

PERANCANGAN RENCANA PERGERAKAN KARIR PEGAWAI UNTUK PEMENUHAN KEBUTUHAN PEGAWAI PADA PT XYZ MENGGUNAKAN METODE *REPLACEMENT CHART* & ANALISIS MARKOV.

THE DESIGN OF EMPLOYEE'S CAREER MOVEMENT PLAN FOR FULFILLING THE EMPLOYEE REQUIREMENTS ON PT XYZ USING REPLACEMENT CHART METHOD & MARKOV ANALYSIS.

Muhammad Irfan Kusuma¹, Christanto Triwibisono², Budi Sulisty³

^{1,2,3}Program Studi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹irfankusuma@student.telkomuniversity.ac.id, ²christanto@telkomuniversity.ac.id,
³budisulis@telkomuniversity.ac.id

Abstrak

Perencanaan suksesi dalam sebuah perusahaan merupakan hal penting karena dapat membantu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan pegawai, memastikan kebutuhan sumber daya manusia yang kompeten dan sesuai di bidangnya dan sebagai motivasi bagi pegawai untuk mendapatkan promosi jabatan. Penelitian ini dilakukan untuk merancang perencanaan suksesi pegawai di PT XYZ yang bermasalah akibat kekosongan jabatan. Penilaian kinerja yang belum transparan dan bersifat subjektif sehingga berdampak pada lambatnya kinerja suatu departemen. PT XYZ merupakan suatu perusahaan BUMN pada bidang pertambangan yang mempunyai pegawai yang tersebar di beberapa daerah di Indonesia. Untuk memiliki sistem suksesi jabatan yang baik diperlukan sistem penilaian kinerja yang transparan agar tiap pegawai mendapat kesempatan yang sama. Pada penelitian ini yang digunakan adalah *replacement chart* dan analisis markov. *Replacement chart* berfungsi untuk menyusun prioritas kandidat yang terbaik bagi suatu jabatan. Analisis Markov berfungsi sebagai proyeksi pegawai di masa depan, sehingga perusahaan dapat mengetahui kebutuhan jabatan yang harus dipenuhi pada waktu mendatang dengan mempersiapkan kandidat saat ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penilaian kinerja serta durasi (dalam bulan) yang tersisa bagi pegawai untuk mengikuti suksesi promosi menjadi syarat. Hasil tersebut akan dibawa ke dalam forum rapat direksi untuk pengambilan keputusan kandidat yang terpilih.

Kata Kunci : Perencanaan suksesi, *Replacement chart*, Analisis markov, Perencanaan pergerakan pegawai.

Abstract

Succession planning is one of the most important thing a company must have because it can improve effectivity and efficiency the human resources in the company, ensuring the right man in the right place and as a motivation for employees do get promotion. The research is about observing the succession planning in PT XYZ who had vacant position problem. the performance appraisal in this company is not transparent and subjective until it has an impact on the departemen low performance. PT XYZ is a state-owned company in the mining sector that has employees spread across several regions in Indonesia. A transparent performance appraisal system is needed to give same opportunity to every employee. This study will use replacement chart and markov analysis. Replacement chart serves to prioritize the best candidates for a position while markov analysis serves as an employee projection in the future, to find out the position requirements which must be fulfilled in the future by preparing candidates at this time. The results of this study indicate that the performance appraisal and the duration (in months) remaining for employees to participate in the promotion succession are the main requirements. The results will be brought to the board of directors meetings for decision making of the elected candidates.

Keywords: *Succession planning, Replacement chart, Markov analysis, Employee movement planning.*

1. Pendahuluan

Steiner (1971) menjelaskan perencanaan tenaga kerja bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan, melalui pengembangan strategi untuk meningkatkan kontribusi personil setiap saat di masa mendatang [1].

Saat ini, dalam mengelola Sumber Daya Manusia, PT XYZ memiliki agenda dalam mengisi setiap *job vacant* yang diberi nama CPD (*Career Planning Day*). CPD dilakukan dua kali dalam satu tahun. Dalam agenda tersebut, seluruh pegawai diidentifikasi dengan menggunakan prosedur talent dan normal sesuai dengan Pedoman Pelaksanaan Manajemen Karir. Pegawai yang memenuhi persyaratan baik itu melalui jalur talent maupun normal akan dijadikan kandidat untuk dicarikan jabatan pada agenda CPD.

