

BAB I PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Gag Nikel didirikan pada bulan Februari 1998 dan saat ini berdomisili di Antam Office Park Tower B Lantai MZ, Jl. Letjen TB. Simatupang No. 1 Lingkar Selatan, Tanjung Barat Jakarta 12530 yang bergerak di bidang pertambangan nikel, berlokasi di Pulau Gag, Distrik Waigeo Barat Kepulauan, Kabupaten Raja Ampat, Provinsi Papua Barat Daya. PT Gag Nikel merupakan perusahaan pemegang Kontrak Karya generasi VII yang ditandatangani oleh Presiden Republik Indonesia tanggal 19 Februari tahun 1998 nomor : B.53/Pres/I/1998 Tahun 1998 dengan luas 7.727 ha, namun berdasarkan Surat Keputusan Direktur Jenderal Pertambangan Umum Nomor 753.K/20.01/DJP/1998 tanggal 31 Desember 1998 tentang Perluasan I Wilayah Kontrak Karya PT Gag Nikel, maka luas wilayah Kontrak Karya berubah menjadi 13.136 ha yang berlaku hingga saat ini.

PT Gag Nikel termasuk salah satu dari 13 perusahaan yang diperbolehkan melakukan aktivitas pertambangan dengan sistem tambang terbuka di dalam kawasan hutan lindung sesuai dengan Surat Keputusan Presiden Nomor 41 Tahun 2004.

PT Gag Nikel merupakan perusahaan berbadan hukum Indonesia yang kepemilikan sahamnya dimiliki oleh Asia Pacific Nickel Pty. Ltd. (APN) sebesar 75% yang berdomisili di Australia dan PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) sebesar 25%.

Awalnya, kepemilikan saham mayoritas PT Gag Nikel dimiliki oleh APN, namun sejak 2008 ANTAM berhasil mengakuisisi semua saham APN, sehingga pada tahun 2008, PT Gag Nikel sepenuhnya dikendalikan oleh ANTAM.

ANTAM melalui anak usahanya yaitu PT Gag Nikel telah membeli sebanyak 30% saham Newton International Investment Pte. Ltd. (NII), anak usaha Eternal Tsingshan Group Limited (ETGL), di PT Jiu Long Metal Industry (JLMI) senilai US\$ 102,5 juta atau Rp 1,60 triliun.

Grup Tsingshan merupakan perusahaan raksasa peleburan baja tahan karat (*stainless steel*) asal China yang memiliki banyak anak usaha di seluruh dunia termasuk Indonesia, yang mengendalikan sejumlah fasilitas pemurnian atau smelter. Sementara, JLMI adalah entitas Grup Tsingshan sekaligus pemilik smelter nikel di Halmahera Tengah, Maluku Utara.

Transaksi pembelian atau pengalihan 30% saham NII kepada PT Gag Nikel berlangsung pada Kamis, 3 Oktober 2024. Transaksi tersebut menindaklanjuti perjanjian jual beli bersyarat (PJBB) yang sudah ditandatangani antara PT Gag Nikel dan NII pada 3 Mei 2024. Saat ini, PT Gag Nikel resmi menggenggam sebanyak 30% saham JLMI dan 70% lainnya masih dikuasai NII.

Tujuannya, untuk mengimplementasikan kebijakan hilirisasi pemerintah Indonesia dengan harapan dapat meningkatkan kinerja keuangan sehingga dapat menciptakan nilai tambah bagi para pemegang saham.

