

***Building the Leadership Relay: An Analysis of Succession Planning in a Japanese Multinational Corporation, a Case Study of PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia***

**Membangun Estafet Kepemimpinan: Analisis Perencanaan Suksesi di Perusahaan Multi Nasional Jepang, Studi Kasus di PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia**

**Marlia Adityawati**

Magister Manajemen Sumber Daya Manusia Universitas Paramadina  
marlia.adityawati@gmail.com

**Abstract**

*Succession planning is a crucial human resource management strategy for ensuring operational sustainability and organizational performance amidst the rapid dynamics of the global market, both domestically and internationally. This study aims to analyze the conceptual framework of succession planning relevant to PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia, a Japanese multinational company located in the Cikarang Industrial Estate, West Java, which faces the challenge of leadership regeneration, considering the influence of Japanese organizational culture and business challenges in Indonesia. Through a systematic literature review and conceptual analysis of several relevant key journals, this study identifies key factors influencing the success of succession planning, including top management support, integration with business strategy, internal talent development, and the mediating role of employee engagement and job demands. The analysis shows that effective succession planning not only ensures leadership continuity and organizational sustainability but also significantly improves employee performance by increasing engagement and mitigating job demands. The practical implication for PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia and similar companies is the need to implement a structured, transparent, and culturally sensitive succession planning program, which will ultimately strengthen leadership succession and long-term competitiveness.*

**Keywords:** *Succession Planning, Organizational Sustainability, Employee Performance, Japanese Multinational Corporation, PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia, Employee Engagement, Job Demands.*

**Abstrak**

Perencanaan suksesi merupakan strategi manajemen sumber daya manusia yang krusial untuk menjamin keberlanjutan operasional dan kinerja organisasi di tengah dinamika pasar global yang cepat baik domestic maupun internasional. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis kerangka konseptual perencanaan suksesi yang relevan bagi PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia, sebuah perusahaan multinasional Jepang yang berlokasi di Kawasan Industri Cikarang Jawa Barat, yang menghadapi tantangan regenerasi kepemimpinan dengan mempertimbangkan pengaruh budaya organisasi Jepang dan tantangan bisnis di Indonesia. Melalui studi literatur sistematis dan analisis konseptual terhadap beberapa jurnal utama yang relevan, penelitian ini mengidentifikasi faktor-faktor kunci yang memengaruhi keberhasilan perencanaan suksesi, termasuk dukungan manajemen puncak, integrasi dengan strategi bisnis, pengembangan talenta internal, serta peran mediasi keterlibatan karyawan dan tuntutan pekerjaan. Hasil analisis menunjukkan bahwa perencanaan suksesi yang efektif tidak hanya memastikan kesinambungan kepemimpinan dan keberlanjutan organisasi, tetapi juga secara signifikan meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan keterlibatan dan mitigasi tuntutan pekerjaan. Implikasi praktis bagi PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia dan perusahaan sejenis adalah kebutuhan untuk mengimplementasikan program perencanaan suksesi yang terstruktur, transparan, dan sensitif terhadap konteks budaya, yang pada akhirnya akan memperkuat estafet kepemimpinan dan daya saing jangka panjang.

**Kata Kunci:** Perencanaan Suksesi, Keberlanjutan Organisasi, Kinerja Karyawan, Perusahaan Multinasional Jepang, PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia, Keterlibatan Karyawan, Tuntutan Pekerjaan.

## **1. Pendahuluan**

Perubahan lingkungan bisnis global mendorong perusahaan multinasional untuk memperkuat keberlanjutan organisasi melalui pembangunan sistem kepemimpinan yang berkesinambungan untuk keberlangsungan bisnis jangka panjang. Dalam konteks tersebut, perencanaan suksesi atau *succession planning* menjadi salah satu strategi penting untuk memastikan kesinambungan

kepemimpinan organisasi dalam menghadapi perubahan generasi, dinamika pasar global yang terkadang tidak dapat terprediksi, serta tantangan kompetisi internasional terutama pada bisnis yang sejenis.

Persaingan talenta yang semakin ketat dan keberlanjutan organisasi pada bisnis global juga sangat bergantung pada kesiapan kepemimpinan di masa depan (Bano et al., 2022; Ugoani, 2020). Tantangan ini semakin diperparah oleh beberapa faktor demografi dan ekonomi. Fenomena pensiunnya generasi baby boomers secara massal menciptakan "celah pengetahuan" yang substansial, karena pengetahuan dan pengalaman yang berharga hilang dari organisasi (Bano et al., 2022). Selain itu, peristiwa tak terduga seperti pengunduran diri, promosi mendadak, atau bahkan kematian, dapat meninggalkan kekosongan kepemimpinan yang membutuhkan pengisian cepat dan efektif. Di tengah kekurangan tenaga kerja terampil dan pemimpin yang efektif, perencanaan suksesi menjadi semakin vital untuk memastikan organisasi memiliki talenta yang tepat, di tempat yang tepat, dan pada waktu yang tepat (Bano et al., 2022). Perencanaan suksesi telah berevolusi dari sekadar rencana pengganti darurat menjadi instrumen strategis untuk memastikan kelangsungan bisnis, transfer pengetahuan, dan pengembangan pipa kepemimpinan internal (Rothwell, 2010). Hal ini menjadi tantangan yang sangat kompleks bagi Perusahaan Multinasional yang beroperasi di lingkungan lintas budaya.

