

# Career Planning

## Perluakah Bagi Perusahaan

Oleh: Leksana TH.

Salah satu daya tarik bekerja diperusahaan swasta asing di Indonesia adalah adanya program perencanaan karir (PK) yang memberi kesempatan karyawan untuk meraih tangga jabatan diposisi puncak. Walaupun tidak selalu perusahaan asing menjanjikan kesempatan berkarir yang lebih baik dari perusahaan swasta nasional namun bisa dikatakan kondisi perencanaan karir diperusahaan asing pada umumnya lebih diperhatikan. Keadaan ini sebenarnya merupakan cerminan dari praktek yang dibawa melalui perusahaan induk mereka. Perencanaan karir merupakan suatu praktek yang biasa (common practice) dilakukan diberbagai perusahaan terkemuka baik di Eropa maupun di Amerika. Perusahaan-perusahaan transnasional ini menyadari sekali perlunya membuka pintu kesempatan berkarir dengan selebar-lebarnya bagi karyawan mereka. Cara ini merupakan suatu upaya perusahaan agar memiliki kemampuan bersaing memperoleh sumberdaya terbaik dipasar tenaga kerja dan juga untuk menjaga agar para karyawan yang bagus kinerjanya tidak cepat tergiur untuk loncat keperusahaan lain. Perencanaan karir yang baik juga bisa menimbulkan rasa kepastian akan adanya kesempatan yang terbuka bagi mereka yang sungguh sungguh mau berusaha. Rasa kepastian ini penting karena bisa membangun kepercayaan (*trust*) dan keyakinan masa depan diri dalam berkarir diperusahaan tersebut. Dengan adanya rasa percaya dan keyakinan yang kuat terhadap perusahaan maka karyawan akan tumbuh komitmennya secara alami.

Program perencanaan karir juga bisa digunakan untuk mempersiapkan kader pemimpin sehingga pada saat terjadi kebutuhan untuk mengisi posisi yang kosong maka perusahaan telah siap dengan sumber daya dari dalam organisasi mereka sendiri. Dampak dari kesiapan ini nantinya akan sangat berpengaruh pada kemampuan dan kecepatan perusahaan untuk tetap sanggup bermanuver dan meneruskan tradisi pelayanan, inovasi maupun aktifitas penetrasi pasar. Perencanaan karir juga akan membantu mengurangi ketergantungan perusahaan pada figur karyawan tertentu. Perusahaan menjadi lebih siap jika harus mencari pengganti dalam tempo yang singkat dan dengan profil yang cocok untuk mempertahankan kinerja yang sama dengan pendahulunya.

Apa esensi dari perencanaan karir ?. Secara filosofis, perencanaan karir bisa diibaratkan seperti sebuah proses persemiaan bibit. Dalam proses pembibitan ada tahapan melakukan pemilihan bibit unggul yang nantinya akan ditumbuh kembangkan menjadi tanaman. Bibit unggul ini tidak serta merta bisa tumbuh dengan baik tanpa konteks lingkungan yang cocok dan kondusif untuk pertumbuhannya. Oleh karena itu, proses pembibitan yang baik juga layaknya dibarengi dengan adanya persiapan lahan yang dikondisikan untuk memenuhi kriteria lingkungan yang optimal untuk tumbuhnya sibibit tadi. Dalam realitas perencanaan karir, esensi pola atau struktur model jalur karir menjadi faktor yang penting. Pola promosi, alih tugas, rotasi jabatan, penugasan proyek khusus, dan penambahan beban kerja merupakan sarana yang bisa ditata dan direncanakan dengan apik oleh pengelola sumberdaya manusia. Melalui wadah ini maka bibit SDM akan memperoleh tidak saja exposure keahlian dan pematangan pengetahuan lapangan namun juga kedewasaan berpikir dan tumbuhnya kebijakan. Melalui proses penjenjangan tugas dan alur karir yang jelas maka seorang karyawan akan memiliki kasanah yang diperkaya. Isi pekerjaan, variasi tantangan dan dimensi pengetahuan lintas kordinasi yang beragam akan dapat mengerosi tingkat kejenuhan dan kebosanan karyawan dengan rutinitas yang ada. ***Dalam pola pengembangan psikologis karyawan, program perencanaan karir juga akan mengkondisikan individu untuk menjadi lebih committed, motivated, adaptif, fleksible dan memiliki pola pikir yang komprehensif.***

