

SUKSESI SEBAGAI WUJUD PERENCANAAN KARIR

*Susatyo Yuwono**

Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta

Kasus konflik yang muncul dalam beberapa kali pergantian jabatan (suksesi) menunjukkan kurang lancarnya proses suksesi. Proses suksesi harus dipahami sebagai salah satu wujud perencanaan karir yang akan dialami oleh setiap orang. Suksesi juga harus dipahami sebagai usaha untuk melakukan penyegaran terhadap iklim kerja. Untuk itu dibutuhkan sistem manajemen karir yang baku, terbuka (transparan) dan konsisten sehingga karyawan memiliki gambaran yang pasti tentang jalur karir dan dapat memahami bagaimana proses pengembangan karirnya. Sistem ini akan memacu motivasi kerja karyawan karena ia memiliki harapan untuk mampu mencapai puncak karirnya. Proses kaderisasi berjalan sesuai jalur karir di mana atasan membimbing bawahan sebagai kadernya dan bawahan juga harus bekerja sesuai bimbingan atasan agar mampu menggantikan posisinya. Selain itu juga akan memunculkan keikhlasan dari pejabat untuk diganti sebab prosesnya dapat dipahami. Dengan demikian kelulusan proses suksesi dapat dipertahankan.

Kata kunci: suksesi, perencanaan karir, pengembangan karir

Pendahuluan

Suatu karir merupakan semua jabatan atau pekerjaan yang pernah dijabat dan dilakukan selama kehidupan bekerja dari seseorang. Jabatan atau pekerjaan itu mungkin telah direncanakan dengan baik oleh seseorang namun dapat juga direncanakan oleh organisasi. Perencanaan karir yang logis dan realistis dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi karyawan maupun perusahaan akan banyak menolong perencanaan hingga realisasi operasional karirnya.

Munculnya konflik dalam karir seseorang merupakan indikasi lemahnya perencanaan dan pengembangan karir sebuah organisasi. Konflik ini pada akhirnya akan mengurangi produktivitas kerja, kepuasan terhadap organisasi, keterlibatan dalam pekerjaan atau bahkan memunculkan kasus-kasus *turn over* (perpindahan) yang tidak diinginkan. Kasus kisruhnya organisasi Polri akibat dimunculkannya kembali jabatan Wakapolri oleh Presiden RI menimbulkan keruwetan. Kapolri, yang pada saat bersamaan dinonaktifkan dan digantikan tugasnya oleh Wakapolri, tidak menyetujui karena tidak ada nama jabatan Wakapolri dalam struktur organisasinya. Kejadian selanjutnya adalah pertentangan antara kubu Wakapolri dan Kapolri. Sementara

*Susatyo Yuwono adalah Psikolog, staf edukatif program S1 dan Program Profesi Psikolog Fakultas Psikologi UMS.

pihak luar menilai hal ini akibat tidak dipatuhinya sistem penggantian Kapolri yang harus melalui persetujuan DPR dan Dewan Jabatan dan Kepang-katan Tinggi (*Wanjakti*) di tubuh Polri (Hend, 2001). Apa yang seharusnya dilakukan untuk meminimalkan konflik karir ini?

Pengertian

Secara luas, karir dapat diartikan sebagai berikut:

1. berasal dari akar kata *carriere* (Perancis) yang artinya jalan, dalam bahasa Inggris adalah *career* yaitu sebuah rangkaian peran-peran kerja seseorang yang berkaitan antara peran yang satu dengan peran yang lain dalam sebuah jalur (Stokes et.al., 1994)
2. karir merupakan riwayat pekerjaan atau serangkaian hal ihwal mengenai pekerjaan yang telah dilakukan selama kehidupan kerja seseorang. Karir juga berarti gambaran kemajuan atau kemunduran yang cukup jelas dan tegas dari suatu jalur karir. Karir dapat diartikan sebagai urutan promosi transfer ke jabatan-jabatan tertentu yang menuntut tanggung jawab atau pengalaman lebih, dapat menyilang atau langsung ke atas (Hadi, 1996)

Uraian di atas menunjukkan adanya sasaran-sasaran karir. Prosesnya dapat dilihat sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Karir (Hadi, 1996, h. 7)
 Keterangan: Jalur karir merupakan pola pekerjaan atau jabatan yang berurutan yang membentuk karir seseorang. Sasaran karir merupakan posisi mendatang di mana seseorang berusaha untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya. Perencanaan karir merupakan proses di mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur untuk mencapainya.

Pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi untuk mencapai sasaran karir lewat rencana kerja.

Proses Pengembangan Karir

Pengembangan karir meliputi proses yang terjadi dalam mewujudkan perencanaan karir melalui jalur karir yang ada sehingga sasaran karir dapat tercapai. Tosi et.al (1996) menyebutkan empat tahapan dalam pengembangan karir:

1. Tahap Eklporasi
 Tahap ini dimulai ketika seseorang sedang menuju usia dewasa (lebih kurang usia 17 tahun). Karakteristik orang dewasa muda dalam tahap eklporasi ini adalah seseorang yang mencoba untuk menyesuaikan dirinya ke dalam dunia kerja. Aktifitas pada tahap ini meliputi upaya memperjelas dan mengidentifikasi minat serta kemampuan, mengembangkan kemampuan melalui program pendidikan atau pelatihan, dan membuat keputusan awal mengenai pekerjaan dan organisasi yang diamati. Tahap eklporasi ini dipengaruhi oleh sekolah, keluarga dan teman-teman. Pada tahap pencarian ini, seseorang memperoleh pengetahuan dan pengembangan *self image* terhadap arah dan tujuan karir.
2. Tahap Penetapan
 Tahap penetapan ini berlangsung sampai dengan usia 33 tahun. Karakteristik meliputi keberhasilan dalam melakukan proses rekrutmen, penerimaan pekerjaan, dan orientasi ke dalam organisasi yang dipilih. Selama sosialisasi awal ini, seorang individu mengembangkan perasaan tentang masa depannya dalam organisasi. Proses penerimaan bersama termasuk dalam masa ini, dimana antara individu dan dengan organisasi saling mempelajari kemampuan masing-masing. Pertukaran in-

SUKSESI SEBAGAI WUJUD PERENCANAAN KARIR

formasi terjadi secara terbuka, termasuk saling memberikan umpan balik. Pada tahap ini, individu juga menetapkan keseimbangan antara menerima perintah dari orang lain dan mempraktikkan suatu aktifitas pada orang lain. Fungsinya sebagai pelaksana keputusan dan sebagai pemberi keputusan merupakan proses yang harus dialami. Kemampuan untuk menjalankan tugas dengan baik dinilai sejalan dengan kemampuannya memimpin.

3. Tahap Pemeliharaan

Pada tahap ini individu menjadi seorang anggota yang penting dalam organisasi. Tugas kerjanya bersifat vital yang menggambarkan akumulasi kebijaksanaan dan pandangan individu. Individu menjadi model dan pengarah bagi karyawan yang muda. Tahap ini juga identik dengan masa krisis pertengahan karir yang disebabkan faktor-faktor di luar lingkungan kerja sehingga evaluasi terhadap kemajuan karir menjadi sesuatu yang harus selalu dilakukan. Tahap ini berakhir pada usia 45 tahun.

4. Tahap Kemunduran / Akhir

Tahap ini dimulai sejak usia 45 tahun sampai dengan usia pensiun (lebih kurang 60 - 65 tahun). Tahap ini adalah masa puncak karir sebagai pegawai senior dan ahli dalam bidangnya, sehingga tugasnya adalah melatih yang lebih junior. Seseorang yang masuk tahap ini harus membagi perhatian kepada lingkungan sosialnya juga sebab sudah tergolong berusia tua sehingga akan lebih banyak dituntut untuk berperan di dalam masyarakat. Masa ini juga sebagai masa persiapan pensiun yang mungkin disertai kemunduran aspek fisiologis dan psikologis, sebelum secara fisik terlepas dari or-

ganisasi. Kemunduran fisiologis misalnya kesehatan badan, fungsi organ tubuh yang berkurang seperti penglihatan / mata. Sedangkan kemunduran psikologis misalnya munculnya keceemasan menjelang pensiun.