Tabel 1 Data CPD tahun 2016-2017

| | 01 Februari 2016 | 01 Agustus 2016 | 01 Februari 2017 | 01 Agustus 2017 |
|--------------------------------|------------------|-----------------|------------------|-----------------|
| Jumlah Job Vacant | 151 | 396 | 151 | 76 |
| Rotasi | 84 | 86 | 115 | 63 |
| Promosi | 32 | 30 | 32 | 13 |
| Jumlah Job Vacant Tidak Terisi | 35 | 182 | 4 | 0 |

(Sumber : PT XYZ, September 2017)

Tabel 1 menunjukkan bahwa selalu terjadi kekosongan jabatan ketika perusahaan membuka CPD dan dapat dilihat pada periode Februari dan Agustus 2016 bahwa jumlah kekosongan jabatan dalam perusahaan mengalami persentase kenaikan lebih dari 500% dimana ini merupakan barometer buruknya manajemen karir dalam perusahaan. Hanya CPD yang dilakukan PT XYZ pada bulan Agustus 2017 yang dapat memenuhi seluruh *job vacant*. Meskipun pada Agustus 2017 jumlah *job vacant* yang tidak terisinya mampu dipenuhi, situasi tersebut merupakan hal yang sangat jarang terjadi. Tujuan penelitian ini yaitu memberikan usulan rancangan pergerakan pegawai di PT XYZ menggunakan metode *replacement chart* dan analisis markov dalam memaksimalkan sistem penilaian kinerja dan simulasi pergerakan pegawai yang sudah berlaku dalam PT XYZ.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 Management

George R. Terry (1953) dalam buku *Principles of Management* yang dikutip dari Arif & Iskandar (2008) menyatakan Manajemen merupakan suatu proses khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya [2].

2.2 Human Capital

Menurut Gupta et al., (2002) *Human Capital* merupakan persediaan keterampilan/kemampuan yang dimiliki sejumlah pekerja yang nantinya akan digunakan oleh organisasi dalam rangka kegiatan pengembalian investasi baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam setiap jenisnya, persediaan *Human Capital* dapat diproduksi melalui serangkaian keputusan investasi dalam hal biaya berupa peluang pada waktu yang dibutuhkan tiap individu [3]

2.3 Talent Management

Lewis dan Heckman (2006) dalam Aslam, Aslam, Ali, Habib, & Jabeen (2014) menyatakan manajemen talenta adalah suatu proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk suksesi pegawai [4].

2.4 Pergerakan Karir Pegawai/Career Path

Menurut Bernardin (2010:265) dalam Al-Shawabkeh (2017) menyatakan bahwa *Career Path* merupakan proses yang disengaja untuk menyadari diri, peluang, batasan, pilihan, dan konsekuensi untuk mengidentifikasi tujuan terkait karir, pemrograman pekerjaan, pendidikan dan pengalaman pengembangan terkait untuk memberikan arahan, waktu dan urutan langkah-langkah untuk mencapai tujuan karir yang spesifik [5].

2.5 Succession Plan

Orellano dan Miller (1997) dalam Kowalewski, Moretti, & McGee (2011) menyatakan bahwa terdapat tiga tujuan dasar dalam rencana suksesi yang diantaranya mengidentifikasi posisi manajemen kritis, mengidentifikasi posisi kritis serta mengidentifikasi *manager-manager* yang mempunyai potensi untuk mengisi kekosongan, Rencana suksesi melibatkan identifikasi dan pengembangan calon penerus dalam sebuah organisasi. Perencanaan ini mempersiapkan kekosongan masa depan posisi manajemen dengan meramalkan bakat yang diperlukan agar peran ini memberikan dasar dan pemahaman mengenai karakteristik yang dibutuhkan untuk mempertahankan rencana strategis perusahaan [6].

2.6 Replacement Chart

Menurut McKenna dan N (2008) merupakan sebuah alat bantu untuk mendapatkan profil pemegang jabatan, dimana ia bekerja serta memberikan nama-nama pegawai yang dianggap menjadi kandidat potensial di masa yang akan datang ketika dibutuhkan [7].

