

---

**PENGARUH PERENCANAAN SUKSESI DAN PELATIHAN KERJA  
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR PERUSAHAAN UMUM  
DAERAH AIR MINUM TUGU TIRTA KOTA MALANG**

**Iqbal Dwi Raharjo<sup>1)</sup>, Kristina Sedyastuti<sup>2)</sup>, Arien Anjar Puspitosari Suharso<sup>3)</sup>**

(Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis, Universitas PGRI  
Kanjuruhan Malang)

E-mail: iqbal.dwi.raharjo5@gmail.com

**Abstract** : *This study examines the phenomena that arise in Human Resource Management. This study emphasizes the use of quantitative methods by involving 166 permanent employees in the Office of PERUMDA Tugu Tirta Malang City as research subjects. Proportional Random Sampling is used for sampling with Slovin formula. Data obtained by distributing questionnaires to employees. The independent variable consists of succession planning and job training, while the dependent variable is employee performance tested using multiple linear regression analysis. From the hypothesis testing conducted, it was found that succession planning and job training have a positive and significant effect simultaneously on employee performance. Partially succession planning has a significant and positive effect on employee performance, job training has an important and positive impact on employee performance. Suggestions for further researchers other variables outside of this study should be more widely studied that can affect employee performance.*

**Keywords:** *Performance, succession planning, job training*

## **1. PENDAHULUAN**

Kondisi saat ini dimana segala hal yang serba modern yang menuntuk manusia untuk berkembang dari segala aspek kehidupan. Organisasi sebagai tempat dimana manusia-manusia melakukan interaksi maupun aktifitas untuk memenuhi tujuan pribadinya maupun tujuan organisasi. Khususnya pada organisasi jasa, dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi sangat penting melihat dari kualitas SDM Sumber Daya Manusia (Mariana & Hartawati, 2022). Bahkan, salah satu kunci dalam organisasi layanan adalah keunggulan kompetitif dari tenaga kerja yang menyediakan layanan. Peningkatan kualitas kinerja sumber daya manusia dapat menimbulkan keunggulan bersaing dan meningkatkan kinerja organisasi (Ginting et al., 2022). Penggunaan SDM yang ada di dalam organisasi menjadi fokus utama. Hal ini dikarenakan SDM merupakan modal utama bagi organisasi dalam mengelola semua sumber daya yang dimilikinya dan tetap dapat bersaing di dalam industri yang sama, agar kualitas SDM dapat terkelola dengan baik (Wanggi et al., 2019).

Perumda Air Minum Tugu Tirta Kota Malang berupaya meningkatkan kualitas layanan agar para pelanggan merasa puas dengan kinerja yang ditunjukkan oleh perusahaan. Beberapa kekurangan dalam perencanaan suksesi dimana perencanaan suksesi masih tidak meratanya sosialisasi perencanaan suksesi dan sikap apatis pegawai yang mengiraukan program perencanaan suksesi, sehingga regenerasi ataupun mempersiapkan pegawai yang pantas untuk menjadi pemimpin perusahaan kesulitan

mencari calon-calon penerus ketika ada pegawai senior yang pensiun atau mengundurkan diri. Pelatihan kerja masih belum optimal dari keseriusan pegawai dalam mengikuti pelatihan kerja. Pegawai beberapa kali menunda-nunda untuk menjadi peserta pelatihan dengan berbagai alasan tertentu. Kinerja pegawai yang optimal dapat menjaga nama baik perusahaan dari kepercayaan dan ekspektasi positif dimasyarakat Kota Malang. Kuantitas kerja dan tanggung jawab kerja dari pegawai masih naik turun. Sementara itu, tingkat tanggung jawab karyawan masih rendah, terlihat dari banyaknya tugas yang tertunda dan tidak diselesaikan sesuai jadwal. Sikap ini menunjukkan kurangnya tanggung jawab dari karyawan yang bersangkutan. Perencanaan suksesi dan pelatihan kerja yang baik bisa untuk meningkatkan kinerja pegawai yang optimal dan baik sesuai dengan harapan visi misi dalam perusahaan.