Peran Bagian Sumber Daya Manusia

Bidang Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sentral motor penggerak dan *decision maker* bidang SDM. Berkaitan dengan karir, peran bagian SDM adalah membuat sebuah *career development system* sekaligus melakukan *career management*. *Career development system* adalah sebuah sistem yang formal, terorganisir dan terencana dalam mencapai keseimbangan antara *career need* individu dengan kualifikasi kebutuhan SDM organisasi. Sedangkan *career management* adalah proses organisasi dalam menyiapkan, menempatkan dan memonitor perencanaan karir individu (Hall dalam Bernardin & Russel, 1993).

Hadi (1996) menjelaskan peran bagian SDM sebagai berikut:

1. mengungkap semua potensi yang dimiliki karyawan sebagai dasar pengembangan karir.

Semua karyawan memiliki potensi yang tidak selalu sama dalam jenis dan tingkatnya. Potensi mampu meramalkan bagaimana penampilan (*performance*) seseorang dalam pekerjaan yang ditekuninya. Kesesuaian antara potensi dengan jenis pekerjaan yang ditekuni akan cenderung memiliki penampilan kerja yang tinggi / baik, sedangkan ketidakcocokan akan melemahkan penampilan kerjanya. Pengetahuan akan potensi akan mempermudah kerja pimpinan dalam mengambil keputusan penempatan kerja seorang

karyawan sehingga rencana pengembangan karirnya pun akan dapat digambarkan lebih jelas. Potensi yang lemah dalam negosiasi tentu tidak akan ditempatkan pada jenis pekerjaan semacam *marketing* ataupun pencari modal.

2. mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan melalui pendidikan dan pelatihan, sebagai dasar untuk program promosi.

Persaingan dengan pihak lain akan memacu manajemen selalu meningkatkan kemampuan perusahaan, baik perangkat keras (teknologi) maupun SDMnya. Oleh karena itu potensi saja belum mencukupi untuk membuat penampilan kerja yang baik dan mampu bersaing, sehingga karyawan harus selalu ditingkatkan kemampuannya dalam penguasaan teknologi maupun cara kerjanya agar lebih efisien dan efektif. Pengembangan kualitas karyawan ini juga berkaitan dengan pengembangan karir, sebab semakin tinggi tingkat karir maka makin tinggi pula persyaratan untuk dapat meraihnya. Persyaratan inilah yang akan dituju dalam setiap pengembangan kualitas karyawan.

3. menurunkan *turn over* (perpindahan keluar dari organisasi), dengan cara membuat perencanaan karir yang menarik dan realistis

Ketidakpuasan adalah sumber masalah yang paling pokok di dalam suatu perusahaan, sehingga harus ada niat yang sungguh-sungguh untuk melakukan pencegahan. Kegagalan dalam meminimalan ketidakpuasan akan membuat karyawan kurang motivasi kerjanya sehingga dapat mempengaruhi proses produksi yang diharapkan. Motivasi kerja yang rendah ini nampak dalam

