

SUCCESSION MANAGEMENT: UPAYA HUMAN RESOURCE PLANNING MENUJU SUCCESS CORPORATE

Rini Kuswati

Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Surakarta
Jalan A. Yani Tromol Pos 1, Surakarta 57102 Indonesia Telepon: +62- 0271-717417 Psw. 211, 229
E-mail: rinikuswati@yahoo.com

Diterima 2 Agustus 2008 /Disetujui 14 Maret 2009

Abstract: *The changes of the business environment, societal expectations, and internal processes, cooperation are redesigning their succession planning to remain competitive in developing strong leadership teams. By moving to succession management, corporations create a more flexible and dynamic approach for preparing future executive and have the leadership necessary ready to meet the business challenges of the remainder of the decade and beyond. Succession management allows the corporate leadership to instill a more dynamic process became easier to integrate with the firm's strategic initiatives. It better aligns organizational thinking with the external environment where the discontinuities make it possible to anticipate the full spectrum of change that a corporation will confront. It is the leadership and succession philosophy that focuses on developing the creativity and flexibility that allows for a more rapid response to change. So succession management as one way to became the success corporate.*

Keywords: *human resource planning, succession planning, succession management, success corporate*

Abstrak: *Perubahan lingkungan bisnis, harapan masyarakat, dan proses internal, serta kerjasama yang mendesain ulang perencanaan suksesi mereka untuk tetap kompetitif dalam mengembangkan tim kepemimpinan yang kuat. Dengan menerapkan manajemen suksesi, perusahaan menciptakan pendekatan yang lebih fleksibel dan dinamis untuk mempersiapkan eksekutif masa depan dan memiliki kepemimpinan yang siap memenuhi tantangan bisnis dari sisa dekade dan seterusnya. Manajemen suksesi memungkinkan pimpinan perusahaan menanamkan proses yang lebih dinamis agar mudah mengintegrasikan dengan inisiatif strategis perusahaan. Keadaan menjadi lebih baik dengan mensejajarkan pemikiran organisasi dengan lingkungan eksternal, di mana diskontinuitas menciptakan kemungkinan mengantisipasi spektrum penuh dari perubahan yang akan dihadapi sebuah perusahaan. Filosofi kepemimpinan dan suksesi yang berfokus pada pengembangan kreativitas dan fleksibilitas memungkinkan respon berubah lebih cepat. Jadi, suksesi manajemen sebagai satu cara keberhasilan perusahaan.*

Kata kunci: *perencanaan sumber daya manusia, perencanaan suksesi, manajemen suksesi, keberhasilan perusahaan*

PENDAHULUAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) atau *human resource planning* (HRP) didefinisikan sebagai sebuah proses, dimana manajemen menentukan bagaimana organisasi harus berge-

rak, dari posisi SDM saat ini berada menuju posisi yang diinginkan dimasa mendatang (Vetter dalam Jackson & Schuller,1990). Melalui perencanaan, manajemen berusaha mendapatkan SDM dalam jumlah dan jenis yang tepat, pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat sehingga hasil yang dicapai organisasi menjadi

optimum dan setiap individu mendapatkan keuntungan maksimal dalam jangka panjang. Dalam perencanaan SDM, sebuah organisasi memperkirakan kebutuhan SDM ke depan dan merencanakannya, bagaimana kebutuhan tersebut bisa dicapai. Termasuk membuat tujuan, mengembangkan dan mengimplementasikan program (seperti: *staffing*, sistem penilaian, kompensasi, dan pelatihan) yang berfungsi untuk memastikan SDM yang tersedia mempunyai karakteristik dan keahlian yang tepat ketika organisasi membutuhkannya. Aktivitas lain yang juga dilakukan adalah mengembangkan dan mengimplementasikan program untuk memperbaiki performa pekerja atau untuk meningkatkan kepuasan pekerja dan mendorong produktivitas, kualitas atau inovasi organisasi. Terakhir, perencanaan SDM melakukan pengumpulan data yang terkait dalam proses evaluasi program serta pengumpulan informasi untuk menyusun materi program yang akan datang.