1.1.1. Visi dan Misi PT Gag Nikel

a. Visi

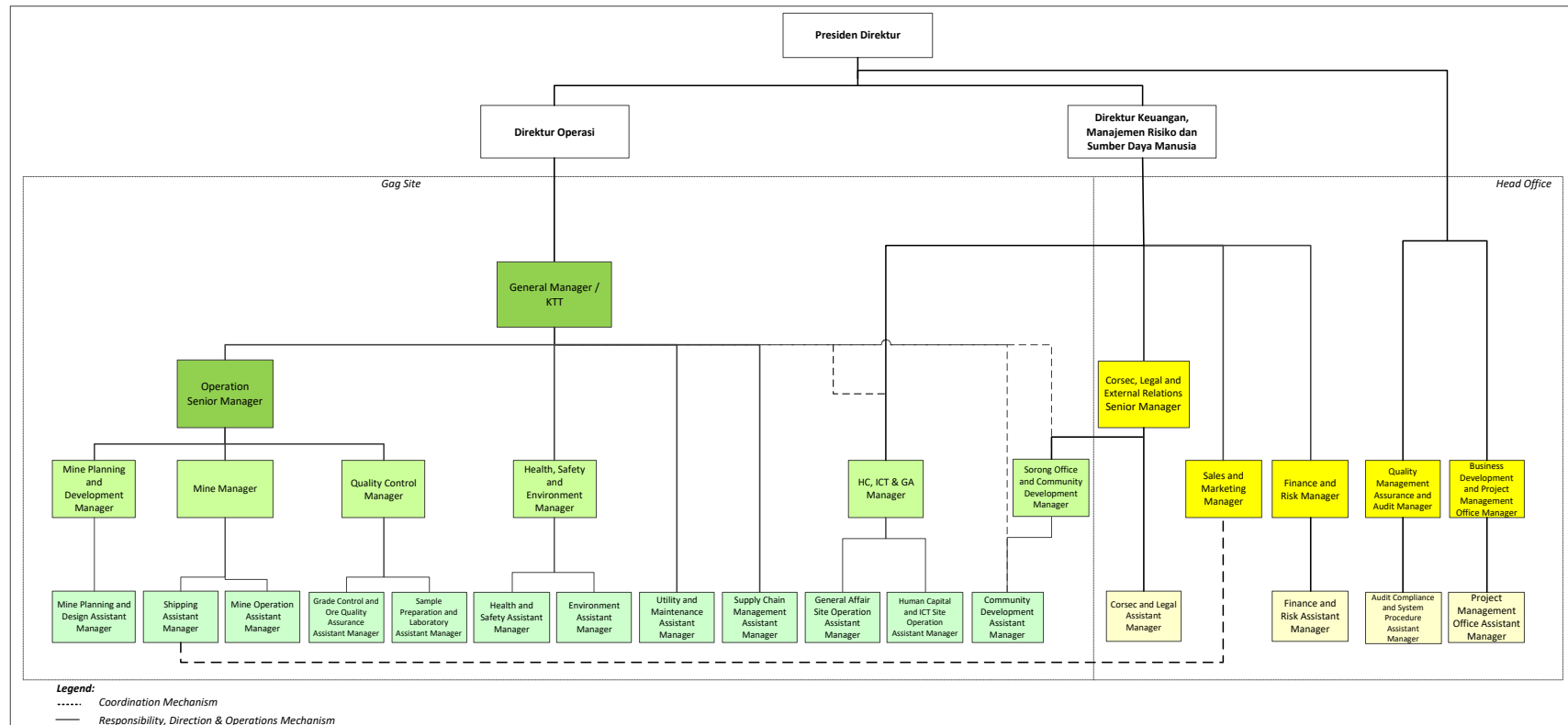
Menjadi produsen nikel terintegrasi berskala global, yang berwawasan lingkungan.

b. Misi

- 1) Menerapkan praktik kaidah pertambangan terbaik.
- 2) Melaksanakan pengelolaan *human capital*, penerapan inovasi & teknologi yang terintegrasi untuk mencapai keunggulan kompetitif.
- 3) Melaksanakan praktik bisnis, konservasi lingkungan dan program PPM tepat sasaran yang berkelanjutan untuk memberikan nilai tambah bagi pemangku kepentingan.

1.1.2. Struktur Organisasi PT Gag Nickel

Berdasarkan Keputusan Direksi PT Gag Nickel Nomor 010/KD-PTGN/VI/2024 Tanggal 10 Juni 2024, maka Struktur Organisasi PT Gag Nickel dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 1.1 Struktur Organisasi PT Gag Nickel
Sumber: PT Gag Nickel, 2024

1.2. Latar Belakang Penelitian

Salah satu aset terpenting sebuah perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bertujuan untuk mengoptimalkan potensi sumber daya manusia dalam organisasi sehingga mereka dapat memberikan kontribusi terbaik untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik untuk memaksimalkan manfaatnya bagi organisasi (Kurniawan et al, 2023:6-7).

Berdasarkan Robbins dan Coulter (2016) terkait teori Pengelolaan Sumber Daya Manusia dalam bukunya yaitu *Management*, mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Menurut Robbins dan Coulter (2016) manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa proses yaitu: a. Perencanaan Sumber Daya Manusia, b. Rekrutmen dan Seleksi, c. Orientasi, Pelatihan, dan Pengembangan, d. Manajemen Kinerja, e. *Compensation and Benefits*, f. Pengembangan Karier dan Perencanaan Suksesi, dan g. *Employee Relations and Legal Compliance*.

