

Merancang *Succession Planning* dan *Career Planning* pada Industri Kertas dan Karton

Renndy Ferdianto¹, Viona², Irene Vangoh³, Charmaine⁴, Jane Eveline⁵

^{1,2,3,4,5}Manajemen, Ekonomi, Universitas Internasional Batam, Batam, Indonesia

Email: ¹renndyferdianto05@gmail.com, ²vionassvio@gmail.com,

³irenevangoh@gmail.com, ⁴chairmaine0739@gmail.com, ⁵jane.epin@gmail.com

Abstract

To achieve company goals, employees need to be encouraged in the form of rewards and opportunities to develop improvements through certain job promotions or positions according to their abilities. Succession planning at PT. Indah Kiat Pulp & Paper currently has 5 important positions namely Director, Technical Manager, Finance Manager, Marketing Manager, Production Manager and HR Manager. Because the current Director will retire, PT. Indah Kiat Pulp & Paper is looking for a replacement by selecting and assessing each of the existing Managers. To work at PT. Indah Kiat Pulp & Paper, every employee must have a value according to the criteria given by the company. There are 10 individual development programs namely job enlargement/enrichment, on the job development, special assignments, mentoring, workshops/in-class training, job rotation, action rotation, action based learning, self study, cross training and coaching/counseling. There are Engineering Managers, Finance Managers, Marketing Managers, Production Managers and HR Managers in the company's plans to make them grow by carrying out career planning with descriptions and indicators of each. The advice we can give PT. Indah Kiat Pulp & Paper should focus more on succession planning and career planning, because these two things have been proven to have a positive impact on the company.

Keywords: *Succession Planning, Career Planning, Talent, Employees, HR.*

Abstrak

Demi memenuhi tujuan perusahaan, karyawan memerlukan dorongan berupa penghargaan serta mendapatkan kesempatan agar lebih berkembang melalui promosi pekerjaan atau jabatan tertentu sesuai dengan kemampuannya. Perencanaan suksesi di PT. Indah Kiat Pulp & Paper saat ini Terdapat 5 posisi penting yaitu Direktur, Manajer Teknik, Manajer Keuangan, Manajer Pemasaran, Manajer Produksi dan Manajer SDM. Dikarenakan Direktur saat ini akan pensiun maka PT. Indah Kiat Pulp & Paper mencari penggantinya dengan cara menyeleksi dan menilai masing-masing Manajer yang ada. Untuk bekerja di PT. Indah Kiat Pulp & Paper setiap karyawan harus memiliki nilai dengan kriteria yang diberikan oleh perusahaan. Terdapat 10 program pengembangan individu yaitu *job enlargement/enrichment, on the job development, special assignment, mentoring, workshops/in-class training, job rotation, action rotation, action based learning, self study, cross training dan coaching/counseling*. Terdapat Manager Engineering, Manager Keuangan, Manager Pemasaran, Manager Produksi dan Manager

SDM dalam rencana perusahaan untuk membuat mereka berkembang dengan melakukan perencanaan karir dengan deskripsi dan indikator masing - masing. Saran yang dapat kami berikan PT. Indah Kiat Pulp & Paper harus lebih fokus dalam *succession planning* dan *career planning*, karena kedua hal tersebut terbukti dapat membawa dampak positif bagi perusahaan.

Kata Kunci: Perencanaan Suksesi, Perencanaan Karir, Bakat, Karyawan, Sdm.

1. PENDAHULUAN

Perusahaan menganggap karyawan merupakan asset paling utama bagi perusahaan, karena karyawanlah yang melakukan perencanaan serta menjalankan perusahaan. Karyawan memiliki perasaan, pemikiran serta keinginan akan jabatan yang menjadi motivasi mereka dalam bekerja diperusahaan. Karyawan berbeda dengan sumber daya lainnya seperti alat, barang dan lainnya yang memungkinkan untuk dikelola oleh pemimpin demi mencapai tujuan dari perusahaan (Septiani & Mustamu, 2014).

Banyak karyawan yang tidak membuat perencanaan dan pengembangan karir dengan tertulis serta jelas, dan terdapat beberapa perusahaan yang mengalami hal ini. Hal ini membuat karyawan protes akan ketidakpastian karir mereka kepada perusahaan. Karyawan tidak mengetahui aturan tentang batasan yang professional menambah masalah pada kepuasan karyawan tersebut. Jika hal ini dibiarkan terus terjadi dapat menimbulkan suasa yang tidak nyaman ketika bekerja sehingga kinerja karyawan akan menurun dan perusahaan tidak dapat mencapai tujuannya. Karyawan memerlukan motivasi untuk bekerja agar mencapai tujuan perusahaan, motivasi yang dapat diberikan berupa penghargaan, kenaikan jabatan (Madeline & Ronny, 2015).

