
ANALISIS PERENCANAAN KARIER DAN PERENCANAAN SUKSESI PADA PERBANKAN SWASTA DI BATAM

Oleh

Yulia Herman¹, Annisya Mega Dwi Handayani², Anggun Dea Ananda³, Malvin Agustino⁴, Rezky Dwiham Ginting⁵, Alden Nelson⁶

^{1,2,3,4,5,6}Universitas Internasional Batam Jurusan Manajemen Fakultas Bisnis Dan Manajemen

Email: ¹2041325.yulia@uib.edu, ²2041376.annisya@uib.edu,

³2041372.anggun@uib.edu, ⁴2041291.malvin@uib.edu, ⁵2041368.rezky@uib.edu,

⁶alden.nelson@uib.edu

Article History:

Received: 16-12-2022

Revised: 26-12-2022

Accepted: 07-01-2023

Keywords:

Perencanaan, Karier, Suksesi,
Perbankan Swasta, Batam

Abstract: *Manajemen dan pengembangan talenta ialah strategi yang dilakukan oleh perusahaan sebagai upaya mengembangkan sumber daya manusia tersebut, dan juga fungsi manajemen dan pengembangan talenta sebagai indikator utama keberhasilan dalam mengevaluasi kinerja karyawan, khususnya dalam ranah pengelolaan dan pengembangan SDM yang baik dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam suatu organisasi perusahaan karena SDM merupakan pelaku aktif dan menjadi penggerak utama dalam aktivitas organisasi perusahaan yang meliputi perencanaan, pelaku dan penentu terwujudnya cita-cita organisasi. Di sisi lain, perancangan dan pengembangan karier setiap anggota organisasi atau perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung berhubungan mengenai kelangsungan hidup pegawai, sehingga manajer dalam posisi ini memegang peranan penting dalam organisasi. Dalam penelitian kali ini, penulis mengambil Perbankan X yang didirikan pada tahun 1955. Sejak tanggal 12 Oktober 1956 Bank X sendiri mulai beroperasi di bidang perbankan. Perusahaan ini mempunyai jenjang karier yang jelas dan berdampak pada perencanaan karier karyawan, adapun struktur yang lebih jelas telah dijabarkan pada makalah ini.*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan pemeran aktif dan penggerak dalam setiap kegiatan organisasi perusahaan yang meliputi perencanaan, pelaku serta penentu terwujudnya suatu cita-cita organisasi sehingga dalam sebuah organisasi, SDM menjadi aset utama. Maka dari itu karyawan sebagai aktor dalam produktivitas perusahaan perlu dikembangkan dan dijaga. Manajemen dan pengembangan bakat merupakan salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam mengembangkan sumber daya

manusia tersebut, dan juga manajemen dan pengembangan bakat berfungsi sebagai indikator keberhasilan utama dalam penilaian kinerja terhadap karyawan terutama dalam ranah mengelola sumber daya manusia yang baik maupun dalam meningkatkan prestasi karyawan serta produktivitas perusahaan.

Tidak semua karyawan memiliki rencana karier tertulis yang jelas. Hal ini juga terjadi di perusahaan. Oleh karena itu, seorang karyawan dapat memprotes kepada perusahaan bahwa masa depan karier mereka tidak pasti. Mengabaikan batasan karier dengan setiap aturan memperbesar masalah ketidakpuasan karyawan. Jika hal ini berkepanjangan dapat menciptakan lingkungan kerja yang tidak menyenangkan dan memberikan dampak secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan dan perusahaan. Agar tercapainya tujuan perusahaan, karyawan harus didorong dalam wujud apresiasi serta *opportunity* pengembangan karier baik melalui kenaikan jabatan dalam posisi tertentu berdasarkan keuntungan. Salah satu strategi yang harus diterapkan manajemen adalah perancangan dan pengembangan karier seluruh karyawan yang bekerja di perusahaan. Stabilitas karier sangat penting bagi sebagian besar karyawan. Karena mereka tahu jabatan tertinggi yang bisa mereka raih pada usia kerja resmi. Jadi karyawan termotivasi, meningkatkan keterampilan mereka dan terus berjuang untuk tetap bersama perusahaan. Di sisi lain, perancangan dan pengembangan karier setiap anggota organisasi/perusahaan baik secara langsung ataupun tidak langsung sejalan dengan kelangsungan hidup masyarakat, sehingga manajer dalam posisi ini memegang peranan penting dalam organisasi.

