

Meneroka Proses Paling Kritikal dalam Pelaksanaan Pelan Pewarisan (*Exploring the Most Critical Processes in Succession Planning*)

Fatimah Othman
Rosmah Mat Isa
Rohayu Abdul Ghani
Norhafizah Abu Hasan

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

ABSTRAK

Kegagalan menguruskan peralihan pemimpin boleh menjadi ancaman langsung terhadap prestasi organisasi. Justeru, pelan pewarisan yang sistematik adalah penting bagi memastikan kesinambungan kepimpinan, mengekalkan dan mengembangkan modal insan untuk masa depan. Kajian lepas menunjukkan beberapa model berkaitan pelan pewarisan. Namun, ia tidak menerangkan secara terperinci berkaitan proses yang paling kritikal. Oleh itu, kajian ini bertujuan menjawab persoalan bagaimana proses pelan pewarisan dilaksanakan dan mengenal pasti apakah proses yang paling kritikal. Pendekatan kajian kes berbilang menggunakan kaedah temu bual telah dijalankan terhadap tujuh orang peserta dari tiga buah Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) di Malaysia. Kajian ini menggunakan analisis dalaman dan silang kes. Ketiga-tiga GLC didapati melaksanakan enam proses asas pelan pewarisan iaitu inisiatif pelan pewarisan, pengenalpastian jawatan kritikal, pengenalpastian calon, penilaian dan pemilihan calon, latihan dan pembangunan calon, serta penilaian pelan pewarisan. Manakala dua proses yang kritikal telah dikenal pasti iaitu pengenalpastian calon pengganti, dan latihan dan pembangunan calon. Kajian ini memberi implikasi praktikal iaitu pengurus sumber manusia dapat membantu pihak pengurusan dalam menambahbaik pelaksanaan pelan pewarisan agar sesuai dengan peredaran masa.

Katakunci: Kajian kes; pelan pewarisan; proses paling kritikal; proses pelan pewarisan; pengurusan sumber manusia strategik; model proses pelan pewarisan

ABSTRACT

Failure to manage leader transition can be a direct threat to organizational performance. Thus, a systematic succession planning is important to ensure the continuity of leadership, maintain and develop human capital for the future. Past studies have shown several models related to succession planning. However, it does not describe in detail the most critical processes. Therefore, this study aims to answer the question of how the succession planning process is implemented and identify what are the most critical processes. A multiple case study approach using the interview method was conducted on seven participants from three Government Linked Companies (GLCs) in Malaysia. This study used within-case and cross-case analysis. The three GLCs were found to implement six basic processes of the succession planning, namely the succession planning initiatives, identification of critical positions, the identification of candidates, the evaluation and selection of candidates, training and development of candidates, as well as the evaluation of the succession planning. Two critical processes have been identified namely the identification of replacement candidates, and the training and development of candidates. This study gives practical implications that human resource managers can help their management in improving the implementation of succession planning to suit the passage of time.

Keywords: Case study; succession planning; the most critical process; succession planning processes; strategic human resources management; succession planning processes model

Received 11 August 2021; Accepted 15 December 2022

PENGENALAN

Pelan pewarisan merupakan satu proses yang dapat mengoptimumkan pengenalpastian, pembangunan, dan penempatan bakat kepimpinan (Masthan Ali & Premchand 2015; Yong Salmah et al. 2017). Ia turut menjadi faktor utama yang diperlukan bagi mengekalkan tenaga kerja, dan mempengaruhi pertimbangan bakal pemimpin generasi akan datang (Huynh 2016), selain

komitmen organisasi dan sebahagian daripada strategi perniagaan bagi membolehkan organisasi mengekalkan pekerja yang paling berbakat dan berkemahiran (Yong Salmah et al. 2017). Namun, pelan pewarisan yang berkesan tidak berlaku dengan sendirinya, malah pelan pewarisan perlu dibangunkan secara sistematik untuk memastikan kesinambungan tenaga kerja yang kritikal dan menggalakkan kemajuan individu (Rothwell 2010; 2016). Justeru, proses utama dan kritikal dalam

pelan pewarisan perlu ditentukan bagi memastikan keberkesanan dan kejayaan pelan pewarisan yang dirancang. Dalam hal ini, kekurangan proses formal untuk menjangkakan keperluan kepemimpinan dan memastikan ketersediaan pemimpin yang berwibawa ketika diperlukan, berpotensi menjadi risiko bagi sesebuah organisasi (Rothwell 2016) dan boleh menjadi ancaman langsung terhadap prestasi organisasi (Kim 2012). Malah kekurangan pemimpin yang efektif dan berketerampilan telah dinyatakan sebagai salah satu risiko perniagaan terbesar abad ke-21 (Miodonski & Hines 2013; Rubino et al. 2014).

Kajian lepas menunjukkan terdapat pelbagai variasi bagi model pelan pewarisan menjadikan setiap model itu unik (seperti Al-Daihani et al. 2019; Huynh 2016; Noe et al. 2016). Namun, model yang dihasilkan tidak menerangkan secara terperinci dan mendalam berkaitan proses yang paling kritikal dalam pelan pewarisan di sesebuah organisasi bagi memastikan pihak pengurusan organisasi melaksanakan intervensi yang diperlukan. Maka kajian ini dijalankan untuk mengenal pasti proses dan aktiviti yang terlibat dalam pelan pewarisan. Sementelah pemahaman mengenai setiap proses dalam pelan pewarisan dapat membantu pihak pengurusan dalam menambahbaik pengurusan pelan pewarisan agar sesuai dengan peredaran masa. Kajian ini juga ingin melihat apakah proses yang paling kritikal dalam melaksanakan pelan pewarisan. Justeru, pemahaman dan penelitian mengenai proses yang paling kritikal dalam pelan pewarisan dapat membantu organisasi melaksanakan intervensi yang sesuai bagi mencapai matlamat organisasi.

Bahagian seterusnya akan mengulas kajian lepas yang menjadi perbandingan kepada dapatan kajian, teori dan model yang mendasari kajian, diikuti oleh metodologi kajian, hasil kajian, perbincangan, implikasi dan kesimpulan kajian.

ULASAN LITERATUR

PROSES PELAN PEWARISAN

Sorotan kajian lepas mendapati bahawa masih belum ada pendapat yang konklusif atau disepakati mengenai definisi pelan pewarisan. Namun, dapat dirumuskan bahawa definisi pelan pewarisan melibatkan tiga (3) bahagian utama iaitu: Pertama, ia melibatkan proses pengenalanpastian individu berpotensi sebagai pemimpin. Mereka merupakan kelompok bakat iaitu kumpulan individu yang layak untuk dinaikkan pangkat ke peringkat seterusnya seperti pada carta organisasi (Rothwell 2011). Mereka juga perlulah memiliki kriteria tertentu bagi menjadi pemimpin yang berkualiti berdasarkan kategori jawatan (Roselena & Mohd. Izham 2015) atau kedudukan jawatan iaitu pada peringkat pengurusan kanan atau peringkat pengurusan pertengahan (Sharma & Bhatnagar 2009).

Kedua, ia dilaksanakan bagi jawatan kritikal. Jawatan kritikal boleh dilihat dari sudut jabatan/bidang yang kritikal, sama ada yang mengalami kadar pusing ganti yang tinggi, memerlukan pemindahan pengetahuan yang tinggi seperti jawatan teknikal, atau yang memerlukan kemahiran hubungan interpersonal yang tinggi seperti pegawai pemasaran dan jualan (Rothwell 2016). Ketiga, ia juga melibatkan proses bagi mengekalkan, mempromosikan dan membangunkan individu yang bersesuaian bagi mengisi jawatan yang kritikal atau jawatan baharu yang akan disandang (Galbraith et al. 2012; Patidar et al. 2016; Seniwoliba 2015).

Justeru, pelan pewarisan boleh dirangkumkan sebagai aktiviti pengurusan dalam menyediakan peraturan dan prosedur untuk memilih pengganti masa depan (Anggadwita et al. 2019). Terdapat sedikit perbezaan dalam pelan pewarisan dari segi elemen dan proses mengikut konteks atau bidang. Bidang perniagaan dan bidang perkhidmatan perpustakaan dan maklumat mempunyai 4 hingga 8 tahap proses (Helton & Jackson 2007; Leskiw & Singh 2007; Rothwell 2010; Noe et al. 2016; Stadler 2011), manakala bidang penjagaan kesihatan mengetengahkan 3 hingga 6 tahap proses (Brunero et al. 2009; Carriere et al. 2009; Garman & Glawe 2004; Shirey 2008). Menurut Davis dan Dolson (2018) variasi dalam tahap proses tersebut disebabkan oleh keunikan dalam bidang masing-masing. Apa yang lebih penting, ia perlulah dikaitkan dengan matlamat strategik organisasi (Rothwell 2010) dan mestilah konsisten bagi menjimatkan masa dan usaha, berterusan serta proses yang saling berkait bagi mengurangkan risiko kegagalan (Davis & Dolson 2018).

