

## **Pelatihan Perencanaan Karir dan Suksesi Bagi Dunia Bisnis Bersama Sumber Daya Manusia Cendekia**

**Ahmad Azmy**

Universitas Paramadina  
email: azmy33@gmail.com

### **Abstrak**

Pelatihan ini dilaksanakan dalam rangka memberikan berbagi pengetahuan tentang perencanaan karir dan suksesi bagi dunia bisnis. Acara dilaksanakan dalam bentuk webinar yang dilaksanakan oleh SDM Cendekia. Peserta berjumlah 50 orang yang dihadiri oleh pelaku bisnis baik dari sektor swasta dan UMKM. Materi yang diberikan berupa konseptual dan praktik untuk membuat system karir yang sesuai dengan proses bisnis perusahaan. Perencanaan karir dan suksesi harus dibuat untuk keberlanjutan organisasi. Semangat perubahan dan kontribusi produktivitas menjadi pondasi awal yang harus diberikan kepada pelaku bisnis. Evaluasi webinar diilustrasikan dalam bentuk grafik sesuai dengan komponen pertanyaan yang diberikan kepada peserta pelatihan. Perencanaan karir dan suksesi harus dibuat sedini mungkin untuk melakukan regenerasi kepemimpinan dan meretensi karyawan terbaik dalam jangka panjang. Hasil dari pelatihan ini diberikan dalam bentuk kuesioner online kepada peserta. Semua materi yang disampaikan oleh narasumber sesuai dengan topik webinar. Peserta mendapatkan perspektik baru terkait fungsi strategis dari sebuah perencanaan karir dan suksesi bagi karyawan. Akhir dari acara memberikan tanya jawab dan diskusi disertai konsultasi kepada pelaku bisnis tentang perencanaan karir dan suksesi untuk kebutuhan bisnis serta pengembangan sumber daya manusia.

**Kata Kunci:** Perencanaan Karir, Suksesi Pegawai, Pengembangan SDM

### **Abstract**

*This training is carried out in order to provide knowledge sharing about career planning and succession to the business world. The event was held in the form of a webinar conducted by HR Scholar. There were 50 participants attended by business people from both the private sector and MSMEs. The material provided is in the form of conceptual and practical to create a career system that is in accordance with the company's business processes. Career and succession planning must be made for the sustainability of the organization. The spirit of change and the contribution of productivity is the initial foundation that must be given to business people. The evaluation of the webinar is illustrated in graphical form according to the components of the questions given to the training participants. Career and succession planning should be made as early as possible to regenerate leadership and retain the best employees in the long term. The results of this training are provided in the form of an online questionnaire to participants. All material presented by the speakers is in accordance with the topic of the webinar. Participants gain a new perspective regarding the strategic function of a career and succession planning for employees. The end of the event provides questions and*



*answers and discussions accompanied by consultations with business people about career planning and succession for business needs and human resource development.*

**Keywords :** *Career Planning, Employee Successions, HRM Development*

### **Pendahuluan**

Karir adalah harapan karyawan untuk bisa memulia dari satu titik ke titik yang lebih tinggi (AlKhomeiri et al., 2020; Salleh et al., 2020). Proses karir dimulai dari proses pekerjaan yang dicapai melalui kontribusi dan produktivitas dalam periode tertentu. Produktivitas dan kontribusi karyawan akan menjadi tolak ukur dalam pembinaan karir. System karir harus dibuat untuk mengembangkan jalur jabatan dan kepemimpinan masa depan yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi bisnis. Karir akan menjadi sejarah panjang bagi karyawan untuk terus memberikan loyalitas, kinerja, dan sustainabilitas bisnis perusahaan jangka panjang.