Mengacu hal tersebut, PT Gag Nikel anak perusahaan pertambangan ANTAM juga telah melaksanakan proses manajemen sumber daya manusia tersebut, yang dapat dilihat pada tabel berikut.

Tabel 1.1 Proses MSDM PT Gag Nikel

Proses MSDM Robbins dan Coulter (2016)	Sudah Dilakukan	Belum Dilakukan
1. Perencanaan Sumber Daya Manusia		
a. <i>Job Analysis</i>	✓	
b. <i>Manpower Planning</i>	✓	
2. Rekrutmen dan Seleksi		
a. Rekrutmen Internal	✓	
b. Rekrutmen Eksternal	✓	
c. Seleksi	✓	
3. Orientasi, Pelatihan, dan Pengembangan		
a. Orientasi Karyawan	✓	
b. Pelatihan	✓	
c. Pengembangan SDM	✓	

4. Manajemen Kinerja		
a. Penetapan Tujuan Kinerja	✓	
b. Evaluasi Kinerja	✓	
c. Umpan Balik dan Pengembangan	✓	
d. <i>Coaching</i> dan <i>Mentoring</i>	✓	
5. Compensation and Benefits		
a. Gaji Pokok	✓	
b. Insentif dan Bonus	✓	
c. Benefit	✓	
6. Pengembangan Karier dan Perencanaan Suksesi		
a. <i>Career Management</i>	✓	
b. <i>Succession Planning</i>	✓	
7. Employee Relations and Legal Compliance		
a. Hubungan Industrial	✓	
b. Penyelesaian Konflik	✓	
c. Kepatuhan terhadap Hukum Ketenagakerjaan	✓	

Sumber: PT Gag Nickel, 2025

Berdasarkan tabel 1.1 terlihat bahwa proses manajemen sumber daya manusia telah dilakukan seluruhnya oleh PT Gag Nickel.

Dalam mencapai tujuan perusahaan, perusahaan memerlukan karyawan berbakat untuk mencapai kinerja organisasi yang unggul dan bersaing (Santoso, Sitorus, et al, 2020:403). Sebagaimana dikemukakan oleh Gallardo-Gallardo et al (2020) manajemen talenta mencakup proses sistematis dalam menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, melibatkan, mempertahankan, dan menempatkan talenta yang berperan penting dalam kesuksesan suatu organisasi.

Proses manajemen talenta mencakup analisis serta perencanaan suksesi pada bagian *retaining*, yang bertujuan untuk mengidentifikasi individu dengan potensi mengisi peran strategis di masa depan. Dengan mempersiapkan kandidat internal untuk tanggung jawab yang lebih besar, perusahaan dapat mengurangi risiko kehilangan pemimpin utama dan menjamin keberlanjutan operasional dalam jangka panjang (Mujibi & Azmy, 2024:122).

PT Gag Nikel dalam melakukan rekrutmen eksternal tidak memiliki program rekrutmen yang melatih calon karyawan untuk posisi manajerial, melainkan proses rekrutmen eksternal untuk mengisi posisi *entry level* atau sesuai kebutuhan *job vacant* yang tersedia (*pro level*). Oleh sebab itu, PT Gag Nikel belum memiliki program terkait *talent management*, melainkan menerapkan manajemen karier melalui rekrutmen internal dan penentuan pemimpin melalui perencanaan suksesi.

Keberlanjutan kepemimpinan sangat penting untuk kelangsungan operasi dan daya saing perusahaan. Pemimpin yang efektif mampu memaksimalkan potensi tim, meningkatkan semangat kerja, serta menjamin kelangsungan dan perkembangan bisnis secara berkelanjutan (Putri et al, 2024:99).

Perencanaan suksesi memiliki peran krusial dalam organisasi, karena membantu mengatasi risiko kehilangan talenta, mendukung pengembangan karyawan, menjamin kelangsungan operasional, membentuk budaya kerja yang inklusif, serta memperkuat kepemimpinan, sehingga perencanaan suksesi menjadi faktor utama dalam memastikan keberlanjutan dan kesuksesan panjang organisasi (Paroli, 2024:85). Herawati (2023:55) mengungkapkan perencanaan suksesi sangat penting untuk kelangsungan bisnis dan mengurangi risiko yang terkait dengan kesenjangan penerus kepemimpinan.

Dalam rangka keberlanjutan kepemimpinan, PT Gag Nikel menerapkan *succession planning*. Perencanaan suksesi bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan calon penerus bagi posisi strategis dalam organisasi (Abaddi, 2025). Hal tersebut berarti *succession planning* merupakan proses dalam organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi calon pengganti potensial, mengembangkan keterampilan dan kompetensi, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi agar tetap tersedia saat dibutuhkan untuk mengisi posisi strategis.

