

KUPASAN KAJIAN PELAN PENGGANTIAN

Review of succession planning research

Vichetera Rajagani

Kementerian Pendidikan Malaysia, diyaphd@yahoo.com

DOI: <https://doi.org/10.37134/mrj.vol8.5.2019>

Received: 23 October 2019; Accepted: 10 December 2019; Published: 11 December 2019

Abstrak

Pelan penggantian merupakan salah satu isu sumber manusia yang penting pada masa kini. Mengikut Rothwell (2010), pelan penggantian sesebuah organisasi melibatkan dua perkara iaitu penyediaan pemimpin masa hadapan dan pembangunan kerjaya individu. Di samping itu pelan penggantian juga didefinisikan sebagai usaha yang berterusan dan sistematik untuk memastikan kesinambungan kepimpinan, perlindungan, pembangunan modal intelektual dan pengetahuan untuk masa depan organisasi serta mendorong pembangunan individu (Hassan & Nasibollah, 2016). Selain itu pelan penggantian juga dilihat sebagai apa-apa usaha yang diambil untuk memastikan prestasi organisasi, bahagian atau jabatan kekal berkesan secara berterusan melalui pelaksanaan pembangunan, penggantian pegawai dan perancangan strategik terhadap jawatan penting dari masa ke semasa (Rothwell, 2005). Menyedari kepentingan pelan penggantian banyak kajian lepas telah dijalankan sebelum ini bagi melihat pelan penggantian menggunakan pelbagai pemboleh ubah seperti faktor demografi, kelayakan pendidikan, jawatan, pengurusan bakat, pengurusan prestasi, pementoran, penglibatan pekerja, latihan, tempoh bekerja, pengalaman kerja, pembangunan pemimpin dan kenaikan pangkat. Sehubungan dengan itu, kertas ini bertujuan untuk melihat kajian-kajian lepas berkaitan pelan penggantian yang bermula dari tahun 1950 sehingga tahun 2009.

Kata kunci: pelan penggantian, program penggantian, pembangunan kepimpinan, perancangan sumber manusia, pembangunan sumber manusia

Abstract

Succession planning are one of the most important human resource issues today. Succession planning refer to ongoing and systematic efforts to ensure continuity of leadership, protection, intellectual capital development and knowledge for the future of the organization and to promote individual development (Hassan & Nasibollah, 2016). In addition, succession planning is also seen as any effort taken to ensure that the performance of the organization, division or department remains effective through the implementation of development, replacement of staff and strategic planning over key positions over time (Rothwell, 2005). Recognizing the importance of succession planning many previous studies have been conducted to look at succession planning using a variety of variables such as demographic factors, educational qualifications, positions, talent management, performance management, mentoring, employee engagement, training, tenure, work experience, leader development and promotion. In this regard, this paper aims to look at previous studies on the succession planning from 1950 to 2009.

Keywords: *succession planning, replacement programme, leadership development, human resource planning, human resource development*

PENGENALAN

Pelan penggantian membawa maksud apa-apa usaha yang diambil untuk memastikan prestasi organisasi, bahagian atau jabatan kekal berkesan secara berterusan melalui pelaksanaan pembangunan, penggantian dan perancangan strategik terhadap jawatan penting dari masa ke semasa (Rothwell, 2005). Selain itu, pelan penggantian juga didefinisikan sebagai tindakan memastikan pengganti yang sesuai bersedia pada masa yang diperlukan untuk mentadbir organisasi dengan berkesan dan untuk menghadapi cabaran masa depan organisasi (Abdulla, 2008). Tambahan lagi Henri (1918) menyatakan bahawa kekuatan sesebuah organisasi bergantung kepada pekerjaannya dan apabila pekerja menjadi lebih berkemahiran dan bersedia, maka organisasi akan menerima faedah tersebut. Di samping itu, ahli sarjana yang popular dalam bidang pelan penggantian ialah Rothwell yang menyatakan organisasi yang tidak mempunyai pelan penggantian yang formal menghadapi masalah seperti jawatan penting tidak diisi dalam masa yang diperlukan, pengisian jawatan penting mengambil masa, jawatan penting diisi dengan pemimpin dari luar organisasi, sentiasa ada kadar pusing ganti bagi jawatan penting, tidak ada penyediaan pelapis penggantian pemimpin yang berpotensi, kekurangan kemahiran dalam kalangan pengganti yang ada dalam organisasi dan tidak ada pengekalan bakat dalam organisasi (Rothwell, 2015). Mengikut Rothwell masalah-masalah tersebut merupakan masalah yang dihadapi oleh organisasi disebabkan oleh ketiadaan pelan penggantian. Berkaitan dengan itu terdapat banyak kajian-kajian lepas yang telah dijalankan mengenai pelan penggantian. Banyak kajian lepas yang telah dijalankan di luar negara berhubung dengan pelaksanaan pelan penggantian.