gejala-gejala mangkir (membolos) mulai dari hitungan jam sampai hari dan sikap teledor sehingga banyak kecelakaan kerja. Akibat lebih jauh adalah rasa ketidaknyamanan bekerja sehingga muncul keinginan untuk mencari alternatif perusahaan dan akhirnya terjadilah pengunduran diri karyawan yang bersangkutan untuk pindah ke perusahaan lain yang lebih menjanjikan nyaman bekerja. Demikian pula yang akan terjadi apabila manajemen karir tidak dilakukan dengan rapi. Kebingungan terhadap jenjang karir yang kurang transparan akan mendorong munculnya ketidakpuasan. Transparansi jenjang karir harus diimbangi dengan jenjang karir yang memiliki daya tarik pada setiap tahapnya. Daya tarik sebuah karir berkaitan dengan jenis pekerjaan, peningkatan tanggung jawab dan wewenang serta gaji / insentif. Persepsi yang baik terhadap daya tarik ini akan mendorong seorang karyawan untuk bertahan di perusahaan itu karena ia merasa akan banyak mendapatkan reward dari hasil kerjanya dan iapun masih memiliki kesempatan yang sama besar dengan orang lain untuk mencapai jenjang karir puncak. Meski demikian, pihak manajemen juga tidak asal memasang jenjang karir yang menarik namun semuanya harus dilandasi realita atau kemungkinan untuk mewujudkannya. Seandainya perusahaan tidak akan masuk ke persaingan internasional (*export-import*) maka tidak perlu memasang jenjang karir direktur *export*. Gaji yang tinggi juga tidak perlu dipasang jika memang kemampuan perusahaan terbatas. Dengan demikian segala sesuatu yang diperoleh karyawan dari perusahaan adalah menarik namun realistis.

SUKSESI SEBAGAI WUJUD PERENCANAAN KARIR

4. meningkatkan motivasi karyawan atas pengembangan dan pertumbuhan karirnya.

Manajemen karir sangat berkaitan dengan motivasi karyawan, sehingga kelancaran perencanaan karir sesuai jalurnya sangat bergantung pada diri karyawan sendiri. Motivasi yang rendah dapat diakibatkan oleh manajemen yang kurang memperhatikan pengembangan karir sehingga persepsi terhadap pengembangan karir ini cenderung negatif. Jenjang karir yang tidak jelas, persyaratan yang terlalu rumit dan birokratis dapat menjadi penghambat motivasi karyawan. Permasalahan dapat juga berasal dari adanya permasalahan pribadi karyawan yang ikut mempengaruhi performan kerjanya. Program peningkatan motivasi harus didahului dengan komunikasi yang lancar antara pihak manajemen dengan karyawan sehingga permasalahan yang menjadi penghambat ini dapat segera diketahui. Setelah ada kejelasan maka baru dapat diputuskan programnya, apakah cukup dengan keterbukaan manajemen, penyederhanaan birokrasi atau harus melalui pelatihan dan konseling.

5. mengurangi penumpukan karyawan sehingga kemungkinan berkembangnya karir dengan cepat dapat optimal. Jumlah karyawan yang banyak berarti tingkat persaingan antar karyawan yang sangat tinggi sehingga untuk mencapai jenjang tertentu mungkin dibutuhkan waktu yang lama. Kesempatan yang kecil ini merupakan salah satu penyebab munculnya persepsi yang negatif terhadap pengembangan karir. Keputusan yang diambil manajemenpun harus melalui pertimbangan yang rumit dengan melihat alternatif calon pejabat yang banyak padahal jen-

jang yang tersedia terbatas. Apalagi kalau pertimbangan senioritas menjadi unsur utama maka akan semakin lama waktu yang dibutuhkan untuk sampai pada sasaran karir. Karyawan yang baru masuk harus menunggu giliran sekian banyak seniorinya. Oleh karena itu, pengurangan jumlah karyawan yang menumpuk adalah sangat penting dalam manajemen karir untuk mempercepat pengembangan karir setiap karyawan.

Suksesi

Gambaran kasus di awal tulisan ini menunjukkan pentingnya pengembangan karir. Sebuah alih jabatan sesungguhnya merupakan wujud nyata dari perencanaan karir. Sebagaimana dinyatakan Hadi (1996) bahwa suksesi merupakan proses atau aktivitas alih pemegang jabatan, alih generasi dari seseorang / sekelompok orang kepada pengganti atau penerus. Suksesi merupakan bagian dari perencanaan SDM dan sekaligus realisasi dari perencanaan karir. Proses ini merupakan proses alami di mana pemegang jabatan semula dipindahkan, dipromosikan, dipensiunkan dan sebagainya.