Bagaimanapun, terdapat empat proses utama yang hampir sama bagi semua bidang iaitu pengenalanpastian calon, penilaian dan pemilihan calon, latihan dan pembangunan calon, serta penilaian pelan pewarisan yang mesti dilaksanakan secara berterusan bagi memastikan keberkesanannya. Walau bagaimanapun, model-model pelan pewarisan yang sedia ada tidak dapat mengenalpasti proses mana yang paling kritikal bagi menentukan kejayaan pelan pewarisan yang dirancang. Lantaran itu, adalah mustahak bagi sesebuah organisasi mengenal pasti dan mengambil perhatian terhadap proses pelan pewarisan yang perlu menjadi keutamaan dan dilaksanakan dengan teliti supaya impak yang positif atau kepentingan pelan pewarisan dapat dimanfaatkan dengan sebaik mungkin.

Dalam konteks kajian ini, model proses pelan pewarisan yang diketengahkan oleh Rothwell (2005) telah digunakan sebagai rangka kerja bagi membuat perbandingan dengan proses pelan pewarisan yang dilaksanakan oleh agensi yang dipilih dalam kajian ini. Model ini dipilih kerana ia lebih komprehensif berbanding model lain, ia menjadi rujukan utama ramai pengkaji dan sarjana dalam kajian pelan pewarisan (seperti Ali & Mehreen 2019; Fusarelli et al. 2018; Huynh 2017; Mccullough 2020), dan turut menjadi rujukan bagi program pelan pewarisan dan amalan terbaik di kebanyakan organisasi (Rothwell 2005, 2010).

MODEL PROSES PELAN PEWARISAN 'SEVEN-POINTED STAR'

Model proses pelan pewarisan 'Seven-Pointed Star' ini (RAJAH 1) memberikan alternatif kepada pengurusan pelan pewarisan yang sistematik dalam sesebuah organisasi. Ini kerana kesesuaian pelaksanaan proses pelan pewarisan adalah berbeza berdasarkan faktor budaya nasional sesebuah negara, budaya organisasi, dan nilai-nilai yang diamalkan oleh pengurusan tertinggi organisasi (Rothwell 2005).

Pelan pewarisan yang sistematik dapat memastikan kesinambungan kepemimpinan pada jawatan utama, pengekalan dan peningkatan modal insan, dan kemajuan kerjaya individu. 'Seven-Pointed Star' ini mempunyai tujuh proses utama. Proses pertama melibatkan komitmen daripada pihak pengurusan tertinggi kerana mereka mempunyai tanggungjawab untuk memastikan pengekalan sumber manusia yang berkualiti (Rothwell 2010). Proses kedua dan ketiga melibatkan penilaian kerja dan keperluan modal insan semasa dan menilai kemampuan/prestasi pekerja semasa. Proses keempat menentukan keperluan sumber manusia berdasarkan misi dan visi organisasi, proses kelima, memberi tumpuan kepada kecekapan/potensi masa depan yang diperlukan oleh seorang pekerja untuk memenuhi keperluan masa depan. Seterusnya proses keenam adalah menggariskan keperluan untuk mempersiapkan pekerja dalam merapatkan jurang yang wujud dan menetapkan rancangan pembangunan individu bagi memenuhi matlamat masa depan, dan terakhir proses ketujuh menilai keberkesanan program pelan pewarisan.

TEORI BERASASKAN SUMBER

Teori berasaskan sumber (*Resource Based Theory*) yang diketengahkan oleh Barney (1991) menyarankan sumber manusia yang berprestasi dan berpotensi tinggi merupakan aset bagi sesebuah organisasi kerana mereka berupaya menjadi bakal pemimpin yang berwibawa pada masa akan datang. Mereka merupakan sumber yang memberikan kelebihan dalam persaingan dan meningkatkan kecekapan organisasi, seterusnya berupaya membina daya saing yang tinggi kepada organisasi. Teori ini menyatakan bahawa sebuah organisasi berpotensi menghasilkan kelebihan daya saing yang berterusan daripada sumber organisasi yang berharga, luar biasa (*rare*), tidak dapat ditiru, dan sukar diganti. Sumber ini merangkumi aset ketara dan tidak ketara, seperti kemahiran pengurusan organisasi, proses dan rutin organisasi (Barney et al. 2001). Para pengkaji dalam bidang pengurusan organisasi telah mengadaptasi teori ini dalam konteks pengurusan sumber manusia yang menekankan pengurusan sumber manusia secara berkesan bagi mengurangkan kos operasi (Becker & Huselid 1998; Boselie et al. 2000). Sebagai contoh, melalui pelaksanaan program pelan pewarisan yang menekankan bakat/sumber dalaman organisasi,

pembangunan kompetensi pekerja dan seterusnya meningkatkan prestasi firma.

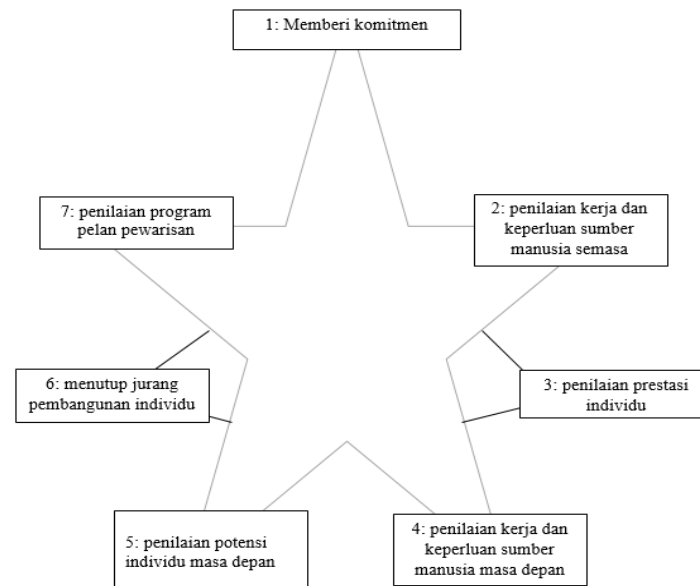
Teori berdasarkan sumber ini telah menjadi konsep penting dalam pengurusan strategik, dan dikembangkan untuk memberikan pilihan praktikal kepada syarikat (Collins 2020; Nagano 2019). Sejak diperkenalkan dalam pengurusan strategik, teori ini telah mendapat perhatian besar dalam kalangan para sarjana (contohnya, Assensoh-Kodua 2019; Collins 2020; Ismail et al. 2020; Nagano 2019) sebagai kerangka untuk menjelaskan keadaan organisasi yang menggunakan strategi asas dengan melibatkan penggunaan sumber organisasi bagi memperolehi kelebihan daya saing yang berterusan. Kajian Ismail et al. (2020) telah menyokong pandangan berasaskan sumber yang menekankan bahawa modal insan syarikat dapat berfungsi sebagai asas kelebihan daya saing dan mempunyai kepentingan strategik untuk kejayaan organisasi.

Secara keseluruhannya, model pelan pewarisan 'Seven-Pointed Star' Rothwell (2005) dan Teori Berasaskan Sumber (RBT) mendasari kajian ini. Tujuh proses dan aktiviti dalam proses pelan pewarisan pada model 'Seven-Pointed Star' digunakan sebagai perbandingan kepada proses asas dan aktiviti dalam proses pelan pewarisan di GLC kajian.

METODOLOGI KAJIAN

Kajian ini menggunakan pendekatan kualitatif kajian kes ke atas tiga Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) bagi mendalami sebab/justifikasi satu-satu proses dalam pelan pewarisan dianggap kritikal oleh peserta kajian berdasarkan pengalaman mereka sendiri. Menurut Creswell dan Creswell (2018), kajian kes kualitatif adalah suatu kajian yang mana penyelidik meneroka sistem yang bersempadan/terikat iaitu satu kes atau sistem berbilang sempadan (berbilang kes) dari masa ke masa, dengan secara terperinci melalui pengumpulan data mendalam yang melibatkan pelbagai sumber maklumat dan melaporkan penerangan kes, serta kes berasaskan tema.