Pada perusahaan multinasional Jepang, sistem perencanaan suksesi memiliki karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh budaya organisasi Jepang seperti senioritas, loyalitas jangka panjang, kolektivitas, dan orientasi terhadap perbaikan berkelanjutan atau yang dikenal dengan istilah "*Continuous improvement*". Sistem ini tidak hanya berorientasi pada penggantian posisi jabatan, tetapi juga berkaitan dengan proses transfer nilai organisasi, budaya kerja, dan kompetensi strategis kepada generasi penerus yang akan menjadi kunci keberlangsungan perusahaan dapat berlangsung baik. Hal ini disebut sebagai rencana suksesi atau yang lebih dikenal dengan *Succession Planning* dan menjadi salah satu strategi perusahaan untuk menjamin keberlangsungan bisnis dengan mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan internal agar siap mengisi posisi posisi kepemimpinan atau peran kunci di masa depan, baik saat posisi tersebut kosong karena pensiun, promosi, maupun pengunduran diri. (Talenta, 2026).

Dalam konteks manajemen sumber daya manusia internasional, *succession planning* tidak hanya dipandang sebagai proses administratif, tetapi juga sebagai strategi pengembangan organisasi jangka panjang. McKenna (2017) menegaskan bahwa *succession planning* merupakan proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan talenta internal yang memiliki potensi untuk mengisi posisi strategis organisasi di masa depan. Dengan demikian, keberhasilan *succession planning* menjadi indikator penting dalam menjaga keberlanjutan organisasi atau *organizational sustainability*.

Konteks tulisan ini berfokus pada PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia (PT. MEAINA), sebuah perusahaan multinasional Jepang yang beroperasi di Indonesia, tepatnya di Kawasan Industri Cikarang, Jawa Barat. Perusahaan multinasional Jepang seringkali memiliki karakteristik budaya organisasi yang unik, seperti penekanan pada pengembangan internal, loyalitas karyawan, proses pengambilan keputusan konsensus (*nemawashi*), dan perspektif jangka panjang (*kaizen*). Faktor-faktor budaya ini berpotensi mempengaruhi bagaimana perencanaan suksesi dirancang dan diimplementasikan. Dengan memahami bagaimana PT. MEAINA sebagai entitas

Jepang mengelola estafet kepemimpinan di lingkungan Indonesia yang dinamis, diharapkan menambah wawasan bagi literatur yang terkait dengan pembahasan ini.

### **Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, penelitian ini merumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana kerangka konseptual perencanaan suksesi dapat dianalisis dan diterapkan secara efektif dalam konteks PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia?
2. Faktor-faktor kunci apa saja yang mempengaruhi keberhasilan perencanaan suksesi dalam konteks perusahaan multinasional Jepang di Indonesia?
3. Bagaimana perencanaan suksesi berkontribusi pada keberlanjutan organisasi dan peningkatan kinerja karyawan di PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia?
4. Apa saja hambatan budaya dan struktural dalam implementasi perencanaan suksesi di PT. MEAINA?
5. Bagaimana pengaruh budaya organisasi Jepang terhadap pembangunan estafet kepemimpinan di perusahaan multinasional?

### **Tujuan Penelitian**

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menganalisis kerangka konseptual perencanaan suksesi yang relevan untuk PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia berdasarkan literatur yang tersedia.
2. Mengidentifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan dalam membangun estafet kepemimpinan di perusahaan multinasional Jepang tersebut.
3. Mengevaluasi potensi dampak perencanaan suksesi terhadap keberlanjutan organisasi dan kinerja karyawan dalam konteks PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia.
4. Menganalisis pengaruh budaya organisasi Jepang terhadap keberlanjutan kepemimpinan organisasi

### **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan memberikan manfaat teoritis dengan Memberikan kontribusi pada literatur perencanaan suksesi, khususnya dalam konteks perusahaan multinasional Jepang di Indonesia, dengan mengintegrasikan berbagai perspektif dari studi literatur yang ada. Ini akan memperkaya pemahaman tentang bagaimana budaya dan konteks geografis memengaruhi praktik SDM strategis.