KAJIAN BERKAITAN PELAN PENGGANTIAN

Berdasarkan kajian literatur terdapat pelbagai kajian pelan penggantian yang telah dijalankan di luar negara. Kupasan kajian tersebut telah diringkaskan dalam Jadual 1 bermula dari tahun 1950 hingga 2009.

Jadual 1: Ringkasan kupasan kajian pelan penggantian dari tahun 1950-2009

No.	Penulis	Tahun	Fokus Kajian
1.	Absury	1947	Pembangunan eksekutif.
2.	Christensen	1953	Elemen-elemen penting dalam proses penggantian pegawai.
3.	Chapman	1954	Program pembangunan eksekutif.
4.	Grusky	1960	<i>Vicious-circle theory of succession planning</i>
5.	Trow	1961	Pelan penggantian di syarikat-syarikat kecil.
6.	Carnazza	1982	Pelan penggantian di 15 syarikat.
7.	Mahler	1983	Pelan penggantian di 60 firma.
8.	Rhodes & Walker	1984	Pelan penggantian di 30 syarikat korporat.
9.	Friedman	1984	Pelan penggantian ke atas output atau prestasi organisasi.
10.	Hall	1986	Peranan pembelajaran dan pembangunan pengurusan ke arah penyediaan program penggantian.
11.	Zajac	1990	Program penggantian ketua pegawai

			eksekutif.
12.	Eastman	1995	Amalan efektif dalam pelan penggantian.
13.	Matthews, Moore & Fialko	1999	Pelan penggantian terhadap perniagaan milik keluarga.
14.	Davis & Harvestin	1998	Model pelan penggantian.
15.	Baruch & Peiperl	2000	Pelan penggantian di 194 syarikat.
16.	Huang	2001	Sistem pengurusan penggantian

KUPASAN KAJIAN PELAN PENGGANTIAN (1950 - 1979)

Zaich (1986) menyatakan hanya terdapat beberapa kajian mengenai pelan penggantian dari tahun 1950 hingga 1960. Kajian pelan penggantian dalam era ini berfokus kepada pembangunan pengurusan dan pengganti untuk jawatan ketua pengarah atau ketua eksekutif. Sebagai permulaan terhadap kajian pelan penggantian, Christensen (1953) mencadangkan beberapa elemen yang boleh dimasukkan dalam proses penggantian pegawai. Mengikuti beliau, elemen-elemen tersebut akan dapat mengenal pasti para pengganti yang berpotensi. Pada tahun 1947, Absury pula melihat amalan pentadbiran pegawai di peringkat eksekutif dalam bidang industri dan perniagaan. Kajian beliau melibatkan 53 buah organisasi dan beliau mengenal pasti lima elemen dalam perancangan formal bagi pembangunan eksekutif. Elemen tersebut adalah analisis organisasi, pemilihan, penilaian, pembangunan bakat eksekutif dan kawalan inventori. Sebaliknya pada tahun 1954, Chapman pula menentukan lima elemen utama dalam program pembangunan eksekutif iaitu program perancangan organisasi, pusingan kerja dan program latihan, penilaian prestasi, carta pegawai pengganti dan pembangunan bakat yang berpotensi. Manakala Grusky (1960) memanjangkan *Vicious-circle theory* dengan menyatakan bahawa proses penggantian yang berlaku berulang kali memberi masalah kepada organisasi. Ia menunjukkan bahawa kajian-kajian ini lebih ke arah mengenal pasti elemen penting dalam proses penggantian pegawai eksekutif. Di samping itu, kajian terhadap pelan penggantian dan pengurusan Trow (1961) pula melihat pelan penggantian di 108 buah syarikat kecil bagi pegawai peringkat atasan dan membuat kesimpulan syarikat yang melaksanakan pelan penggantian kurang menghadapi masalah kewangan apabila berlaku kadar pusing ganti pegawai. Kajian beliau juga menunjukkan bahawa terdapat hubungan yang kuat antara pelan penggantian dengan keuntungan organisasi. Selain itu, mulai tahun 1970 hingga 1979 kajian Coleman merupakan satu-satunya kajian yang berkaitan dengan isu pelan penggantian. Dapatan kajian mempunyai elemen yang serupa dengan kajian Asbury (1947) dan Chapman (1954) seperti matlamat organisasi dan perancangan organisasi, penentuan tenaga kerja, penilaian terhadap kebolehan dalaman, penentuan sumber manusia bagi memenuhi matlamat organisasi dan pembangunan pelan tindakan serta perancangan program bagi mencapai objektif organisasi. Kesimpulannya kajian pelan penggantian dalam era ini masih terhad dan berfokus kepada pembangunan eksekutif berbanding pelan penggantian organisasi yang menyeluruh.