2.7 Analisis Markov

Analisis Rantai Markov menurut Steffy dan Maruer (1988) dalam Mathew, Ramanathan, & Arabhip (2017) adalah sebuah model untuk mengkonseptualisasikan dan mengukur dampak ekonomi dari aktivitas sumber daya manusia yang diambil dari teori *human capital* perusahaan, akuntansi sumber daya manusia, dan analisis utilitas yang disajikan. Hasil dari analisis Markov adalah informasi probabilistik yang bisa digunakan untuk membantu membuat sebuah keputusan, jadi analisis. Memperkirakan persediaan kandidat dari *internal* tidak hanya menghitung jumlah karyawan, teknik analisis markov seringkali digunakan untuk melacak pola pergerakan karir pegawai melalui berbagai pekerjaan dan mengembangkan matriks probabilitas transisi untuk meramalkan persediaan kandidat *internal* berdasarkan kategori tertentu [8].

2.8 Pemenuhan Kebutuhan Pegawai/Manpower Planning

Menurut Aslam et al., (2014) *Manpower Planning* adalah umumnya didefinisikan sebagai proses yang mengidentifikasi jumlah karyawan yang dibutuhkan perusahaan dalam hal kualitas dan kuantitas tinggi, oleh karena itu dipandang sebagai proses perencanaan reguler dan terstruktur yang berkelanjutan, setelah itu organisasi mengambil langkah-langkah untuk pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan tingkat keterampilan dan produktivitas mereka [9].

3. Metode Penelitian

Penelitian dimulai dengan studi lapangan untuk mengetahui secara langsung penghitungan nilai kinerja pegawai PT XYZ yang nantinya dikumpulkan ke dalam sebuah bank data pegawai yang berisi data lengkap tiap pegawai. Setelah itu penghitungan dimulai dengan menghitung nilai kinerja secara keseluruhan dari sistem manajemen unjuk kerja selama tiga tahun terakhir serta ditambah dengan nilai *work attitude scale* dan ditambah nilai prestasi jika pegawai tersebut mempunyai prestasi individu dimana hasil dari penilaian ini akan dikonversi berdasarkan ketentuan matriks penilaian yang berlaku lalu diurutkan dalam *replacement chart* untuk mengetahui pegawai yang menjadi prioritas untuk mengikuti kegiatan suksesi. Setelah itu analisis Markov akan memproyeksikan kebutuhan pegawai di masa depan berdasarkan *job family* untuk mengetahui posisi mana yang membutuhkan suksesi dalam waktu dekat sehingga kekosongan jabatan bisa diminimalisir atau mempersiapkan *coaching and counseling* jika belum ada kandidat yang mampu memenuhi kesiapan untuk mengisi suatu jabatan tertentu.

4. Pembahasan

4.1 Pergerakan Karir Pegawai

Sebagai sebuah perusahaan, PT XYZ wajib memberikan peluang karir yang adil kepada setiap pegawainya. Sebuah jalur karir menjadi pedoman bagi setiap pegawai dan akan tercapai jika pegawai tersebut mempunyai nilai kinerja yang baik serta beberapa pertimbangan lain seperti durasi (dalam bulan) tersisa serta keputusan direksi. PT XYZ sendiri mempunyai tabel pergerakan karir pegawai seperti yang ditunjukkan dalam tabel 2 yang dibagi kedalam 5 *level* dan terdiri dari 16 *grade*. Setiap pegawai kecuali yang berada pada *level* divisi mempunyai syarat kesiapan promosi berupa lama pegawai berada pada *level* tersebut. Jika pegawai sudah memenuhi syarat kesiapan tersebut, disertai dengan nilai kinerja yang baik, besar kemungkinan akan diikutkan dalam kegiatan suksesi promosi untuk naik ke *level* selanjutnya. Dalam satu *level* juga sangat memungkinkan untuk dilakukan kegiatan suksesi namun hal tersebut bersifat rotasi. Rotasi ini bermanfaat bagi pegawai untuk menimba pengalaman kerja dalam lingkungan dan orang-orang yang berbeda agar kedepannya ketika mengemban jabatan yang lebih tinggi, pegawai tersebut mengetahui seluk-beluk kegiatan perusahaan.