Kegiatan seperti perencanaan karyawan, dalam proses pengembangan karier dapat digunakan tidak hanya untuk memprediksi lowongan pekerjaan, tetapi juga untuk mengidentifikasi potensi cikal bakal atau calon dalam perusahaan. Demikian pula, perusahaan tidak hanya dapat menggunakan wawancara penilaian reguler sebagai dasar keputusan upah/gaji, akan tetapi digunakan juga sebagai upaya dalam rangka meninjau kebutuhan pengembangan individu dan memastikan apa yang dibutuhkan individu ini terpenuhi. Dengan kata lain, semua kegiatan perancangan dan pengembangan dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasi/perusahaan dan individu dengan cara yang saling menguntungkan. Organisasi berkinerja lebih baik dengan karyawan yang lebih terlibat, dan karyawan mendapat manfaat dari perencanaan dan pengembangan karier yang lebih kaya dan lebih bermanfaat.

Selain itu, keadaan dunia usaha yang semakin maju dan berkembang seiring berjalannya waktu menuntut setiap organisasi perusahaan untuk meningkatkan kualitas melalui keunggulan SDMnya. Dalam organisasi perusahaan yang tumbuh, peranan SDM menjadi faktor penting dalam menciptakan keunggulan dalam rangka bersaing dengan kompetitor terutama pada zaman globalisasi ini, tidak dapat dipungkiri lagi beratnya kompetisi antar perusahaan, sehingga perusahaan harus ekstra memperhatikan SDMnya.

LANDASAN TEORI

Career Planning (Perencanaan Karier)

Perencanaan karier merupakan sebuah proses seseorang menentukan tujuan karier dan tangga menuju tujuan karier tersebut. Perencanaan karier dalam suatu organisasi merupakan kekuatan pendorong bagi individu untuk tumbuh dan mencapai potensi penuh

mereka. Organisasi memberikan peluang bagi semua individu untuk tumbuh, mencapai potensi penuh mereka dan memajukan karier mereka. Individu ditantang untuk mengembangkan dan mewujudkan potensi penuh mereka. Organisasi menggunakan bakat individu untuk mengembangkan karier. Perencanaan karier adalah proses dimana individu menyadari mengenai kualitas yang berhubungan dengan karier mereka dan rangkaian aksi atau tindakan seumur hidup yang menunjang pada pemenuhan karier. Karier mengakomodasi efektivitas individu dan organisasi dalam mencapai tujuannya. Perancangan karier menjadi jembatan antara individu dalam rangka mencapai tujuannya, dan tujuan perusahaan. Karyawan sukses yang berkinerja baik dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi. Hal ini menjadi bukti bahwasanya tujuan perusahaan dan pribadi telah tercapai. Kecakapan atau kemampuan manajemen dalam mengelola faktor produksi secara efektif dan efisien dapat diukur dari kinerja karyawannya. Namun prestasi kerja para pegawai tersebut tentunya dipengaruhi oleh faktor pendukung lainnya yaitu motivasi kerja mereka.

Succession Planning (Perencanaan Suksesi)

Perencanaan suksesi adalah hal yang mutlak dilakukan bagi perusahaan untuk menjaga eksistensi dan kelanggengan perusahaan. Keinginan atau harapan tersebut dapat diwujudkan melalui perencanaan dan persiapan yang matang dan matang dari para pemimpin untuk generasi penerus, karena akan berpengaruh pada perusahaan. Perencanaan suksesi adalah bagian dari perencanaan sumber daya manusia dan implementasinya harus diselaraskan dengan strategi perusahaan untuk memastikan bahwa tujuan perencanaan utama tercapai. Perencanaan suksesi adalah tentang memiliki orang yang tepat pada waktu yang tepat. Lebih khusus lagi, perencanaan suksesi adalah serangkaian proses untuk mengidentifikasi pemimpin masa depan dan melatih serta mengembangkan mereka untuk bertindak sebagai pemimpin. Dapat ditarik kesimpulan bahwasanya perencanaan suksesi kepemimpinan adalah proses mempersiapkan generasi pemimpin berikutnya dan posisi kunci sesuai dengan keterampilan dan kompetensi yang tepat, serta menempatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat untuk keberlanjutan organisasi itu sendiri.