Perusahaan perlu menerapkan strategi yang dapat diterapkan manajemen perusahaan seperti membuat perencanaan dan pengembangan karir kepada seluruh karyawan yang ada sampai mereka berhenti bekerja dari perusahaan. Kebanyakan karyawan berpikir karir mereka sangatlah penting sehingga mereka butuh kepastian, dengan mengetahui kepastian karir karyawan akan lebih termotivasi dan terus memberikan yang terbaik untuk perusahaan dan akan loyal. Oleh karena itu perusahaan memerlukan manajemen yang baik demi kepentingan jangka panjang perusahaan karena perencanaan dan pengembangan karir yang baik para kinerja karyawan akan meningkat (Rinjaya & Indriyani, 2014).

Perusahaan membutuhkan perencanaan dan pengembangan karir tidak hanya untuk karyawan tetapi dapat digunakan untuk menemukan calon penerus dari dalam perusahaan serta memberikan pelatihan bagi calon penerus jika diperlukan. Perusahaan dapat memberikan penilaian kepada karyawan secara terus menerus untuk menentukan gaji karyawan dan dapat untuk menentukan apakah tujuan perusahaan akan terpenuhi (Stefinny, 2014).

Perusahaan dapat menggunakan perencanaan dan pengembangan karir untuk mencari kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan sehingga perusahaan dan karyawan mendapatkan keuntungan. Dengan meningkatnya kinerja serta karyawan yang memberikan segalanya untuk perusahaan perusahaan akan mendapatkan manfaat. Sumber daya manusia sangatlah penting bagi perusahaan karena perusahaan membutuhkan karyawan untuk dapat bertahan dan terus berkembang (Sari & Prasetya, 2017).

2. KAJIAN TEORI

Pengertian *Succession planning*

Succession planning merupakan suatu proses dalam mengembangkan penerus perusahaan agar perusahaan memiliki pemimpin baru ketika pemimpin lama pensiun. Sebuah kesuksesan adalah hal yang akan dicapai jika sudah dijelaskan serta memahami kesuksesan itu sendiri (Ritchie 2020). Bob Sadino menyatakan bisnis yang telah dijalankan tanpa melakukan *succession planning*, akan melakukannya cepat atau lambat, akan tetapi para pakar menyatakan “jika suatu bisnis dijalankan tanpa melakukan *succession planning* tidak akan terjamin keberhasilannya meskipun tanpa *succession planning* keberhasilan itu juga tidak terjamin” hal tersebut lah yang membuat *succession planning* dianggap suatu hal yang penting bagi bisnis (Medisa & Syahputra, 2019).

Succession planning memiliki tahapan yang akan dicapai saat berjalan hingga sukses, menurut Freddie (2016) *succession planning* memiliki 7 proses tahapan, yaitu:

1. Tahapan Sebelum Bisnis

Pada tahapan ini, pemimpin lama akan memperkenalkan calon penerus pada para karyawan, tahapan ini dilakukan agar menjadi landasan bagi setiap tahapan selanjutnya.

2. Tahapan Perkenalan

Perkenalan yang dilakukan ketika pemimpin lama memperkenalkan calon penerus kepada klien, supplier, pemegang saham dan lainnya yang berhubungan secara langsung ataupun tidak secara langsung.

3. Tahapan Perkenalan Perusahaan

Pada tahapan ini calon penerus akan diberikan kesempatan untuk bisa mengembangkan serta meningkatkan pengalaman dengan para karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut.

4. Tahapan Pelaksanaan Perusahaan

Tahapan ini mengharuskan calon penerus menjadi bagian dari penerus baik berupa pegawai atau hal lainnya.

5. Tahapan Pengembalian Perusahaan

Pada tahapan ini pemimpin lama akan memberikan pembelajaran kepada calon penerus tentang bagaimana cara bekerja yang baik serta mengelola perusahaan dengan baik.

6. Tahapan Pergantian Pertama

Pada tahapan ini calon penerus akan diberikan kesempatan untuk memimpin perusahaan sebagai direktur atau manager, akan tetapi pemimpin lama akan tetap mengawasi calon penerus.