Tujuan utama perencanaan SDM adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, sehingga sebuah perencanaan SDM harus diintegrasikan dengan tujuan dan rencana jangka pendek serta jangka panjang. John O' Brien (1990) mendeskripsikan, sebuah hubungan yang integratif (*integrative linkage*) antara manajemen bisnis dan perencanaan SDM dimana SDM dan manajer lini dalam melakukan kerjasama untuk mengembangkan rencana bisnis dan menentukan kebutuhan SDM, menganalisis profil kekuatan kerja untuk strategi bisnis masa depan, mereview isu SDM yang muncul dan mengembangkan program kemudian mendukung rencana bisnis yang telah disepakati. Kerjasama ini akan terjadi ketika perencanaan SDM meyakinkan perencanaan *corporate* bisnis bahwa "SDM merepresentasikan keunggulan kompetitif" yang dapat meningkatkan profit ketika di *manage* dengan benar.

PEMBAHASAN

Human Resource Planning Vs Human Resource Strategy

Human resource planning sangat terkait dengan *human resource strategy*, hal ini dapat diperjelas dimana *human resource planning* dituju-

kan untuk perencanaan SDM jangka panjang sedangkan *human resource strategy* difokuskan pada perencanaan SDM jangka pendek. Schuller & Walker (1990) mendefinisikan *human resource strategy* sebagai seperangkat proses dan aktivitas yang dilakukan secara bersama baik oleh *Human resource* dan manajer lini untuk memecahkan berbagai permasalahan SDM yang terkait dengan issue bisnis yang sedang dihadapi oleh sebuah perusahaan. Beberapa factor yang mendorong dilakukannya perencanaan SDM (*human resource planning*) antara lain adalah (Sculler & Walker, 1990): (1) Dampak dari adanya globalisasi, (2) Kemajuan dan perkembangan teknologi yang berubah dengan cepat, (3) Ketidakpastian kondisi ekonomi yang berubah, tanpa mampu dipresiksi sebelumnya, dan (4) Perubahan angkatan kerja, sehingga tuntutan kualitas SDM juga akan berubah.

Adapun, beberapa aktivitas yang mendorong munculnya *human resource strategy* antara lain (Walker, 1990): (1) Isu bisnis yang berubah secara fundamental, seperti: kenaikan biaya-biaya yang harus ditanggung perusahaan, kompleksitas organisasi, struktur yang cenderung *flat* dan *leaner* serta perubahan *demographic*, (2) Isu-isu yang terkait *people related business* dan agenda strategy SDM, (3) Semakin pentingnya keterlibatan manager lini dalam aktivitas *human resource*.

Beberapa alasan mengapa strategi SDM menggunakan strategi yang berkonsentrasi pada *people related business concern* karena *cost competitiveness, delegation, organizational changes, enhance competitiveness, organizational competitiveness, employee competence, managing workforce diversity*, dan *global competitiveness* (persaingan ditingkat harga, kepentingan pen-delegasian tugas sesuai skill karyawan, perubahan organisasi yang menuntut perubahan terkait bisnis yang dihadapi, meningkatkan daya saing perusahaan, mencari SDM yang kompeten terhadap bisnis perusahaan, mengelola perbedaan SDM dalam perusahaan, serta kesiapan dalam persaingan bisnis global (Walker, 1990).

Walker (1990) dalam artikel yang lain menyatakan bahwa manfaat dari perencanaan strategi antara lain: (1) Dapat mendefinikan dengan jelas faktor-faktor yang menjadi pengha-

lang dan peluang dalam pencapaian tujuan organisasi. (2) Memiliki perspektif yang luas terkait dengan aktivitas SDM. (3) Program dan kegiatan SDM dalam dilakukan dengan lebih spesifik. (4) Meningkatkan nilai penting sebuah komitmen dalam berbagai aktivitas SDM. (5) Berfokus pada pencapaian tujuan dalam jangka panjang. (6) Menyediakan strategi yang berfokus pada pengembangan bakat SDM beserta staff.