PT. Bank X

Bank Perbankan X dimulai pada tahun 1955 yang kemudian, beroperasi di DKI Jakarta mulai tanggal 21 Februari 1957. Pada tahun 1980, Bank X memperluas penawaran produk, layanan, berbasis teknologi dan informasi terkini dengan menerapkan sistem daring untuk dinding bilik kantor dan meluncurkan Buletin Harian X (Tahapan). Pada tahun 1990, Bank X mulai menggunakan ATM (Anjungan Tunai Mandiri). Selain itu, Bank X terus bekerjasama dengan institusi terkemuka, seperti misalnya bersama PT. Telkom dalam rangka mengakomodasi pembayaran tagihan telepon melalui ATM X. Pada tahun 2000, Bank X memperluas dan menyempurnakan produk dan layanan khususnya perbankan elektronik dengan meluncurkan Debit Bank X, Tunai Bank X, Klik Bank X untuk banking secara daring, m-X untuk mobile banking, EDCBIZZ, dan produk lainnya.

Bank X terus menawarkan inovasi-inovasi baru di bidang teknologi informasi dan perbankan. Pada tahun 2007, Bank X menjadi yang terdepan dalam pemberian kredit rumah dengan bunga berjangka serta pengenalan Kartu Flazz. Pada tahun 2008-2009, Bank X telah menyelesaikan pembangunan IT mirroring system untuk meningkatkan kelangsungan bisnis dan meminimalkan risiko operasional. Sejak tahun 2010 hingga 2013, Bank X memasuki area bisnis baru seperti perbankan syariah, pembiayaan sepeda motor, asuransi umum dan sekuritas, serta membangun Disaster Recovery Center (DRC) di Surabaya sebagai backup

data untuk meningkatkan layanannya. Pada 2017-2018, Bank X mulai menjalin kerja sama dengan perusahaan fintech atau e-commerce dalam sistem pembayaran nontunai melalui X Banking miliknya. Pada tahun 2019, Keyboard Bank X diluncurkan untuk memfasilitasi transaksi perbankan di berbagai platform dan sistem obrolan daring. Pembukaan rekening dengan Bank X Mobile dan WELMA (aplikasi seluler layanan manajemen keuangan)