## **2. TINJAUAN TEORI**

### **Kinerja pegawai**

Kinerja pegawai merupakan prestasi kerja atau hasil kerja yang berhasil dicapai oleh individu atau tim di dalam perusahaan yang sesuai dengan tugas, melaksanakan wewenang dan tanggung jawab oleh individu pegawai demi tercapainya tujuan organisasi dengan baik. Kinerja meliputi pencapaian dari segi kualitas maupun kuantitas dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan selama periode waktu tertentu guna mencapai target organisasi (Mangkunegara, 2013).

Adapun indikator dari kinerja pegawai yaitu: Kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, dan ketepatan waktu.

### **Perencanaan suksesi**

Perencanaan suksesi adalah perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyikapi karyawannya dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan agar bisa ditempatkan di posisi strategis di dalam perusahaan di masa mendatang. Perencanaan suksesi juga merupakan bagian terpenting dalam menyusun upaya strategi perusahaan untuk memastikan, mempertahankan dan mengembangkan modal intelektual dimasa yang akan mendatang serta mendorong kemajuan masing-masing individual (Amirkhani et al., 2016).

Adapun indikator dari perencanaan suksesi yaitu: Mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin baru, dibentuk melalui perencanaan pelatihan, kontribusi kelangsungan hidup organisasi, dan pengembangan karir.

### **Pelatihan kerja**

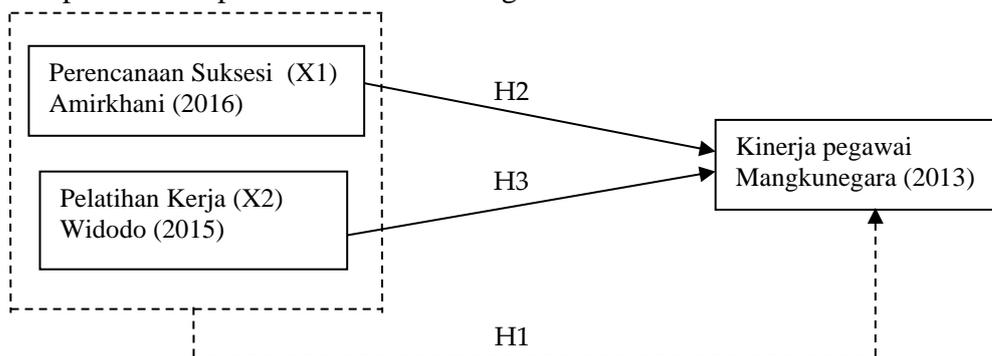
Pelatihan merupakan sebuah proses kegiatan yang bertujuan untuk melatih karyawan mengenai kompetensi, etos kerja, ketertiban, serta menyalurkan pengetahuan dan keterampilan yang cocok dengan ruang lingkup pekerjaan yang dijalankan oleh staf tersebut. Pelatihan ialah rangkaian kegiatan personal untuk meningkatkan kecakapan dan pengetahuan secara teratur agar memiliki kinerja yang ahli di bidangnya (Widodo, 2015).

Adapun indikator dari pelatihan kerja meliputi: Instruktur, tujuan pelatihan, materi pelatihan, metode pelatihan, dan kualifikasi peserta.

### 3. METODE PENELITIAN

Metode penelitian kuantitatif menjadi metode yang dipakai dalam penelitian ini. Populasi berjumlah 283 pegawai tetap dan sampel yang digunakan oleh peneliti adalah Poporsional Random Sampling dengan menggunakan rumus Slovin. Ditemukannya jumlah sampel adalah 166 pegawai dari 13 divisi. Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menguji asumsi klasik, seperti uji normalitas, uji multikolinieritas, dan uji heteroskedastisitas. Analisis regresi linear berganda digunakan untuk penelitian ini.