Adapun empat fase dalam perencanaan SDM meliputi beberapa hal berikut: (1) Mengumpulkan dan menganalisis data untuk mem-forecast demand SDM yang diharapkan yang dibuat oleh perencana bisnis untuk masa depan dan mem-forecast supply SDM, (2) Membuat tujuan SDM secara jelas, (3) Mendesain dan mengimplementasikan program yang memungkinkan organisasi melakukan pencapaian tujuan dibidang SDM, dan (4) Memonitor dan evaluasi program tersebut.

Meskipun keempat fase itu terlihat konseptual, namun dalam prakteknya dapat berbeda apalagi didalam pengoperasiannya. Realitanya, bahwa organisasi harus dapat mengintegrasikan aktivitasnya melalui keempat fase perencanaan itu sepanjang tiga cakupan waktu yakni: (1) Perencanaan SDM jangka pendek -*Short term Human Resource Planning* (kurun waktu 1 tahun atau kurang) dengan titik tekan pada bagaimana mendapatkan sejumlah SDM yang memiliki karakter yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang dibutuhkan saat ini

(2) Perencanaan SDM jangka menengah-*Intermediate Term Human Resource Planning* (kurun waktu 2-3 tahun) dengan titik tekan pada penentuan apa yang diperlukan oleh perusahaan terkait persaingan bisnis yang dihadapi dan bagaimana cara memperolehnya.

(3) Perencanaan SDM jangka panjang -*Long Term Human Resource Planning* (kurun waktu 3 tahun atau lebih). Dengan titik tekan aktivitas pada penentuan tipe *manager* atau *leadership* yang diinginkan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan dalam jangka panjang.

Ketiga rentang waktu dalam perencanaan SDM tersebut harus saling terintegrasi dan mendukung pencapaian perencanaan SDM strategis pada perusahaan. Keterkaitan tersebut sebagai berikut:

(1) Tujuan jangka panjang dapat mempengaruhi perencanaan jangka pendek, (2) Hasil evaluasi jangka pendek dapat mempengaruhi proyeksi SDM masa depan dan pendesainan program untuk mendapatkan demand masa depan, dan (3) Hasil yang dicapai melalui implementasi program SDM dapat mempengaruhi rencana bisnis.

Succession Planning Vs Succession Management

Perencanaan SDM jangka panjang mempunyai peran yang kritis dalam pencapaian efektivitas organisasi. Perubahan yang cepat dan tingginya kompetisi dipasar global membutuhkan SDM yang kompetitif dan mampu *survive*. Dengan demikian dibutuhkan aktivitas yang dapat mengintegrasikan keterampilan dan pengetahuan bagi perancang SDM dan semua eksekutif yang bertanggung jawab pada perencanaan strategis. Untuk mendapatkan perencanaan yang sukses, perusahaan harus konsen dalam hal manajer seperti apakah yang dibutuhkan untuk melaksanakan bisnis dimasa terkin ini dan bagaimanakah perusahaan dapat merasa yakin memilikinya?

Program *succession planning* adalah sistem yang kompleks yang di desain untuk menjaga kesejahteraan organisasi (Jackson & Schuller, 1990). Aktivitas kunci dalam *succession planning* mengidentifikasi tenaga kerja yang memiliki potensi yang tinggi, mengidentifikasi kompeten yang diperlukan dan menyediakan pengalaman belajar untuk mengembangkan kompetensi karyawan. Program *succession planning* dapat dikembangkan dalam beberapa komponen: prosedur seleksi, rencana pengembangan, *mentorship*, *review* sistematis terhadap *performance*, dan perencanaan karir yang melibatkan karyawan. Keputusan untuk merubah strategi yang diperlukan dalam perspektif jangka panjang dan kesuksesannya tergantung pada perubahan lingkungan kerja untuk mendukung perubahan perilaku karyawan. Lebih lanjut, ketika organisasi merubah strategi kompetitif mereka, maka perencanaan SDM dan bisnis seharusnya berubah secara *integrative*. Evaluasi pada program *succession planning* ini ditekankan pada kemampuan untuk memprediksi *outcome* individu sebagaimana kemajuan karir yang telah dicapai