KUPASAN KAJIAN PELAN PENGGANTIAN (1980 - 1989)

Kesner dan Sebor (1994) serta Zaich (1986) menyatakan dari tahun 1980, pelan penggantian mendapat perhatian yang besar berbanding tahun-tahun sebelumnya. Contohnya, Carnazza (1982) membuat kajian terhadap pelan penggantian dalam 15 buah syarikat. Beliau mendapati bahawa pelan penggantian berfokus kepada pembangunan bilangan pegawai yang tertentu bagi mengisi kekosongan jawatan kepimpinan dan profesional pada masa akan

datang. Tujuan kajian tersebut adalah untuk meneroka bagaimana syarikat mencapai objektif pelan penggantian. Beliau membuat kesimpulan bahawa syarikat-syarikat besar lebih berminat melaksanakan pelan penggantian yang formal berbanding dengan syarikat kecil. Beliau juga menyatakan bahawa syarikat perlu tahu bahawa mereka perlu melaksanakan program pelan penggantian sekurang-kurangnya selama lima tahun untuk mendapatkan hasil daripada program tersebut. Dalam model yang dihasilkan oleh beliau, dikenalpasti prosedur yang perlu bagi mencapai dua objektif utama pelan penggantian iaitu mengenal pasti jawatan yang perlu ada pengganti (jawatan-jawatan utama) dan pegawai-pegawai yang berbakat bagi menggantikan jawatan tersebut. Selain itu, kajian lain dalam jangka masa ini ialah kajian Mahler (1983) yang mengulas pelan penggantian di 60 buah firma dan menekankan bahawa keperluan dan faedah memperbaiki pelan penggantian. Mahler dan Graines merasakan kajian yang dibuat oleh Asbury (1947) adalah laporan formal yang pertama mengenai penggantian pegawai eksekutif. Mereka mengkaji program pembangunan eksekutif di syarikat besar dan melaporkan elemen yang sama dengan Asbury (1947). Hasil kajian tersebut Mahler menghasilkan model kepimpinan yang banyak menyumbang kepada perancangan sumber manusia dan pelan penggantian. Fokus model tersebut adalah kepada pembangunan kepimpinan berbanding pelan penggantian. Selanjutnya pada tahun 1984, Rhodes dan Walker pula melaporkan dapatan kajian mereka di 30 buah syarikat korporat. Tujuan kajian tersebut adalah untuk meneroka dan menganalisis pengurusan penggantian dan perancangan pembangunan. Mereka menyatakan terdapat empat kaedah pengurusan penggantian dan perancangan pembangunan iaitu berpusat, tidak berpusat, penyatuan dan tidak formal. Mengikut Rhodes dan Walker (1984) struktur organisasi dan gaya pengurusan, saiz dan kekayaan organisasi dan kadar pertumbuhan syarikat adalah faktor yang mempengaruhi pemilihan kaedah tersebut. Ini ditambah lagi dengan kajian Friedman (1984) yang membezakan pelan penggantian dengan program penggantian ketua pegawai eksekutif. Kajian-kajian sebelum itu banyak berfokus kepada program penggantian ketua pegawai eksekutif. Sebaliknya kajian Friedman mendefiniskan pelan penggantian sebagai proses dan sistem penggantian yang berterusan. Kajian beliau juga merupakan kajian pertama yang cuba meneroka pelan penggantian dan kesannya ke atas prestasi atau output organisasi. Selanjutnya, Hall (1986) menekankan kepentingan peranan pembelajaran dan pembangunan pengurusan ke arah penyediaan program penggantian. Manakala Pattan (1986); Sheibar (1986) dan Kesner (1989) pula mengintegrasikan literatur strategi sumber manusia dengan pelan penggantian. Mereka menerangkan bahawa penggantian perlu dirancang untuk menyesuaikan pengurus dengan strategi dan perancangan perlu spesifik mengikut jawatan tertentu. Kesimpulannya, dalam era 80-an kajian pelan penggantian mula mendapat perhatian serius. Terdapat beberapa pengkaji yang telah memberikan fokus terhadap kajian pelan penggantian seperti yang dibincangkan di atas berbanding dengan tahun-tahun sebelumnya yang lebih berfokus kepada pembangunan ketua eksekutif di sesebuah organisasi.