Menurut (Merriam 1988), kajian berbilang kes seperti yang digunakan dalam kajian ini mampu meningkatkan kesahan luaran atau generalisasi dapatan penyelidikan. Hasil kajian atau bukti daripada kes berbilang pula sering dianggap lebih menarik, dan kajian secara keseluruhannya dianggap lebih teguh (Yin 2003). Kes yang menjadi unit analisis kajian ini adalah proses pelan pewarisan yang dilaksanakan oleh Syarikat Berkaitan Kerajaan (GLC) Malaysia. GLC ditakrif sebagai syarikat yang mempunyai objektif komersil utama dan Kerajaan Malaysia mempunyai kepentingan kawalan langsung ke atasnya. GLC dipilih sebagai konteks kes dalam kajian ini kerana GLC dikatakan memainkan peranan yang besar dalam mencipta nilai dan kekayaan yang menjadi kunci kepada produktiviti dan pembangunan bakat (Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC



RAJAH 1. Model proses pelan pewarisan 'Seven-Pointed Star' oleh Rothwell (2005)

JADUAL 1. Demografi peserta kajian

| Peserta Kajian | Jawatan | Jantina | GLC Kajian | Tempoh Peserta Kajian Berkhidmat di GLC Kajian (tahun) |
|----------------|---|---------|------------|--|
| Peserta A1 | Ketua, Kumpulan Modal Insan dan Pentadbiran | Wanita | A | 12 tahun |
| Peserta A2 | Ketua, Unit Perancangan Sumber Manusia | Wanita | A | 16 tahun |
| Peserta A3 | Ketua, Unit Latihan dan Pembangunan | Wanita | A | 13 tahun |
| Peserta M1 | Penolong Pengurus Besar/ Ketua Bahagian Bakat & Pelan Penggantian | Lelaki | M | 17 tahun |
| Peserta M2 | Pengurus, Bahagian Bakat dan Pelan Penggantian | Wanita | M | 5 tahun |
| Peserta B1 | Ketua, Bahagian Pembangunan Bakat | Lelaki | B | 23 tahun |
| Peserta B2 | Pengurus Kanan, Bahagian Perancangan Penggantian | Wanita | B | 19 tahun |

2006; Mohd Azrone et al. 2019). Terbaharu, GLC telah dilihat sangat penting bagi membantu kerajaan merangka strategi ekonomi dalam menghadapi impak pandemik Covid-19 ke atas ekonomi negara (BERNAMA 2020). Ini menjelaskan bahawa GLC Malaysia mempunyai barisan pemimpin yang berwibawa dalam menggalas amanah untuk merealisasikan aspirasi negara dan sewajarnya pelan pewarisan kepimpinan mereka diterokai agar dapat menjadi 'role model' dan amalan terbaik mereka dapat dijadikan panduan oleh agensi kerajaan Malaysia yang lain dalam melaksanakan pelan pewarisan masing-masing.

Kajian ini menggunakan kaedah persampelan bertujuan (Ritchie & Lewis 2003) yang merujuk kepada kaedah pemilihan peserta kajian berdasarkan beberapa kriteria yang ditentukan bagi memastikan bahawa mereka yang terpilih mempunyai maklumat yang kaya berkaitan isu-isu yang hendak dikaji (Merriam 2001). Sampel kajian dipilih dalam kalangan GLC di peringkat pusat atau Ibu Pejabat di Malaysia yang mempunyai pelan pewarisan dan telah melaksanakannya, serta kredibiliti

mereka dalam bidang atau industri masing-masing. Seramai tujuh orang peserta (sekurang-kurangnya 2 peserta kajian bagi setiap GLC) kerana peserta kajian tersebut merupakan Ketua Jabatan/Bahagian/Unit yang menguruskan pelan pewarisan iaitu bertindak sebagai Urus setia. Mereka turut berperanan sebagai perancang, pemudahcara atau penasihat, pemantau atau pengawal, dan pemilik atau pengurus data dalam proses pelaksanaan pelan pewarisan. Justeru, mereka memahami proses pelan pewarisan yang dilaksanakan dan seterusnya dapat membantu dalam pengenalpastian proses yang paling kritikal sepanjang tempoh pelaksanaan. JADUAL 1 menunjukkan demografi peserta kajian. Bagi memenuhi etika penyelidikan, nama sebenar agensi dan peserta kajian tidak didedahkan dalam kajian ini kerana peserta kajian menetapkan kerahsiaan identiti sebagai syarat penyertaan mereka.

Kaedah temu bual separa berstruktur digunakan bagi mendapatkan pemahaman yang mendalam mengenai fenomena yang sedang berlaku (Creswell & Poth 2018). Sesi temu bual bersama peserta kajian telah dijalankan

selama 1 jam hingga 2 jam 30 minit secara sidang video melalui Microsoft Teams kerana penularan pandemik Covid-19. Manakala analisis dokumen berupa laporan tahunan digunakan sebagai maklumat sokongan sebelum temu bual dilaksanakan bagi memudahkan pengkaji mengetahui maklumat korporat dan memahami istilah yang digunakan oleh peserta kajian seperti nilai-nilai organisasi dan sistem yang digunakan. Contoh soalan temu bual adalah, “Bagaimanakah pelaksanaan pelan pewarisan di organisasi tuan/puan?”, “Berdasarkan pengalaman tuan/puan menguruskan pelan pewarisan, boleh ceritakan proses yang paling kritikal untuk dilaksanakan?” dan “Apakah cabaran yang tuan/puan hadapi dalam pelaksanaan pelan pewarisan?”

Dalam aspek kesahan data kajian, dua orang pakar bidang telah menilai kandungan protokol temu bual. Manakala kebolehppercayaan dapatan kajian ini dilakukan dengan menggunakan kaedah ‘audit trail’ (Creswell & Miller 2000; Merriam & Tisdell 2016). ‘Audit trail’ dalam kajian ini melibatkan pendokumentasian yang jelas mengenai semua keputusan dan aktiviti penyelidikan seperti mendokumentasikan proses penyelidikan melalui penjurnalan dan memo, menyimpan log penyelidikan semua aktiviti, mengembangkan kronologi pengumpulan data, dan merekod prosedur analisis data dengan jelas dan diaudit oleh auditor luar (Creswell & Miller 2000).

Analisis kes silang dilakukan dengan mengenal pasti tema yang serupa dan berbeza antara kes secara sistematik. Perbandingan pasangan kes dan kemudian menyenaraikan persamaan dan perbezaan antara setiap kes dilakukan untuk mengenal pasti perbezaan tersirat antara kes (Eisenhardt 1989). Pada masa yang sama, analisa perbandingan komparatif turut dibuat antara pelan pewarisan GLC kajian dengan pelan pewarisan yang dicadangkan oleh Rothwell (2005) dan juga literatur. Selanjutnya analisis kiraan frekuensi yang dijalankan menggunakan perisian Atlas.ti bagi menentukan proses paling kritikal berdasarkan tema yang telah dikenal pasti.

DAPATAN KAJIAN

PROSES PELAN PEWARISAN

Berdasarkan analisis silang kes, terdapat persamaan dan perbezaan dalam proses dan aktiviti yang terlibat dalam setiap proses pelaksanaan pelan pewarisan bagi GLC dalam kajian. Selain itu, berdasarkan aktiviti yang dijalankan, analisis data menunjukkan pelan pewarisan yang diamalkan boleh dibahagikan kepada tiga fasa, iaitu fasa pra pelaksanaan, fasa pelaksanaan dan fasa pasca pelaksanaan pelan pewarisan. JADUAL 2 menunjukkan padanan enam proses asas pelan pewarisan di GLC kajian dengan model pelan pewarisan ‘Seven-Pointed Star’ Rothwell (2005).

Berdasarkan JADUAL 2, ketiga-tiga GLC didapati telah melaksanakan proses pelan pewarisan sejajar dengan model pelan pewarisan ‘Seven-Pointed Star’. GLC dalam

kajian juga telah melaksanakan hampir kesemua aktiviti yang disenaraikan oleh Rothwell dalam setiap proses tersebut. Kebanyakan proses yang dicadangkan merupakan proses yang dilaksanakan dalam fasa pra pelaksanaan. Fasa ini memerlukan banyak aktiviti penangkapan atau risikan sumber manusia dilakukan sebelum pembuatan keputusan dibuat oleh pihak pengurusan.

Dapatan kajian juga menunjukkan terdapat aktiviti baharu yang muncul iaitu penilaian semula dan penyesuaian yang tidak dinyatakan dalam model ‘Seven-Pointed Star.’ Aktiviti ini berlaku dalam proses 7. Aktiviti ini dibuat setelah calon pengganti melalui program intervensi atau sekiranya berlaku perubahan dalam organisasi. Sebagai contoh, GLC B melaksanakan penilaian semula senarai calon pengganti dan penyesuaian dibuat berdasarkan beberapa faktor seperti penstrukturan semula organisasi dan pendefinisian semula jawatan kritikal di peringkat organisasi mereka.

Kajian di ketiga-tiga GLC ini juga mendapati bahawa pelan pewarisan terdiri daripada enam proses asas yang merangkumi inisiatif pelan pewarisan, dan lima proses yang lain iaitu pengenalpastian jawatan kritikal (seperti Nixon 2008; Noe et al. 2016; VanVactor 2015), pengenalpastian calon, pemilihan calon, latihan dan pembangunan calon, serta penilaian pelan pewarisan yang terdapat pada kebanyakan model pelan pewarisan (seperti Huynh 2016; Shirey 2008; Rothwell 2010). Menurut Atwood (2020), kebanyakan pelan pewarisan yang berkesan, mempunyai elemen yang sama yang menjadi tanda aras kejayaan. Namun begitu, terdapat juga perbezaan yang dikenal pasti dalam aspek tertentu yang memberi keunikan dalam pelan pewarisan GLC dalam kajian, bersesuaian dengan struktur organisasi masing-masing.

Kesimpulannya, GLC dalam kajian ini telah pun melaksanakan semua proses pelan pewarisan seperti yang dicadangkan dalam ‘Seven-Pointed Star’ berdasarkan kesesuaian organisasi masing-masing. Malah ada antara mereka telah mampu mengesan maklumat dan proses yang perlu ditambah baik bagi memastikan keberkesanan pelan pewarisan yang dilaksanakan. Dapatan kajian ini juga menunjukkan pada fasa pra pelaksanaan pelan pewarisan paling banyak aktiviti dilakukan dan ia merupakan aktiviti yang paling kritikal dalam proses pelaksanaan pelan pewarisan seperti penilaian keperluan sumber manusia semasa dan akan datang.