Adapun visi dari perusahaan ini ialah menjadi bank pilihan utama individu maupun masyarakat yang berperan sebagai asas atau tiang penting dalam rangka menunjang perekonomian Indonesia. Serta dengan misi PT Bank X sebagai berikut, 1) Membangun lembaga yang unggul di bidang perbankan dan menjadi solusi keuangan bagi nasabah bisnis dan perorangan, 2) Memahami beragam kebutuhan nasabah dan memberikan layanan finansial yang tepat demi tercapainya kepuasan optimal bagi nasabah, 3) Meningkatkan nilai *francais* dan nilai stakeholders Bank X.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Secara garis besar, ada tiga tahap pengembangan karier individu dalam organisasi tempat kerja formal: (1) Awal Karier. Organisasi membantu karyawan baru terlibat dan membangun karier mereka di awal karier mereka dengan menerapkan praktik bimbingan dan pendampingan yang secara efektif menantang pekerjaan dan tanggung jawab mereka serta memberikan umpan balik kinerja yang konstruktif. Selain itu, perusahaan harus memotivasi dan mendukung karyawan untuk turut aktif dalam pelatihan penilaian diri, mengidentifikasi jalur karier yang realistis dan fleksibel, dan mendukung karyawan dalam mengembangkan rencana karier. (2) Karier Menengah. Pada jenjang ini, terdapat transisi atau perubahan karier pertengahan yang alhasil menyebabkan krisis karier pribadi. Selama tahap ini, individu meninjau kinerja mereka untuk menentukan apakah mereka akan mampu mencapai karier pribadi dan tujuan hidup mereka di masa depan. Hal ini dapat diimplementasikan melalui lingkungan kerja yang memuaskan dengan tugas tingkat awal yang menantang, tugas berulang, perubahan proyek atau pekerjaan, komunikasi terkait tugas, penghargaan terkait kinerja, dan pengelolaan oleh manajemen yang partisipatif. (3) Karier Akhir. Pada jenjang ini, individu mulai melepaskan diri dari keterikatan tugas dan mempersiapkan diri untuk masa pensiun. Melatih penerus, meringankan beban kerja Individu, dan mengalokasikan tugas-tugas penting di kemudian hari dalam karier Individu, semuanya dapat membantu Individu tetap produktif dan mempersiapkan masa pensiun. Kemudian dalam karier mereka, sebagian besar karyawan harus mengatasi penuaan, stabilitas pasca-pertengahan karier, dan bias usia negatif di tempat kerja. Untuk menyesuaikan diri dengan karier yang sukses di masa depan, seorang individu harus menjaga perilaku positif, berpikir positif, dan mendapat dorongan sosial dari kerabat baik di tempat kerja, maupun suami atau istri. Karyawan di penghujung karier perlu dilibatkan dalam merencanakan keuangan jangka panjang, merencanakan waktu untuk bersenang-senang dengan pasangan, dan merencanakan masa pensiun dengan baik.

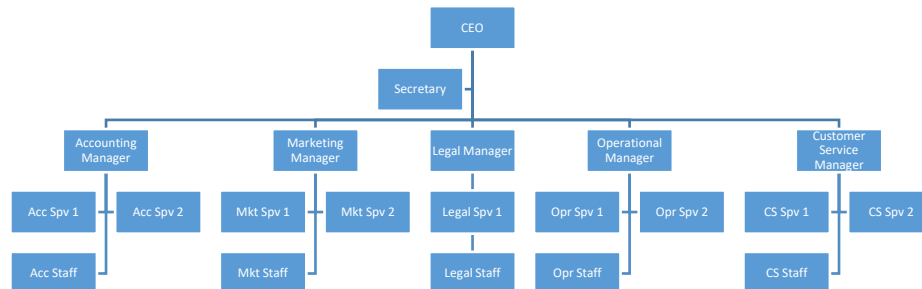
Adapun struktur PT. Bank X dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kepala Cabang memiliki berkewajiban atas pertumbuhan organisasi/perusahaan yang berkoordinasi langsung dengan pimpinan pusat, memiliki otoritas

tertinggi dalam pengambilan keputusan, hingga berkoordinasi dalam memantau pelaksanaan elemen-elemen yang ada dalam organisasi/perusahaan.