## **2. Tinjauan Pustaka**

### **Konsep dan Definisi Perencanaan Suksesi**

Perencanaan suksesi adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta untuk mengisi posisi-posisi kunci di masa depan (Alrifae et al., 2025). Perencanaan suksesi adalah strategi penting dalam menjaga kesinambungan organisasi melalui pengembangan talenta internal (McKenna, 2017). Ini berbeda dengan perencanaan penggantian (*replacement planning*) yang lebih reaktif dan berfokus pada pengisian posisi kosong secara cepat tanpa mempertimbangkan pengembangan jangka panjang (Bano et al., 2022). Perencanaan suksesi melibatkan identifikasi individu berpotensi tinggi, penilaian

kesiapan mereka, dan penyediaan kesempatan pengembangan yang terstruktur untuk mempersiapkan mereka menghadapi tanggung jawab yang lebih besar. Pada intinya, perencanaan suksesi adalah instrumen manajemen SDM strategis yang memastikan kesinambungan kepemimpinan dan talenta kritis (Ugoani, 2020).

Bano, Omar, dan Ismail (2022) menyatakan bahwa perencanaan suksesi merupakan pendekatan strategis dalam mempertahankan *talent pipeline* organisasi atau lebih jelasnya melakukan strategi rekrutmen proaktif secara internal yang berupa kumpulan kandidat potensial. Sistem ini membantu perusahaan dalam meningkatkan retensi karyawan (*employee retention*), pengembangan kepemimpinan (*leadership development*), serta keberlanjutan organisasi (*organizational sustainability*).

Dalam perspektif *strategic human resource management*, perencanaan suksesi tidak hanya berfungsi sebagai pengganti posisi kosong, tetapi juga sebagai mekanisme pembentukan kepemimpinan masa depan (*future leadership*). Oleh karena itu, proses ini memerlukan integrasi antara pemetaan kompetensi, manajemen talenta, pengembangan karir, dan budaya organisasi.

Dalam konteks perusahaan multinasional, tantangannya berlipat ganda karena adanya perbedaan institusional, geografis, dan budaya antara kantor pusat (HQ) dan anak perusahaan (subsidiari) (Shvetsova, 2025). Perusahaan multinasional Jepang seringkali lebih lambat dalam mengadopsi praktik ini, terutama dalam mengembangkan talenta lokal di luar negeri. (McDonnell et al., 2010)

### **Pentingnya Perencanaan Suksesi untuk Organisasi**

Pentingnya perencanaan suksesi tidak dapat diremehkan. Ugoani (2020) menekankan bahwa perencanaan suksesi yang efektif adalah kunci untuk menghindari kegagalan organisasi dan mempromosikan keberlanjutan. Tanpa perencanaan suksesi, organisasi rentan terhadap kekosongan kepemimpinan yang dapat mengganggu operasi, menurunkan moral karyawan, dan merusak reputasi. Bano et al. (2022) menguraikan beberapa alasan utama mengapa perencanaan suksesi sangat penting:

1. Mengatasi Kekosongan Posisi: Perencanaan suksesi memungkinkan organisasi untuk secara proaktif mengisi posisi yang kosong karena pensiun, pengunduran diri, promosi, atau peristiwa tak terduga lainnya, sehingga meminimalkan gangguan operasional.
2. Menghadapi Pensiun Massal: Dengan banyaknya *baby boomers* yang mencapai usia pensiun, organisasi menghadapi kehilangan pengetahuan dan keterampilan institusional yang signifikan. Perencanaan suksesi membantu mentransfer pengetahuan ini kepada generasi berikutnya.
3. Mengatasi Kekurangan Tenaga Kerja Terampil: Di banyak industri, ada kekurangan tenaga kerja terampil dan pemimpin yang efektif. Perencanaan suksesi memungkinkan organisasi untuk mengembangkan talenta internalnya sendiri, mengurangi ketergantungan pada pasar tenaga kerja eksternal yang kompetitif.
4. Meningkatkan Kinerja Organisasi: Dengan memastikan ketersediaan pemimpin yang kompeten, perencanaan suksesi secara langsung berkontribusi pada peningkatan kinerja organisasi secara keseluruhan.

### **Perencanaan Suksesi dan Keberlanjutan Organisasi**

Ugoani (2020) secara eksplisit membahas hubungan positif antara perencanaan suksesi dan keberlanjutan organisasi. Keberlanjutan, dalam konteks ini, mengacu pada kemampuan organisasi untuk terus beroperasi, tumbuh, dan beradaptasi dalam jangka panjang. Kepemimpinan yang efektif adalah pendorong utama keberlanjutan, dan perencanaan suksesi memastikan aliran pemimpin yang stabil. Perencanaan suksesi yang efektif memungkinkan organisasi menjaga stabilitas kepemimpinan, mengurangi risiko kekosongan jabatan strategis, serta memastikan transfer knowledge berjalan optimal. Selain itu, kesinambungan kepemimpinan membantu organisasi mempertahankan budaya kerja dan nilai-nilai perusahaan. Dalam konteks perusahaan multinasional, keberlanjutan kepemimpinan juga dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola keberagaman budaya dan membangun cultural intelligence di lingkungan kerja global.