PROSES PALING KRITIKAL

Hasil analisis daripada perisian Atlas.ti menunjukkan proses paling kritikal dalam pelan pewarisan yang digambarkan melalui kelebaran keluk frekuensi yang ditentukan oleh maklum balas peserta kajian. Berdasarkan RAJAH 2, frekuensi tertinggi adalah bagi proses pengenalpastian calon pengganti diikuti oleh proses latihan dan pembangunan calon pengganti. Antara jawapan yang diberikan oleh peserta kajian semasa temu bual adalah seperti berikut:

1. Pengenalpastian calon

“...semasa pencalonan itu, ada Ketua-ketua. Walaupun setiap tahun buat pelan penggantian, kadang-kadang mereka tidak faham juga. Mereka perlu teliti, kalau individu itu sudah dicalonkan sebagai Ready Now, dia

tidak boleh calonkan orang yang sama untuk Ready 2-3 tahun, tidak boleh ada nama yang sama.” (M2);

“...semasa sesi temu bual...itu adalah paling kritikal sebab di situ akan nampak sama ada calon itu memang betul-betul boleh digilap atau tidak.” (A1)

JADUAL 2. Pelaksanaan Proses Pelan Pewarisan GLC Kajian berdasarkan Model Pelan Pewarisan ‘Seven-Pointed Star’

| Model Pelan Pewarisan ‘Seven-Pointed Star’ Rothwell (2005) | Fasa pelan pewartisan | Status pelaksanaan aktiviti dalam proses pelan pewartisan | | | Proses Pelan Pewarisan GLC Kajian |
|--|-----------------------|---|-------|-------|---|
| | | GLC A | GLC B | GLC M | |
| 1. Memberikan komitmen <ul style="list-style-type: none"> menilai masalah dan amalan semasa; menghubungkan pengurusan pelan pewartisan secara langsung dengan rancangan strategi organisasi dan sumber manusia; menanda aras amalan pengurusan pelan pewartisan di organisasi lain; mengenal pasti kumpulan sasaran yang akan terlibat dalam program; menetapkan matlamat dan keutamaan program yang dapat diukur; menyiapkan rancangan tindakan dan menyampaikan rancangan tindakan; memberi input semasa mengendalikan perjumpaan yang diperlukan untuk melaksanakan program dan mengkaji kemajuan secara berterusan; dan melatih mereka yang terlibat dalam program ini jika perlu. | Pra-pelaksanaan | / | / | / | Inisiatif pelan pewartisan |
| 2. Penilaian kerja dan keperluan sumber manusia semasa. <ul style="list-style-type: none"> penilaian kerja dan keperluan sumber manusia semasa pada kedudukan atau jawatan utama dan kritikal (analisis risiko). Kedudukan kepimpinan utama, keperluan kerja atau kompetensi ditentukan. | Pra-pelaksanaan | / | / | | Pengenalpastian jawatan kritikal |
| 3. Penilaian prestasi individu. <ul style="list-style-type: none"> menilai sejauh mana individu menjalankan tugas semasa mereka. membuat inventori bakat sehingga jelas kedudukan aset sumber manusia sedia ada dalam organisasi. | Pra-pelaksanaan | / | / | / | Pengenalpastian calon dan Penilaian dan pemilihan calon |
| 4. Penilaian kerja dan keperluan sumber manusia masa depan. <ul style="list-style-type: none"> menilai keperluan dan kecekapan kerja masa depan agar sesuai dengan arah strategi organisasi (analisis risiko). | Pra-pelaksanaan | / | / | | |
| 5. Penilaian potensi individu masa depan. <ul style="list-style-type: none"> Penilaian dan pemilihan calon pengganti berdasarkan tahap kesediaan calon. penetapan objektif dan serangkaian proses untuk menilai potensi individu masa depan. | Pra-pelaksanaan | / | / | / | |
| 6. Merapatkan jurang pembangunan individu. <ul style="list-style-type: none"> pelaksanaan program pengembangan kepimpinan yang berterusan. | Pelaksanaan | / | / | / | Latihan & pembangunan calon |
| 7. Penilaian program pelan pewartisan. <ul style="list-style-type: none"> Penilaian program dan keberkesanan. Penilaian semula dan penyesuaian. | Pasca pelaksanaan | / | / | / | Penilaian pelan pewartisan |

Nota: Tulisan tebal - maklumat baharu yang muncul (emerge).

"... semua proses itu memang kritikal...jawatankuasa tersebut yang akan menentukan kualiti, sebab dia akan menentukan kualiti pemimpin yang dikenalpasti, akan buat cabaran kepada pemimpin yang dikenalpasti sebagai calon pengganti." (B2)

2. Latihan dan pembangunan calon

"...jawatankuasa akan berbincang tentang pelan pembangunan calon tersebut dan akan mewujudkan akauntabiliti..." (B2)

"...mewujudkan program pembangunan pada saya susah, kerana impaknya seperti yang kita bincang tadi, impaknya intangible, kadang-kadang kita bimbang salah diagnos, dan kita salah bagi program pembangunan." (B1)

"...dari segi pembangunan itu, jika kita tidak memantau, tidak sediakan latihan, keperluan spesifik mereka, calon itu tidak boleh jadi pewaris. Jadi sebenarnya, kesediaan pewaris itu adalah berdasarkan kepada pembangunan." (M1)

PROSES PENGENALPASTIAN CALON PENGGANTI

Calon pengganti bagi sesuatu jawatan kritikal perlu memenuhi beberapa kriteria sebelum mereka ditempatkan dalam kumpulan bakat iaitu daripada aspek pengetahuan, kemahiran atau kompetensi, dan sikap atau personaliti (KSA¹) mereka. Menurut Rothwell (2010), kumpulan bakat adalah sekumpulan pekerja yang sedang bersiap sedia untuk kemajuan kerjaya mereka sama ada secara menegak atau mendatar. Kemajuan secara menegak biasanya bermaksud kenaikan berdasarkan rangkaian hala tuju organisasi. Manakala kemajuan secara mendatar bermaksud kemampuan individu pekerja ditingkatkan

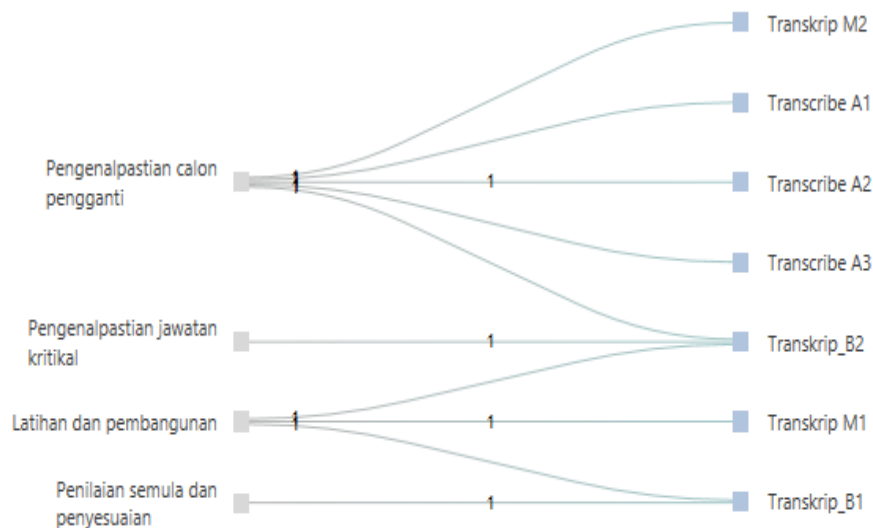
sehingga dia memiliki skop pengetahuan, kemahiran, dan kemampuan yang lebih luas sesuai dengan hala tuju organisasi atau pekerjaan pekerja. Selain daripada tiga aspek tersebut, aspek lain yang diambil kira adalah kemahuan, pengalaman dan usia.

"Dalam profil kejayaan itu, ada empat perkara yang kita perhatikan. Pertama adalah pengetahuan, pengetahuan itu apa yang dia tahu, itu kita boleh menilai melalui temu bual, Kedua adalah pengalaman. Yang ketiga dari segi kompetensi. Kompetensi kita lihat kepada kompetensi kepimpinan dan kompetensi teknikal...Yang keempat dari segi sifat anda...Personaliti ialah sesuatu yang unik. Apa tentang anda..." (B1)

"Yang pertama, tempoh berkhidmat...Yang kedua, prestasi...Yang ketiga, tindakan tatatertib...Dia ada kes atau tidak, sama ada dia pernah dikenakan siasatan dalaman, dia pernah dapat surat tunjuk sebab...Lepas itu, yang keempat, dia perlu ada kita punya nilai, dia perlu ada nilai-nilai murnilah di situ." (M2)

Kriteria yang telah dikenal pasti akan dapat membantu pihak pengurusan menentukan tahap kesediaan calon pengganti dan jurang kompetensi mereka bagi memegang jawatan kritikal yang bakal atau telah dikosongkan. Tahap kesediaan calon pengganti ditentukan sama ada berdasarkan tempoh calon dianggap telah bersedia menjadi pengganti iaitu Kesediaan ²(R0, R1, R2), atau melalui penggunaan sembilan kotak grid bakat bagi menentukan kedudukan calon dari aspek potensi dan prestasi mereka (Aribisala 2021).