2. Sekretaris, bertugas untuk menunjang maupun mendampingi kepala cabang dalam hal pekerjaan terutama untuk mewujudkan tugas-tugasnya, seperti berkaitan dengan penanganan masalah kesekretariatan, arsip surat-menyurat, file dan lain sebagainya.
3. Kepala Bagian Pemasaran, berkewajiban atas seluruh tugas pokok dan fungsi maupun dalam hal pekerjaan yang ada di bagian unit pemasaran, termasuk dalam pengawasan pada elemen- elemen yang ada di unit ini supaya dapat bekerja sejalan dengan tujuan perusahaan.
4. Marketing Cardholder, berkewajiban dalam memasarkan maupun mempromosikan Bank X Card ke perusahaan-perusahaan.
5. Marketing Merchant, berkewajiban dalam memasarkan atau mempromosikan X Card dengan datang ke toko-toko atau pedagang agar menggunakan Bank X sebagai mitra pembayaran.
6. Marketing Support, berkewajiban dalam mengurus administrasi pemasaran.
7. Customer Service, sebagai garda terdepan dalam rangka pelayanan kepada pelanggan atau konsumen baik yang datang langsung ke Bank X maupun melalui layanan telepon.
8. Credit, berkewajiban terhadap seluruh tugas yang ada di bagian kredit dan berkoordinasi serta memonitor elemen-elemen di bagian kredit sejalan dengan tujuan perusahaan.
9. Analisa kredit, memiliki tugas pokok dan fungsi untuk menguraikan dan meninjau setiap permohonan aplikasi yang masuk ke X Card Centre.
10. Pengawasan kredit, berkewajiban dalam pengecekan permintaan tagihann yang masuk ke Bank X Card Centre serta memantau atau meninjau kartu-kartu kredit.
11. Penagihan kredit, berkewajiban dalam mengurus pembayaran cardholder baik melalui cara menelpon maupun menagih secara langsung.
12. Risk and management security, berkewajiban dalam membantu bagian pengawasan dan penagihan kredit karena ketiganya saling berkaitan.
13. Kepala Bagian Operasional, berkewajiban atas seluruh pekerjaan yang terdapat pada bagian unit operasional, agar dapat bekerja sesuai dengan tujuan perusahaan dengan mengkoordinasi dan mengawasi bagian-bagian yang ada pada bagian unit operasional.
14. Kepala Seksi operasional, berkewajiban terhadap Kepala Bagian Operasional dalam rangka memonitor pekerjaan dari staff operasinal.
15. Staf Operasional I dan Staf Operasional II, berkewajiban dalam mengelola serta mengoperasikan tagihan; faktur yang masuk ke Bank X Card Centre.
16. Kolektor, berkewajiban dalam mengambil faktur di toko-toko atau pedagang yang menerima pembayaran dengan Bank X Card.

Adapun dalam bentuk bagan, struktur tersebut adalah sebagai berikut.



Sedangkan untuk penilaian kinerja dapat dilihat pada gambar sebagai berikut.



Penilaian Pada Level Manager



Penilaian pada Level Supervisor

Dalam hal ini, *succession planning* memainkan peran kunci dalam mencapai efektivitas organisasi. Perubahan yang cepat dan persaingan yang ketat di pasar global membutuhkan bakat yang kompetitif agar mampu bertahan. Sehingga dengan demikian, diperlukan suatu kegiatan agar dapat mengintegrasikan keterampilan dan pengetahuan desainer SDM dan semua eksekutif yang berkewajiban atas perencanaan strategis. Agar rencana tersebut berhasil, perusahaan harus fokus pada para eksekutifnya.

Sebagai contoh, terdapat kompetensi pada unit *Customer Service* baik pada level *manager* maupun *supervisor*.

Manager Competency

Customer Service Manager					
Managerial Competency	Act	Req	Functional Competency	Act	Req
Leadership ability	3	3	Communication skill	3	4
Analytical ability	3	3	Database	3	3
Customer advocacy	3	4	Problem-solving ability	3	3
Business acumen	3	4	High level of empathy	3	4
Other Requirement					
Min S1 in Ilmu Communication, Ilmu Administration or Management					
Experience 10 years					
Has communication sertifikat in managerial					

Manager Level Competency

Level	Deskripsi	Indikator perilaku
1	Mengawasi tim layanan pelanggan	* Membina dan memotivasi staf untuk bekerja secara efektif
		* Bekerja baik dengan tim
2	Membangun tujuan dan laporkan kemajuan	* Memberi pelatihan terhadap staf
		* Membuat penilaian terhadap kinerja staf secara berkala
3	Mendemostrasikan fokus pelanggan	* Menanggapi pertanyaan pelanggan
		* Memenuhi kebutuhan pelanggan
		* Menyelesaikan konflik pelanggan
4	<i>Continue to learn</i>	* Berpartisipasi dalam webinar
		* Menghadiri konferensi untuk mengetahui perubahan & praktik teknologi

Supervisor Competency

Customer Service Supervisor					
Managerial Competency	Act	Req	Functional Competency	Act	Req
Effective team training	3	3	Communication skill	3	4
Performance management	3	3	Database	3	3
Operations management	3	4	Problem-solving ability	3	3
Strategic thinking	3	3	High level of empathy	3	4
Other Requirement					
Min S1 in Ilmu Communication, Ilmu Administration or Management					
Experience 5 years					
Has communication sertifikat in managerial					