Berlandaskan dari tinjauan teoritis dan meninjau penelitian terdahulu yang mendasari pada penelitian ini, maka bentuk dari gambar kerangka konseptual yang menunjukkan peta hipotesis dari penelitian adalah sebagai berikut :



Keterangan:

- - - - -> : Pengaruh secara simultan
- > : Pengaruh secara parsial

### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan menentukan setiap variabel terdistribusi normal atau tidak. (Sugiyono, 2019). Uji normalitas dalam penelitian ini menunjukkan bahwa titik-titik yang diperoleh berada di sekitar garis diagonal dan penyebarannya mengikuti garis diagonal tersebut. Penjelasan dari hasil membuktikan bahwa data terdistribusi secara normal. Model regresi dapat digunakan dalam studi ini berdasarkan penjelasan di atas.

##### Uji Heterokedastitas

Berdasarkan hasil pengujian heteroskedastisitas, diperlihatkan bahwa apabila nilai signifikansi dari seluruh variabel bebas seperti perencanaan suksesi (X1) dan pelatihan kerja (X2) melebihi 0,05. Angka tersebut menunjukkan dalam penelitian ini tidak terdapat gejala heteroskedastisitas. Oleh karena itu, model regresi telah berhasil melewati uji heteroskedastisitas.

##### Uji Multikolinieritas

Pengujian pada penelitian ini mengungkapkan bahwa nilai VIF dari seluruh variabel bebas, yaitu perencanaan suksesi (X1) dan pelatihan kerja (X2), memiliki nilai di bawah 10 dan nilai toleransi di atas 0,1. Ini menunjukkan bahwa tidak ada gejala multikolinieritas dalam model regresi dari semua variabel yang diteliti.

### Uji Regresi linier Berganda

Penganalisisan regresi merujuk pada evaluasi intensitas serta arah keterkaitan antara perencanaan suksesi dan pelatihan karyawan dengan produktivitas pegawai di PERUMDA Tugu Tirta Kota Malang. Berikut merupakan hasil regresi yang diperoleh dari penelitian ini:

Hasil Analisis Regresi linier Berganda						
Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized		Standardized	t	Sig.
		Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta			
1	(Constant)	0.520	0.307		1.694	.092
	Perencanaan suksesi	.240	.063	.266	3.790	.000
	Pelatihan	.646	.089	.508	7.233	.000

a. Dependent Variable: Kinerja

Sumber: data diolah 2023

Merujuk dari pemaparan tabel yang tercantum diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

$$Y = 0,520 + 0,240X_1 + 0,646X_2 + 0,307$$

Ditinjau dari persamaan regresi diatas, maka bisa diambil penjelasannya berikut ini:

1. Menghasilkan nilai konstanta sebesar 0,520 memiliki makna jika variabel perencanaan suksesi (X1) dan pelatihan kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) sama dengan 0 (nol), Kinerja pegawai (Y) bernilai sebesar 0,520
2. Nilai dari variabel perencanaan suksesi (X1) menghasilkan angka sebesar 0,240. Pernyataan yang tepat yaitu kenaikan perencanaan suksesi (X1) sebanyak satu satuan dapat mengakibatkan kinerja pegawai (Y) meningkat sebesar 0,240.
3. Nilai dari variabel pelatihan kerja (X2) menghasilkan angka sebesar 0,646. Pernyataan yang tepat yaitu kenaikan pelatihan kerja (X2) sebanyak satu satuan dapat mengakibatkan kinerja pegawai (Y) meningkat sebesar 0,646.

### Uji F (Simultan)

Uji F digunakan untuk menguji variabel independen secara bersama-sama berpengaruh atau tidak berpengaruh terhadap variabel terikat atau dependen, maka uji F dengan melihat perbandingan Fhitung serta Ftabel pada nilai taraf sebesar 5% ( $\alpha=0,05$ ).