Sesuai pernyataan Coffie et al (2024) dalam penelitiannya dengan bahwa gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan perencanaan suksesi, baik dengan memperkuat maupun melemahkan hubungannya dengan kesuksesan suksesi. Namun pendapat lain menyatakan

bahwa berbagai penelitian sepakat gaya kepemimpinan yang efektif diperlukan untuk keberhasilan suksesi (Luu, 2023; Maharajh et al, 2024). Oleh karena itu, sesuai pernyataan-pernyataan tersebut bahwa keberhasilan suksesi didukung dengan adanya kepemimpinan yang efektif.

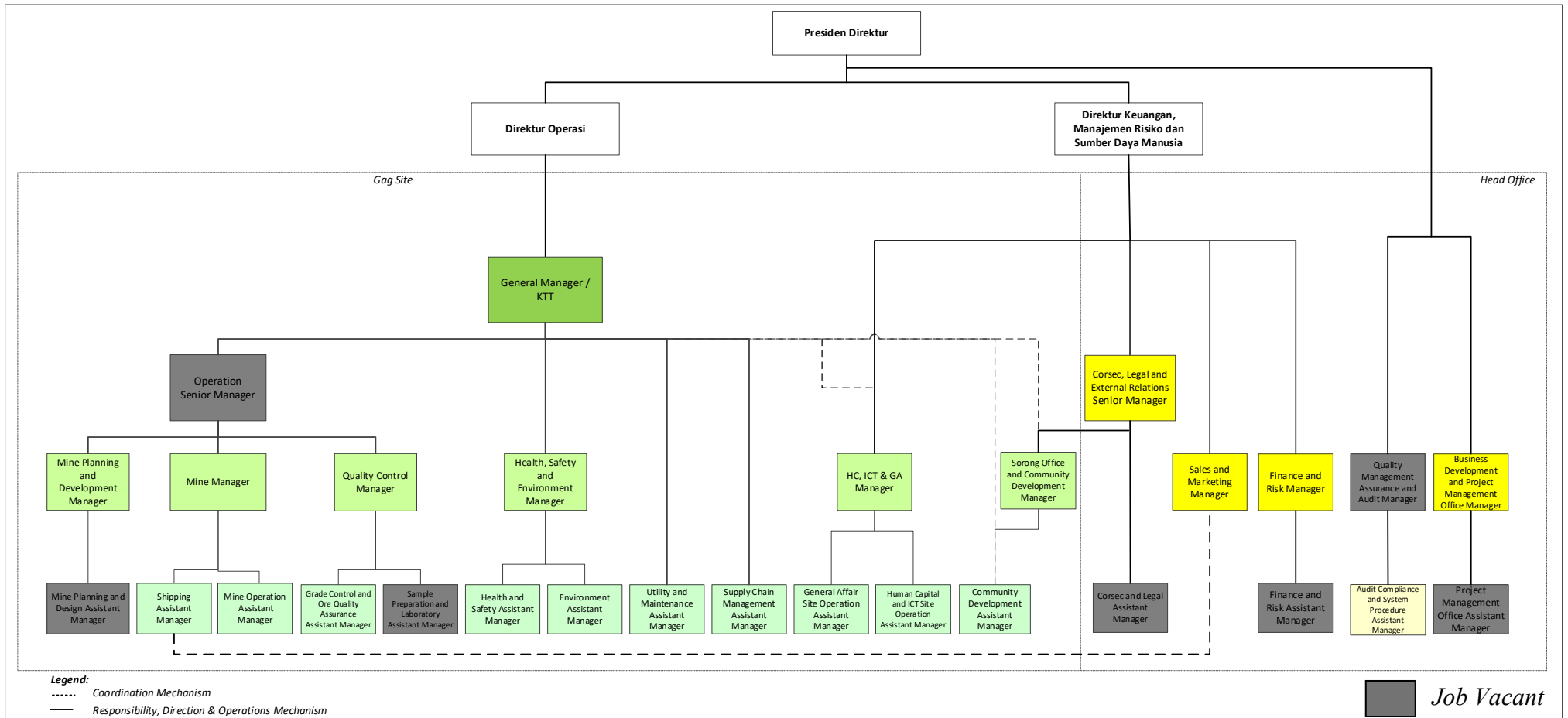
PT Gag Nikel menghadapi masalah keberlanjutan kepemimpinan, terutama terkait dengan penyusunan strategi *succession planning* yang tepat digunakan. Hal ini sejalan dengan Fuentes & PharmD (2020:1564) yang mengemukakan bahwa pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi berperan penting dalam menjaga keberlanjutan pemimpin yang kompeten dan efektif di semua tingkat organisasi. Namun, banyak organisasi menghadapi kesulitan dalam perencanaan suksesi akibat pendekatan dan pola pikir yang mereka terapkan. Pernyataan tersebut didukung oleh Metzler (2024) bahwa perencanaan suksesi yang efektif tidak hanya sekedar mengisi posisi yang kosong, tetapi juga memastikan keberlanjutan jangka panjang bisnis. Hal ini mencakup penyusunan rencana keluar bagi pemilik saat ini serta menetapkan langkah-langkah untuk mencapai tujuan bisnis yang berkelanjutan.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Kpinpou, et al (2023) dengan pendekatan kualitatif menunjukkan bahwa sebagian besar pimpinan organisasi di Nzema East District, Ghana, memiliki pengetahuan tentang *succession planning*, namun tidak menerapkannya. Hasil studi mengungkap adanya paradoks, di mana pimpinan menyadari pentingnya *succession planning* untuk keberlanjutan organisasi, tetapi gagal menjadikannya sebagai praktik strategis. Akibatnya, banyak organisasi tidak memiliki rencana suksesi yang jelas, yang berdampak pada lemahnya keberlanjutan kepemimpinan. Berdasarkan penelitian tersebut, penting untuk melakukan evaluasi secara berkala dan penyempurnaan program *succession planning*.