Dalam pengembangan sumber daya manusia yang strategis, program karir sering dipandang sebagai instrumen pengembangan yang penting dimana tidak hanya fokus pada pekerjaan karyawan, tetapi seluruh proses, yang meliputi sikap, perilaku dan keadaan yang terkait dengan kehidupan kerja karyawan. Menurut perspektif pengembangan sumber daya manusia, program karir memiliki dua fitur yang berpengaruh: perencanaan karir dan manajemen karir (Bagdadli & Gianecchini, 2019). Pertama, perencanaan karir sering dilihat sebagai langkah pertama dalam program karir dimana manajemen merancang dan meningkatkan perencanaan karir secara berkelanjutan menggunakan alat penilaian yang tepat untuk mengidentifikasi pilihan dan preferensi karir, menetapkan tujuan pengembangan dan menetapkan rencana tindakan untuk membantu karyawan mencocokkan minat dan kemampuan dengan peluang organisasi. Kedua, manajemen karir sering dipandang sebagai aktivitas berkelanjutan dimana manajemen memantau perkembangan individu karyawan agar mudah beradaptasi dengan perubahan organisasi (misalnya, lingkungan kerja yang bergejolak, stabilitas dan keamanan kerja, praktik kerja yang fleksibel dan multi keterampilan) dan dengan demikian membantu mereka kemajuan dalam tangga karir dalam organisasi.

Penerapan teori dalam model program karir menunjukkan bahwa kemampuan manajer untuk merencanakan dan mengelola program karir berdasarkan kebutuhan karyawan akan sangat meningkatkan pengembangan karir individu (Ma et al., 2020; Tabiu et al., 2020; Zhang et al., 2019). Penerapan teori dalam model program karir menunjukkan bahwa kemampuan manajer untuk merencanakan dan mengelola program karir berdasarkan kebutuhan karyawan akan sangat meningkatkan pengembangan karir individu. Definisi karir sebagai proses seumur hidup yang terdiri dari rangkaian kegiatan dan sikap atau perilaku terkait yang terjadi dalam kehidupan kerja seseorang (Spurk et al., 2015; Valls et al., 2020). Hal ini juga dipandang sebagai: pola pengalaman terkait pekerjaan, seperti posisi pekerjaan, tugas pekerjaan atau kegiatan, keputusan terkait pekerjaan; dan interpretasi subjektif dari peristiwa terkait pekerjaan, seperti aspirasi kerja, harapan, nilai, kebutuhan, dan perasaan tentang pengalaman kerja tertentu, yang mencakup perjalanan hidup seseorang. Gagasan perencanaan karir dan inisiatif pengembangan yang mendorong

efektivitas organisasi ini tergantung pada kemampuan organisasi untuk mengalihkan karyawan dari pola harapan tradisional ke salah satu tanggung jawab yang meningkat untuk pertumbuhan dan pengembangan karir karyawan sendiri.

Perencanaan karir adalah proses yang dinamis dapat beradaptasi dengan perubahan dalam pengalaman karyawan untuk membangun pengetahuan, pengalaman, dan identitas profesional (Monteiro et al., 2021). Elemen fundamental dalam perencanaan karir adalah penemuan diri, dimana individu melalui evaluasi diri, suatu proses dengan nilai-nilai pribadinya sendiri, dalam konteks dengan keahlian yang dipelajarinya dan dengan lingkungan profesionalnya. Program perencanaan karir diberikan melalui workshop dan pelatihan sesuai kebutuhan bisnis (Jehanzeb & Ahmed Bashir, 2013). Proses belajar terjadi ketika seorang individu melakukan aktivitas, memperhatikan, menganalisis aktivitas yang sedang berlangsung secara kritis, dan kemudian menemukan pemahaman yang dapat disimpulkan sebagai pelajaran untuk modifikasi perilaku dalam waktu dekat. Program perencanaan karir ini juga dimaksudkan untuk meningkatkan pemahaman pada diri karyawan dengan meningkatkan proses evaluasi atau penilaian diri dan penemuan diri, mengenal lingkungan profesional, merancang masa depan dan mempersiapkan diri untuk masa depan (NareshBabu, 2017).