Hasil analisis dari penelitian ini diketahui bahwa nilai F hitung sebesar 79.481 dengan taraf signifikansi 0,05 dan  $df_1 = 2$ ,  $df_2 = 163$ , didapatkan nilai F tabel = 3,05. Diketahui telah diperoleh nilai dari F hitung (79.481) > nilai dari F tabel (3.05). Karena F hitung > F tabel maka dapat diketahui terdapat pengaruh yang signifikan dengan memadukan secara bersama – sama dari variabel independen yaitu perencanaan suksesi (X1) dan pelatihan kerja (X2) terhadap variabel dependen kinerja pegawai (Y).

### Uji T (Parsial)

Pengujian secara individu dari variabel penjelas atau independen terhadap variabel terikat atau dependen sejauh mana pengaruhnya dari variabel tersebut dengan

menggunakan uji T.. Berdasarkan pengujian didapatkan nilai T tabel diangka 1,654 ( $\alpha = 0,05$ ). Hasil dari Uji T pada setiap variabel X1 dan X2 adalah sebagai berikut :

1. Variabel perencanaan suksesi (X1) memperoleh nilai T hitung sebesar 3.790 dengan meninjau dari T tabel yang bernilai 1,654, maka lebih besar nilai T hitung daripada nilai T tabel. Uji T dengan meninjau nilai sig  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dibuktikan variabel perencanaan suksesi mempengaruhi ke variabel kinerja pegawai.
2. Variabel pelatihan kerja (X2) memperoleh nilai T hitung sebesar 7.233 dengan meninjau dari T tabel yang bernilai 1,654, maka lebih besar nilai T hitung daripada nilai T tabel. Uji T dengan meninjau nilai sig  $0,000 < 0,05$ , sehingga dapat dibuktikan variabel pelatihan kerja mempengaruhi ke variabel kinerja pegawai.

#### **Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ )**

Diketahui bahwa hasil uji koefisien determinasi (Adjusted R Square) yaitu memperoleh nilai sebesar 0,488 yang menunjukkan bahwa kinerja pegawai dipengaruhi oleh variabel perencanaan suksesi dan pelatihan kerja dengan persentase sebesar 48,8 %. Persentase sisanya sebesar 51.2% variabel independen dipengaruhi oleh variabel bebas lainnya yang tidak tercantum pada penelitian ini.

## **4.2 Pembahasan**

### **Pengaruh Perencanaan Suksesi Dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Berdasarkan hasil pengujian, telah membuktikan variabel perencanaan suksesi dan pelatihan kerja memiliki dampak yang positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Variabel kinerja pegawai memiliki item yang dominan yaitu melaksanakan intruksi dan komitmen dalam bekerja. Hal ini menunjukkan penerapan perencanaan suksesi dan pelatihan kerja yang efektif, maka kinerja pegawai dalam melaksanakan intruksi dan komitmen dalam bekerja akan meningkat.

Penelitian sebelumnya yang mendukung dan sejalan dengan penelitian ini dengan hasil adanya pengaruh Perencanaan Suksesi dan Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai seperti yang dilakukan oleh Mehreen & Ali, (2022) menyatakan perencanaan suksesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Ali (2015) dalam penelitiannya membuktikan bahwa perencanaan suksesi dan pelatihan memainkan peran penting mempengaruhi tingkat kinerja karyawan. Zulqurnain Ali, Babak Mahmood, dan Aqsa Mehreen. (2019) menyatakan bahwa perencanaan suksesi memiliki signifikan, hubungan positif dengan kinerja karyawan..

### **Pengaruh Perencanaan Suksesi Terhadap Kinerja Pegawai**

Temuan yang dapat ditinjau dari penelitian ini menghasilkan variabel perencanaan suksesi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator item yang dominan adalah meningkatkan potensi kandidat dan berkontribusi terhadap organisasi memiliki nilai yang dominan. Berlandaskan hasil dari analisis tersebut dapat dijelaskan untuk mencari potensi kandidat melalui pelatihan yang direncanakan memiliki peluang lebih luas untuk perusahaan dalam memilih opsi pegawainya yang akan dijadikan suksesor kedepannya. Pegawai akan merasa lebih percaya diri ketika sudah memiliki potensi sebgain kandidat suksesor dengan dibekali dengan pelatihan yang tepat untuk menjadi suksesor atau dipromosikan. Perusahaan juga

mudah untuk memilih kandidat suksesor karena pegawainnya sudah memiliki pontensi yang diperlukan.