Tabel 2 Pergerakan Karir Pegawai

| Level | Grade | Level | Grade |
|----------|-------|-------------|-------|
| Division | 19 | Departement | 12 |
| | 18 | | 11 |
| | 17 | | 10 |
| | 16 | Section | 9 |
| Bureau | 15 | | 8 |
| | 14 | | 7 |
| | 13 | 6 | |
| | | Area | 5 |
| | | | 4 |

Sumber: (Guideline CPD PT XYZ. 2017)

4.2 Talent Matrix Pool

Kinerja tiap pegawai akan selalu dinilai setiap tahunnya sebagai tolak ukur seberapa baik pegawai melakukan pekerjaannya. PT XYZ sendiri mempunyai sistem penilaian khusus terhadap pegawainya seperti pada umumnya perusahaan lain. Dalam penilaian pegawai PT XYZ, nilai kinerja mempunyai standar konversi masing-masing untuk memudahkan penilaian secara umum. Penilaian secara umum ini didasarkan pada *Talent Matrix Pool* yang tersedia di PT XYZ yang dibagi ke dalam 9 kategori yaitu: 1. *Best* (1) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi dan potensi yang sangat baik. 2. *Challenger* (2) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi baik dan potensi yang sangat baik. 3. *Career Person* (3) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi sangat baik dan potensi baik. 4. *Achiever* (4) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi dan potensi yang baik. 5. *High Potential* (5) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi kurang baik dan potensi sangat baik. 6. *High Contributor* (6) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi sangat baik dan potensi kurang baik. 7. *Potential* (7) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi kurang baik dan potensi yang baik. 8. *Contributor* (8) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi baik dan potensi kurang baik. 9. *Misfit* (9) – Merupakan klasifikasi pegawai yang memiliki performansi yang kurang baik dan potensi kurang baik. 9 kategori *talent* ini nantinya akan dikonversi kembali menjadi simbol segitiga hijau untuk pegawai yang memiliki *talent Best* (1), *Challenger* (2), *Career Person* (3), lalu simbol segitiga putih untuk pegawai yang memiliki *talent Achiever* (4), *High Potential* (5), *High Contributor* (6), serta simbol garis miring kuning untuk pegawai yang mempunyai *talent Potential* (7), *Contributor* (8), dan *Misfit* (9). Pengkategorian berdasarkan simbol ini nantinya akan ditempatkan pada hasil akhir rekomendasi setiap jabatan yang akan melakukan kegiatan suksesi.

4.3 Memasukkan Data Suksesi

Data Suksesi merupakan sebuah kumpulan data pegawai yang berisi merupakan peningkatan dari data pegawai dasar. Yang membedakan data suksesi adalah tercantumnya masa kerja tiap pegawai dalam satu *grade* dan *level* serta pencapaian tertinggi *grade* tiap pegawai dalam suatu *level*. Waktu/Durasi tiap pegawai dalam suatu *grade* dan *level* ini menjadi salah satu faktor penetapan kebijakan promosi dan rotasi untuk setiap pegawai serta jabatan yang diemban pada saat ini.

4.4 Menghitung Nilai Talent

Pada tahap ini penulis mengumpulkan semua data penilaian yang bisa diakses/diberikan oleh perusahaan untuk dihitung serta hasilnya nanti disesuaikan berdasarkan matriks yang menjadi pedoman di PT XYZ. Pada *level Division* dan *Bureau*, mengacu pada buku pedoman manajemen karir PT XYZ, terdapat dua komponen penting yang dijadikan komposisi nilai akhir pegawainya yaitu komponen nilai kinerja dan nilai potensi. Nilai potensi terdiri dari komposisi nilai *Assessment Center* yang mempunyai bobot sebesar 90% ditambah dengan komponen Pendidikan yang telah dicapai pegawai sebesar 10%. Sementara nilai kinerja terdiri dari komposisi nilai AWAS bagi pegawai *level* biro sebesar 40% serta nilai total Sistem Manajemen Unjuk Kerja (SMUK) dengan bobot 60% untuk pegawai *level* biro dan 100% untuk pegawai *level* divisi. Nilai total SMUK didapatkan dari rata-rata nilai SMUK tiga tahun terakhir. Nilai SMUK sendiri didapatkan dari penilaian diri sendiri (*self appraisal*) dengan cara menyampaikan bukti kerjanya melalui bagian *Human Capital* perusahaan serta penilaian dari atasan yang terdiri

dari: 1. Penilaian langsung dari atasan, 2. Penilaian langsung atasan berdasarkan nilai SMUK. 3. Pemeriksaan sasaran hasil, 4. Pemeriksaan sasaran proses, 5. Persetujuan nilai SMUK. Setelah itu, atasan dari atasan langsung juga akan memeriksa kembali serta harus menyetujui penilaian yang telah dilakukan baru nilai Sistem Manajemen Unjuk Kerja pegawai bisa dimasukkan serta diproses untuk penilaian.