dan kepuasan akan karirnya

Meskipun dalam artikel Jackson and Schuller difokuskan pada *succession planning*, upaya-upaya perencanaan SDM dalam jangka panjang harus dilakukan sesuai tingkat kepentingan secara berimbang. Desain implementasi dalam jangka panjang harus mempunyai kaitan yang kuat antara perencanaan SDM jangka panjang dengan strategi serta praktek-praktek SDM. Sebagian besar pengetahuan tentang bagaimana mengembangkan dan meningkatkan program SDM jangka panjang di generalisasi melalui cara *trial and error* daripada dengan penelitian yang sistematis. Namun demikian pengetahuan tentang pengembangan dan perilaku individu telah dilakukan penelitian secara *intens* dengan data skala luas pada sistem perencanaan manajemen yang sedang berlangsung.

Leibman dalam artikelnya membedakan *succession planning* dengan *succession management*, hal ini dilakukan karena terdapat gap antara *succession planning* dengan apa yang dilaksanakan. Untuk menjembatani gap tersebut dibutuhkan pengembangan *teamleadership* yang kuat untuk tugas-tugas strategis. Sarana untuk melakukan ini semua adalah dengan *succession management*. Yang dimaksudkan dengan *succession management* adalah sebuah perencanaan SDM untuk lingkungan yang lebih dinamik dan dengan pendekatan yang lebih fleksibel (Liebman, et al., 1996).

Beberapa hal yang disinyalir dapat menyebabkan *gap succession planning* dengan aplika-

sinya adalah: (1) ketersediaan SDM yang memiliki *multi talent* sangat terbatas. (2) *focus succession planning* yang bersifat statis dengan durasi 6-12 bulan saja. (3) tidak mengelola diversitas karyawan dengan baik. (4) cenderung menggunakan data-data lama yang kurang akurat. (5) ketiadaan *performance* yang maksimal, hal ini disebabkan oleh gangguan komunikasi antarkaryawan dengan CEO dalam perusahaan. (6) terbatasnya kredibilitas departemen SDM. (7) rendahnya perhatian untuk mengembangkan SDM.

Beberapa dimensi yang membedakan *succession planning* dan *succession management* tampak dalam Tabel.

Succession planning merupakan filosofi yang merubah paradigma pengembangan SDM melalui sudut pandang organisasi menuju pada pengembangan *leadership*. Ketika lingkungan bisnis bersifat *turbulence* dan berubah dengan cepat sewaktu-waktu, maka *succession planning* kurang adaptif dalam menghadapi perubahan tersebut. Hal ini dikarenakan focus perusahaan tidak hanya mencari SDM yang tepat (*Right person*) tapi lebih dari itu adalah pengembangan *leadership team* yang kuat (*strong leadership-teams*) untuk dapat menyelesaikan tugas-tugas yang bersifat strategic. Selain itu, lingkungan yang dinamis berubah menjadi kompetisi global dimana bisnis tidak lagi mampu dijalankan hanya dengan *succession planning*.

Kondisi lingkungan yang cenderung berubah dengan cepat tersebut dan dampak informasi dan teknologi global membuat peru-

Tabel 1. Dimensi-Dimensi Succession Planning dan Succession management

Dimension	Succession planning	Succession management
Business environment	Stability	Rapid change
Corporate orientation	Deliberate	Opportunities
Outcome	Snapshot	Dynamic/ongoing
Replacement strategies	States	Cadre/pools
Organizational focus	Individual	Team
Assessment criteria	Position description	Leader templates
Rater	Boss	360 degree
Communication	Closely held	Open
Locus of responsibility	Corporate	Shared
Selection pool	Internal	External and internal
Selection criteria	Skill and experience	Competence and network

Sumber: Michael Liebman, Bruer, & Maki, (1996), "Succession Management: The next generation of succession planning", Human Resource Planning, 19(3): 21.

sahaan untuk melakukan *redesign* pada program *succession planning* menjadi *succession management program*.