Perencanaan karir adalah proses formulasi jabatan atau transfer pemindahan level pekerjaan yang memiliki tanggung jawab lebih tinggi dibandingkan sebelumnya untuk ditugaskan kepada karyawan sesuai dengan kebutuhan kualifikasi posisi (Mathis & Jackson, 2012; Saravanan et al., 1999). Proses perencanaan karir akan menjadi penunjuk arah yang akan membentuk peningkatan kemampuan, pengalaman, mental, dan teknikal sesuai kebutuhan bisnis perusahaan. Proses perencanaan karir masih banyak yang belum diketahui oleh para pelaku bisnis. Konseptual dan proses formulasi yang sederhana dalam melakukan retensi karyawan jangka panjang. Organisasi bisnis kehilangan karyawan terbaik diakibatkan ketiadaan perencanaan karir yang tepat dan sesuai proses bisnisnya. Disamping itu pula, efek positif perencanaan karir akan memberikan stimulasi positif bagi motivasi dan loyalitas karyawan kepada perusahaan.

Perencanaan suksesi akan berkaitan erat dengan formulasi karir pada sebuah organisasi bisnis. Suksesi dibutuhkan untuk melakukan regenerasi sumber daya manusia yang ada dan pengembangan jalur kepemimpinan bisnis. Sebuah organisasi bisnis yang mapan dan stabil pasti akan membutuhkan ketepatan perencanaan suksesi jangka panjang (Ali & Mehreen, 2019). Perubahan bisnis yang cepat dan sulit diprediksi akan menjadi tantangan yang harus dihadapi oleh pelaku bisnis. Keberhasilan dari perencanaan suksesi akan memperlihatkan sustainabilitas bisnis jangka panjang.

Perencanaan suksesi dan karir akan saling berhubungan dalam pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan suksesi adalah sebuah aktivitas dan formulasi kegiatan yang dibuat untuk menjaga stabilitas kinerja secara berkelanjutan untukantisipasi pergantian kepemimpinan dan karyawan (Zeuch, 2016). Karir adalah sebuah rancangan jabatan yang akan ditempuh oleh karyawan selama bekerja dalam

perusahaan (Dessler, 2013). Pegawai akan memiliki impian untuk mendapatkan karir yang lebih baik selena bekerja di perusahaan. Formulasi kedua hal ini membutuhkan konseptual dan aplikatif yang tepat sesuai kebutuhan bisnis perusahaan. Skala bisnis yang semakin besar akan berimplikasi pada pengadaan jabatan baru dan kualifikasi kompetensi. Oleh karena itu, kedua hal ini harus dipersiapkan dengan baik oleh organisasi bisnis.

Masalah yang dihadapi oleh organisasi bisnis adalah masih adanya kekurangan informasi tentang konseptual perencanaan karir dan suksesi. Informasi tentang konsep perencanaan karir, system karir, dan berujung pada suksesi sumber daya manusia. Pelaku bisnis harus sudah berpikir tentang retensi karyawan melalui perencanaan karir strategis bagi karyawan sebagai aset perusahaan. Suksesi sumber daya manusia akan menjadi daya tahan sebuah organisasi bisnis dalam menghadapi tingkat kehilangan pegawai yang tinggi. Inilah yang menjadi alasan utama untuk melakukan forum diskusi dan berbagi pengetahuan dengan para pelaku bisnis.

Inisiasi acara ini hadir melalui masalah yang dihadapi oleh pelaku bisnis. Acara ini dilaksanakan dengan tujuan untuk memberikan informasi tentang proses perencanaan karir, system karir, dan suksesi sumber daya manusia kepada para pelaku bisnis. Acara ini dikemas dalam bentuk webinar yang diselenggarakan bersama sebuah organisasi SDM Cendekia. Organisasi ini bergerak untuk meningkatkan pengetahuan dan praktikan dalam pengembangan keilmuan sumber daya manusia. Acara ini dikemas dalam bentuk online untuk mendukung protokol kesehatan dalam menghadapi pandemic Covid-19.