Ugoani (2020) mengusulkan model perencanaan suksesi manajemen modern yang melibatkan beberapa komponen kunci yang secara sinergis berkontribusi pada keberlanjutan dan kinerja organisasi:

- Manajemen Kepemimpinan (*Leadership Management*): Fokus pada pengembangan kualitas kepemimpinan.
- Perencanaan Tenaga Kerja (*Manpower Planning*): Memastikan ketersediaan sumber daya manusia yang tepat.
- Penilaian dan Analisis (*Appraisal and Analysis*): Mengevaluasi kinerja dan potensi karyawan.
- Inventaris Tenaga Kerja (*Manpower Inventory*): Mendata keterampilan dan kompetensi yang ada.
- Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*): Meningkatkan kapasitas karyawan.

Semua elemen ini secara kolektif mengarah pada peningkatan kinerja organisasi dan keberlanjutan organisasi. Selain itu, konsep "Organisasi Pembelajar" (*Learning Organization*) sangat relevan di sini, di mana perencanaan suksesi menjadi bagian integral dari budaya organisasi yang terus belajar dan beradaptasi terhadap perubahan (Ugoani, 2020).

### **Perencanaan Suksesi dan Kinerja Karyawan**

Selain dampaknya terhadap keberlanjutan organisasi, perencanaan suksesi juga memiliki implikasi signifikan terhadap kinerja karyawan. Arif et al. (2023) melakukan penelitian yang menunjukkan hubungan positif dan signifikan antara praktik perencanaan suksesi (*Succession Planning - SP*) dan kinerja karyawan (*Employee Performance - EP*). Mereka juga mengidentifikasi peran mediasi penting dari keterlibatan karyawan (*Employee Engagement - EE*) dan tuntutan pekerjaan (*Job Demands - JD*).

- Peran Mediasi Keterlibatan Karyawan (EE): Arif et al. (2023) menemukan bahwa SP memiliki dampak positif dan signifikan terhadap EE, dan EE pada gilirannya memiliki dampak positif dan signifikan terhadap EP. Ini dapat dijelaskan melalui Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory-SET*) dan Teori Penentuan Diri (*Self-Determination Theory-SDT*). SET menunjukkan bahwa ketika organisasi berinvestasi pada karyawan melalui perencanaan suksesi, karyawan merasa dihargai dan termotivasi untuk membalasnya dengan kinerja yang lebih baik. SDT menjelaskan bahwa perencanaan suksesi memenuhi kebutuhan psikologis dasar

karyawan akan kompetensi dan otonomi, yang mengarah pada peningkatan keterlibatan.

- Peran Mediasi Tuntutan Pekerjaan atau *Job Demands* (JD): Menariknya, Arif et al. (2023) juga menemukan bahwa SPP memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap JD, dan JD memiliki dampak negatif dan signifikan terhadap EP serta EE. Ini menunjukkan bahwa perencanaan suksesi yang efektif dapat mengurangi tuntutan pekerjaan yang berlebihan atau tidak sesuai dengan menempatkan individu pada posisi yang paling sesuai dengan keterampilan dan potensi mereka, serta memberikan dukungan pengembangan yang memadai. Dengan demikian, perencanaan suksesi tidak hanya mengembangkan talenta, tetapi juga mengelola beban kerja secara lebih efisien, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja dan keterlibatan.

### **Manajemen Talenta (*Talent Management*) dalam Perusahaan Jepang**

Perusahaan Jepang dikenal memiliki sistem manajemen SDM yang menekankan loyalitas, senioritas, dan pengembangan karyawan jangka panjang. Nishimura (2018) menjelaskan bahwa *talent management* di Jepang berorientasi pada pengembangan *executive human resources* melalui kombinasi pengalaman kerja, pembelajaran organisasi, dan pengembangan internal. Budaya kerja Jepang menekankan nilai kolektivisme, disiplin, dan perbaikan berkelanjutan atau dalam bahasa Jepang disebut sebagai "kaizen". Sistem ini memungkinkan perusahaan membangun keterikatan emosional antara karyawan dan organisasi. Namun, di sisi lain, sistem senioritas dapat menciptakan keterbatasan bagi pengembangan talenta muda apabila organisasi tidak mengadopsi prinsip meritokrasi. Meritokrasi adalah sistem di mana kekuasaan, jabatan, atau penghargaan diberikan kepada individu berdasarkan kecakapan, prestasi, dan usaha, bukan atas dasar kekayaan, kelas sosial, koneksi politik, atau nepotisme. Dalam perusahaan multinasional Jepang, tantangan utama *talent management* adalah bagaimana mengintegrasikan budaya perusahaan global dengan karakteristik tenaga kerja lokal. Hal ini menjadi semakin penting ketika organisasi menghadapi kebutuhan regenerasi kepemimpinan pada level strategis.