Mengingat penelitian kualitatif dari Keerio, N. & Ahmad, A. R. pada tahun 2024 tentang *Developing future leaders in Malaysian public universities: the factors influencing execution of succession planning*. Penelitian dengan metode tersebut dapat mengeksplorasi beberapa faktor utama yang mempengaruhi pelaksanaan suksesi kepemimpinan di universitas negeri Malaysia yang terbagi

menjadi dua faktor utama yaitu Manajemen Puncak dan Sistem Organisasi. Berdasarkan hal tersebut, penelitian terkait strategi *succeccion planning* untuk keberlanjutan kepemimpinan dapat dilakukan dengan metode kualitatif dengan tujuan untuk memahami fenomena, menggali makna, mendeskripsikan proses sosial, mengungkapkan perspektif, dan mengeksplorasi hubungan antara konsep dan fenomena.

Proses manajemen sumber daya manusia khususnya Pengembangan Karier dan Perencanaan Suksesi di PT Gag Nickel dikelola oleh Departemen *Human Capital*. Berdasarkan bagan struktur organisasi PT Gag Nickel yang dapat dilihat pada gambar 1.2 terdapat kekosongan posisi manajerial yang ditandai dengan kolom abu-abu.



Gambar 1.2 Job Vacant pada Struktur Organisasi PT Gag Nickel
Sumber: PT Gag Nickel, 2025

Kekosongan posisi manajerial pada gambar 1.2 terdapat 7 jabatan yang terdiri dari *Operation Senior Manager*, *Quality Management Assurance and Audit Manager*, *Mine Planning and Design Assistant Manager*, *Sample Preparation and Laboratory Assistant Manager*, *Corsec and Legal Assistant Manager*, *Finance and Risk Assistant Manager*, dan *Project Management Office Assistant Manager*.

Berdasarkan Perjanjian Pemegang Saham antara PT Aneka Tambang Tbk (ANTAM) maupun Asia Pacific Nickel Pty Ltd serta adanya perjanjian Tata Kelola ANTAM dan MIND ID yang mengatur tentang *talent mobility*, sehingga hal ini membuat para pemegang saham memiliki hak untuk mencalonkan anggota Direksi dan Dewan Komisaris untuk menempatkan perwakilannya sebagai Direksi dan Dewan Komisaris di PT Gag Nickel. Merujuk hal tersebut, ditetapkan pada Keputusan Direksi PT Gag Nickel No. 010/KD-PTGN/VI/2024 tanggal 10 Juni 2024 tentang Susunan Organisasi dan Level Jabatan PT Gag Nickel bahwa posisi kunci organisasi di PT Gag Nickel di mulai dari level *middle management* sebagaimana ter tampil pada gambar 1.2. Berdasarkan Keputusan Direksi tersebut, level jabatan yang berlaku di PT Gag Nickel dapat dilihat pada tabel 1.2 di bawah ini.