4.5 Menyusun Replacement Chart

Tabel 3 menunjukkan bahwa suksesi untuk posisi *Vice President, Legal and Compliance* yang tercatat sebagai *Grade 17* berasal dari pegawai yang sekarang berada pada level *bureau* dan dipertimbangkan untuk promosi menempati jabatan tersebut. Akan tetapi ada beberapa kandidat suksesi promosi untuk posisi ini yang berasal dari *level bureau* masih belum memenuhi syarat minimum durasi mereka dalam *level bureau* tersebut yang mana untuk mendapatkan promosi dari *level bureau* menuju *division* setidaknya harus berada pada *level* tersebut dalam kurun yang telah ditentukan berdasarkan simulasi tabel pergerakan karir pegawai yang berlaku di PT XYZ sesuai dengan *grade* awal yang mereka dapatkan pada awal mereka berada pada *level bureau*. Selain kandidat-kandidat promosi, terdapat kandidat suksesi rotasi (HG dan IS) yang tercatat dalam data pegawai menduduki *grade 16* atau sudah satu *level* dengan jabatan yang akan disuksesikan. Hasil ini akan dibawa ke dalam rapat direksi sebagai bahan pertimbangan kegiatan suksesi berupa promosi dan rotasi.

Tabel 3 Hasil Replacement Chart Kandidat Suksesi Posisi VP *Legal and Compliance*

| Vice President, Legal and Compliance (17) | | | |
|---|-------|----|-----|
| △ | HG | 50 | Now |
| △ | IS | 50 | Now |
| PROMOSI | | | |
| ▲ | FU | 36 | Now |
| ▲ | GG | 36 | 18 |
| △ | MR | 40 | Now |
| △ | IS | 35 | 18 |
| △ | YK | 36 | 9 |
| △ | NLAPS | 31 | 61 |

4.6 Menyusun Analisis Markov

Dari tabel 4, untuk periode 2018-2019 pada *job family Legal* terhitung belum membutuhkan kandidat suksesi untuk mengisi jabatan yang mempunyai *grade 18* dan *19* karena memang tidak ada jabatan tersebut. Sedangkan untuk *grade 17* dibutuhkan kandidat suksesi sebanyak satu orang yang bisa diambil dari kegiatan rotasi pegawai yang sebelumnya pegawai tersebut berada pada *grade 16*. Sementara pada periode 2018-2019 dibutuhkan suksesi pegawai untuk mengisi jabatan yang memiliki *grade 16*, sehingga perusahaan bisa mengambil kandidat tersebut dari kegiatan rotasi untuk melakukan kegiatan suksesi rotasi kepada pegawai yang sebelumnya berada pada *grade*. Untuk kasus tertentu di PT XYZ jika ada pegawai yang mendapatkan nilai yang sama, nilai kinerja dan durasi pegawai maka yang kesenioran diberikan kesempatan terlebih dahulu untuk mengikuti proses suksesi. Sementara *Markov Analysis* dapat dijadikan sebagai proyeksi jangka pendek berdasarkan tiap *job family* dan harus terus diperbarui pada tiap *career planning day* terutama jika ada pergerakan pegawai yang tidak terencana seperti *resign* dan pergerakan akibat keputusan RUPS (Rapat Umum Pemegang Saham)

Tabel 4 Proyeksi Pegawai Untuk *Job Family Legal* Periode 2018-2019

| 2018-2019 | 19 & 18 | 17 | 16 | 15 | 14 | 13 | 12 | 11 | 10 | 9 | 8 | 7 | 6 | 5 | Exit |
|-----------|---------|----|----|----|----|----|----|----|----|---|---|---|---|---|------|
| 19 & 18 | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 |
| 17 | 1 | 1 | 0 | | | | | | | | | | | | 0 |
| 16 | 1 | | 1 | 0 | | | | | | | | | | | 0 |
| 15 | 0 | | | 0 | 0 | | | | | | | | | | 0 |
| 14 | 2 | | | 0 | 2 | 0 | | | | | | | | | 0 |
| 13 | 0 | | | | 0 | 0 | 0 | | | | | | | | 0 |
| 12 | 2 | | | | | 0 | 2 | 0 | | | | | | | 0 |
| 11 | 4 | | | | | | 3 | 1 | 0 | | | | | | 0 |
| 10 | 3 | | | | | | | 1 | 0 | 2 | | | | | 0 |
| 9 | 0 | | | | | | | | 0 | 0 | 0 | | | | 0 |
| 8 | 0 | | | | | | | | | 0 | 0 | 0 | | | 0 |
| 7 | 0 | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0 | | 0 |
| 6 | 0 | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0 | 0 |
| 5 | 0 | | | | | | | | | | | | 0 | 0 | 0 |
| Kebutuhan | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 5 | 2 | 0 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| | 0 | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 2 | 4 | 3 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| | 1 | 1 | 0 | 2 | 0 | 5 | 5 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |

Dibandingkan penelitian-penelitian sebelumnya, penelitian ini mempunyai objek yang berbeda yaitu sebuah perusahaan pertambangan milik negara yang berada di Indonesia. Selain itu penelitian ini sangat menekankan pada hasil kinerja pegawai dibandingkan penelitian sebelumnya yang memasukkan nilai profesionalisme karena perusahaan tersebut mempunyai sistem penilaian yang berbeda. Penelitian ini menggabungkan dua metode yaitu *replacement chart* serta analisis markov yang dapat menentukan kandidat terbaik serta memproyeksikan kebutuhan di masa mendatang untuk jabatan yang membutuhkan suksesor. Penelitian ini bersifat tertutup dalam satu perusahaan dibandingkan dengan penelitian sebelumnya yang menggarisbawahi sebuah sektor industri dalam suatu negara.

Ichsan dan Latief (2010) menyajikan penelitian mengenai pergerakan karir pegawai pada sebuah proyek di salah satu perusahaan telekomunikasi di Indonesia. Penelitian ini menggunakan analisis penilaian menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) sebagai alat bantu. Hasil dari penelitian tersebut menghubungkan kombinasi dari faktor profesionalisme, kemampuan bisnis dan kemampuan manusia dengan standar yang berbeda pada tiap jabatan, sehingga sesuai untuk pergerakan karir untuk perusahaan yang menggunakan hirarki karier tradisional. Pada studi yang penulis lakukan, hasil penelitian penilaian kinerja serta lama waktu (dalam bulan) yang harus dipenuhi oleh setiap pegawai untuk dipromosikan. Setelah itu, studi ini dapat memproyeksikan kebutuhan di masa yang akan datang sehingga meminimalisir kekosongan jabatan, sehingga metode dalam studi ini bisa disesuaikan dengan perusahaan yang menggunakan hirarki karir profan dalam sistem pergerakan karirnya [9].

Wang dan Luo (2018) dalam penelitian prospek pergerakan karir pada dunia industri MICE (*Meetings, Incentives, Conventions, Exhibitions*) di Tiongkok yang menggunakan sistem hirarki karir protean dimana semua memulai dari bawah dan fleksibel untuk dirotasi ke berbagai departemen dan sangat cocok dengan orang-orang yang menyukai tantangan baru dan punya kemauan belajar dari awal. Kelemahan dari sistem ini yaitu tidak ada alat bantu yang dapat digunakan untuk mempertimbangkan tindakan rotasi dan promosi. Sementara pada studi kali ini, penulis memberikan alat bantu berupa proyeksi kebutuhan pegawai di masa yang akan datang serta daftar urutan kandidat yang sesuai untuk mengisi kekosongan tersebut [10].

Katsuro, Ndlovu, Jakarta, Negwaiya, & Katsuro (2015) menyajikan penelitian mengenai dampak manajemen karir terhadap kinerja pegawai dalam sebuah perusahaan makanan dengan menggunakan kuesioner sebagai alat bantu. Dari penelitian tersebut disimpulkan bahwa kurangnya kepedulian baik dari perusahaan maupun pegawai terutama yang bekerja di bagian selain manajerial menjadi penyebab semakin berkurangnya komitmen pegawai dalam bekerja walaupun kedua pihak menyadari pentingnya manajemen karir tersebut. Penelitian tersebut juga

menyarankan agar perusahaan menawarkan program manajemen karier serta menata ulang sistem pelatihan dan pengembangan perusahaan untuk mengurangi kurangnya komitmen pegawai dalam bekerja, tingkat absen yang tinggi dan frustrasi yang dialami pegawai. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian yang penulis lakukan tidak hanya menyimpulkan betapa pentingnya manajemen karier melainkan memberikan solusi berupa usulan manajemen karir dengan tujuan yang sama yaitu mengurangi rendahnya komitmen pegawai dalam bekerja, tingkat absen yang tinggi dan frustrasi yang dialami pegawai [11].