"Kami punya pelan pewarisan ini kita terbahagi kepada tiga. Satu, dia memang bersedia, satu lagi 2-3 tahun baru dia bersedia, satu lagi 5 tahun ke atas baru dia bersedia. Jadi, mana yang terpilih ini, memang kita susun, kita buat macam satu bentuk carta organisasi." (A3)



RAJAH 2. Analisis frekuensi proses paling kritikal dalam pelan pewarisan

“...kita juga minta kepada Ketua-ketua ini untuk meletakkan kedudukan tahap kesediaan pewaris berdasarkan tiga tahap R0, R1 dan R2...R0 bersedia dalam 0-1 tahun. R1 ialah bersedia dalam 1-3 tahun. R2 ialah bersedia dalam 3-5 tahun.” (B1)

“...calon pewaris ada beberapa kategori...ada Ready Now, Ready 2-3 tahun, Ready 3-5 tahun.” (M1)

Dapatan kajian ini juga menunjukkan pengenalpastian calon pengganti menjadi proses paling kritikal dalam pengurusan pelan pewarisan di GLC kajian kerana kepentingannya dalam memastikan kejayaan pelan pewarisan dan juga cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaannya. Proses ini juga adalah sangat penting demi memilih calon pengganti yang tepat yang pastinya akan memberi kesan kepada pencapaian hala tuju organisasi (Schepker et al. 2016). Manakala cabaran yang dihadapi antaranya menentukan kriteria pemilihan calon dari pelbagai aspek seperti pengetahuan, kemahiran, sikap atau personaliti, kemahuan, pengalaman dan usia. Kriteria tersebut telah memacu kepada aspek penilaian tahap kesediaan calon dan pengenalpastian jurang kompetensi calon pengganti bagi memastikan mereka layak ditempatkan dalam kumpulan bakat dan sebelum mereka benar-benar bersedia memegang jawatan kritikal.

PROSES LATIHAN DAN PEMBANGUNAN CALON PENGGANTI

Setelah calon pengganti disenaraikan, pelan pembangunan individu (IDP) iaitu program latihan dan pembangunan calon pengganti adalah proses kritikal dalam pengurusan pelan pewarisan yang perlu diberi perhatian. Ia melibatkan perancangan program intervensi atau program latihan yang dirancang bagi individu yang tersenarai dalam perancangan pelan pewarisan berdasarkan jurang kompetensi yang telah dikenal pasti sama ada oleh penyelia atau jawatankuasa yang terlibat dalam penentuan calon pengganti. Ini adalah penting kerana program pembangunan yang tepat akan membantu kejayaan pelan pewarisan yang dirancang.

“Mewujudkan program pembangunan pada saya susah. Sebab impaknya seperti kita bincang tadi. Impaknya tidak ketara, kadang-kadang kita takut kita salah diagnos, dan kita salah bagi program pembangunan. Jadi pada saya cabaran di situ.” (B1)

“Saya fikir yang lebih kritikal adalah pembangunan itu...ia sangat peribadi (personalized), kita tidak boleh adakan latihan yang sama. Melalui pelan pewarisan, intervensi pembangunan mesti sangat khusus secara individu.” (M1)

Menurut Rothwell (2010), IDP dihasilkan daripada perbandingan kekuatan dan kelemahan individu terhadap pekerjaan semasa dan potensi individu untuk berada pada

kedudukan atau jawatan penting pada masa hadapan. Persediaan IDP melibatkan proses merancang aktiviti yang akan merapatkan jurang antara apa yang sudah boleh dilakukan oleh individu dan apa yang harus mereka lakukan untuk memenuhi keperluan pekerjaan atau kecekapan masa hadapan bagi satu atau lebih jawatan penting. Untuk memenuhi keperluan tersebut, IDP akan menggabungkan kontrak pembelajaran, kontrak prestasi, dan bentuk perancangan kerjaya yang telah dipersetujui oleh calon dan penyelia semasa penilaian prestasi tahunan dilakukan.

Dalam kajian ini, IDP atau program intervensi yang dirancang bagi calon pengganti dipercayai dapat merapatkan jurang kompetensi yang wujud bagi individu yang dipilih dan seterusnya berupaya mengubah tahap kesediaan calon dalam memegang sesuatu jawatan kritikal yang telah dikenal pasti. Dalam konteks membangunkan pemimpin di GLC kajian, pendekatan 70:20:10 telah dilaksanakan iaitu melibatkan komponen tiga jenis pembelajaran: pengalaman (learning by doing), sosial (learning from others) dan formal (structured) dan berdasarkan alasan bahawa intervensi latihan yang menggabungkan ketiga-tiga jenis pembelajaran ini sangat berkesan dalam pembangunan pengurusan dan kepemimpinan (Arets et al. 2016; McCall et al. 1988). Konsep ini telah diterima pakai secara meluas oleh pengamal pembangunan sumber manusia kerana ia berpotensi untuk meningkatkan pengembangan pengurusan dan pemindahan pembelajaran (Johnson et al. 2018). Namun, dalam kajian ini didapati fokus pembangunan individu diberikan terhadap program ‘on the job training’ melalui ‘learning by doing’ dan ‘learning from others’ seperti pementoran, *coaching*, pembayang dan tugas projek berbanding program berbentuk ceramah/kelas yang difikirkan bersesuaian dengan peringkat jawatan calon pengganti.

“Untuk jawatan kritikal di peringkat atasan, sebenarnya tidak banyak pelan pembangunan itu dari segi program... Kita punya konsep 70:20:10, jadi 70 sepatutnya pembelajaran di tempat kerja. Cuma ia lebih kepada aplikasi pembelajaran di tempat kerja, berbanding dengan hadir mana-mana program.” (B2)

Bagi memastikan keberkesanan program, GLC dalam kajian ini telah melaksanakan proses penilaian selepas calon mengikuti program yang telah diaturkan. Walaupun impak atau kesannya agak subjektif, penilaian perlu dilakukan bagi memastikan pelaburan yang dikeluarkan akan menghasilkan nilai tambah kepada individu dan juga organisasi.

“Oleh kerana ia program berterusan, jadi penilaian perlu buat jugalah.” (A2)

“Secara idealnya, akan ada dua kali penilaian bagi setiap calonlah dan kami gunakan pendekatan 70:20:10...intervensi yang 10% itu, agak senang untuk

kita laksanakan dan rekod, tapi yang 70 dan 20 itu, kita boleh buat tapi penilaiannya sedikit subjektiflah semulajadinya...menilai keberkesanan sama ada orang itu sudah berjaya meningkatkan atau pun memperbaiki diri dia..."(B1)

PERBINCANGAN

PROSES PELAN PEWARISAN

Dapatan kajian menunjukkan bahawa proses pelan pewarisan boleh dibahagikan kepada tiga fasa, iaitu fasa pra pelaksanaan, fasa pelaksanaan dan fasa pasca pelaksanaan pelan pewarisan. Padanan enam proses asas pelan pewarisan di GLC kajian dengan model pelan pewarisan 'Seven-Pointed Star' Rothwell (2005) juga menunjukkan bahawa pada fasa pra pelaksanaan pelan pewarisan, paling banyak aktiviti dilakukan dan ia merupakan aktiviti yang paling kritikal dalam proses pelaksanaan pelan pewarisan. Namun begitu, proses berfasa ini hanya sesuai digunakan pada peringkat awal pembangunan atau perancangan pelan pewarisan. Apabila pelan pewarisan telah dilaksanakan, beberapa proses tersebut akan diulang semula dan sentiasa perlu ditambah baik dari semasa ke semasa seperti aktiviti pengemaskinian senarai calon pengganti dan jawatan yang disenaraikan sebagai jawatan kritikal. Senarai calon perlu dikemaskini bagi mencerminkan pengetahuan, kemahiran dan sikap terkini seseorang calon yang tersenarai (Artwood 2020).

Justeru, proses semakan semula terhadap tahap kesediaan calon dan berkemungkinan berlakunya kemasukan calon pengganti yang baharu sekiranya berlaku pergerakan calon ke tahap yang lebih tinggi, pemberhentian atau jawatan kritikal yang baharu diwujudkan disebabkan keperluan organisasi bagi memastikan pelan pewarisan ini berjalan seperti perancangan. Seandainya proses ini tidak dilaksanakan, kebarangkalian organisasi melakukan kesilapan mendiagnosis individu dan meletakkan individu tersebut ke jawatan yang tidak sesuai. Penilaian atau semakan semula dan penyesuaian juga perlu dilakukan disebabkan oleh sesuatu perubahan seperti perubahan dalam struktur atau hala tuju organisasi, tenaga kerja, teknologi dan deskripsi tugas/jawatan kritikal (Artwood 2020; Rothwell 2016).