Supervisor Level Competency

Level	Deskripsi	Indikator perilaku
1	Meningkatkan efektivitas tim	* Coaching & counseling bagi karyawan yang membutuhkan
		* Melakukan bimbingan dan pengawasan fungsi kerja sesuai work instruction
2	Memastikan sasaran organisasi telah dicapai	* Memeriksa dan menyampaikan laporan kepada atasan
		* Melaporkan kebutuhan tenaga kerja
3	Konsisten dalam mengarahkan team	* Melakukan pengawasan team yang berada di bawah wewenang
		* Memastikan team bekerja sesuai dengan kebutuhan yang ada
4	Mengembangkan future untuk mencapai tujuan	* Memastikan strategi yang di jalankan sudah sesuai
		* Mengidentifikasi tujuan & menentukan objectives

Perencanaan suksesi program adalah sistem yang kompleks untuk menjaga kesejahteraan organisasi. Kegiatan utama dalam perencanaan suksesi adalah mengidentifikasi karyawan yang memiliki peluang tinggi, mengidentifikasi calon bakal yang sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan, dan memberikan pengalaman terhadap karyawan untuk belajar agar kompetensinya dapat berkembang. Program perencanaan suksesi dapat dikembangkan dengan beberapa komponen. Mekanisme pemilihan yang melibatkan karyawan, perencanaan pengembangan, pendampingan, penilaian kinerja yang

sistematis dan perencanaan karier. Keputusan untuk mengubah strategi bersifat waktu yang lama, dan keberhasilannya bergantung pada perubahan lingkungan kerja untuk mendukung perubahan perilaku karyawan. Selain itu, ketika organisasi mengubah strategi kompetitif mereka, tenaga kerja dan rencana bisnis mereka juga harus berubah secara holistik. Penilaian program perencanaan suksesi ini menyoroti kemampuan Anda untuk memprediksi hasil individu saat peningkatan karier tercapai.

KESIMPULAN DAN SARAN

PT Perbankan X mengimplementasikan skema talent management baik internal dan eksternal perusahaan yang berdasar pada kebutuhan internal perusahaan untuk mendapatkan penempatan karyawan yang efektif. Sedangkan aspek eksternal adalah persaingan industri perbankan yang sangat ketat baik di dalam maupun di luar negeri. Dalam menerapkan strategi, perusahaan juga perlu mengamati dan memadukannya dengan beberapa aspek internal maupun eksternal perusahaan. Manajemen talenta adalah salah satu strategi konsolidasi, dimana kegiatan manajemen talenta terkonsolidasi dengan komposisi internal organisasi dan aspek eksternal.

REFERENSI

- [1] Istiningrum, D., Probosari, N., & Widiatmojo, P. (2022, August). Pengaruh Career Planning, Employee Autonomy, dan Manager Recognition terhadap Employee Engagement Pada Dinas Koperasi dan UKM Daerah Istimewa Yogyakarta. In *Prosiding Industrial Research Workshop and National Seminar* (Vol. 13, No. 01, pp. 1242-1249).
- [2] Krisnayanti, I. A. G. S., Sapta, I. K. S., & Rihayana, I. G. (2022). PENGARUH PENGEMBANGAN KARIER DAN KOMITMEN ORGANISASIONAL TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT. BANK CENTRAL ASIA, TBK KANTOR CABANG DENPASAR. *EMAS*, 3(10), 147-160.
- [3] Pangemanan, N. D., Pio, R. J., & Sambul, S. A. (2021). Pengaruh Pengembangan Karier dan Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan. *Productivity*, 2(3), 256-261.
- [4] Risambessy, A., & Tahanora, C. (2021). PENGARUH WORK LIFE BALANCE TERHADAP KOMITMEN ORGANISASI DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA KARYAWAN YANG SUDAH MENIKAH. *Manis: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(2), 52-64.
- [5] Utami, F. A., Ibrahiem, I. N., Aurora, N. S., & Putri, R. A. FAKULTAS PSIKOLOGI UNIVERSITAS PANCASILA JAKARTA 2021.

HALAMAN INI SENGAJA DIKOSONGKAN