Dengan *succession management program* perusahaan dapat lebih fleksibel untuk mempersiapkan eksekutif di masa depan dan memiliki *leadership* yang siap diperlukan untuk menghadapi tantangan bisnis mendatang. Pada Tabel 1 dimensi-dimensi *succession management* sangat berbeda dengan dimensi-dimensi dalam *succession planning*, enam dimensi dalam *succession management* dijelaskan Liebman *et. al.* (1996) sebagai berikut:

(1) *Corporate orientation*. Orientasi tujuan dari *succession planning* adalah untuk mengantisipasi suksesi kepemimpinan dalam kondisi lingkungan bisnis yang cenderung stabil atau dinamik, dimana seorang karyawan biasanya meniti karir hanya pada satu perusahaan saja. Jenjang karir seseorang secara significant masih dipengaruhi oleh perusahaan dimana seorang bekerja di dalamnya. Sehingga karakteristik prosesnya adalah "*deliberation*". Dibandingkan dalam *succession management*, yang menjadi tujuan perusahaan adalah *opportunistic* atau kesempatan yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan meng-*hire* SDM yang handal untuk menghadapi persaingan bisnis terkini dan cenderung bersifat pekerja-kontrak untuk masa kerja tertentu. Lingkungan yang ada biasanya lebih *dynamic* lagi atau bersifat *rapid change*.

(2) *Organizational focus*. Fokus organisasi untuk *succession planning* hanya pada diri individu saja yang jelas *fit* antara pekerja dengan posisi yang ia hadapi, sementara untuk *succession management* berfokus pada *leadership team*. Sehingga seseorang tidak sekedar *fit* terhadap pekerjaan yang diemban tapi juga mampu memberikan kontribusi lebih atau *value added* terhadap performance teamnya.

(3) *Outcomes*. *Slating process* dalam *succession planning* dilakukan dengan menempatkan karyawan yang telah siap dengan posisi tertentu untuk kurun waktu saat ini atau enam bulan kedepan misalnya. Sebaliknya untuk *succession management*, dengan melakukan *preparation* atau persiapan *leadership*, yang terbuka untuk semua karyawan dan dilakukan proses pembelajaran yang terbuka untuk semua karyawan serta berorientasi jangka panjang. Sehingga ketika kon-

disi berubah, maka pemimpin yang diperlukan sudah ada.

(4) *Assessment technique*. Teknik penilaian pada *succession planning* dengan melakukan rating atau peringkat yang dilakukan oleh atasan karyawan dan bisa jadi rating berdasar penilaian pribadi dari atasan atau persepsi manager. Dalam *succession management* penilaian dilakukan dengan *360 degree feedback* yang mampu mengurangi persepsi pribadi dari manager atau atasan, karena seorang karyawan dinilai oleh beberapa pihak yang terkait.

(5) *Communication*. Sistem komunikasi dalam *succession planning* cenderung tertutup antara atasan bawahan tetapi dalam *succession management* komunikasi berjalan secara terbuka.

(6) *Selection pool*. Seleksi dalam *succession planning* dilakukan melalui seleksi internal saja, artinya siapa saja karyawan yang siap dengan jabatan tertentu yang sedang dibutuhkan atau bila tidak, siapa yang akan disiapkan enam bulan kedepan untuk jabatan tertentu dari dalam perusahaan tanpa melihat eksternal SDM, dengan kriteria seleksi pada *skills* dan pengalaman saja. Sedangkan untuk *succession management* digunakan *selection poll* dari dalam dan dari luar perusahaan yang memungkinkan mampu mengisi jabatan tersebut dan dengan criteria kompetensi (termasuk *skills* dan pengalaman) yang sesuai jabatan serta memiliki *networking* yang luas.

Dengan demikian, tidaklah berlebihan kiranya ketika *succession management* merupakan *next generation* dari *succession planning*. Hal senada telah dilakukan dalam *case study Henrico County*, yang mengaplikasikan *succession management* dan meraih sukses dengan beberapa *award* (tiga tahun berturut-turut) yang diterima perusahaan terkait dengan pengelolaan SDM yang berujung pada kesuksesan korporat atau perusahaan (Hollisworth, 2004). Beberapa alasan penggunaan *succession management* dalam *case study* tersebut antara lain: (1) Ketiadaan *intellectual capital* dalam perusahaan akibat pensiun dan yang lainnya, (2) Penurunan jumlah angkatan kerja muda yang siap terjun sebagai professional yang mampu menduduki *level* tinggi dalam suatu perusahaan.