5. Kesimpulan

Penelitian ini menghasilkan susunan pegawai yang layak menjadi kandidat suksesi dan bisa diikutsertakan dalam kegiatan suksesi promosi untuk jabatan-jabatan yang membutuhkan di masa yang akan datang. Penilaian *talent* dalam PT XYZ sendiri terdiri dari atribut nilai kinerja yang terdiri dari nilai sistem manajemen unjuk kinerja yang dikombinasikan dengan nilai *work attitude scale* serta kesiapan pegawai (dalam bulan) sesuai dengan tabel simulasi pergerakan pegawai yang berlaku dan atribut nilai potensi yang terdiri dari penilaian *assessment Center*, pendidikan serta prestasi menjadi syarat awal dan utama yang nantinya ditampilkan dalam bentuk *replacement chart* bagi setiap pegawai untuk diikutkan ke dalam *career planning day* yang diadakan dua kali dalam setahun. Lalu, hasil tersebut akan ditampilkan dalam forum rapat direksi dengan mempertimbangkan hasil *replacement chart* serta faktor eksternal seperti lama (dalam bulan) pegawai untuk ditempatkan di unit perusahaan yang berkaitan langsung dengan kegiatan operasi yang mempunyai tantangan yang berbeda. Pada penelitian kali ini, di tahun 2019 kegiatan suksesi perusahaan dapat berjalan dengan baik sehingga PT XYZ bisa memfokuskan pada kegiatan suksesi rotasi terutama bagi pegawai yang memiliki nilai *talent* yang baik pada saat ini sebagai pengalaman serta tantangan baru bagi pegawai dan perusahaan untuk menjaga kinerja baik tersebut. Pertimbangan lain pada rapat direksi untuk menetapkan kandidat suksesi adalah kesenioran dan kesiapan dalam menghadapi tantangan terutama tantangan eksternal seperti kemampuan negosiasi dengan pemerintah daerah dan masyarakat sekitar.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Rahman bin Idris and D. Eldridge, "Reconceptualising human resource planning in response to institutional change," *International Journal of Manpower*, vol. 19, no. 5, pp. 343–357, Aug. 1998.
- [2] S. N. Arif and I. Zulkarnain, *Dasar-Dasar Manajemen Dalam Teknologi Informasi*, pp. 236-247, 2008.
- [3] Gupta et al.. Human capital, *Handbook of Cliometrics. World Development.*, 22(2), 45. 2002.
- [4] H. D. Aslam, M. Aslam, N. Ali, B. Habib, and M. Jabeen, "Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review," *International Journal of Human Resource Studies*, vol. 3, no. 1, p. 200, Aug. 2014
- [5] K. M. Al-Shawabkeh, "Career Path Development and its Impact on Organizational Citizenship Behavior in Greater Amman Municipality," *International Journal of Business and Management*, vol. 12, no. 3, p. 79, Feb. 2017.
- [6] S. J. Kowalewski, D. College, L. Moretti, D. College, D. McGee, and D. College, "SUCCESSION PLANNING: EVIDENCE FROM 'BEST COMPANIES IN NEW YORK,'" vol. 4, no. 2, p. 10, 2011.
- [7] E. Mckenna and N. Beach, "Human Resource Planning & Development". 2008
- [8] C. G. Mathew, N. H. Ramanathan dan P. A. R, A Study on the Effectiveness of Markov Analysis - A Tool For Human Resource Supply Forecasting, vol. 49, no. 4, pp. 244-249, 2017.
- [9] M. Ichsan and Y. Latief, "Project Management Career Path: A Case Study in a Project-Based Telecommunication Company," *SSRN Electronic Journal*, 2010.
- [10] M. Wang and Q. Luo, "Exploring the MICE industry career path," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 30, no. 5, pp. 2308–2326, May 2018.
- [11] P. Katsuro, V. Ndlovu, O. Jakata, E. Negwaiya, and T. M. Katsuro, "The Impact of Career Management on Job Performance: A Case Study of Grain Marketing Board," p. 17, 2015.