Lebih lanjut Hadi (1996) menyebutkan beberapa langkah untuk menjamin kelancaran suksesi sebagai berikut:

1. melakukan kaderisasi terhadap generasi penerus, melalui pemunculan bibit unggul dan pembimbingan secara kontinyu dalam standar sistem kerja yang berlaku. Sistem manajemen organisasi harus memiliki filosofi dasar bahwa jabatan / pekerjaan yang sekarang dipegang adalah tahapan yang harus dilalui untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi. Setiap karyawan akan memiliki dua tanggung jawab yaitu yang pertama tanggung jawab untuk menun-

jukkan prestasi pada jabatan sekarang sehingga akan dapat dinilai potensinya untuk promosi ke jenjang di atasnya. Prestasi yang tinggi adalah semua tugas harus dilakukan sesuai arahan dan bimbingan atasan. Tanggung jawab kedua yaitu menjadi atasan bagi bawahan, yang harus membimbing, mengarahkan dan menilai performan bawahan sebagai dasar untuk mempromosikan. Atasan harus memiliki anggapan bahwa bawahan adalah calon pengganti dirinya sehingga siap tidaknya bawahan itu adalah tanggung jawab atasan. Proses ini akan mampu memunculkan kader yang berkualitas karena sudah terbukti dari prestasi kerjanya.

2. sistem pengembangan karir yang mantap, sehingga seluruh anggota organisasi dapat memahami sistem yang berlaku dan sekaligus memacu motivasi "sayapun bisa mencapai karir tertinggi". Sistem yang mantap meliputi jenjang karir yang jelas dan sudah baku disertai transparansi terhadap prosesnya. Seorang tukang sapu (*cleaning service*) memiliki jalur karir yang berbeda dengan seorang bendahara namun memiliki kesempatan yang sama untuk menduduki jabatan tertentu. Ketika dalam persaingan yang terbuka ini tukang sapu lebih unggul maka tidak perlu muncul ketidakpuasan karena sudah ada pemahaman yang sama terhadap proses ini.

pendidikan dan pelatihan bagi kader yang akan dipromosikan sehingga akan mampu melaksanakan tugas dan mencapai prestasi di jabatan yang baru sesuai yang diharapkan. Setiap jabatan memiliki tugas yang khusus dan mungkin belum ada pada jenjang jabatan di bawahnya sehingga kader (calon pe-

jabat) harus melalui proses pelatihan dan pendidikan lebih dahulu. Dengan demikian diharapkan tugas khusus tersebut akan dapat dikerjakan dengan baik.

3. sikap mental ikhlas dan prosedural dari atasan yang akan menyerahkan 'tongkat estafet' sehingga alih jabatan berlangsung sesuai rencana dan tanpa menimbulkan permasalahan dalam organisasi. Sistem manajemen karir yang sudah baku dan terbuka akan mendorong seorang karyawan untuk mampu mempersiapkan diri ke arah jenjang berikutnya, sehingga perasaan cemas kalau diganti tidak akan muncul. Karyawan paham mengapa diganti sehingga tidak akan ada keberatan. Demikianpun bila sudah saatnya seseorang untuk pensiun maka ketika diberhentikan tidak ada kecemasan dan keberatan yang mengikutinya.
4. komitmen manajer puncak untuk selalu berpegang kepada sistem pengembangan karir yang telah disepakati sehingga semua keputusan yang diambil dapat diterima oleh seluruh anggota organisasi. Pengecualian (diskriminasi) terhadap pihak tertentu dengan alasan yang kurang jelas akan menjadi bahan pergunjangan karyawan sehingga sangat potensial memunculkan gejolak. Pengangkatan yang tiba-tiba dan tertutup akan dipersepsi sebagai inkonsistensi manajemen terhadap sistem pengembangan karir organisasi. Gejolak dapat dihindari dengan pembakuan sitem secara transparan dan konsisten.

