh karena itu, banyak organisasi yang beralih ke pendekatan berbasis kompetensi, dimana kemampuan individu adalah yang focus utama.

PENDEKATAN BERBASIS KOMPETENSI; Kompetensi adalah sekelompok perilaku yang saling berkaitan diperlukan untuk keberhasilan kinerja.

Kompetensi dapat terdiri dari keterampilan, kemampuan, pengetahuan, dan karakteristik pribadi (kemampuan untuk memotivasi orang lain, misalnya). Kompetensi adalah atribut terukur yang membedakan karyawan sukses dari mereka yang tidak sukses.

IDENTIFIKASI KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN UNTUK MEMENUHI TUJUAN STRATEGI

Kompetensi ini merupakan kumpulan perilaku yang dapat diamati dan dapat bersifat “keras” atau “lunak”.

Kompetensi Teknis/Fungsional (hard competency) adalah jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional pekerjaan. Kompetensi keras mungkin berupa kemampuan untuk membangun teknologi baru.

Keterampilan teknis adalah keterampilan yang dapat dipelajari dan diukur. Biasanya, keterampilan teknis dapat dipelajari dan dikembangkan melalui pendidikan formal, kursus, pelatihan perusahaan, atau sertifikasi. Ijazah, sertifikat pelatihan, atau penghargaan. Itu adalah contoh alat untuk mengukur seberapa baik menguasai keterampilan teknis tertentu.

Contoh: bahasa pemrograman, keamanan jaringan, kemampuan berbahasa asing (bilingual/multilingual), Microsoft Office (Word, Excel, PowerPoint), visualisasi data, project management, digital marketing, analisis data dll.

IDENTIFIKASI KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN UNTUK MEMENUHI TUJUAN STRATEGI

Soft skills merupakan kemampuan karakteristik yang dimiliki individu dalam merespon lingkungannya. Kompetensi lunak mungkin merupakan kemampuan untuk mempertahankan talenta-talenta terbaik. Mengingat masa depan yang tidak pasti yang memerlukan keterampilan berubah dengan cepat, manajemen suksesi harus fokus pada pengembangan kompetensi.

Contoh: berpikir kreatif, berpikir kritis, kolaborasi dan kerja sama tim, komunikasi, negosiasi, presentasi, empati, kepemimpinan dll.

IDENTIFIKASI KETERAMPILAN DAN KOMPETENSI YANG DIPERLUKAN UNTUK MEMENUHI TUJUAN STRATEGI

Beberapa jenis kompetensi:

1. Kompetensi inti: Karakteristik, seperti keterampilan berpikir, yang dimiliki setiap anggota organisasi diharapkan untuk dimiliki
2. Peran atau kompetensi spesifik: Karakteristik, seperti pengetahuan bisnis, yang dimiliki Bersama oleh berbagai posisi dalam suatu organisasi
3. Kompetensi unik atau khas: Karakteristik, seperti keahlian di bidang media hubungan, yang hanya berlaku untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi

IDENTIFIKASI KARYAWAN POTENSI TINGGI

Dengan memperhatikan diri mereka sendiri dengan arah masa depan organisasi, para eksekutif fokus pada para manajer siapa yang akan memandu masa depan itu. Proses penilaian kinerja menjadi bermakna dan bukan sekadar formulir personel yang harus diisi. Para eksekutif datang untuk “memiliki” suksesi dan rencana pengembangan, karena merupakan bagian integral dari keberhasilan organisasi.

Dalam SDM, kita sering menyatakan bahwa prediktor terbaik dari kinerja masa depan adalah kinerja masa lalu. Para eksekutif harus mampu melampaui gambaran tentang karyawan berpotensi besar karyawan yang menggunakan deskripsi seperti "Dia sangat cerdas dan sangat strategis" dan "Dia mendapat dukungan dari timnya" untuk mencantumkan pencapaian tertentu.

Organisasi menggunakan beberapa pendekatan untuk mengidentifikasi bakat manajerial sebagai berikut:

1. **Penggantian sementara:** Pada tingkat paling primitif, sebagian besar manajer individual akan mengidentifikasi cadangan yang ditunjuk dan calon penerusnya. Ini selesai jika manajer tidak berada di kantor untuk waktu yang lama (misalnya liburan, pelatihan). Seorang manajer yang gagal memilih penggantinya tidak akan pernah dipromosikan, karena tidak ada pengganti yang siap untuk menggantikannya.