7. Tahapan Akhir

Tahapan akhir yang dimaksud adalah proses ketika pemimpin lama memberikan jabatannya kepada calon penerus.

Pengertian *Career planning*

Menurut Hartono (2015) perencanaan karir adalah usaha seseorang dalam memahami bakat, keinginan, peluang, nilai, hambatan, serta konsekuensi yang akan dihadapi. Sehingga hal tersebut dapat menentukan tujuan tentang perencanaan karir dan membuat sebuah rencana agar tujuan tersebut tercapai. Terdapat beberapa indikator dalam perencanaan karir diantaranya: mengidentifikasi bakat, memiliki minat, menentukan nilai, mengenali kepribadian, mendapatkan kesempatan berkarir, memperhatikan penampilan dan memperbaiki gaya hidup.

Career planning Individual

Menurut (Djufri et al., 2019) perencanaan karir individu memiliki focus terhadap seseorang yang mengikuti pelatihan dan mengikuti prosedur untuk membantu seseorang menentukan jati diri mereka dari potensi serta kemampuan. Perencanaan karir individu meliputi:

1. Penilaian dalam menentukan karir kedepannya, penilaian yang dimaksud kelemahan, kekuatan, kebutuhan serta tujuan.
2. Menilai karyawan untuk memberikan kesempatan kepada karyawan baik didalam atau diluar perusahaan.
3. Menyusun perencanaan karir dengan mengevaluasi karyawan.
4. Memberikan kesempatan terhadap tujuan dan kebutuhan karyawan.
5. Membuat rencana pemindahan karir

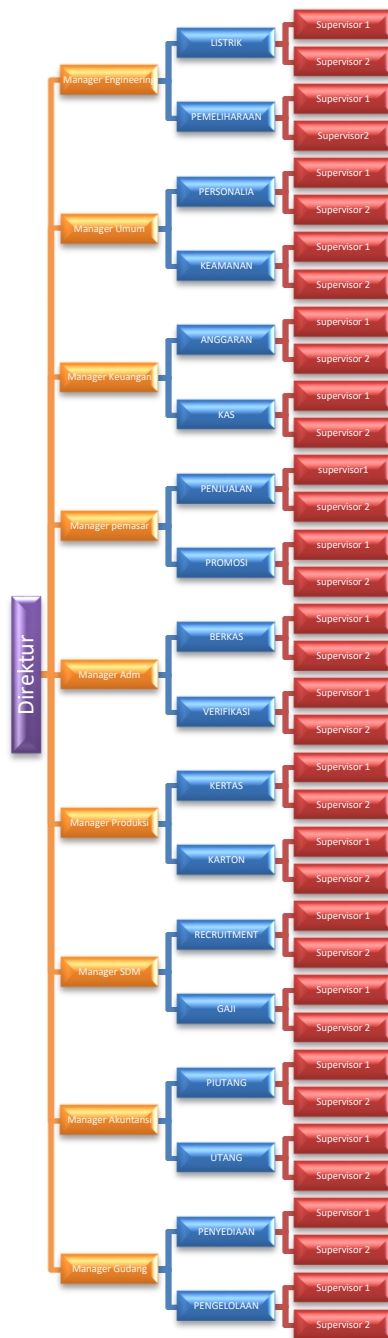
Career planning Organisasional

Menurut Shivampeta (2020) perencanaan karir organisasi menghubungkan SDM dengan aktifitas yang melibatkan karir karyawan dengan menetapkan pada jenjang karir. Perencanaan karir organisasi memiliki tujuan untuk:

1. Mengembangkan karyawan dengan lebih efektif untuk memenuhi tenaga kerja yang berbakat.
2. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menentukan perencanaan karir
3. Menetapkan system pengembangan SDM baik didalam ataupun diluar perusahaan.
4. Memberikan kepuasan akan kebutuhan perkembangan kepada karyawan.
5. Meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan training agar mendapatkan pengalaman.
6. Mengurangi tingkat perputaran karyawan dengan meningkatnya motivasi untuk bekerja dan loyalitas.

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Struktur Organisasi



Succession planning Process

1. Identify the critical positions



Menurut data yang telah dikumpulkan critical positions yang dimiliki oleh PT. Indah Kiat Pulp & Paper terdapat Direktur, Manager Engineering, Manager Keuangan, Manager Pemasaran, Manager Produksi, dan Manager SDM.