### **Adaptasi Budaya dalam Perusahaan Multinasional**

Adaptasi budaya adalah proses dinamis di mana individu bernegosiasi dengan norma dan nilai baru di lingkungan negara tuan rumah (Hu, 2023). Model Cross-Cultural Adjustment dari Black et al. membedakan tiga dimensi adaptasi: umum (lingkungan), interaksi (komunikasi dengan penduduk lokal), dan kerja (peran dan tugas) (Lei et al., 2025). Pada perusahaan multinasional Jepang, adaptasi budaya menjadi faktor penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis antara ekspatriat Jepang dan tenaga kerja lokal. Setyorini et al. (2026) menjelaskan bahwa ketidakmampuan organisasi dalam mengelola perbedaan budaya dapat memunculkan konflik kepemimpinan, rendahnya *employee engagement*, dan tingginya turnover karyawan lokal. Dalam praktik perencanaan suksesi, adaptasi budaya menjadi elemen penting karena calon pemimpin tidak hanya dituntut memiliki kompetensi teknis, tetapi juga kemampuan memahami dinamika budaya organisasi global.

### **Praktik Terbaik dalam Perencanaan Suksesi**

Untuk memastikan efektivitas perencanaan suksesi, Bano et al. (2022) mengidentifikasi beberapa praktik terbaik yang harus dipertimbangkan oleh organisasi, baik besar maupun kecil:

1. Dukungan Manajemen Puncak: Keterlibatan dan dukungan aktif dari CEO dan manajemen senior adalah faktor penentu keberhasilan utama. Tanpa komitmen dari atas, program suksesi cenderung gagal.
2. Integrasi Strategi Bisnis: Perencanaan suksesi harus terintegrasi erat dengan strategi bisnis dan tujuan jangka panjang organisasi. Ini memastikan bahwa talenta yang dikembangkan selaras dengan kebutuhan strategis masa depan.
3. Peran Strategis Departemen Sumber Daya Manusia (SDM): Departemen SDM memainkan peran sentral dalam merancang, mengimplementasikan, dan memantau proses suksesi, termasuk identifikasi talenta, program pengembangan, dan evaluasi.
4. Pemanfaatan Teknologi: Penggunaan teknologi (misalnya, sistem manajemen talenta) dapat memfasilitasi proses perencanaan suksesi, membuatnya lebih efisien dan akurat.
5. Identifikasi dan Pengembangan *Talent Pool*: Organisasi harus secara proaktif mengidentifikasi individu berpotensi tinggi (*high-potential individuals*) untuk membentuk *talent pool*. Ugoani (2020) mengklasifikasikan karyawan menjadi "*cash cows*" (berkinerja tinggi, potensi rendah), "*stars*" (berkinerja tinggi, potensi tinggi), dan "*dead enders*" (berkinerja rendah, potensi rendah) untuk memandu strategi pengembangan. Fokus harus pada pengembangan "*stars*".
6. Rencana Pengembangan Individu (IDP): Setiap individu dalam *talent pool* harus memiliki IDP yang disesuaikan, menguraikan jalur karir, tujuan pengembangan, dan aktivitas yang diperlukan.

Aktivitas Pengembangan Fundamental: Ini termasuk coaching, mentoring, pelatihan formal, rotasi pekerjaan, dan penugasan khusus (*special assignments*) yang menantang untuk memperluas keterampilan dan pengalaman.

### 3. Metode

Penelitian ini mengadopsi pendekatan deskriptif-kualitatif melalui studi literatur sistematis dan analisis konseptual. Pendekatan ini dipilih karena tujuan penelitian adalah untuk menganalisis dan mensintesis informasi dari literatur yang ada guna membangun kerangka konseptual yang relevan untuk PT. MEAINA, bukan untuk mengumpulkan data empiris primer dari perusahaan tersebut.

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah studi literatur sistematis dan analisis konseptual. Ini melibatkan identifikasi, evaluasi, dan sintesis temuan dari penelitian yang sudah ada untuk menjawab pertanyaan penelitian.

### Sumber Data

Data untuk penelitian ini diperoleh dari tiga jurnal ilmiah utama yang telah disediakan:

1. Ugoani, J. N. N. (2020). *Management succession planning and its effect on organizational sustainability*.

2. Arif, S., Khan, M. I., Abass, F., & Javaid, T. (2023). *Impact of Succession Planning on Employees Performance: Mediating Role of Employees Engagement and Job Demands*.
3. Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). *Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations*.

Jurnal-jurnal ini dipilih karena relevansinya yang tinggi dengan topik perencanaan suksesi, keberlanjutan organisasi, kinerja karyawan, dan praktik terbaik, yang semuanya merupakan komponen kunci dari judul penelitian.

### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis konten dan sintesis temuan. Langkah-langkahnya meliputi:

1. Pembacaan Kritis yaitu dengan membaca setiap jurnal secara mendalam untuk memahami argumen utama, metodologi, temuan, dan kesimpulan.
2. Ekstraksi Informasi yaitu dengan mengidentifikasi dan mengekstrak informasi kunci terkait definisi perencanaan suksesi, pentingnya, dampaknya terhadap keberlanjutan dan kinerja, serta praktik terbaik.
3. Kategorisasi dan Pengodean yaitu dengan mengkategorikan informasi yang diekstraksi ke dalam tema-tema yang relevan dengan kerangka penelitian (misalnya, faktor keberhasilan, dampak, peran mediasi).
4. Sintesis Temuan yaitu dengan cara menggabungkan dan mengintegrasikan temuan dari ketiga jurnal untuk membangun argumen yang koheren dan komprehensif.

Analisis Konseptual yaitu dengan menerapkan temuan yang disintesis ke dalam konteks spesifik PT. MEAINA, dengan mempertimbangkan karakteristik perusahaan multinasional Jepang dan lingkungan bisnis di Indonesia. Ini melibatkan identifikasi bagaimana konsep dan praktik yang diuraikan dalam literatur dapat relevan atau perlu disesuaikan.

## **4. Hasil dan Pembahasan**

### **Kerangka Perencanaan Suksesi Konseptual untuk PT. MEAINA**

Berdasarkan sintesis literatur, kerangka perencanaan suksesi yang efektif untuk PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia harus bersifat holistik dan terintegrasi. Kerangka ini harus dimulai dengan:

1. Integrasi Strategis: Perencanaan suksesi harus selaras dengan visi, misi, dan strategi bisnis jangka panjang PT. MEAINA. Ini berarti mengidentifikasi posisi kunci yang strategis untuk masa depan perusahaan dan mengembangkan talenta yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.
2. Dukungan Manajemen Puncak: Komitmen aktif dari manajemen puncak PT. MEAINA, termasuk Presiden Direktur dan jajaran direksi, adalah prasyarat. Mereka harus menjadi sponsor utama program, mengalokasikan sumber daya yang diperlukan, dan secara konsisten mengkomunikasikan pentingnya perencanaan suksesi kepada seluruh organisasi (Bano et al., 2022).
3. Peran Sentral SDM: Departemen SDM PT. MEAINA harus berperan sebagai arsitek dan fasilitator utama. Ini mencakup perancangan kebijakan, pengembangan program, identifikasi talenta, koordinasi aktivitas pengembangan, dan pemantauan kemajuan.

### **Membangun Estafet Kepemimpinan: Faktor-faktor Kunci**

1. Identifikasi dan Pengembangan Talenta Internal PT. MEAINA perlu mengembangkan proses yang stabil, konsisten sekaligus fleksibel untuk mengidentifikasi mana yang dianggap sebagai "bintang" atau "*stars*". "Bintang" yang dimaksudkan disini adalah karyawan berkinerja tinggi dengan potensi kepemimpinan tinggi, yang kemudian akan menjadi suksesor masa depan (Ugoani, 2020). Proses ini harus objektif, transparan, dan melibatkan berbagai metode penilaian. Setelah identifikasi, pembentukan *talent pool* yang kuat adalah krusial. Setiap individu dalam *talent pool* harus memiliki Rencana Pengembangan Individu (IDP) yang disesuaikan, yang mencakup:
  - Program Pengembangan Kepemimpinan yang dapat mencakup pelatihan formal dalam keterampilan manajerial, kepemimpinan, dan teknis.
  - *Coaching* dan *Mentoring* diperlukan untuk memberikan bimbingan personal, berbagi pengalaman, dan membantu suksesor mengatasi tantangan. Untuk itu manajemen senior yang mempunyai rekam jejak performa kinerja yang baik dapat ditunjuk untuk menjadi *coach* atau mentor.
  - Rotasi Pekerjaan dan Penugasan Khusus dengan memberikan kesempatan kepada suksesor untuk bekerja rotasi di berbagai bidang kerja atau berbagai departemen atau diikutsertakan untuk menyelesaikan proyek tertentu sehingga dapat memperluas pemahaman mereka tentang bisnis perusahaan secara keseluruhan dan mengembangkan keterampilan lintas fungsional (Bano et al., 2022).
2. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan dalam perencanaan suksesi yang transparan dan adil dapat secara signifikan meningkatkan motivasi karyawan di PT. MEAINA. Ketika karyawan melihat adanya jalur karir yang jelas dan kesempatan untuk berkembang, mereka cenderung merasa lebih termotivasi dan berkomitmen. Mengacu pada Arif et al. (2023), investasi organisasi dalam perencanaan suksesi dapat dilihat sebagai bentuk dukungan yang memicu rasa timbal balik dari karyawan (Teori Pertukaran Sosial). Selain itu, memberikan kesempatan pengembangan dan otonomi melalui perencanaan suksesi dapat memenuhi kebutuhan psikologis dasar karyawan, meningkatkan rasa kompetensi dan kontrol mereka terhadap karir mereka (Teori Penentuan Diri), yang pada gilirannya meningkatkan keterlibatan.
3. Manajemen Tuntutan Pekerjaan dalam Proses Suksesi Perencanaan suksesi yang efektif di PT. MEAINA juga harus menjadi pertimbangan. Dengan menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan keterampilan dan potensi mereka, serta memberikan dukungan pengembangan yang memadai, organisasi dapat mengurangi tuntutan pekerjaan yang tidak relevan atau berlebihan (Arif et al., 2023). Ini berarti memastikan bahwa suksesor tidak hanya "dilempar" ke posisi baru, tetapi juga dibekali dengan sumber daya, pelatihan, dan dukungan yang diperlukan untuk berhasil. Dengan demikian, perencanaan suksesi tidak hanya mengembangkan talenta, tetapi juga mengoptimalkan alokasi sumber daya manusia, mengurangi stres, dan meningkatkan kinerja.
4. Konteks PT. MEAINA sebagai perusahaan multinasional Jepang memiliki implikasi penting. Budaya korporat Jepang sering menekankan:
  - *Long-term perspective*: Perencanaan suksesi akan cenderung berfokus pada pengembangan jangka panjang daripada solusi cepat.
  - *Group harmony (Wa)*: Proses identifikasi dan pengembangan suksesor mungkin melibatkan pendekatan konsensus dan kolaborasi.