### Metode

Pelatihan ini dilakukan secara online menggunakan Zoom Meeting. Acara pelatihan ini didedikasikan untuk memberikan pengetahuan baru bagi pelaku bisnis tentang konsep dan praktik perencanaan karir dilengkapi dengan suksesi sumber daya manusia. Kolaborasi dan kerjasama dengan SDM Cendekia dalam mempersiapkan acara webinar diharapkan mampu membangun antusiasme peserta pelatihan dengan konsep dan praktik tentang perencanaan karir dan suksesi sumber daya manusia. Pandemic Covid 19 yang masih berlangsung sampai dengan saat ini, maka pelatihan dipersiapkan secara simple dan mudah dipahami oleh peserta pelatihan.

Dibawah ini metode pelatihan yang dilaksanakan melalui webinar sebagai berikut:



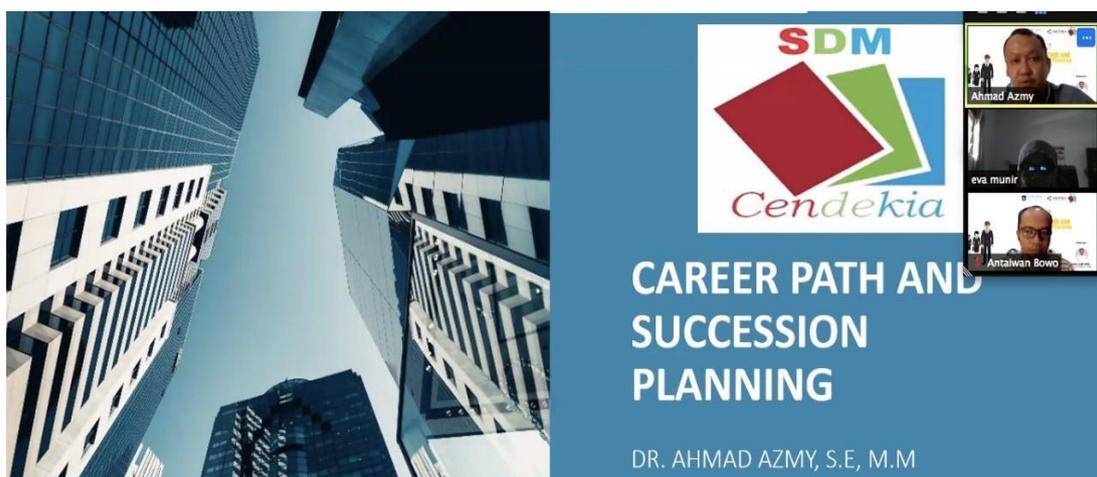
Gambar 1. Materi Pelatihan (Dessler, 2013; Mathis et al., 2015)

Metode pelatihan akan dimulai dari urgensi karir bagi sumber daya manusia. Pelatihan ini akan memberikan nuansa konsep baru bagaimana pelaku bisnis harus sudah mampu berpikir jangka panjang untuk pengembangan sumber daya manusia. Karir karyawan harus dibangun untuk melakukan retensi jangka panjang. Konsep karir yang jelas akan meningkatkan loyalitas dan komitmen bekerja pada organisasi bisnis. Perencanaan karir dan suksesi sudah harus menjadi bagian penting bagi semua pelaku bisnis untuk mampu meningkatkan kapasitas dan produktivitas karyawan bagi sustainabilitas bisnis. Gambar diatas adalah pola pelatihan yang akan diberikan kepada pelaku bisnis yang sudah hadir pada acara webinar tentang perencanaan karir dan suksesi untuk pelaku bisnis.