Tabel 1.2 Susunan Level Jabatan PT Gag Nickel

<i>Level</i>	<i>Position Name</i>	<i>Job Point</i>	<i>Grade</i>	
<i>Senior Management</i>	<i>General Manager</i>	901 – 1000	4	4b
	<i>Senior Manager</i>	801 - 900		4a
<i>Middle Management</i>	<i>Manager</i>	701 - 800	3	3d
				3c
	<i>Assistant Manager</i>	601 - 700		3b
				3a
<i>Supervisory</i>	<i>Senior Supervisor</i>	501 - 600	2	2d
				2c
	<i>Supervisor</i>	401 - 500		2b
				2a
<i>Officer</i>	<i>Senior Officer</i>	301 - 400	1	1h
				1g
	<i>Officer</i>	201 - 300		1f
				1e

	<i>Junior Officer</i>	101 - 200		1d
				1c
	<i>Crew</i>	0 - 100		1b
				1a

Sumber: PT Gag Nikel, 2024

Perlu diketahui *position name* untuk *entry level* calon karyawan pada saat rekrutmen eksternal adalah *junior officer*, sedangkan untuk rekrutmen eksternal *pro level/pro hire* mulai dari *position name* di atasnya. Susunan level jabatan pada tabel 1.2 di atas erat kaitannya manajemen karier PT Gag Nikel. Pengaturan manajemen karier PT Gag Nikel diatur dalam Keputusan Direksi No. 031/KD-PTGN/XI/2022 tanggal 23 November 2022 tentang Manajemen Karier yang didalamnya menyatakan:

Jenjang karier mengacu kepada tingkatan Jabatan dalam Gag Nikel *Grading System*, dari Level *Officer*, *Supervisory*, *Middle Management*, *Senior Management*. Lama waktu karyawan dalam menduduki Jabatan pada Gag Nikel *Grade* yang sama dapat berbeda-beda sesuai dengan Level Jabatannya. Semakin tinggi Level Jabatan, maka semakin lama minimum waktu menduduki Jabatan pada Level tersebut. Pergerakan karier ke Gag Nikel *Grade* lebih tinggi akan menyesuaikan dengan lama waktu tersebut dan apabila terdapat formasi jabatan.

Sesuai dengan pernyataan tersebut, ketentuan lama menduduki *grade* menjadi acuan untuk pengembangan karier di PT Gag Nikel yang dapat dilihat pada tabel 1.3 di bawah ini.

Tabel 1.3 Ketentuan Lama Menduduki *Grade*

<i>Level</i>	<i>Position Name</i>	Gag Nikel Grade		Lama Waktu Menduduki Grade	
<i>Senior Management</i>	<i>General Manager</i>	4	4b	Minimum 4 Tahun	
	<i>Senior Manager</i>		4a	Minimum 4 Tahun	
<i>Middle Management</i>	<i>Manager</i>	3	3d	Minimum 4 Tahun	
			3c	Minimum 4 Tahun	
	<i>Assistant Manager</i>		3b	Minimum 4 Tahun	
			3a	Minimum 4 Tahun	

Supervisory	Senior Supervisor	2	2d	Minimum 4 Tahun
	Supervisor		2c	Minimum 4 Tahun
			2b	Minimum 3 Tahun
			2a	Minimum 3 Tahun
Officer	Senior Officer	1	1h	Minimum 3 Tahun
	Officer		1g	Minimum 3 Tahun
			1f	Minimum 3 Tahun
			1e	Minimum 3 Tahun
			1d	Minimum 3 Tahun
	Junior Officer		1c	Minimum 3 Tahun
	Crew		1b	Minimum 3 Tahun
			1a	Minimum 3 Tahun

Sumber: PT Gag Nikel, 2023

Mengacu tabel 1.3 tersebut, kenaikan *grade* atau promosi ke tingkat yang lebih tinggi harus sesuai dengan ketentuan lama menduduki *grade*. Apabila kenaikan *grade* (promosi) dilakukan ke jabatan 2 *grade* lebih tinggi harus melalui evaluasi dan persetujuan Direksi dan mengutamakan kebutuhan organisasi, dengan mekanisme Pejabat Sementara (Pjs) (PT Gag Nikel, 2023). Hal tersebut berarti, promosi dalam rangka pemenuhan jabatan diperbolehkan kepada karyawan untuk melompati 2 *grade* lebih tinggi ke atas, dengan status pengisian jabatan yang berlaku adalah Pejabat Sementara dan melalui persetujuan Direksi.