KUPASAN KAJIAN PELAN PENGGANTIAN (1990 - 1999)

Dari tahun 1990-an kebanyakan organisasi mula sedar mengenai keperluan pelan penggantian dan pelaksanaan pelan penggantian yang berkesan dan sesuai dengan organisasi mereka. Pada masa ini banyak kajian berfokus kepada organisasi perniagaan, institusi pendidikan, kerajaan, organisasi bukan berasaskan keuntungan, sektor kesihatan dan syarikat kecil. Zajac (1990), menjalankan kajian tentang program penggantian, pembayaran pampasan dan prestasi firma serta pemilihan ketua pegawai eksekutif. Dapatan kajian beliau menunjukkan firma yang mempunyai perancangan penggantian ketua pegawai eksekutif mendapat keuntungan yang lebih berbanding dengan firma lain. Seterusnya pada tahun 1999,

model pelan penggantian terhadap perniagaan milik keluarga telah dibangunkan oleh Matthews, Moore dan Fialko. Mereka membangunkan teori penggantian kepimpinan berdasarkan model tersebut. Berdasarkan teori tersebut ibubapa atau pemimpin menyediakan anak atau pengganti mereka untuk jawatan kepimpinan dan menentukan kesesuaian penerimaan dan kesediaan terhadap jawatan tersebut. Di samping itu, Eastman (1995) mengkaji tentang amalan yang efektif dalam pelan penggantian. Beliau menyatakan program penggantian pengurusan perlu menerima sokongan dari ketua pegawai eksekutif dan pengurusan atasan. Manakala dalam kajian Davis dan Harvestin (1998), telah membangunkan model yang mengkaji hubungan antara karekteristik tahap individu dan kumpulan serta sumber terhadap proses pelan penggantian. Model yang dihasilkan menunjukkan penggantian pemimpin bukan satu peristiwa tetapi ia adalah satu proses yang dipengaruhi oleh banyak pemboleh ubah dalam dan luar organisasi. Kesimpulannya, kajian pelan penggantian dalam tahun 90-an banyak dijalankan di organisasi perniagaan dan syarikat-syarikat korporat berbanding dengan sektor awam.

KAJIAN PELAN PENGGANTIAN (2000 - 2009)

Terdapat beberapa kajian mengenai pelan penggantian selepas tahun 2000. Contohnya Baruch dan Peiperl (2000) dalam kajian terhadap pelan penggantian di 194 buah syarikat menerangkan bahawa pelan penggantian dan pengurusan merupakan ciri penting pengurusan kerjaya yang efektif. Baruch menyatakan bahawa proses pelan penggantian dan pengurusan yang aktif sangat berhubung kait dengan iklim yang terbuka, dinamik dan proaktif. Seterusnya, kajian Huang (2001) adalah mengenai sistem pengurusan penggantian dan prestasi sumber manusia. Kajian ini mendapati firma yang melaksanakan program pelan penggantian yang berkesan mencapai prestasi sumber manusia yang menggalakkan berbanding dengan firma yang tidak melaksanakan pelan penggantian. Beliau merumuskan bahawa tiada perbezaan yang signifikan dalam hasil sumber manusia antara syarikat yang mengamalkan pelan penggantian dengan syarikat yang tidak mengamalkan pelan penggantian. Di samping itu Charan, Drotter dan Noel (2001) mendefinisikan pelan penggantian sebagai pengisian saluran kepimpinan dengan pegawai yang berprestasi tinggi. Mereka mencadangkan lima langkah dalam pelan penggantian iaitu menggunakan Model Saluran Kepimpinan dalam organisasi, menetapkan standard prestasi dan kebolehan mengikut kesesuaian organisasi, proses dokumentasi dan komunikasi, penilaian pegawai dan melihat semula perancangan dan kemajuan keseluruhan saluran kepimpinan dengan kerap dan serius. Manakala Byaham, Smith dan Paese (2002) mencadangkan cara yang berbeza untuk membangunkan bakat eksekutif. Daripada mengenal pasti individu secara orang perseorangan, mereka mencadangkan organisasi perlu berfokus kepada pembangunan satu kumpulan bakat bagi jawatan eksekutif. Model yang dihasilkan oleh mereka mengandungi proses pementoran, bimbingan, latihan dan aktiviti pembangunan yang khas.