### Hasil dan Pembahasan

Webinar ini bertemakan tentang Career Path & Succession Planning bekerja sama dengan SDM Cendekia. Acara dilaksanakan dengan lancar dan sukses dalam memberikan nuansa baru bagi pelaku bisnis untuk membangun kesadaran perencanaan karir bagi karyawan. Perencanaan karir diarahkan untuk meningkatkan konseptualitas dan praktik perencanaan karir bagi pelaku bisnis. Situasi pandemic Covid-19 dan upaya mendukung protokol kesehatan. Webinar ini dilaksanakan secara online dan menggunakan Zoom Meeting sebagai media pelaksanaannya.

Webinar ini diinisiasi oleh SDM Cendekia dengan tema Career Path dan Succession Planning. Webinar ini dihadiri oleh 50 orang dan mengundang semua khalayak umum seperti mahasiswa, akademisi, pelaku bisnis, dan UMKM. Materi yang diberikan meliputi perencanaan karir dan suksesi bagi pelaku bisnis. Arah materi diberikan dimulai dari konseptualitas karir, formulasi, dan jenjang karir sampai dengan perencanaan suksesi bagi karyawan. Tujuan dari materi ini adalah untuk meningkatkan kapasitas pelaku bisnis agar mampu membangun karir bagi karyawan sebagai aset perusahaan jangka panjang. Dibawah ini foto-foto kegiatan webinar yang sudah dilaksanakan bersama SDM Cendekia sebagai berikut:



Gambar 2. Kegiatan Webinar



Gambar 3. Kegiatan Webinar

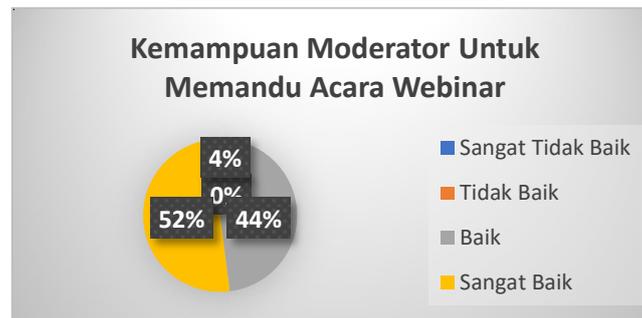
Materi diarahkan secara konseptual tentang karir dan perencanaan suksesi kepada peserta webinar. Peserta yang hadir berasal dari akademisi, praktisi, dan mahasiswa. Narasumber menjelaskan bahwa karir merupakan salah satu komponen penting dalam dunia sumber daya manusia. Pegawai harus direncanakan karirnya sesuai dengan kontribusi kepada bisnis perusahaan. Karir harus diformulasikan sesuai jabatan strategis dan kebutuhan kualifikasi bisnis perusahaan. Rancangan kerja dan perencanaan sumber daya manusia akan menjadi bagian penting dalam system karir organisasi bisnis. Sustainability bisnis akan terus berjalan sesuai tantangan pasar dan ekspektasi konsumen. Semua harus direncanakan dengan matang dan sesuai kebutuhan organisasi.

Pemateri berusaha mengarahkan kepada para peserta webinar agar jalannya diskusi berjalan interaktif dan menarik. Masuk kedalam materi perencanaan suksesi. Pada bagian materi ini secara konseptual perencanaan sukses ditujukan pada proses regenerasi dan pergantian kehilangan pegawai. Sebuah organisasi bisnis pasti akan mengalami masalah pada saat kehilangan pegawai dengan berbagai macam alasan seperti resign, meninggal dunia, dan keluarga. Perencanaan suksesi harus diformulasikan untuk mengantisipasi masalah tersebut. Akhir dari materi tersebut perencanaan suksesi akan menjadi tonggak dasar regenerasi kepemimpinan. Organisasi bisnis harus siap mencetak pemimpin bisnis yang menguasai dan memahami kultur bisnis secara komprehensif. Program pengembangan kepemimpinan dan kematangan berpikir harus dimiliki organisasi bisnis. Ini untuk mengantisipasi perubahan bisnis yang cepat dan adaptif. Semua materi disampaikan secara komunikatif dan mengundang diskusi dalam berbagi pengalaman dengan semua peserta webinar. Pemateri berusaha memberikan materi yang simpel dan praktis untuk dipahami oleh para peserta webinar.