PROSES PALING KRITIKAL

PROSES PENGENALPASTIAN CALON PENGGANTI

Dalam membincangkan pengenalanpastian calon pengganti, terdapat dua perkara yang telah dikenal pasti sebagai isu dalam kajian ini. Pertama, dari segi tahap kesediaan calon. Kedua, calon pengganti dari dalam atau luar organisasi. Dalam menentukan tahap kesediaan calon pengganti, boleh berlaku dilema sama ada calon

yang terlalu muda dan yang telah menghampiri umur persaraan wajar diletakkan dalam kelompok yang telah bersedia pada bila-bila masa/sekarang (tahap kesediaan R0) atau dikeluarkan daripada senarai kelompok bakat tersebut. Ini kerana sekiranya calon dilantik ke jawatan utama dalam usia yang terlalu muda contohnya 40 tahun, beliau akan kekal berada pada jawatan tersebut dalam tempoh yang terlalu lama, iaitu boleh mencapai 20 tahun. Manakala bagi calon pengganti yang telah mencapai usia persaraan, mereka terpaksa dikeluarkan walaupun mereka berpotensi dan berprestasi tinggi sepanjang perkhidmatannya kerana pelaburan (program latihan dan pembangunan diri) yang bakal dibuat kepada calon tidak dapat memberikan manfaat yang maksimum kepada organisasi.

Namun sekiranya situasi ini dilihat sebagai peluang untuk memberikan penghargaan kepada staf yang telah lama berkhidmat, cemerlang dan setia kepada organisasi, tindakan meletakkan calon yang berusia pada posisi utama boleh dilaksanakan, apatah lagi sekiranya mereka merupakan 'subject matter expert' dalam organisasi tersebut. Bagi calon yang lebih muda pula, potensi mereka boleh dikembangkan melalui pertukaran ke beberapa portfolio pada tahap jawatan yang sama yang sesuai dengan kepakaran mereka. Ini secara tidak langsung akan mengukuhkan lagi kesetiaan staf kepada organisasi dan seterusnya menjadi pemangkin untuk mereka terus menyumbang kepada organisasi. Kepercayaan yang diberikan oleh pihak pengurusan tertinggi ini akan memberikan imbalan yang besar kepada organisasi sesuai dengan konsep 'trust and reciprocity' yang ditekankan dalam teori modal sosial iaitu staf akan berusaha dengan sebaiknya berdasarkan kepercayaan yang telah diberikan oleh pihak majikan atau ketua mereka (Miles 2012).

Selanjutnya, dalam mengisi kekosongan jawatan kritikal, kemungkinan berlaku keadaan di mana calon dalaman didapati belum layak atau bersedia untuk memegang jawatan tersebut, atau bagi sesuatu jawatan kritikal yang baharu diwujudkan, kemungkinan tiada calon dari dalam yang boleh mengisi jawatan tersebut. Hal ini biasanya berlaku pada organisasi yang memerlukan perubahan radikal yang tidak dapat dilaksanakan oleh calon dalaman pada peringkat jawatan atasan (Collins et al. 2013). Kajian lepas telah membuktikan bahawa pemimpin yang direkrut dari luar berupaya membawa idea dan perspektif baharu dan segar kepada syarikat, yang dapat membawa perubahan ketara dalam strategi dan polisi syarikat serta berupaya meningkatkan prestasi syarikat (Ishak et al. 2013). Justeru, dalam hal ini, adalah wajar pihak organisasi melantik calon dari luar untuk mengisi jawatan tersebut dalam tempoh tertentu sekiranya calon dalam tidak berkeupayaan memenuhi matlamat organisasi (Rothwell 2016). Syarikat juga perlu berani untuk melakukan peralihan demi peningkatan syarikat apabila kepakaran, bakat dan kemampuan di dalamnya terhad (Ishak et al. 2013). Pihak organisasi perlu mencari sumber luar yang layak bagi memenuhi keperluan organisasi dalam tempoh tertentu. Dalam

kajian ini, GLC A telah melaksanakan strategi ini dengan melantik calon luar bagi mengisi jawatan kosong yang tidak dapat diisi oleh calon dalam. Berdasarkan huraian di atas, maka proposisi berikut dicadangkan:

- P₁ Kejayaan pelan pewarisan bergantung kepada pengenalpastian calon pengganti yang selari dengan kriteria yang telah ditetapkan bagi mengisi kekosongan jawatan kritikal.

PROSES LATIHAN DAN PEMBANGUNAN CALON PENGGANTI

Dalam melaksanakan IDP, bilangan program yang diikuti bukan menjadi keutamaan, sebaliknya yang paling penting adalah intervensi yang dilaksanakan dapat membawa perubahan tingkah laku. Menurut Church et al. (2017) rancangan pengembangan yang dinyatakan secara formal, dan mengambil tindakan berdasarkan tujuan perancangan pengembangan berupaya memberi kesan kepada perubahan tingkah laku. Dalam hal ini, terdapat dua isu atau cabaran yang perlu diberi perhatian dalam merancang latihan dan pembangunan bagi calon pengganti.

Pertama ialah keberkesanan program kepimpinan dan kedua ialah bagaimana melaksanakan program kepimpinan yang dapat memaksimumkan keberkesanan berdasarkan empat aspek iaitu reaksi, pembelajaran, pemindahan, dan hasil berdasarkan model Kirkpatrick (1959). Keempat-empat aspek tersebut sangat dipengaruhi oleh reka bentuk latihan, penyampaian, dan ciri pelaksanaan (Lacerenza et al. 2017). Isu keberkesanan latihan dan pembangunan sememangnya sering diperdebatkan dalam kalangan sarjana (seperti Johnson et al. 2018; Maheshwari & Vohra 2018; Seidman et al. 2020). Malah ketiga-tiga GLC dalam kajian ini turut menzahirkan akan kepentingan penilaian keberkesanan latihan dilaksanakan sebaik sahaja calon pengganti menjalani latihan yang telah ditetapkan. Hasil program latihan dan pembangunan ini dapat dilihat apabila terdapat peningkatan pengetahuan, kompetensi atau kemahiran, dan perubahan sikap calon pengganti. Oleh itu, menjadi suatu cabaran untuk melaksanakan program yang tepat dan kaedah penilaian program yang bersesuaian bagi memastikan keberkesanan. Sebagai contoh, pendekatan pembelajaran 70:20:10 bagi pelaksanaan program perlu mengambil kira peringkat jawatan calon pengganti. Manakala penilaian yang boleh dilaksanakan adalah dengan melihat aspek pemindahan pengetahuan atau kemahiran terhadap individu lain dalam organisasi.

Menurut kajian Lacerenza et al. (2017), perbezaan yang jelas ditunjukkan dalam proses untuk pembangunan calon pengganti. Kesan pemindahan terhadap pembelajaran organisasi adalah empat kali lebih rendah bagi pemimpin peringkat tertinggi berbanding pemimpin peringkat rendah. Kemungkinan ini disebabkan oleh tempoh atau jangkamasa memainkan peranan terhadap pengalaman pemimpin di peringkat tinggi mempengaruhi

tingkah laku mereka. Oleh itu, pemimpin di peringkat tinggi dicadangkan menjalani latihan kepimpinan yang bersesuaian secara khusus. Pandangan ini selari dengan Maheshwari dan Vohra (2018) yang menekankan bahawa latihan dan pembangunan yang berkesan perlu dirancang dengan strategik, direka bentuk, proses yang sistematik dan dipastikan keberkesananannya bagi meningkatkan kemahiran dan pemikiran positif calon pengganti. Justeru, amalan latihan dan pembangunan perlulah diselaraskan dengan objektif perubahan dan disokong oleh para pemimpin. Berdasarkan huraian di atas, maka proposisi berikut turut dicadangkan.

- P₂ Kejayaan pelan pewarisan dipengaruhi oleh program latihan dan pembangunan individu yang berkesan terhadap calon pengganti.

Kesimpulannya, proses latihan dan pembangunan calon pengganti adalah antara proses yang paling kritikal kerana kepentingan proses ini dalam memastikan kejayaan pelan pewarisan iaitu membangunkan calon pengganti yang telah dipilih. Pembangunan calon dilaksanakan berdasarkan jurang kompetensi yang telah dikenalpasti semasa proses pemilihan calon pengganti agar mereka benar-benar bersedia untuk memegang jawatan kritikal yang juga telah dikenalpasti dalam pelan pewarisan. Selain itu, proses ini juga kritikal disebabkan cabaran yang dihadapi dalam pelaksanaan latihan dan pembangunan calon pengganti kerana pemilihan program dan kaedah penilaian program akan menentukan keberkesanan terhadap perubahan individu calon.

Latihan dan pembangunan yang dilaksanakan akan menentukan juga individu pemimpin yang dilahirkan atau dibangunkan oleh organisasi memiliki pengetahuan luas, kompetensi, personaliti dan aspirasi yang seiring dengan matlamat organisasi. Pemimpin yang kompeten akan dapat membawa organisasi mencapai matlamatnya dan kekal berdaya saing. Nilai tambah dalam program kepimpinan amat signifikan dan perlu diberi sentuhan baharu selari dengan keperluan semasa agar pemimpin organisasi dapat bergerak seiring dengan perubahan dan cabaran dunia pekerjaan hari ini.