- *Kaizen (Continuous Improvement)*: Proses perencanaan suksesi itu sendiri dapat dilihat sebagai area untuk perbaikan berkelanjutan.
- *Loyalitas dan Senioritas*: Meskipun ada pergeseran, elemen senioritas dan loyalitas masih dapat memengaruhi jalur suksesi.

PT. MEAINA perlu menyeimbangkan implementasi praktek di internal perusahaan dalam perencanaan suksesi dengan nilai-nilai budaya Jepang yang melekat. Ini mungkin berarti mengadaptasi program pengembangan untuk mencerminkan pendekatan *on-the-job training* yang kuat, sistem *mentoring* yang terstruktur, dan penekanan pada pengembangan keterampilan teknis sejalan dengan memperkuat kepemimpinan.

### **Dampak Perencanaan Suksesi terhadap Keberlanjutan Organisasi**

Implementasi perencanaan suksesi yang efektif di PT. MEAINA akan memberikan dampak signifikan terhadap keberlanjutan organisasi:

- *Kesinambungan Operasional*: Dengan adanya *talent pool* yang siap, PT. MEAINA dapat mengisi posisi kepemimpinan kunci dengan cepat dan mulus ketika terjadi kekosongan, dan ini penting untuk memastikan operasi bisnis tidak terganggu (Bano et al., 2022).
- *Pengurangan Risiko*: Perencanaan suksesi memitigasi risiko kegagalan organisasi akibat kehilangan pemimpin kunci atau hilangnya pengetahuan institusional (Ugoani, 2020).
- *Peningkatan Kinerja Jangka Panjang*: Ketersediaan pemimpin yang kompeten dan terlatih akan mendorong inovasi, efisiensi, dan pengambilan keputusan yang lebih baik, yang pada akhirnya berkontribusi pada pertumbuhan dan profitabilitas jangka panjang.

*Kemampuan Adaptasi*: Organisasi dengan perencanaan suksesi yang kuat cenderung lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis, karena mereka memiliki pemimpin yang fleksibel dan terlatih untuk menghadapi tantangan baru (Ugoani, 2020).

## **5. Kesimpulan**

### **Kesimpulan**

Penelitian ini menegaskan bahwa perencanaan suksesi adalah strategi manajemen sumber daya manusia yang fundamental untuk menjamin keberlanjutan organisasi dan meningkatkan kinerja karyawan di PT. MEAINA, sebagai perusahaan multinasional Jepang. Analisis literatur menunjukkan bahwa keberhasilan perencanaan suksesi sangat bergantung pada dukungan manajemen puncak, integrasi dengan strategi bisnis, identifikasi dan pengembangan talenta internal yang sistematis, serta pengelolaan keterlibatan karyawan dan tuntutan pekerjaan. Dalam konteks PT. MEAINA, budaya perusahaan Jepang juga memainkan peran penting dalam membentuk pendekatan terhadap estafet kepemimpinan. Perencanaan suksesi yang efektif tidak hanya mengisi kekosongan kepemimpinan tetapi juga membangun fondasi yang kuat untuk pertumbuhan, adaptasi, dan daya saing jangka panjang.