IDENTIFIKASI KARYAWAN POTENSI TINGGI

2. **Bagan pengganti:** Pada tingkat berikutnya, beberapa organisasi menyiapkan bagan pengganti dengan perkiraan tanggal keberangkatan para pemegang jabatan, beserta daftar sementara calon penerus. Ini biasanya dilakukan seputar waktu penilaian kinerja, dengan menggunakan data evaluasi kinerja. Biasanya, ditangan eksekutif senior menargetkan beragam karyawan untuk pertumbuhan dan membuat rencana pengembangan tahunan.
3. **Penggantian strategis:** Program manajemen suksesi yang lebih maju ada dalam organisasi yang hanya meniru petahana yang sudah ada, namun malah mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan yang diperlukan, berdasarkan rencana organisasi. Organisasi kemudian mencoba mendukung dan melatih para manajer ini dari dalam.
4. **Budaya manajemen talenta:** Banyak organisasi yang CEO-nya terjaga di malam hari khawatir tentang kemampuan mereka untuk menemukan dan mempertahankan talenta terbaik, telah mengadopsi suatu talenta budaya manajemen. Para pemenang dalam perang memperebutkan bakat telah mengembangkan suatu pola pikir bakat- yaitu, mereka percaya bahwa bakat itu penting dan harus dikembangkan tidak hanya di tingkat atas tetapi juga di semua tingkatan.

IDENTIFIKASI KARYAWAN POTENSI TINGGI

Penilaian karyawan untuk mengidentifikasi kandidat berpotensi besar harus dilakukan secara adil dan akurat: secara adil sehingga karyawan memahami proses tersebut dan merasakan pencarian untuk talenta tersebut merupakan prosedur yang berkeadilan, dan akurat sehingga proses seleksinya bersifat keduanya dapat diandalkan dan valid. Organisasi biasanya menggunakan penilaian informal atasan langsung dan evaluasi formal seperti penilaian kinerja dan pusat penilaian.

MEMBERIKAN PELUANG DAN PENGALAMAN BERKEMBANG

Sebelum kita membahas metode yang digunakan untuk mengembangkan manajer, pertama-tama kita harus mempertimbangkan dua hal:

- Apakah pemimpin dilahirkan atau diciptakan?
- Haruskah organisasi menghasilkan bakat manajerial mereka sendiri atau membelinya secara langsung di pasar terbuka?

MEMBERIKAN PELUANG DAN PENGALAMAN BERKEMBANG

Lahir atau dibuat? Banyak pemimpin hebat yang tidak memiliki pelatihan manajemen formal.

Bukankah kita sebaiknya memilih saja pemimpin yang memiliki kualitas yang melekat pada pemimpin dan tidak berusaha melakukannya mengajarkan keterampilan kepemimpinan?

Peter Drucker, dianggap oleh banyak orang sebagai pendiri manajemen sebagai suatu disiplin ilmu, mengatakan, "Kebanyakan manajer dibuat, bukan dilahirkan. Harus ada yang sistematis bekerja pada penyediaan, pengembangan, dan keterampilan manajemen masa depan. Dia tidak bisa dibiarkan begitu saja.

Beli atau buat? Organisasi menginvestasikan banyak uang dan sumber daya lainnya untuk manajer berkembang, tapi mungkin manajer yang berpengalaman dan terlatih dapat dengan mudah dipekerjakan dari organisasi orang lain.

Sebuah survei menemukan bahwa lebih dari separuh perusahaan perlu mempekerjakan orang luar karena tidak ada orang dalam yang dikembangkan untuk mengambil peran CEO.