Program succession management dalam Henrico County, Virginia ada 2 yakni: (1) peng-

gunaan *individual learning plans* yang sesuai dengan minat masing-masing karyawan, (2). Menyediakan informasi bagi *upper manager* mengenai perencanaan pengembangan *manager* di bawahnya terkait dengan suksesi.

Proses *succession management* menjadi efektif ketika *upper manager* mampu mengambil lima langkah berikut; (1) melakukan identifikasi terkait dengan posisi kunci yang relevan terhadap *succession*, (2) mengidentifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan dalam posisi kunci tersebut, (3) melakukan pengembangan karyawan, (4) melakukan penilaian terhadap pengembangan karyawan yang telah dilakukan, serta (5) melakukan evaluasi program.

Swain & Turpin (2005) menyatakan untuk mendapatkan pemimpin (CEO) yang sukses harus mampu *manage* dinamika politik yang sedang berlangsung, dan secara praktis melakukan beberapa hal sebagai berikut:

(1) *Start early* (setiap kandidat atau karyawan harus merencanakan kesuksesan karirnya sedini mungkin, sehingga perusahaan dapat mengakomodir sarana yang dibutuhkan untuk pengembangan karirnya), (2) *Be discipline* (perlakukan proses suksesi melalui disiplin proses dan hindari penyimpangan penilaian), (3) *Ensure Board ownership* (sinergikan berbagai kepentingan antara pemilik maupun pengelola perusahaan sehingga tidak terjadi konflik kepentingan ataupun *agency conflict*), (4) *Plan communication to fit the context*. Mengkomunikasikan dengan baik apa yang menjadi *criteria candidat* CEO dan bagaimana proses pengambilan keputusan final dilakukan kepada semua calon *candidat succession*, (5) *Create a succession culture*. Lakukan pengembangan *leadership* yang tetap berorientasi pada budaya suksesi, sehingga siapapun yang terpilih sebagai *leader* ia akan terus mengembangkan *succession culture* di masa yang mendatang.

Keberhasilan sebuah korporasi adalah ketika mendapatkan CEO yang sukses membawa perusahaan pada peringkat yang lebih baik dalam industri sejenis dan semua itu diperlukan *succession management* (Walker & LaRocco, 2004) dan semakin besar perusahaan yang dikelola maka akan semakin sulit bagi manager untuk mengetahui siapa karyawan yang paling bagus atau *best people* dalam perusahaan (Drew Robb,

2006). Lebih lanjut Robb berpendapat bahwa perusahaan yang gagal dalam implementasi *succession*, sesungguhnya kehilangan *moment of talent wars* yang berujung pada kegagalan persaingan bisnis.

Keberhasilan *manage succession management* akan mampu meningkatkan produktifitas perusahaan dan memperoleh tingkat *return* lebih tinggi yang bermanfaat bagi investor. Untuk melakukan semua itu harus diikuti dengan penilaian yang *objective*, proses yang teliti dan hati-hati, perhatian pada hal-hal yang rational, politik, serta beberapa elemen emosi dalam proses *succession* (Torres & Pasmore, 2005).

Hollinsworth (2004) menjelaskan bahwa program yang berkaitan dengan pengembangan *leadership* merupakan factor fundamental bagi bagi proses implementasi *succession management*.