Mengingat adanya kekosongan posisi manajerial yang ter tampil pada gambar 1.2, dapat menghambat aktivitas pekerjaan, seperti halnya salah satu yang terjadi pada jabatan *Finance and Risk Assistant Manager* yang telah *vacant* selama 1 tahun dikarenakan karyawan yang mengisi jabatan tersebut sebelumnya dirotasi menjadi *Human Capital and ICT Site Operation Assistant Manager*. Saat ini *Finance and Risk Manager* dan karyawan dengan jabatan di bawah *Finance and Risk Assistant Manager* belum kompeten untuk mengerjakan *Risk Management* meskipun telah dilakukan program *learning and development*, oleh sebab itu pekerjaan *Risk Management* masih dilakukan oleh *Human Capital and ICT Site Operation Assistant Manager* yang mana berada di satuan kerja lain.

Dalam rangka menanggulangi hal tersebut, departemen *Human Capital* telah berupaya membuat *succession plan* atas kekosongan jabatan yang terjadi pada level *middle management* yang telah ter tampil pada gambar 1.2. Tahapan *Succession Planning* yang diterapkan PT Gag mengadopsi metode Rothwell (2010), karena metode ini dapat mengidentifikasi dan mengembangkan kandidat berbakat untuk peran strategis serta memberikan jalur karier yang jelas. Implementasi *succession plan* di PT Gag Nikel mempertimbangkan aspek-aspek yaitu *job clan*, *job grade* saat ini, lama di *job grade*, Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) 2 tahun terakhir, dan pelanggaran disiplin, yang dapat dilihat pada tabel 1.4 di bawah ini.

Tabel 1.4 *Succession Plan* PT Gag Nikel

							SUCCESSION								CATATAN	TINDAK LANJUT
NO	JABATAN	LEVEL JABATAN	JOB DETAIL	JOB ROLE	JOB GRADE	INCUMBENT	KANDIDAT INTERNAL	PENILAIAN INTERNAL BERDASARKAN								
								JOB CLAN	JOB GRADE SAAT INI	GRADE BERLAKU	LAMA DI GRADE (31-12-2024)	SMKI 2023	SMKI 2024	PELANGGARAN DISIPLIN		
1	Operation Senior Manager	Senior Management	Senior Manager	Struktural	4a	Vacant	1. MTJ 2. WNTH 3. BN 4. AHH 5. HR	Business Operation , Operation Service, Operation Support	1. 4a 2. 3c 3. 3c 4. 3c 5. 3c	1. 15-07-2021 2. 01-03-2022 3. 01-02-2023 4. 01-07-2023 5. 20-01-2020	1. 3 tahun 5 bulan 2. 2 tahun 10 bulan 3. 1 tahun 11 bulan 4. 1 tahun 6 bulan 5. 4 tahun 11 bulan	1. 35 2. 31 3. 31 4. 34 5. 36	1. 34 2. 39 3. 36 4. 36 5. 36	1. - 2. - 3. - 4. - 5. -	1. Background pendidikan yang tidak sesuai dengan kualifikasi jabatan 2. Lama di grade belum cukup dan belum sertifikasi POU dan tidak lolos sertifikasi Audit SMKP 3. Lama di grade belum cukup dan belum sertifikasi POU dan tidak lolos sertifikasi Audit SMKP 4. Lama di grade belum cukup dan belum sertifikasi POU dan Audit SMKP 5. Belum sertifikasi POM dan POU	Belum memenuhi kualifikasi
2	Quality Management Assurance and Audit Manager	Middle Management	Manager	Struktural	3c	Vacant	1. MHR 2. MR	Operation Support	1. 3a 2. 3b	1. 15-07-2021 2. 01-06-2024	1. 3 tahun 5 bulan 2. 0 tahun 7 bulan	1. 30 2. 37	1. 15 2. 39	1. Ringan 2. -	1. Terdapat pelanggaran disiplin 2. Baru dilakukan kenaikan grade dan di rotasi sebagai HC and ICT Site Operation Assistant Manager	Belum memenuhi kualifikasi
3	Mine Planning and Design Assistant Manager	Middle Management	Assistant Manager	Struktural	3a	Vacant	AMD	Business Operation	2c	01-09-2023	1 tahun 4 bulan	37	36	-	Telah dilakukan asesmen center namun tidak disarankan	Belum memenuhi kualifikasi
4	Sample Preparation and Laboratory Assistant Manager	Middle Management	Assistant Manager	Struktural	3a	Vacant	ALA	Business Operation	2a	01-07-2022	2 tahun 6 bulan	35	36	-	Job grade personil belum cukup	Belum memenuhi kualifikasi
5	Corsec and Legal Assistant Manager	Middle Management	Assistant Manager	Struktural	3a	Vacant	ALF	Operation Support	2c	01-02-2023	1 tahun 11 bulan	39	34	-	Lama di grade belum cukup dan pengalaman kerja yang masih kurang	Belum memenuhi kualifikasi
6	Finance and Risk Assistant Manager	Middle Management	Assistant Manager	Struktural	3a	Vacant	1. ASU 2. SBS	Operation Support	1. 3a 2. 2a	1. 01-03-2022 2. 01-07-2022	1. 2 tahun 10 bulan 2. 2 tahun 6 bulan	1. 35 2. 38	1. 39 2. 36	1. - 2. -	1. Apabila dirotasi, belum dapat mencari pengganti sesuai kualifikasi yang sesuai pada jabatan yang diemban saat ini 2. Job grade personil belum cukup	Belum memenuhi kualifikasi
7	Project Management Office Assistant Manager	Middle Management	Assistant Manager	Struktural	3a	Vacant	1. MHR 2. THT	Operation Support	1. 3a 2. 2b	1. 15-07-2021 2. 01-06-2021	1. 3 tahun 5 bulan 2. 3 tahun 7 bulan	1. 30 2. 36	1. 15 2. 33	1. Ringan 2. -	1. Terdapat pelanggaran disiplin 2. Job grade personil belum cukup	Belum memenuhi kualifikasi