## **Saran**

### **1. Bagi PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia:**

- a. Bangun Kerangka Komprehensif. Pada konteks ini PT. MEAINA harus mengimplementasikan kerangka perencanaan suksesi yang terstruktur dan

- komprehensif, dimulai dengan identifikasi posisi kunci, penilaian talenta, dan pengembangan IDP yang disesuaikan.
- b. Perkuat Dukungan dari Manajemen Puncak. Pimpinan SDM harus memastikan komitmen dan keterlibatan aktif dari Pimpinan Perusahaan, jajaran direksi dan manajemen senior dalam setiap tahapan proses perencanaan suksesi.
  - c. Transparansi dan Komunikasi. Hal ini penting untuk meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan dengan cara meningkatkan transparansi mengenai program perencanaan suksesi dan jalur karir yang tersedia.
  - d. Integrasi Budaya: Adaptasi praktik terbaik perencanaan suksesi global dengan mempertimbangkan nilai-nilai budaya perusahaan Jepang, seperti penekanan pada pengembangan jangka panjang dan *mentoring*.
  - e. Manfaatkan Teknologi: Pertimbangkan penggunaan sistem manajemen talenta untuk memfasilitasi identifikasi, pelacakan, dan pengembangan suksesor secara efisien.

## 2. Saran untuk Penelitian Selanjutnya:

- a. Penelitian Empiris: Melakukan penelitian empiris langsung di PT. Mitsubishi Electric Automotive Indonesia melalui wawancara mendalam dengan manajemen, HR, dan karyawan, serta survei, untuk memvalidasi kerangka konseptual ini dan mendapatkan data primer tentang praktik aktual dan tantangan yang dihadapi.
- b. Variabel Mediasi Tambahan: Memperluas model penelitian Arif et al. (2023) dengan memasukkan variabel mediasi lain seperti "sumber daya pekerjaan" (*job resources*) untuk memahami lebih lanjut bagaimana perencanaan suksesi mempengaruhi kinerja karyawan.
- c. Studi Komparatif: Melakukan studi komparatif antara PT. MEAINA dengan perusahaan multinasional Jepang lainnya di Indonesia atau di sektor industri yang berbeda untuk mengidentifikasi persamaan dan perbedaan dalam praktik perencanaan suksesi.
- d. Dampak Jangka Panjang: Menganalisis dampak jangka panjang dari perencanaan suksesi terhadap retensi talenta, inovasi, dan budaya organisasi di perusahaan multinasional Jepang

## 6. Daftar Pustaka

- Arif, S., Khan, M. I., Abass, F., & Javaid, T. (2023). Impact of Succession Planning on Employees Performance: Mediating Role of Employees Engagement and Job Demands. *Sustainable Trends and Business Research*, 1(2), 88-100.
- Bano, Y., Omar, S. S., & Ismail, F. (2022). Succession Planning Best Practices for Large and Small Organizations. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 13(2), 11-19.
- Hu, W. (2023). Study of cultural adaptation in the context of intercultural communication. *International Journal of Education and Humanities*, 11(3), 440-443.
- Lei, L., Ngo, T. A., Yu, H., Adams, K., & Castek, O. (2025). Toward a person-centered approach to cross-cultural adjustment. *Journal of Business Research*, 201, 115733.
- Ugoani, J. N. N. (2020). Management succession planning and its effect on organizational sustainability. *International Journal of Economics and Business Administration*, 6(2), 30-41.

- Mabhanda, W., & Masukume, H. (2025). Impact of succession planning practices on employee relations. *Annals of Management and Organization Research*, 6(3), 221-236.
- Margareta Endah Setyorini<sup>1</sup>, Narti Eka Putri<sup>2</sup>, Chairul Hamdani<sup>3</sup> (2026). Bridging Global Leadership and Local Talent: Succession Planning and Cultural Adaptation in a Multinational Context. *Journal of Advances in Management and Business Studies (AMBuS)*, 1(2), 83-96
- Mariappanadar, S. (2025). Human Capital to Implement Corporate Sustainability Business Strategies for Common Good. *Sustainability*, 17(10), 4559.
- McDonnell, A., Lamere, R., Gunnigle, P., & Lavelle, J. (2010). Developing tomorrow's leaders - evidence of global talent management in multinational enterprises. *Journal of World Business*, 45(2), 150-160.
- Muhammad, N. I., Sirait, A. H., Ahmad, A. C., & Jabid, A. W. (2025). Business sustainability strategy: Systematic literature review. *Society*, 13(1), 705-727.
- Nishimura, I. (2018). Current Status of Talent Management in Japan: Based on Insights into Procurement and Development of Next-Generation Executive Human Resources at Japanese Manufacturers. *Japan Labor Issues*, 2(5), 74-95.
- Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). AMACOM.
- Samuel, I., & Isa, M. Y. M. (2024). The mediating role of talent management in succession planning and private organization sustainability. *Journal of Current Social and Political Issues*, 2(1), 22-33.
- Shvetsova, O. (2025). Managing Global Talent: Innovative Solutions and a Sustainable Strategy. *Administrative Sciences*, 15(5), 190.