2. *Define the capabilities for each of positions*

Dikarenakan direktur saat ini akan pensiun kurang dari 1 tahun maka PT. Indah Kiat Pulp & Paper mencari suksesor untuk posisi direktur. Setelah dianalisa terdapat 5 kandidat yang dapat mengisi posisi direktur saat ini yaitu :

Nama	Posisi saat ini	Usia	Lama di posisi	Kesiapan
Viona	Manager Engineering	43 Tahun	3 Tahun	Berkontribusi, tetapi belum memenuhi syarat
Irene	Manager Keuangan	46 Tahun	6 Tahun	Memenuhi syarat
Charmaine	Manager Pemasaran	49 Tahun	9 Tahun	Tidak memenuhi syarat
Jane	Manager Produksi	44 Tahun	4 Tahun	Tidak memenuhi syarat
Andrew	Manager SDM	41 Tahun	5 Tahun	Berkontribusi, tetapi belum memenuhi syarat

Menurut table diatas hanya Manager Keuangan yang memenuhi syarat untuk menjadi penerus direktur saat ini.

3. *Identify and assess possible candidates for the positions*

No	Level/ Posisi	Core Competency	Managerial Competecy	Technical Competency	KPI	Education	Experience	Total
1	Direktur	15%	35%	15%	15%	10%	10%	100%
2	Manajer	15%	30%	20%	15%	10%	10%	100%
3	Executive	15%	25%	25%	15%	10%	10%	100%
4	Supervisor	15%	20%	30%	15%	10%	10%	100%

Tabel diatas merupakan nilai yang diperlukan bagi Direktur, Manajer, Executive dan supervisor untuk dapat bekerja di PT. Indah Kiat Pulp & Paper. Sehingga dapat dikatakan semakin tinggi jabatan seseorang maka membutuhkan kompetensi manajerial yang lebih tinggi dan lebih sedikit membutuhkan kompetensi teknik.

4. *Provide individuals development plan*

Setelah melewati proses mengidentifikasi Posisi Critical, Mengidentifikasi HiPo dan melakukan penilaian maka akan diketahui komptenesi karyawan dan posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dikarenakan manajer produksi (Jane) saat ini belum berkontribusi dengan baik, akan tetapi memiliki bakat dalam SDM, sehingga perusahaan melakukan cross training terhadap manajer produksi (Jane) untuk menjadi Manajer SDM agar manajer produksi saat ini. Hal ini dikarenakan manajer SDM (Andrew) saat ini memberikan kontribusi yang cukup akan tetapi tidak memiliki bakat, sehingga perusahaan memilih untuk mencari penggantinya.

Regularly review the progress of identified successors

Waktu yang dibutuhkan	Posisi Critical di Perusahaan					
	Direktur	Manager Engineering	Manager Keuangan	Manager Pemasaran	Manager Produksi	Manager SDM
< 1 Tahun	Irene	-	-	-	-	Jane
1 – 3 Tahun	Viona	Exevutive Listrik	Executive Anggaran	-	-	Executives Recruitment
3 – 5 Tahun	-	Executive Pemeliharaan	Executive Kas	Executive Penjualan	Executive Kertas	Executives Gaji
> 5 Tahun	-	-	-	Executive Promosi	Executive Karton	-

Posisi direktur dapat diisi dengan waktu kurang dari 1 tahun dan dapat diisi oleh Manager Keuangan saat ini. Posisi Manager Keuangan dapat digantikan oleh supervisor Listrik dalam waktu 1 – 3 tahun lagi. Posisi Manager Pemasaran membutuhkan waktu yang cukup lama untuk dapat mendapatkan penerus begitu juga dengan Manager Produksi. Posisi Manager SDM dapat diisi dalam waktu kurang dari 1 tahun dengan Manager Produksi saat ini.

Career planning

1. Manager Produksi

LEADERSHIP

LEVEL	DESC	INDIKATOR PELAKU
1	mengatur karyawan dengan baik	- Memberikan tugas dengan adil dan baik - Memberi masukan kepada karyawan jika melakukan kesalahan
2	Memberikan tugas sesuai dengan jobdesk	- Memberikan contoh job yang harus dilakukan dengan baik - Memberikan tugas sesuai dengan potensi
3	Menambah efektifitas kerja	- Memberikan motivasi kepada tim agar dapat bekerja berprestasi - Membantu tim dalam mengerjakan tugas yang diberikan/memandu anggota.
4	Bersikap adil terhadap semua anggota tim	- Bersikap adil dalam hal pekerjaan, pembagian tugas, dll - Memberikan contoh adil terhadap semua orang tanpa membedakan satu sama lain