Akhir acara peserta diberikan kesempatan untuk memberikan pendapat dan pertanyaan diskusi. Semua peserta berbagi pengalaman dan teknis praktis dalam

merencanakan karir bagi karyawannya. Peserta menginginkan kegiatan diskusi yang bersifat aplikatif selalu diselenggarakan secara berkelanjutan. Kegiatan seperti ini dirasakan manfaatnya untuk menemukan konsep yang tepat terkait topik-topik pengembangan sumber daya manusia dalam menghadapi revolusi industri 4.0. Perencanaan karir dan suksesi harus direncanakan dengan baik demi menghadapi perubahan bisnis secara adaptif.

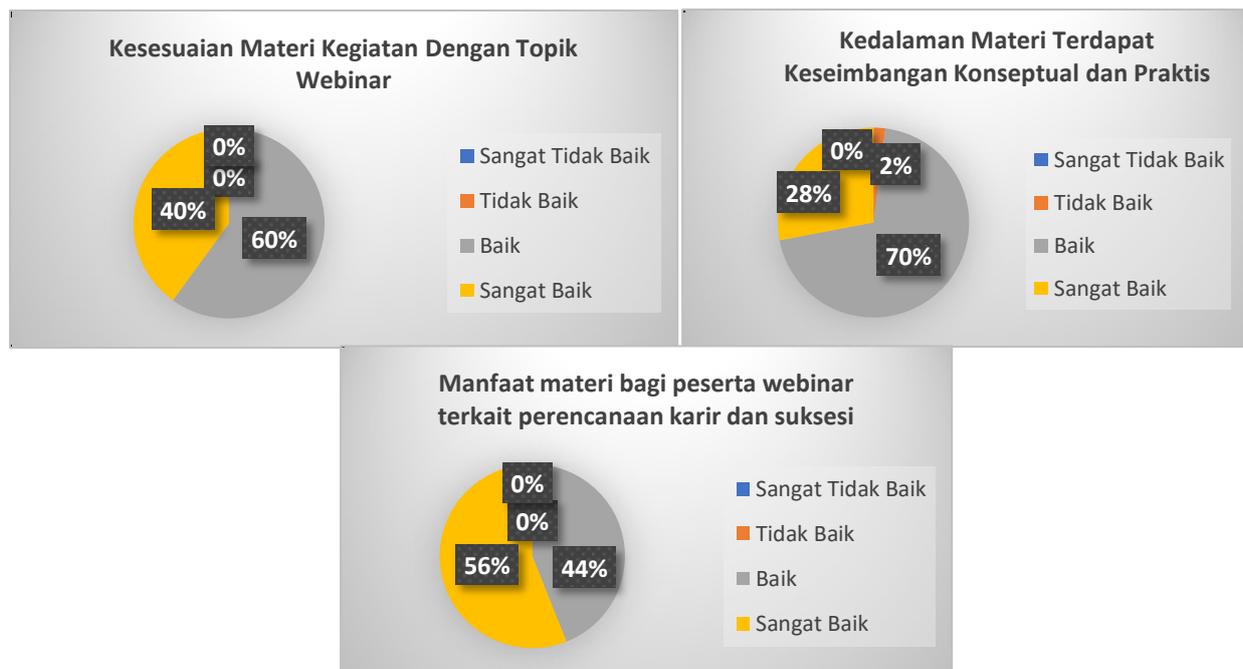
Setelah pelaksanaan webinar, maka disebarakan melalui google form untuk evaluasi kepada peserta. Ada 6 pertanyaan yang diberikan kepada peserta untuk mengevaluasi tentang materi, penyampaian oleh narasumber, dan manfaat webinar. Dibawah ini hasil evaluasi webinar sebagai berikut:



Gambar 4. Grafik Evaluasi Moderator

Sumber : Data Diolah

Grafik diatas menjelaskan bahwa moderator dapat memandu pelaksanaan webinar. Peserta menjawab baik (44%) dan sangat baik (52%). Moderator mendapatkan penilaian positif atas pelaksanaan webinar. Mulai dari berjalannya acara sampai akhir sesi diskusi moderator mampu menerjemahkan dan membawa suasana diskusi secara interaktif.



Gambar 5. Grafik Evaluasi Materi

Gambar diatas menjelaskan bahwa peserta memberikan penilaian positif terkait dengan kesesuaian materi, kedalaman materi, dan manfaatnya dalam perencanaan karir dan sukseksi. Peserta memberikan penilaian sangat baik (40%) dan baik (60%) tentang kesesuaian materi dengan topik webinar. Peserta menjawab baik (70%), sangat baik (28%), dan tidak baik (2%) tentang kedalaman materi terdapat keseimbangan konseptual dan praktis. Peserta menjawab sangat baik (56%) dan baik (44%) tentang manfaat matee bagi peserta webinar terkait perencanaan karir dan sukseksi. Narasumber dinilai mampu memberikan materi tentang perencanaan karir dan sukseksi. Penilaian positif ini sangat berguna untuk meningkatkan kualitas pada topik webinar selanjutnya.



Gambar 6. Grafik Penyampaian Materi dan Pelaksanaan Webinar

Grafik diatas menjelaskan bahwa narasumber mampu menjelaskan materi dengan baik. Peserta menjawab sangat baik (68%) dan baik (32%). Narasumber mampu menerapkan penjelasan yang efektif, mudah dipahami, dan komunikatif pada saat sesi diskusi. Peserta webinar menilai pelaksanaan webinar memberikan perspektif baru tentang perencanaan karir dan sukseksi. Peserta menjawab baik (68%), sangat baik (30%), dan tidak baik (2%). Informasi evaluasi ini sangat berguna untuk meningkatkan kualitas pada event-event selanjutnya. Berbagai topik baru terkait sumber daya manusia akan dilanjutnkan sesuai kebutuhan bisnis dan topik terhangat yang bisa dijadikan sebagai diskusi intelektual.

### **Simpulan dan Rekomendasi**

Pelaksanaan acara webinar berjalan dengan lancar. Hasil evaluasi webinar menjelaskan bahwa peserta webinar sangat puas dengan pelaksanaan webinar. Topik materi yang dijelaskan sesuai dengan tema, narasumber mampu menjelaskan dengan baik, dan keseimbangan materi antara konseptual dengan praktis sesuai kebutuhan bisnis. Kesimpulan dari webinar ini adalah bahwasanya karir dan perencanaan sukseksi harus selalu ada pada perencanaan sumber daya manusia. Organisasi bisnis harus mampu meningkatkan kualitas pegawainya dan meretensi sebagai aset jangka panjang. Rancangan karir disesuaikan dengan kebutuhan bisnis perusahaan. Formulasi karir bisa berawal dari prediksi jabatan strategis, kualifikasi bisnis, dan system promosi yang tepat. Perencanaan sukseksi harus diarahkan untuk

melakukan regenerasi kepemimpinan. Organisasi membutuhkan pemimpin yang responsif dan adaptif dalam menghadapi perubahan bisnis yang sangat cepat. Tingkat kecepatan harus diimbangi bagaimana perencanaan suksesi bisa mengantisipasi tingkat kehilangan pegawai dalam jangka pendek. Oleh karena itu, karir dan perencanaan suksesi harus disiapkan dari awal dan siap mempertahankan pegawai terbaik perusahaan.