MEMBERIKAN PELUANG DAN PENGALAMAN BERKEMBANG

Sebagian besar organisasi besar mempunyai program pengembangan manajemen formal untuk memastikan tersedianya “orang yang dapat dipromosikan”. Mari kita lihat beberapa metodenya digunakan oleh organisasi-organisasi tersebut:

METODE PENGEMBANGAN MANAJEMEN Dalam proses manajemen suksesi, fokusnya dalam pengembangan manajemen adalah **pada pengembangan kompetensi, bukan hanya pada persiapan pekerjaan**. Karena tujuannya adalah untuk mengembangkan banyak keterampilan yang mungkin diperlukan dalam suatu masa depan yang tidak pasti (berbeda dengan sekadar mereplikasi keterampilan para petahana saat ini), manajemen jauh lebih terbuka terhadap berbagai pendekatan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang berbakat.

Metode pengembangannya yang paling umum adalah promosi, rotasi pekerjaan, penugasan khusus dan Tindakan pembelajaran, pelatihan dan pengembangan formal, serta pendampingan dan pembinaan.

MONITOR MANAJEMEN SUKSESI

Beberapa rencana suksesi ditempatkan di rak paling atas seorang eksekutif, siap untuk dibersihkan guna mempersiapkan diskusi tahunan.

Kebijakan-kebijakan tersebut tidak merupakan bagian dari rencana strategis, dan juga tidak digunakan untuk memandu pengembangan karyawan. Untuk mengukur efektivitas manajemen suksesi, perencana suksesi digunakan untuk menghitung jumlah prediksi "pengganti berpotensi tinggi" dengan jumlah sebenarnya yang ditempatkan pada posisi tersebut.

Namun, jika kebutuhan bisnis berubah secara drastis, hal ini mungkin merupakan cara pengukuran yang buruk.

Menyarankan langkah-langkah seperti berikut:

- Peningkatan skor keterlibatan
- Meningkatnya persepsi positif terhadap peluang pengembangan
- Persepsi karyawan berpotensi besar terhadap proses manajemen suksesi
- Partisipasi yang lebih tinggi dalam kegiatan pengembangan
- Lebih banyak orang yang terlibat dalam proses pendampingan

Manajemen Suksesi

Sejauh ini, kita telah mengkaji manajemen suksesi dari perspektif organisasi. Sekarang kita akan mempertimbangkan perspektif karyawan

PERAN KARYAWAN DALAM MANAJEMEN SUKSESI

Pendekatan top-down, pendekatan yang diarahkan pada organisasi untuk manajemen suksesi mengasumsikan bahwa karyawan siap dan bersedia untuk dipersiapkan untuk kepemimpinan generasi berikutnya. Pendekatan dari atas ke bawah memperlakukan karyawan seperti bidak dalam permainan catur. Tapi karyawannya bukan pion; suara mereka perlu didengar.

Pertimbangan pertama adalah hubungan karyawan dengan organisasi mana pun tidak bersifat permanen. Karyawan tersebut dapat berhenti, atau majikan dapat memecatnya. Kontrak kerja baru saat ini tidak menjamin pekerjaan bagi siapapun, bahkan bagi mereka berkinerja secara kompeten.

Manajemen Suksesi

MENGELOLA BAKAT: PERAN SDM Kebanyakan peneliti dan konsultan akan berpendapat bahwa CEO harus memiliki fungsi manajemen suksesi, dan HR seharusnya memiliki fungsi tersebut menyediakan beberapa alat untuk melakukannya. Namun SDM adalah profesional dan mengetahui lebih banyak tentang praktik terbaik (dan kendala) manajemen suksesi dibandingkan CEO. HR harus memilikinya proses manajemen bakat untuk memitigasi tiga jenis risiko pada suatu organisasi:

1. Risiko lowongan: Organisasi yang tidak mampu mengisi posisi-posisi penting yang kosong dengan pemimpin yang efektif dengan cepat mungkin mengalami kerugian bisnis dan/atau ketidakmampuan untuk mencapai tujuan strategis.
2. Risiko kesiapan: SDM harus mengembangkan karyawannya sehingga ketika ada peluang, ada personel yang berkualifikasi dan termotivasi.
3. Risiko transisi: Selain mempersiapkan karyawan untuk peran-peran kunci, HR juga harus mempersiapkan karyawan untuk melakukan peran-peran penting mengembangkan program untuk mempertahankan karyawan kunci, dan untuk memantau pesaing dan orang lain agar dapat dengan cepat mengidentifikasi kandidat eksternal.

TERIMA KASIH
THE END