Penelitian ini sejalan dan mendukung dari penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perencanaan suksesi berpengaruh langsung terhadap kinerja yang dilakukan oleh Amirkhani et al., (2016), Mehreen & Ali, (2022), Ali, (2015), Ali et al., (2019), serta Winda Widia Putri, (2020).

### **Pengaruh Pelatihan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai**

Penelitian ini secara langsung pelatihan kerja memiliki dampak positif dan bermakna terhadap kinerja karyawan. Pelatihan kerja untuk pegawai berfungsi menambah keterampilannya dalam bekerja. Pelatihan kerja harus menjadi perhatian perusahaan, sebab pemberian pelatihan kerja harus sesuai dengan keinginan menambah keterampilan yang diharapkan oleh peserta atau pegawai dan keperluan perusahaan. Kinerja pegawai akan semakin baik jika pelatihan kerja dapat dilaksanakan secara optimal.

Penelitian ini sejalan dan mendukung dari penelitian sebelumnya menunjukkan pelatihan kerja berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang dilakukan oleh Mariana & Hartawati, (2022), Sunarto A., (2022), Triasmoko et al., (2014), Maharani et al., (2021), Franklin et al., (2014),) serta Iqbal et al., (2013).

## **5. KESIMPULAN DAN SARAN**

Kesimpulan yang bisa diambil pada peneltian ini berdasarkan pembahasan yang sudah tercantum diatas adalah secara simultan variabel perencanaan suksesi dan pelatihan kerja secara simultan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Melakukan perencanaan suksesi yang baik serta pelatihan kerja yang sesuai dengan kebutuhan pegawai maka akan tercapai target yang diinginkan dan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Hasil analisa menunjukkan dari variabel perencanaan suksesi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Indikator yang dominan adalah meningkatkan potensi kandidat dan berkontribusi terhadap organisasi. Perencanaan suksesi yang baik bisa meningkatkan kinerja pegawai, semakin perusahaan memperhatikan perencanaan suksesi maka akan meningkatnya kinerja pegawai karena perusahaan memberi kesempatan kepada para pegawainnya untuk mendapatkan promosi jabatan baru.

Berdasarkan hasil analisis menunjukkan variabel pelatihan kerja secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Keinginan pegawai untuk menambah keterampilannya memiliki nilai yang dominan. Pemberian pelatihan harus sesuai dengan keinginan menambah keterampilan yang diharapkan oleh peserta atau pegawai, sehingga nanti akan meningkatkan cara pegawai dalam menyelesaikan masalah dalam bekerja dan keterampilannya dalam bekerja, kemudian dapat meningkatkan kinerjanya.

Disarankan kepada perusahaan dari aspek kinerja dari pegawai memiliki nilai terendah berada diindikator kualitas kerja dengan item pencapaian tujuan. Perusahaan perlu memberikan pemahaman kepada pegawainya perihal tujuan kerja yang harus dicapainya. Menerapkan strategi pemahaman tugas yang harus dikerjakan dalam pencapaian tujuan kerja yang akan diawasi dengan baik supaya konsistensi terjaga. Aspek perencanaan suksesi keinginan untuk dipromosikan masih memiliki nilai terendah, sebaiknya perusahaan memberikan motivasi untuk meningkatkan rasa percaya diri pegawai untuk mempunyai keinginan dipromosikan. Aspek pelatihan dengan pelatihan