Selain itu, Kim (2003) dalam kajiannya merumuskan bahawa amalan pelan penggantian perlu memberi perhatian kepada memperbaiki dan meningkatkan prestasi pegawai, dengan pusingan kerja, bimbingan eksekutif dan program pementoran. Dalam tahun yang sama, Conger dan Fulmer menyatakan lima langkah bagi pelan penggantian. Langkah pertama ialah pelan penggantian mesti merupakan satu sistem yang fleksibel. Kedua perlu memberi fokus kepada jawatan yang penting dalam organisasi. Ketiga, program pelan penggantian yang dilaksanakan mestilah telus dan bukan sulit. Keempat penilaian terhadap kemajuan program tersebut dan langkah terakhir adalah program tersebut perlu fleksibel. Seterusnya pada tahun 2004, Hunte menjalankan kajian hubungan antara pelan penggantian dengan kapasiti

pembelajaran kolektif. Model beliau mengandungi empat elemen iaitu matlamat strategi, nilai korporat, kompetensi utama, pembangunan kepimpinan dan pengurusan. Beliau juga mengenal pasti empat pemboleh ubah untuk pembelajaran organisasi yang diambil dari Model Pembelajaran Organisasi Schwandt yang mengandungi unsur persekitaran, tindakbalas, penyebaran, dan tindakan. Dapatan kajian kuantitatif ini menunjukkan bahawa organisasi yang mempunyai amalan pelan penggantian eksekutif yang tinggi turut mempunyai amalan pembelajaran organisasi yang tinggi. Pelan penggantian eksekutif mempunyai hubungan korelasi yang signifikan dengan kapasiti pembelajaran organisasi. Di samping itu, kajian pelan penggantian dan kesannya ke atas kenaikan pangkat pegawai perempuan telah dijalankan oleh Stroud (2005). Tujuan kajian ini adalah untuk melihat peranan pelan penggantian dalam syarikat korporat dan kesannya ke atas kenaikan pangkat pegawai perempuan. Kajian kualitatif ini dijalankan dengan kaedah temubual dengan beberapa pengurus perempuan dalam firma yang mempunyai pelan penggantian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa pegawai perempuan yang menjawat jawatan kepimpinan peringkat pengurusan atasan telah berusaha bersungguh-sungguh untuk mendapatkan jawatan tersebut. Faktor penting yang telah menyumbang ke arah itu ialah etika kerja, pendidikan, keikhlasan, amanah, sikap mengambil berat, kebolehan bekerja dalam pasukan dan sifat berkongsi.

Manakala kajian yang dijalankan oleh Shipman (2007) mengenai pelan penggantian di organisasi kesihatan merupakan satu kajian kualitatif yang meneroka pengurusan pelan penggantian di empat organisasi di Kentucky. Kajian ini melihat bagaimana organisasi tersebut mengenal pasti pemimpin yang berpotensi, menggunakan program pementoran untuk menggariskan perancangan pelan penggantian, mengekalkan pekerja dan bersedia untuk penyediaan tenaga kerja yang pelbagai, dan membangunkan pemimpin dalaman di organisasi. Dapatan kajian ini menunjukkan keperluan organisasi tersebut untuk mengadakan pelan penggantian yang formal untuk mengatasi masalah kekurangan tenaga kerja dan pemimpin. Seterusnya, kajian Krauss (2007) melihat pelan penggantian dan pengurusan bakat untuk memberikan cadangan bagi mengurangkan pergeseran antara tenaga kerja yang ada dalam organisasi dan tenaga kerja yang akan bersara. Cadangan yang diberikan oleh beliau ialah melaksanakan program pelan penggantian yang berstruktur. Cadangan ini termasuk mengenal pasti, menilai, membangunkan bakat yang berpotensi tinggi dalam organisasi. Setelah bakat yang berpotensi dikenal pasti, program pusingan kerja, program pementoran, maklumbalas 360 darjah, ganjaran yang setimpal mengikut penilaian prestasi perlu dimasukkan dalam perancangan pembangunan mereka. Ini ditambah lagi dengan kajian kualitatif Fancher (2007) ke atas 30 orang eksekutif dan pemimpin pertengahan daripada 500 buah syarikat yang bertujuan untuk melihat pengaruh budaya organisasi ke atas proses pelan penggantian. Dapatan kajian menunjukkan bahawa budaya organisasi mempunyai pengaruh yang kuat ke atas pelan penggantian