Rekomendasi bagi acara ini harus tetap dilanjutkan oleh SDM Cendekia. Webinar yang difokuskan untuk membahas isu-isu sensitive dalam dunia sumber daya manusia. Keseimbangan konseptual dan aplikatif bisa menemukan formula baru dalam menyesuaikan kondisi bisnis saat ini. Kapasitas zoom meeting bisa ditingkatkan lagi dan melayani kebutuhan dunia bisnis untuk memecahkan masalah yang berhubungan dengan sumber daya manusia. Acara sudah berjalan dengan baik dan mampu memenuhi ekspektasi peserta webinar.

### **Daftar Pustaka**

- Ali, Z., & Mehreen, A. (2019). Understanding succession planning as a combating strategy for turnover intentions. *Journal of Advances in Management Research*, 16(2). <https://doi.org/10.1108/JAMR-09-2018-0076>
- AlKhemeiri, A. K., Khalid, K., & Musa, N. (2020). The role of career competencies and proactive personality in early-career employee career adaptability. *European Journal of Training and Development*, 45(4-5). <https://doi.org/10.1108/EJTD-05-2020-0081>
- Bagdadli, S., & Gianecchini, M. (2019). Organizational career management practices and objective career success: A systematic review and framework. *Human Resource Management Review*, 29(3). <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2018.08.001>
- Dessler, G. (2013). *Human Resource Management* (13th ed.). Prentice Hall, New York.
- Jehanzeb, K., & Ahmed Bashir, N. (2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*.
- Ma, C., Ganegoda, D. B., Chen, Z. X., Jiang, X., & Dong, C. (2020). Effects of perceived overqualification on career distress and career planning: Mediating role of career identity and moderating role of leader humility. *Human Resource Management*, 59(6). <https://doi.org/10.1002/hrm.22009>
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. In *Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., & Valentine, S. R. (2015). Human Resource Management: Essential Perspectives. In *Human Resource Management* (7th ed.). Cengage Learning, Boston.
- Monteiro, R., Monteiro, D., Torregrossa, M., & Travassos, B. (2021). Career Planning in Elite Soccer: The Mediating Role of Self-Efficacy, Career Goals, and Athletic Identity. *Frontiers in Psychology*, 12. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.694868>

- NareshBabu. (2017). Role of Talent Management in Job Satisfaction and Employee Engagement in Information Technology Industry. *SSRG International Journal of Economics and Management Studies*, 1(1), 1-6.
- Salleh, A. M. M., Omar, K., Aburumman, O. J., Mat, N. H. N., & Almhairat, M. A. (2020). The impact of career planning and career satisfaction on employees' turnover intention. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 8(1). [https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1\(14\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2020.8.1(14))
- Saravanan, R., Rajendran, P., & Garajan, S. P. (1999). Understanding Career Planning: A literature Review. *Indian J Pathol Microbiol*, 42(4).
- Spurk, D., Kauffeld, S., Barthauer, L., & Heinemann, N. S. R. (2015). Fostering networking behavior, career planning and optimism, and subjective career success: An intervention study. *Journal of Vocational Behavior*, 87. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2014.12.007>
- Tabiu, A., Pangil, F., & Othman, S. Z. (2020). Does Training, Job Autonomy and Career Planning Predict Employees' Adaptive Performance? *Global Business Review*, 21(3). <https://doi.org/10.1177/0972150918779159>
- Valls, V., González-Romá, V., Hernández, A., & Rocabert, E. (2020). Proactive personality and early employment outcomes: The mediating role of career planning and the moderator role of core self-evaluations. *Journal of Vocational Behavior*, 119. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103424>
- Zeuch, M. (2016). Handbook of Human resources management. In *Handbook of Human Resources Management*. Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-44152-7>
- Zhang, W., Guan, X., Zhou, X., & Lu, J. (2019). The effect of career adaptability on career planning in reaction to automation technology. *Career Development International*, 24(6). <https://doi.org/10.1108/CDI-05-2018-0135>