RESPONSIBILITY

LEVEL	DESC	INDIKATOR PELAKU
1	Mengerjakan tugas sebagai manajer	• Melakukan tugas manajer dengan baik, tanpa memilih-milih • Memiliki tanggungjawab untuk memberikan contoh
2	Melakukan team engagement dengan karyawan	• Bersikap professional dan fleksibel serta merangkul karyawan dan melakukan team engagement
3	Menyelesaikan masalah yang terjadi	• Bertanggungjawab menyelesaikan masalah yang terjadi dalam perusahaan • Tidak mencampuri masalah pribadi dan pekerjaan
4	Mengevaluasi hasil kerja karyawan	• Melakukan evaluasi dan memberikan nasihat kepada anggota tim untuk kemajuan perusahaan kedepannya

CREATIVITY

LEVEL	DESC	INDIKATOR PELAKU
1	Melakukan hal hal baru	• Manajer harus memberikan inovasi-inovasi yang membangun perusahaan
2	Membentuk ide baru untuk diaplikasikan	• Memberikan masukan serta ide untuk proses pekerjaan
3	Membuat strategi yang efektif	• Membuat strategi melaksanakan meeting, prosedur kerja dan juga alur kerja
4	Memecahkan masalah	• Menggunakan inovasi baru untuk memecahkan masalah • Membuat pemecahan masalah yang kreatif

DISCIPLINE

LEVEL	DESC	INDIKATOR PELAKU
1	Mematuhi peraturan perusahaan	Melakukan dan mematuhi aturan perusahaan yang dibuat
2	Berpakaian rapi	- Berpakaian sopan dan rapi selayaknya manajer - Menata rambut agar terlihat rapi
3	Tepat waktu	- Datang sebelum rapat dimulai - Tidak terlambat - Tugas diberikan tepat waktu
4	Mampu mengatur dengan tegas	- Tidak mudah tergoyahkan - Mampu mengatur dengan disiplin dan mengaplikasikan peraturannya

production manager					
managerial competency	act	req	functional competency	act	req
leadership	4	4	organizing skill	3	3
responsibility	3	4	database	4	4
creativity	2	3	planning skill	4	4
discipline	4	4	analytical skill	4	4
other requirement					
min S1 in any major					
experience min 5 years					
has managerial certificate and good attitude					

2. Manager SDM

LEADERSHIP

LEVEL	DESC	INDIKATOR PELAKU
1	Mampu mengerti anggota tim	- Menjadi pemimpin yang mengerti anggotanya - Bersikap tenang
2	Bersikap sebagai pemimpin	Mampu menjadi pemimpin dan penengah
3	Terlibat dalam anggota	Ikut serta dalam tugas dan membantu anggota
4	Memimpin tim	Memiliki sikap kepemimpinan untuk mengatur dan membimbing anggota

RESPONSIBILITY

LEVEL	DESC	INDIKATOR PELAKU
1	Mengetahui tugasnya	Memiliki kesadaran akan tugas dan tanggung jawabnya sebagai manajer
2	inisiatif	Inisiatif melakukan kewajibannya
3	Bertanggungjawab membantu karyawan	Sebagai manajer HR harus membantu anggota dalam menghadapi masalah dalam pekerjaan
4	Mengatasi masalah	Mampu memberikan solusi kepada seluruh anggota

COMMUNICATION

LEVEL	DESC	INDIKATOR PELAKU
1	Menyampaikan informasi dengan jelas	- Memerikan informasi yang jelas - Menyampaikan dan mengajari teman yang membutuhkan
2	Melakukan diskusi	- Aktif melakukan diskusi dengan anggota - Membahas masalah yang penting
3	Mengemukakan pendapat	- Menyampaikan pendapat masing-masing anggota - Memberikan solusi
4	Menuangkan isi pikiran ke dalam tulisan maupun lisan	- Menyelesaikan masalah dengan brainstorming - Menuangkan ide isi pikiran ke dalam tulisan untuk disampaikan