Suksesi Penting bagi Organisasi

Setiap organisasi pasti mengalami pergantian pejabat karena hal ini merupakan proses yang wajar saja. Akan tetapi, menurut Hadi (1996) dan Waitley (Higgins,

SUKSESI SEBAGAI WUJUD PERENCANAAN KARIR

1982), sesungguhnya ada beberapa sebab sehingga suksesi memiliki sifat yang penting bagi organisasi yaitu :

1. pergantian sesungguhnya bertujuan untuk lebih meningkatkan prestasi kerja dari jabatan sehingga dapat tetap menjamin keseimbangan jalannya organisasi. Semua jabatan dalam sebuah organisasi adalah saling berkaitan sehingga kepincangan prestasi salah satu bagian akan mempengaruhi bagian yang lain. Kepincangan harus segera diatasi untuk menyelamatkan organisasi sehingga cara bekerja harus lebih maksimal lagi. Ketika usaha yang dilakukan sudah tidak memenuhi tuntutan lagi maka harus ada pergantian sehingga tidak ada lagi ketimpangan dan organisasi tetap mampu bersaing.
2. adanya kemungkinan menggantikan posisi pejabat tertentu memberikan motivasi kepada karyawan untuk melatih diri melakukan pekerjaan secara optimal. Transparansi dan konsistensi terhadap sistem yang baku akan memunculkan perasaan bahwa sayapun dapat menjadi direktur. Perasaan ini akan menumbuhkan motivasi yang tinggi dalam bekerja sehingga cara bekerja akan optimal agar dapat memenuhi syarat jabatan direktur.
3. dengan optimalnya pekerjaan maka terbuka kesempatan untuk mengaktualisasikan diri. Dengan adanya aktualisasi diri ini maka karyawan berarti sudah memiliki kemantapan untuk tetap berprestasi di dalam organisasi karena apa yang diinginkan tercapai. Kemungkinan untuk keluar atau pindah kerjapun akan mampu diminimalkan.
4. sistem suksesi yang mantap akan memuaskan harapan atas promosi / pengalaman baru dari karyawan yang merasa dirinya berprestasi. Penghar-

gaan terhadap prestasi yang dicapai akan memunculkan perasaan bahwa hasil kerjanya tidak sia-sia. Sehingga dalam sistem manajemen karir yang sudah baku dan transparan akan selalu mampu menumbuhkan motivasi kerja yang tinggi karena setiap prestasi yang dicapai memiliki harga berupa kemungkinan untuk dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi.

5. suatu saat organisasi dapat mengalami kejenuhan akibat iklim kerja yang sudah lama tidak mengalami perubahan, sehingga alih jabatan diharapkan dapat menyegarkan organisasi karena adanya penggantian iklim kerja. Masa jabatan yang terlalu lama mampu memicu kebosanan sehingga proses penyegaran juga diperlukan di sini. Kebosanan akan memicu turunnya motivasi yang akan mempengaruhi jalannya organisasi. Suasana kerja yang baru akan menumbuhkan kembali motivasi kerja karyawan.

Penutup

Suksesi adalah sesuatu yang tidak bisa dihindari dalam setiap organisasi sehingga harus dipahami sebagai salah satu bagian dari perencanaan karir. Untuk itu dibutuhkan sistem manajemen karir yang baku, terbuka/transparan dan konsisten. Kemulusan jalannya suksesi menunjukkan kematangan organisasi dan individu anggotanya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bernardin, HJ; Russel, JEA. 1993. *Human Resources Management*. USA: Mc Graw Hill
- Hadi, E. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Makalah* (tidak diterbitkan). Yogyakarta: Lembaga

SUSATYO YUWONO

Pendidikan Perkebunan Kampus
Yogyakarta

- Hend. 2001. Surojo Bimantoro, Kapolri yang 'Duel' Versus Presiden. 2001. *Minggu Pagi*. Nomer 10 th 54 Minggu II Juni 2001 halaman 1
- Higgins, JM. 1982. *Human Relations, Concepts and Skills*. Toronto: Random House, Inc.
- Stokes, GS; Mumford, MD; Owens, WA. 1994. *Biodata Handbook*. 1st ed. California: CPP Books
- Tosi, HL, Rizzo, JR & Carrol, SJ. 1996. *Managing Organizational Behavior*. 2nd ed. New York: HarperCollins Publishers