IMPLIKASI TEORITIKAL

Dalam konteks sumbangan kajian terhadap teori, dapat disimpulkan bahawa berdasarkan teori berasaskan sumber firma, kumpulan bakat atau calon pengganti di GLC dalam kajian ini merupakan sumber yang unik yang perlu dikenalpasti dan perlu diberi latihan dan pembangunan agar mereka menjadi kompeten dan mungkin sukar ditiru oleh agensi lain. Bahkan, ia menjadi satu kelebihan daya saing kepada organisasi khususnya dalam pengurusan sumber manusia strategik. Pelaksanaan proses pelan pewarisan yang cekap dan berkesan amat penting dalam mengenalpasti calon yang sesuai bagi memastikan mereka bersedia menggalas jawatan tersebut. Justeru, pelan pewarisan ini perlulah melalui proses penilaian semula bagi memastikan penambahbaikan berterusan

dijalankan. Ini merupakan salah satu ciri pengurusan sumber manusia strategik yang mementingkan amalan dan sistem kerja berprestasi tinggi yang membolehkan pelaksanaan strategi organisasi yang berkesan (Ismail et al. 2020; Schmidt et al. 2018) dan ciri ini diperlihatkan di GLC dalam kajian ini.

Dalam kajian ini, walaupun GLC kajian mengambil pendekatan merekrut calon luar bagi mengisi jawatan kritikal yang tidak dapat diisi oleh calon dalam terutama di peringkat jawatan atasan, namun strategi yang digunakan bersifat sementara dengan penekanan kepada aspek pemindahan pengetahuan kepada calon pengganti dalaman yang telah dikenal pasti. Penemuan ini telah memberikan sumbangan baharu dalam kajian pelan pewarisan khususnya yang melibatkan pengisian jawatan kritikal di peringkat atasan yang memerlukan perubahan radikal bagi sesebuah organisasi mencapai matlamatnya.

IMPLIKASI PRAKTIKAL

Dapatan kajian ini memberi dua implikasi praktikal kepada para pengurus sumber manusia. Pertama, pengurus sumber manusia perlulah memberi penekanan terhadap proses pelaksanaan pelan pewarisan ini dengan memastikan ia sentiasa dipantau, dikemaskini dan dijalankan selari dengan strategi pihak pengurusan atasan. Sokongan pihak atasan sangat penting kerana pelaksanaan pelan pewarisan yang berkesan juga bergantung kepada peruntukan kewangan terutama apabila ia melibatkan program latihan dan pembangunan calon. Kedua, pengurus sumber manusia boleh mengaplikasikan penggunaan data analitik dalam pembuatan keputusan seiring dengan perkembangan Revolusi Perindustrian 4.0 khususnya pada fasa pra pelaksanaan dan pasca pelaksanaan. Melalui data analitik, maklumat sokongan yang menyeluruh dapat memudahkan pihak pengurusan mengambil langkah intervensi yang sewajarnya berdasarkan proses penilaian semula dan penyesuaian yang dilaksanakan dari semasa ke semasa.

KESIMPULAN

Pelan pewarisan perlu dibangunkan secara sistematik untuk memastikan kesinambungan tenaga kerja yang kritikal dan menggalakkan kemajuan individu. Justeru, kajian ini cuba memahami setiap proses dalam melaksanakan pelan pewarisan secara mendalam dan seterusnya mengenal pasti proses yang paling kritikal dalam pelaksanaan pelan tersebut. Dapatan kajian menunjukkan terdapat enam proses utama yang diamalkan di GLC dalam kajian iaitu inisiatif pelan pewarisan, pengenalpastian jawatan kritikal, pengenalpastian calon, pemilihan calon, latihan dan pembangunan calon, serta penilaian pelan pewarisan. Kajian juga telah mengenal pasti bahawa terdapat dua proses yang kritikal iaitu proses pengenalpastian calon pengganti dan proses yang berkait rapat dengannya iaitu

proses latihan dan pembangunan calon pengganti yang mana kedua-duanya merupakan asas kepada kejayaan sesebuah pelan pewarisan yang berkesan.

Di samping itu, kajian ini turut menonjolkan aktiviti baharu yang muncul dalam aktiviti proses pelan iaitu penilaian semula dan penyesuaian yang tidak dinyatakan dalam model 'Seven-Pointed Star.' Aktiviti ini dilaksanakan setelah calon pengganti melalui program intervensi atau sekiranya berlaku perubahan dalam organisasi seperti penstrukturan semula organisasi dan pendefinisian semula jawatan kritikal di peringkat organisasi. Aktiviti penilaian semula dan penyesuaian terhadap senarai calon pengganti, penentuan jawatan kritikal dan program intervensi yang dilaksanakan dapat memastikan proses pelan pewarisan memenuhi keperluan organisasi masa kini dan akan datang.

Dapatan kajian ini memberi pengetahuan baharu dalam kajian pelan pewarisan khususnya yang melibatkan pengisian jawatan kritikal di peringkat atasan yang memerlukan perubahan radikal bagi sesebuah organisasi mencapai matlamatnya. Selain itu, kajian ini dapat membantu para pengurus sumber manusia dalam pelaksanaan pelan pewarisan dengan memastikan ia sentiasa dipantau, dikemaskini dan dijalankan selari dengan matlamat organisasi, di samping penguasaan data analitik dalam pembuatan keputusan.

Namun begitu, kajian ini adalah terhad kepada pandangan peserta kajian yang merupakan pegawai yang terlibat secara langsung dengan pengurusan pelan pewarisan dan pengurusan bakat di GLC. Oleh itu, dapatan kajian hanya tertakluk dengan pandangan daripada satu pihak sahaja. Penglibatan peserta kajian dalam kalangan calon pengganti dijangka dapat memberi pengetahuan yang menyeluruh tentang proses yang terlibat dalam pelaksanaan pelan pewarisan ini. Justeru dicadangkan agar kajian lanjut dijalankan melibatkan hubungan dua hala (*dyad*) bagi melihat dengan lebih mendalam terhadap aktiviti dalam proses pelan pewarisan yang telah diamalkan atau dilaksanakan dan persepsi mereka tentang keberkesanan pelan pewarisan yang telah dijalankan oleh organisasi mereka.

NOTA AKHIR

- ¹ Kriteria pemilihan calon telah dikategorikan kepada aspek KSA iaitu aspek pengetahuan, kemahiran atau kompetensi, sikap dan personaliti, kemahuan, pengalaman dan usia. Sifat, Nilai-nilai murni dan tindakan tatatertib (sahsiah) yang dimiliki oleh calon dirangkumkan di bawah kategori sikap dan personaliti, tempoh berkhidmat dirangkumkan di bawah kategori pengalaman, prestasi dirangkumkan di bawah kategori kompetensi, latar belakang akademik dirangkumkan di bawah kategori pengetahuan, dan aspirasi dirangkumkan dalam kategori kemahuan.
- ² Dalam kajian ini, R0 bermakna calon telah bersedia pada bila-bila masa di GLC A dan M, dan 0-1 tahun di GLC B; R1 bermakna calon bersedia dalam tempoh 2-3 tahun di GLC A dan M, dan 1-3 tahun

di GLC B; manakala R2 bermakna calon bersedia dalam tempoh 5 tahun dan ke atas di GLC A, dan 3-5 tahun di GLC B dan M.