Groves (2007), pula menjalankan kajian bertujuan menghasilkan model amalan terbaik bagi mengoptimalkan pembangunan saluran kepimpinan dan memberikan cadangan praktikal kepada organisasi. Beliau merumuskan bahawa amalan organisasi terbaik mengintegrasikan pembangunan kepimpinan dengan sistem pelan penggantian melalui program pementoran, mengenal pasti dan membangunkan pekerja yang berpotensi tinggi, bengkel untuk pihak pengurusan, melaksanakan proses perancangan yang fleksibel dan sokongan budaya organisasi. Beliau juga mengenal pasti enam kaedah sebagai amalan terbaik pembangunan kepimpinan iaitu maklumbalas 360 darjah, bimbingan eksekutif, pementoran, rangkaian, tugas kerja, dan tindakan pembelajaran. Seterusnya, kajian Mandy (2008) memperkenalkan beberapa indikator terhadap pelan penggantian iaitu kebolehan mengenal pasti pemimpin

baharu, kebolehan membangunkan pemimpin baharu, kebolehan membimbing mengenai kejayaan kewangan organisasi, kebolehan mengekalkan daya maju kebolehan mengekalkan kompetensi utama, dan kebolehan untuk memulakan perubahan pengurusan. Levitz (2008) menjalankan kajian pelan penggantian dan pembangunan kepimpinan, menyatakan bahawa pelan penggantian dan pembangunan kepimpinan sepatutnya menjadi elemen utama perancangan strategik. Selanjutnya, Romejok (2008) menjalankan kajian bertujuan mengenal pasti karekteristik utama bagi program pelan penggantian di pusat kajian sektor kerajaan. Beliau menghasilkan kerangka kajian yang terdiri daripada karekteristik institusi (mewujudkan dan mengekalkan kumpulan bakat, memastikan program tersebut dilaksanakan dengan beretika dan fleksibel) dan karekteristik pekerja (perancangan kerjaya, pementoran dan latihan). Di samping itu, kajian Kasper (2008) impak terhadap komunikasi organisasi dalam pentadbiran program pelan penggantian. Cadangan utama beliau adalah organisasi perlu menjalankan penilaian kritikal terhadap kaedah dan strategi komunikasi dalam program pelan penggantian. Kesimpulannya, kajian pelan penggantian antara tahun 2000 hingga 2009 mendapat perhatian yang agak luas di luar negara. Kajian-kajian pelan penggantian dalam tahun tersebut banyak berfokus kepada penghasilan model dan kerangka yang bertumpu kepada karekteristik utama dalam pelan penggantian, amalan terbaik serta langkah-langkah pelaksanaan pelan penggantian. Kajian pelan penggantian mula berkembang secara meluas dalam era tersebut.

PERBINCANGAN DAN KESIMPULAN

Kesimpulannya berdasarkan kupasan kajian lepas bermula dari tahun 1950 an, terdapat pelbagai kajian yang telah cuba meneroka isu berkaitan pelan penggantian. Dalam tahun 1950-1979 kajian pelan penggantian didapati masih terhad dan berfokus kepada pembangunan eksekutif berbanding pelan penggantian organisasi yang menyeluruh. Manakala bermula tahun 1980-1989 terdapat beberapa orang pengkaji yang mula memberikan fokus terhadap pelan penggantian. Selanjutnya pada tahun 1990 hingga tahun 1999 pula kebanyakan kajian berkaitan pelan penggantian banyak dijalankan di organisasi perniagaan dan syarikat-syarikat korporat berbanding dengan sektor awam. Dan akhirnya bermula tahun 2000 hingga tahun 2009 pula kajian pelan penggantian telah mula berkembang secara meluas. Dengan ini dapat dirumuskan bahawa pelan penggantian merupakan salah satu isu sumber manusia yang telah mendapat perhatian serius para pengkaji mulai tahun 1950 an. Justeru setiap organisasi perlu mempertimbangkan pelan penggantian sebagai salah satu strategi penting bagi pembangunan kerjaya individu serta bagi pembangunan kepimpinan yang sistematik ke arah kemampunan organisasi tersebut.