INTEGRITY

LEVEL	DESC	INDIKATOR PELAKU
1	Terbuka kepada semua anggota	- Transparan dan tidak membicarakan sesama anggota di belakang - Bergaul dengan semua orang
2	Berkata yang sebenarnya	- Mengatakan hal yang benar dengan sopan dan baik - Menggunakan Bahasa yang baik
3	Tidak rasis dan melakukan kecurangan	- Tidak membedakan satu dengan yang lainnya - Tidak melakukan korupsi, kolusi, dan nepotisme - Mematuhi aturan yang dibuat dengan jujur
4	Berpegang pada pendirian	- Tidak labil dan dapat mengambil keputusan - Melakukan sesuatu dengan dasar yang benar

HR manager					
managerial competency	act	req	functional competency	act	req
leadership	3	4	communication skill	4	4
responsibility	4	4	database	3	3
creativity	3	3	problemsolving skill	4	4
integrity	3	4	science experts	3	3
other requirement					
min S1 in any major					
experience min 3 years					
has managerial certificate and able to work under pressure					

5. PENUTUP

Succession planning di PT. Indah Kiat Pulp & Paper saat ini Terdapat 5 posisi penting yaitu Direktur, Manager Engineering, Manager Keuangan, Manager Pemasaran, Manager Produksi dan Manager SDM. Dikarenakan Direktur saat ini akan pensiun maka PT. Indah Kiat Pulp & Paper mencari penggantinya dengan cara menyeleksi dan menilai masing” Manajer yang ada. Untuk bekerja di PT. Indah Kiat Pulp & Paper setiap karyawan harus memiliki nilai dengan kriteria yang diberikan oleh perusahaan. Terdapat 10 individual development program yaitu job enlargement/enrichment, on the job development, special assignment, mentoring, workshops/in-class training, job rotation, action rotation, action based learning, self study, cross training dan coaching/counselling. Terdapat Manager Engineering, Manager Keuangan, Manager Pemasaran, Manager Produksi dan Manager SDM dalam rencana perusahaan untuk membuat mereka berkembang dengan melakukan *career planning* dengan deskripsi dan indicator masing - masing. Saran yang dapat kami berikan PT. Indah Kiat Pulp & Paper harus lebih focus dalam *succession planning* dan *career planning*, karena kedua hal tersebut terbukti dapat membawa dampak positif bagi perusahaan.

6. DAFTAR RUJUKAN

- Djufri, M., A Tambi, A. M. Bin, Mamat, M., Sukono, Budiono, & Hadi, I. (2019). Spider Plot Model for Analysis of Individual Appraisal Performance Towards *Career planning* in Organizations. *Journal of Physics: Conference Series*, 1179(1). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1179/1/012162>
- Freddie, S. (2016). Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada PT Sinar Intan Jaya. *Agora*, 4(1), 855–861.
- Hartono, W. (2015). Analisis Perencanaan Suksesi Pada PT Nirwana Radio. *Agora*, 3(2), 105–111.
- Madeline, K., & Ronny, M. (2015). Analisis Proses Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Yang Bergerak Di Bidang Transportasi. *Agora*, 3(1), 716–724.
- Medisa, R., & Syahputra. (2019). Factors that Influence *Succession planning* of First Generation in Family Business Enterprise- based: A Case Study at Gold Shops in Bandung City Faktor Perencanaan Suksesi Generasi Pertama Berbasis Family Business Enterprise : Studi Kasus pada Toko Emas di. *Jurnal Sekretaris Dan Administrasi Bisnis*, III(2), 113–126.

- Rinjaya, B., & Indriyani, R. (2014). Analisa Perencanaan Suksesi Pada Perusahaan Kayu. *Agora*, 2(2), 1–6. <http://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/view/2460%0Ahttp://publication.petra.ac.id/index.php/manajemen-bisnis/article/download/2460/2239>
- Ritchie, M. (2020). *Succession planning* for successful leadership: Why we need to talk about *succession planning!* *Management in Education*, 34(1), 33–37. <https://doi.org/10.1177/0892020619881044>
- Sari, C., & Prasetya, A. (2017). Analisis Penerapan Strategi Dalam Talent Management Sebagai Upaya Perencanaan Suksesi dan Retaining Talent. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 50(4), 146–154.
- Septiani, V., & Mustamu, R. H. (2014). Perencanaan Suksesi pada Perusahaan Keluarga PT Gading Murni. *Agora*, 2(2), 1–8.
- Shivampeta, H., & Naresh, K. (2020). a Study on *Career planning* and Devlopment With Reference To. *Mukt Shabd Journal*, IX(Viii), 968–970.
- Stefinny, P. (2014). Perencanaan suksesi pada perusahaan yang bergerak di bidang ekspedisi di surabaya. *Agora*, 2(2), 1–4.