Beberapa hal yang menjadi kunci sukses aplikasi *succession management* antara lain:

(1) adanya dukungan yang dilakukan oleh *top executive*, termasuk kesediaan *top executive* dalam merayakan siapa yang menjadi *top people* perusahaan, dan himbauan dari *top level management* akan pentingnya *management human capital* utamanya dalam *intellectual capital*, (2) Menyederhanakan proses yang berlangsung di dalam perusahaan, termasuk sarana atau program pengembangan yang mampu diikuti oleh semua karyawan dalam perusahaan, (3) *Flexible* dan *link* dengan *strategic planning* perusahaan, (4) Berdasar pada pengembangan kompetensi yang teruji dengan baik, (5) Melibatkan keseluruhan karyawan dalam proses penilaian dan karyawan diberlakukan sebagai *partner* bagi perusahaan dalam mencapai tujuan utama perusahaan, (6) Melibatkan perencanaan karir individu dalam melakukan proses pengembangan, (7) Menitikberatkan pada pentingnya *accountability* dan *follow up pascaproses succession management*.

Studi kasus pada Henrico County merupakan contoh real aplikasi *succession management* yang berhasil dan menghasilkan kesuksesan perusahaan. Di sisi lain terdapat pendapat Byham (2002) yang menyatakan walaupun *succession management* merupakan proses suksesi yang baik tetapi harus tetap diikuti fungsi kontrol yang terus menerus, mengingat *succession*

sion management tersebut merupakan bagian dari perencanaan SDM jangka panjang. Byham menuliskan terdapat 14 perangkap yang dapat menyebabkan kegagalan CEO dalam proses leadership yang antara lain penggunaan succession management yang tanpa diikuti oleh perhatian terhadap issue jangka pendek dan terlalu yakin akan keberhasilan succession management. Namun demikian dari beberapa pendapat yang ada, keuntungan yang dapat diperoleh dari proses succession management lebih banyak dan kelemahannya terletak pada human error dalam aplikasi pelaksanaannya.

SIMPULAN

Tujuan perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan waktu yang tepat, oleh karenanya aktivitas tersebut hendaknya dilakukan sesuai dengan keseluruhan rencana organisasi baik human resource strategic ataupun human resource planningnya. Dalam perencanaan SDM jangka panjang yang tercover dalam human resource planning, terdapat dua filosofi yang dapat dipakai yakni succession planning dan succession management. Succession planning cenderung digunakan untuk kondisi lingkungan yang stabil sedang succession management sesuai untuk lingkungan yang rapid changes atau turbulence. Secara keseluruhan, dengan succession management yang telah direncanakan dengan baik, perusahaan akan mampu mendapatkan kandidat pemimpin perusahaan atau CEO yang handal serta professional yang pada akhirnya mampu memimpin perusahaan menjadi berdaya saing tinggi dan mencapai sukses jangka panjang.

REFERENCES

- Byham, W., C. 2001. *14 Leaders Hip Trap: Why Many CEO don't have the Leadership Bench Strength They Need*, TD March: pp. 56-63.
- Hollinsworth, S., R. 2004. Case Study: Henrico County, Virginia: Succession Management a Development Approach, *Public Personal Management*. Winter 33 (4):pp. 475- 485.
- Leibman, M., Bruer, R., & Maki, B. 1996. Succession Management: The Next Generation of Succession Planning, *Human Resource Planning*, 19 (3): pp. 16-29
- Robb, Drew. 2006. Succeeding With Succession: Tools for Succession Management Get more Sophisticated *HR Magazine*: January: pp. 89-92.
- Schuller, R.,S., & Jackson, S.,E. 1990. Human Resource Planning: Challenges for Industrial/Organizational Psychologist, *American Psychologist*, 45: pp. 223-239.
- Schuller, R.,S., & Walker, J.W. 1990. Human Resource Strategy: Focusing on Issue and Action, *Organizational Dynamics*, summer: 5-19
- Swain, John & Turpin, W. 2005. The New World of CEO Succession. *Ivey Business Journal*. September-October:pp. 1-5.
- Torres, Roselindo, & Pasmore, W. 2005. How to Successfully Manage CEO Succession, *The Corporate Board*. May-June:pp. 1-10
- Walker, James, W. 1990. Human Resource Planning, 1990s Style, *Human Resource Planning*, Vol. 13 (4): pp. 229-240.
- Walker, James, W. 2004 *Succession Management and the Board*, *The Corporate Board*, January-February: pp. 10-16.