RUJUKAN

- Abdulla, R. M., (2008). *A case study exploring succession planning: Supported by a quantitative analysis of governmental organizations on the Kingdom of Bahrain*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. George Washington University.
- Baruch, Y., & Peiperl (2000). *Career management practices: An empirical survey and implications*. *Human Resource Management*, Vol.39, no.4, m.k.347-366.
- Carnazza, P. (1982). *Succession/ Replacement planning programs and practices*. Laporan Sarjana yang tidak diterbitkan. Columbia University, NewYork.
- Christine, P., Angela Byars-Winston, Janet, B., Sylvia, H., & Kevin, E. (2016). Defining attributes and metric of effective research mentoring relationships, *AIDS Behav*, Springer Science & Business Media New York .
- Charan, R. S. J., Drotter, & Noel, J. L. (2001). *The leadership pipeline: How to build the leadership-powered company*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Conger, J., & Fulmer, R. (2003). Developing your leadership pipeline. *Harvard Business Review*, vol. 81, no.12, m.k. 76-85.
- Davis, P. S. & Harveston, P. D. (1998). The influence of family on the family business succession process: A multi-generational perspective. *Entrepreneurship theory and practice*, 22(3), 31-53.
- Friedman, S. D. (1984). *Succession systems and organizational performance in large corporation*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. University of Michigan, Michigan, USA.
- Francher, L. P. (2007). *The influence of organizational culture on the implementation of succession planning*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Georgia State University, Georgia, USA.
- Groves, K. S. (2007). Integrating leadership development and succession planning best practices. *Journal of Management Development*, 26(3):p.239-260.
- Grusky, O. (1960). Administrative succession in formal organizations. *Social Forces*, vol 39, m. k. 105-115, 1960.
- Hassan Soltani & Nasibollah Valavi Moghadam. (2016). Explanation the impacts of succession planning on organizational effectiveness in Refah Bank branches of Kohgiluyeh and boyer Ahmad province.
- Henri, F. (1918). *General and industrial management*. Mansfield Centre, CT, Martino Publishing, New York.
- Huang, T. (2001). Succession planning systems and human resource outcomes. *International Journal of Manpower*, vol. 22, no. 7/8, m.k. 736-747.
- Hall-Ellis, S. D. (2015). Succession planning and staff development-a winning combination. *The Bottom Line: Managing library finances*, 28(3), 95-98.
- Krauss, J. A. (2007). *Succession planning and talent management recommendations to reduce workforce attrition and prepare for an aging population*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Wilmington University, Delaware, United States.
- Kesner, I. F., & Sebor, T. C. (1994). Executive succession: past, present and future. *Journal of Management*, vol. 20, pp. 327-372.
- Levitz, A. M. (2008). *Succession planning leadership Development*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Wilmington University, USA.
- Mandi, A. R. (2008). *A case study exploring succession planning*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. George Washington University, USA.
- Matthews, C.H., Moore, T. W., & Fialko, A. S. (1999). Succession in the family firm: A cognitive categorization perspective. *family business review*, vol. 12, no.2, 1999
- Mehrabani, S.E., & Mohamad, N.A. (2011). Identifying the important factors influencing the implementation of succession planning. *International Conference on Information and Fiannce 21*, 37-41.
- Rothwell, W. J. (2005). *Effective succession planning: ensure leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: ensure leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom
- Rothwell, W. J. (2015). *Effective succession planning: ensure leadership continuity and building talent from within*. New York: Amacom.
- Rhodes, D. W., & Walker, J. W. (1984). Management succession and development planning. *Human Resource Planning*, vol.17, m.k. 157-173.
- Romejko, M. A. (2008). *Key characteristics of a succession planning program at a Government Research Center*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Pepperdine University, USA.
- Shipman, F. (2007). *Formal succession planning in healthcare organizations: Meeting leadership needs in a changing American workforce*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Spalding University, Louisville, Kentucky, USA
- Zaich, L. L. (1986). *Executive succession planning in selected financial institute*. Tesis PhD yang tidak diterbitkan. Pepperdine University, Malibu, USA.