Sayangnya di Indonesia masih banyak sekali perusahaan yang menganggap perencanaan karir sebagai prioritas terakhir bahkan jauh

dibawah faktor kompensasi yang justru dianggap lebih efektif untuk memicu peningkatan kinerja karyawan. ***Banyak perusahaan masih mengganggap enteng peran strategis dan dampak jangka panjang praktek perencanaan karir bagi penumbuhan kekuatan bersaing perusahaan.*** Memang inisiatif program HR, (salah satunya) seperti perubahan kompensasi akan memberikan akibat langsung yang bisa dirasakan oleh karyawan. Namun jika perusahaan ingin membangun kekuatan organisasi yang dicirikan oleh kuatnya komitmen, konsistensi dan kompetensi karyawan, tidak ada cara yang lebih tahan lama dan efektif selain membangun sistem organisasi yang mampu memberi kesempatan bagi anggota organisasi terbaiknya untuk menapaki jalur karir mereka dengan terencana dan transparan.

***Bagaimana suatu perusahaan bisa memulai untuk menjalankan program perencanaan karir?.***

Pertama yang paling penting adalah perlunya dukungan dari sisi landasan berpikir sipembuat kebijakan perusahaan tentang apa peranan yang dapat dimainkan oleh perencanaan karir. ***Tidak sedikit eksekutif puncak perusahaan memiliki agenda tersamar dengan mengkondisikan secara tidak langsung bahwa tanpa diri mereka perusahaan akan mengalami kesulitan. Ketergantungan perusahaan terhadap satu atau beberapa orang kunci menjadi sangat tinggi. Situasi ini amat tidak sehat bagi perusahaan yang perlu melakukan inovasi dan ingin maju.*** Dalam situasi seperti ini memang program perencanaan karir sering hanya dijadikan simbol kelengkapan saja karena hanya dijalankan setengah hati. Untuk mengantisipasi terjadinya situasi semacam ini memang perlu tekanan kuat dari *shareholder* dalam mengawasi jalannya proses operasional perusahaan secara lebih holistic (bukan hanya sisi keuangan saja). Sayangnya eksekutif yang memiliki tendensi semacam ini justru biasanya cekatan dalam melakukan upaya peningkatan kinerja jangka pendek. Taktik potong kompas dipemasaran, manufaktur dan rekayasa laporan keuangan sering diambil sebagai jalan pintas untuk menunjukkan adanya prestasi. Jika *shareholder* cuma melihat angka indikator keuangan saja sebagai refleksi kinerja perusahaan maka dikemudian hari baru mereka akan sadar betapa rapuhnya kinerja keuangan tanpa mengetahui seberapa kuat perusahaan tersebut dalam membangun fundamentalnya (termasuk didalamnya adalah kepuasan pelanggan, komitmen seluruh jajaran karyawan dan inovasi serta pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi). Menghadapi eksekutif semacam ini para senior manajer perlu membentuk koalisi yang kompak untuk secara halus menjaga agar perusahaan jangan 'diobok-obok' melalui kebijakan dan langkah perusahaan yang menguntungkan dalam jangka pendek namun justru dapat menimbulkan dampak yang merugikan dalam jangka panjang.

Kedua, ***perencanaan karir perlu disusun programnya oleh mereka yang memang memiliki pengalaman dalam merancang sekaligus membantu implementasi perencanaan karir di organisasi bisnis.*** Penggunaan konsultan juga bisa memberi solusi untuk mempercepat pelaksanaan program penyusunan rencana karir disamping sebagai nara sumber untuk memberi masukan tentang apa apa yang dilakukan oleh pesaing dan para pemain pasar. Memilih konsultan perlu kejelian karena tidak semua yang mengklaim sebagai HR consultant memang memiliki kompetensi melakukan penyusunan program perencanaan karir. Banyak konsultan HR yang bertumbuh dari lembaga atau biro assessment pegawai dan karena berhubungan baik dengan para kliennya mereka mulai dipercaya untuk memberikan jasa profesional konsultasi HR. Dengan latar belakang pengalaman sebagai HR *assessment* tidaklah otomatis mereka memiliki keahlian strategik dibidang HR seperti dalam penyusunan perencanaan karir. Mengapa demikian, bukankah penyusunan perencanaan karir sebenarnya sangat

sederhana?. Filosofisnya memang sangat sederhana seperti kita seolah sedang mengatur cara pengolahan tanah dan pembibitannya. Namun dalam praktek seorang perancang 'career plan' perlu memiliki wawasan strategik tentang apa yang diaspirasikan, diekspektasikan dan diinspirasi oleh para anggota manajemen puncaknya mengenai organisasi masa depan. Menghubungkan kepentingan pengembangan organisasi dalam hal ini perencanaan karir ke unsur visi, misi perusahaan, prioritas strategis dan sasaran strategis jangka panjang dan pendek merupakan beberapa langkah yang harus dilalui oleh si perancang karir. Dengan melakukan cara seperti itu maka akan ada koneksitas yang erat antara pola perencanaan karir untuk menjawab kebutuhan pengembangan perusahaan sesuai dengan apa yang menjadi cetak biru strategi perusahaan.