RUJUKAN

- Al-Daihani, E., Nandi, A.K. & Raza, S.M. 2019. Succession planning: a way forward in achieving organizational strategies. *SPE Middle East Oil and Gas Show and Conference, MEOS, Proceedings March*.
- Ali, Z. & Mehreen, A. 2019. Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research* 16(2): 216–233.
- Anggadwita, G., Profityo, W.B., Alamanda, D.T. & Permatasari, A. 2019. Cultural values and their implications to family business succession: a case study of small Chinese-owned family businesses in Bandung, Indonesia. *Journal of Family Business Management* 10(4): 281–292.
- Arets, J., Jennings, C. & Heijan, V. 2016. What is the 70:20:10 model? 70:20:10 into action. *702010 Institute* <https://702010institute.com/702010-model/> [27 April 2021].
- Aribisala, F. 2021. HR guide: Managing talent and succession planning using the 9-Box talent grid. Available at <https://www.linkedin.com/pulse/hr-guide-managing-talent-succession-planning-using-9-box-aribisala>
- Assensoh-Kodua, A. 2019. The resource-based view: A tool of key competency for competitive advantage. *Problems and Perspectives in Management* 17(3): 143–152.
- Atwood, C.G. 2020. *Succession Planning Basics*. Edisi ke-2. VA, USA: ATD Press.
- Barney, J. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management* 17(1): 99-120.
- Barney, J., Wright, M. & Ketchen, D.J. 2001. The resource-based view of the firm: ten years after 1991. *Journal of Management* 27: 625-641.
- Becker, B.E. & Huselid, M.A. 1998. High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management* 16: 53-101.
- BERNAMA. 2020. PKP: GLC penting bantu kerajaan rangka strategi ekonomi. 2 April
- Boselie, P., J., P. & Jansen. 2000. Human resource management and performance: lessons from the Netherlands. *The International Journal of Human Resource Management* 12(7): 23-41
- Brunero, S., Kerr, S. & Jastrzab, G. 2009. The development and evaluation of a succession planning programme in nursing, in Australia. *Journal of Nursing Management* 17(5): 576-583.
- Carriere, B.K., Muise, M., Cummings, G. & Newburn-Cook, C. 2009. Health care succession planning: an integrative review. *The Journal of Nursing Administration* 39(12): 548–555.
- Church, A.H., Del Giudice, M. & Margulies, A. 2017. All that glitters is not gold: Maximizing the impact of executive assessment and development efforts. *Leadership and Organization Development Journal* 38(6): 765-779.
- Collins, C.J. 2020. Expanding the resource based view model of strategic human resource management. *International Journal of Human Resource Management* 1–28.
- Collins, S.K., McKinnies, R.C., Matthews, E. & Collins, K.S. 2013. Succession planning: trends regarding the perspectives of chief executive officers in us hospitals. *Health Care Manager* 32(3): 233-238.
- Creswell, J.W. & Creswell, J.D. 2018. *Research design: Qualitative, Quantitative and Mixed Methods Approaches*. Edisi ke-5. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Creswell, J.W. & Miller, D.L. 2000. Determining validity in qualitative inquiry. *Theory Into Practice* 39(3): 124-130.
- Creswell, J.W. & Poth, C.N. 2018. *Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Traditions*. Edisi ke-4. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Davis, M. & Dolson, N. 2018. Managing organizational culture and design during succession. *Journal of Practical Consulting* 6(1): 45–54.
- Eisenhardt, K.M. 1989. Building theories from case study research. *The Academy of Management* 14(4): 532-550.
- Fusarelli, B.C., Fusarelli, L.D. & Riddick, F. 2018. Planning for the future: Leadership development and succession planning in education. *Journal of Research on Leadership Education* 13(3): 1-28.
- Galbraith, Q., Smith, S.D. & Walker, B. 2012. A case for succession planning: How academic libraries are responding to the need to prepare future leaders. *Library Management* 33(4): 221–240.
- Garman, A.N. & Glawe, J. 2004. Succession planning. *Consulting Psychology Journal* 56(2): 119-128.
- Helton, K.A. & Jackson, R.D. 2007. Navigating Pennsylvania's dynamic workforce: Succession planning in a complex environment (self development of employees). *Public Personnel Management* 36(4): 335–347.
- Huynh, T.T. 2016. Library succession planning process in Vietnam. *New Library World* 117(11–12): 756-767.
- Huynh, T.T. 2017. Library staff recruitment and retention for managerial positions in Vietnam. *Information and Learning Science* 118(7–8): 354–363.
- Ishak, R., Ismail, K.N.I.K. & Abdullah, S.N. 2013. CEO succession and firm performance: Evidence from publicly listed Malaysian firms. *Asian Academy of Management Journal of Accounting and Finance* 9(2): 29-48.
- Ismail, A.I., Awawdeh, A., Al-Hiyari, A. & Isiaka Jimba, K. 2020. Moderating Effects of Management Philosophy on High-Performance Work Practices–Firm Performance Relationship. *Journal of African Business* 22(15): 1–15.
- Jawatankuasa Putrajaya bagi Prestasi Tinggi GLC. 2006. *Memangkin Transformasi GLC kepada Pembangunan Malaysia Termaju: Ringkasan Buku Transformasi Mac 2006*. Kuala Lumpur: Pejabat Pengurusan Transformasi.
- Johnson, S.J., Blackman, D.A. & Buick, F. 2018. The 70:20:10 framework and the transfer of learning. *Human Resource Development Quarterly* 29(4): 383-402.
- Kim, T.H. 2012. Succession planning in hospitals and the association with organizational performance. *Nursing Economics* 30(1): 14–20.
- Lacerenza, C.N., Reyes, D.L., Marlow, S.L., Joseph, D.L. & Salas, E. 2017. Leadership training design, delivery, and implementation: a Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 102(12): 1686–1718.
- Leskiw, S.L. & Singh, P. 2007. Leadership development: learning from best practices. *Leadership and Organization Development Journal* 28(5): 444-464.
- Maheshwari, S. & Vohra, V. 2018. Role of training and development practices in implementing change. *International Journal of Learning and Change* 10(2): 131-162.

- Masthan Ali, A.H. & Premchand Babu, P. 2015. Succession planning and leadership development in software organizations (with reference to select leading information technology companies in Bangalore). *European Journal of Business and Management* 7(1): 311-321.
- McCall, M.W., Jr., Lombardo, M.M. & Morrison, A.M. 1988. *The Lessons of Experience: How Successful Executives Develop on The Job*. MA: Lexington Books.
- Mccullough, D. 2020. *Succession Planning Strategies for Retiring Employees in the Department of Defense*. Unpublished DBA Diss. Walden University.
- Merriam, S.B. 1988. *Case Study Research in Education: A Qualitative Approach*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S.B. 2001. *Qualitative Research and Case Study Applications in Education*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Merriam, S.B. & Tisdell, E.J. 2016. *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. Edisi Ke-4. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Miles, J.A. 2012. *Management and Organizational Theory*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons, Inc.
- Miodonski, K. & Hines, P. 2013. Leadership development and succession planning in case management. *Professional Case Management* 18(1): 5–12.
- Mohd Azrone Sarabatin; Abd Aziz Mahanum & Mahpar, N. 2019. Sektor korporat berperanan cipta nilai, kekayaan. *Berita Harian Online*.
- Nagano, H. 2019. The growth of knowledge through the resource-based view. *Management Decision* 58(1).
- Nixon, J.M. 2008. Growing your own leaders: succession planning in libraries. *Journal of Business and Finance Librarianship* 13(3): 249–260.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wright, P.M. & Eligh, L. 2016. *Strategic Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*. Edisi ke-2. Canada: McGraw Hill Education.
- Patidar, N., Gupta, S., Azbik, G. & Weech-Maldonado, R. 2016. Succession planning and financial performance: Does competition matter? *Journal of Healthcare Management* 61(3): 215–227.
- Ritchie, J. & Lewis, J. 2003. *Qualitative Research Practice-A Guide for Social Science Students and Researchers*. London, Thousand Oaks, CA: Sage Publications Ltd.
- Roselena, M. & Mohd. Izham, H. 2015. Kepimpinan Berkualiti: perspektif mengenai kompetensi yang diperlukan untuk memimpin dengan berkesan. *Jurnal Pengurusan* 45: 143-154.
- Rothwell, W.J. 2005. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. American Management Association Edisi Ke-3. AMACOM (American Management Association).
- Rothwell, W.J. 2010. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Edisi ke-4. AMACOM (American Management Association).
- Rothwell, W.J. 2011. Replacement planning: A starting point for succession planning and talent management. *International Journal of Training and Development* 15(1): 87-99.
- Rothwell, W.J. 2016. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Edisi ke-5. New York: AMACOM (American Management Association).
- Rubino, L.G., Esparza, S.J. & Chassiakos, Y.R. 2014. Developing health care leaders. Dlm. *New Leadership For Today's Health Care Professionals: Concepts and Cases*, disunting oleh Freshman, B. & Underhill, B.O., 23–55. Burlington, MA: Jones & Bartlett Learning.
- Schepker, D.J., Ulrich, M.D. & Wright, P.M. 2016. Planning for future leadership: procedural rationality, formalized succession processes, and CEO Influence in Chief Executive Officer succession planning University of South Carolina. *Academy of Management Journal* 61(2): 523–552.
- Schmidt, J.A., Pohler, D. & Willness, C.R. 2018. Strategic HR system differentiation between jobs: the effects on firm performance and employee outcomes. *Human Resource Management* 57(1): 65–81.
- Seidman, G., Pascal, L. & McDonough, J. 2020. What benefits do healthcare organisations receive from leadership and management development programmes? A systematic review of the evidence. *BMJ Leader* 4(1): 21–36.
- Seniwoliba, A.J. 2015. Succession planning: Preparing the next generation workforce for the university for development studies. *Research Journal of Educational Studies and Review* 1(1): 1–10.
- Sharma, R. & Bhatnagar, J. 2009. Talent management - competency development: Key to global leadership. *Industrial and Commercial Training* 41(3): 118–132.
- Shirey, M.R. 2008. Building the leadership development pipeline. *Clinical Nurse Specialist* 22(5): 214–217.
- Stadler, K. 2011. Talent reviews: the key to effective succession management. *Business Strategy Series* 12(5): 264–271.
- VanVactor, J.D. 2015. Healthcare succession management: Are we ready? *International Journal of Public Leadership* 11(2): 107–122.
- Yin, R.K. 2003. *Applications of Case Study Research*. Edisi ke-2. Thousand Oaks, London: Sage Publications.
- Yong Salmah, N., Shahimi, M. & Ahmad Shabudin, A. 2017. Kerangka konseptual keberkesanan pengurusan bakat dalam meningkatkan prestasi organisasi di BSN: Gaya kepimpinan sebagai perantara. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies* 7(1): 67-78.

Fatimah Othman
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: fatimahothman@gmail.com

Rosmah Mat Isa (penulis koresponden)
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rosmah@ukm.edu.my

Rohayu Abdul Ghani
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: rohayu@ukm.edu.my

Norhafizah Abu Hasan
Fakulti Ekonomi dan Pengurusan
Universiti Kebangsaan Malaysia
43600 UKM Bangi, Selangor, MALAYSIA.
E-Mel: norhafizahl@ukm.edu.my