secara tim menjadi item terendah, sebaiknya beberapa pelatihan harus menerapkan secara tim guna terbangun kekompakan antar pegawai, sehingga pelatihan akan meningkatkan kinerja karyawan. Untuk peneliti selanjutnya variabel-variabel lainnya diluar dari penelitian ini harus lebih dikaji lebih luas yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ali, Z. (2015). *Dampak Perencanaan Suksesi terhadap Kinerja Karyawan : Bukti dari Bank Umum Pakistan*. 44(September 2014), 213–220.
- Ali, Z., Mahmood, B., & Mehreen, A. (2019). Linking succession planning to employee performance: The mediating roles of career development and performance appraisal. *Australian Journal of Career Development*, 28(2), 112–121. <https://doi.org/10.1177/1038416219830419>
- Amirkhani, A. H., Nazeryani, M. A., & Faraz, M. (2016). The effect of succession planning on the employees' performance based on the balance score card with regard to the mediating role of commitment. *Research Journal of Management Reviews*, 2(1), 42–51.
- Ginting, N. N., Sitompul, M. M., & Deborah, R. (2022). Pengaruh Kompetensi, Komunikasi, Dan Pelatihan Terhadap kinerja Karyawan PT. Sari Makmur Tunggal Mandiri. *Management Studies and ...*, 3(June), 927–936. <https://www.yrpiiku.com/journal/index.php/msej/article/view/631%0Ahttps://www.yrpiiku.com/journal/index.php/msej/article/download/631/408>
- Iqbal, N., Ahmad, N., & Javaid, K. (2013). Impact of Training on Employee Performance in the Context of Telecommunication Sector of D. G. Khan, (Pakistan). *International Letters of Social and Humanistic Sciences*, 17(Cole 2002), 60–73. <https://doi.org/10.18052/www.scipress.com/ilshs.17.60>
- Mangkunegara, A. P. (2013). *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. PT Remaja Rosdakarya.
- Mariana, L., & Hartawati, S. I. (2022). Pengaruh Pelatihan Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Kantor Sekretariat DPRD Kabupaten Majene. *CESJ: Center Of Economic ...*, 2(2), 30–35. <http://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/CESJ/article/view/1106%0Ahttps://jurnal.fe.umi.ac.id/index.php/CESJ/article/download/1106/777>
- Mehreen, A., & Ali, Z. (2022). The interplay between employee development factors and succession planning in predicting employee performance: evidence from retail banks. *Industrial and Commercial Training*, 54(3), 528–543. <https://doi.org/10.1108/ICT-10-2021-0072>
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Alfabeta.
- Sunarto A. (2022). Pengaruh Disiplin dan Pelatihan kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. KEKAL JAYA MAKMUR TANGERANG. *Jurnal Ilmu Sosial*, 1(1), 27–36.
- Triasmoko, D., Mukzam, M. D., & Nurtjahjono, G. E. (2014). Pengaruh Latar Belakang Pendidikan Peserta Pelatihan Kerja Terhadap Efektivitas Pelatihan Karyawan (Penelitian Pada Karyawan Pt Pos Indonesia (Persero) Cabang Kota Kediri). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 8(2), 1–10.
- Wanggi, A., Panggabean, M., & Puspa, T. (2019). Pengaruh Succession Planning, Transformational Leadership, Training Satisfaction Terhadap Turnover Intention

- Karyawan Pada Sektor Publik Kementerian Agama Jakarta Pusat. *Esensi: Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 9(1), 79–90. <https://doi.org/10.15408/ess.v9i1.12491>
- Widodo, S. E. (2015). *Manajemen Pengembangan Sumber daya Manusia*. Pustaka Pelajar. [http://ucs.sulsellib.net/index.php?p=show\\_detail&id=150942](http://ucs.sulsellib.net/index.php?p=show_detail&id=150942)
- Winda Widia Putri. (2020). *Pengaruh job rotation, succession planning, perceived environmental support terhadap employee performance di Bank Syariah Indonesia Syariah (BNI Syariah) Kantor Cabang Tangerang*. [repository.trisakti.ac.id](http://repository.trisakti.ac.id)