Ketiga **perencanaan karir bukanlah suatu program terpisah dari program HR lainnya. Perencanaan karir amat terintegrasi dengan program rekrutmen, evaluasi kinerja, perubahan struktur organisasi, pemberian penghargaan, program pengembangan kompetensi karyawan dan juga prerubahan organisasi.** Ketika cetak biru perencanaan karir dibuat secara holistik (menyatu), maka ia akan melekat dengan kepentingan organisasi dan menyandang rencana pelaksanaan strategi perusahaan. Sebagai contoh, sebuah perusahaan asuransi jiwa yang sedang melakukan transformasi menjadi perusahaan ritel keuangan – penyusunan program perencanaan karir dibuat agar memuluskan jalan untuk melakukan transformasi perusahaan dalam jangka waktu 3-5 tahun. Jika tadinya perusahaan asuransi jiwa hanya memiliki fungsi seperti underwriter, aktuaris, pemasaran, investasi, klaim – maka dalam program penyusunan perencanaan karir dimasukkan posisi perencana keuangan sebagai suatu jalur disiplin untuk menyiapkan kemampuan organisasi melayani kebutuhan konsumen ritel keuangan. Strata kompensasi dan pilihan jalur karir perencana keuangan juga dimasukkan sebagai salah satu options karir dan perubahan dalam organisasi yang baru.

**Masalah yang dihadapi oleh perusahaan Indonesia saat ini antara lain adalah terpaksa melakukan rekrutmen tenaga profesional dari luar atau terkesan kadang melakukan perekrutan secara terburu-buru karena hengkangnya eksekutif handal mereka. Kasus semacam ini sebenarnya merupakan indikasi lemahnya organisasi bisnis dalam mengantisipasi resiko yang timbul dari keluarnya eksekutif mereka. Tangguhnya perusahaan asing di Indonesia bisa dilihat dari pola pengembangan dan perencanaan karir para profesionalnya. Walaupun mereka juga sering dijadikan objek pembajakan para eksekutif namun tetap saja mereka tidak guncang dan selalu bisa memunculkan pengganti eksekutif yang baru tanpa ada gejolak bisnis.** Stok eksekutif diperusahaan seperti ini seperti tidak pernah habis. Sebaliknya perusahaan sipembajak kelihatannya mendapat keuntungan sesaat karena berhasil 'mengambil' eksekutif yang telah matang dari perusahaan lain namun jika perusahaan pembajak menggunakan pola ini terus menerus, justru akan merugikan diri sendiri. Mereka secara tidak langsung meninabobokan organisasinya menjadi rentan terhadap kejadian serupa. Dan jika tidak ada pengembangan yang dilakukan lebih lanjut terhadap eksekutif bajakan maka lama kelamaan akan terjadi sindrom 'brain drain' atau keringnya otak. Ini bisa **kita lihat contohnya ada eksekutif Citibank yang begitu malang melintang waktu menjabat direktur pemasaran namun begitu hengkang selang beberapa tahun kemudian kelihatan bintangnya memudar bahkan ketika menduduki jabatan direksi diperusahaan pemerintah malah mengusulkan kebijakan kontraproduktif yang menyebabkannya harus hengkang pula dari kursinya. Prestasi bintangnya yang kini telah kusam sebenarnya terjadi karena**

**kurangnya pengembangan "intellectual development" saat setelah dirinya 'cabut' dari Citibank.**

Contoh diatas menggambarkan bahwa perencanaan karir dan pengembangan karyawan memberikan arti yang sangat vital karena turut menentukan pengembangan kemampuan karyawan yang akan bermuara pada kemampuan perusahaan. Kesuksesan suatu perusahaan dalam menumbuhkan bisnisnya akan dipengaruhi oleh kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian penyediaan barang dan jasa menurut tuntutan pasar selalu tumbuh dengan paradigma standar demand yang berbeda. Siklus produk yang makin pendek, kecepatan pesaing menghasilkan inovasi turut menjadi pemicu kecanggihannya arus persaingan usaha. Jika kita tidak mau hanyut dalam menikmati sukses masa lalu dan tergerus dalam persaingan dimasa datang maka perencanaan karir harus segera menjadi prioritas program HR yang strategis karena terlalu besar dampak negatif yang akan terjadi pada organisasi yang tidak melakukannya.



### **Leksana TH**

Managing Partner  
Strategic Solution Center  
Executive Coach dan NLP Practitioner  
lexana@centrin.net.id