Sumber: PT Gag Nikel, 2025

Berdasarkan tabel 1.4 terlihat bahwa langkah tindak lanjut *succession plan* internal di PT Gag Nickel belum memenuhi kualifikasi sesuai kebutuhan jabatan yang akan dituju. Hal ini disebabkan diantaranya yaitu *job grade* personil yang belum cukup, terdapat pelanggaran disiplin, mendapat hasil asesmen center tidak disarankan, maupun tidak lulus sertifikasi kompetensi yang menjadi syarat untuk menduduki jabatan tersebut. Berdasarkan hal tersebut, hal ini menunjukkan strategi *succession plan* PT Gag Nickel belum optimal untuk mengisi posisi manajerial yang kosong serta perlu dilakukan pengkajian strategi kembali seperti yang dilakukan pada tahapan metode *Succession Plan* oleh Rothwell (2010) terkait implementasi *succession planning* di PT Gag Nickel guna menjamin keberlanjutan kepemimpinan di PT Gag Nickel.

Dalam konteks perencanaan suksesi, pengembangan melalui pelatihan dan sertifikasi menjadi hal yang penting. Program pelatihan yang efektif tidak hanya meningkatkan kompetensi teknis dan manajerial, tetapi juga memperkuat kesiapan perusahaan menghadapi perubahan kepemimpinan. Cannell (2024) menekankan bahwa program pengembangan yang terstruktur dapat membantu organisasi mengidentifikasi dan mempersiapkan calon pemimpin dengan lebih baik, melalui pelatihan yang mencakup penilaian kompetensi, pengembangan keterampilan strategis, dan pengalaman langsung dalam proyek-proyek penting.

Menurut penelitian Widodo (2023) dengan metode penelitian kualitatif, perencanaan suksesi yang terorganisir dan terstandarisasi, termasuk melalui sertifikasi, dapat meningkatkan kesiapan kandidat untuk posisi manajerial. Sertifikasi dapat membantu dalam mengidentifikasi dan mengembangkan kandidat internal yang memiliki potensi untuk mengisi posisi kepemimpinan di masa depan. Selain itu, studi oleh Pratikno et al. (2025) menekankan pentingnya delegasi kewenangan dalam pengembangan kepemimpinan. Melalui pendekatan ini, organisasi dapat memberikan pengalaman praktis kepada calon pemimpin, yang dapat diperkuat dengan sertifikasi sebagai bukti kompetensi mereka. Integrasi antara pelatihan, pengalaman praktis, dan sertifikasi menciptakan jalur pengembangan yang komprehensif bagi calon pemimpin.

Apabila dikaitkan dengan *Sustainable Development Goals* (SDG) 8, yaitu *Decent Work and Economic Growth* dan berdasarkan Artikel Universitas Tarumanegara (2023) bahwa SDG 8 menyoroti pentingnya menciptakan peluang kerja yang produktif, bermutu, dan berkelanjutan, serta mendorong pengembangan sumber daya manusia yang siap menghadapi tantangan dalam dunia kerja. Penerapan *succession planning* yang efektif di PT Gag Nikel dapat menjadi langkah strategis dalam mendukung tujuan tersebut, dengan memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan peningkatan kapabilitas tenaga kerja.

SDG 8 bertujuan untuk mendorong pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan, lapangan kerja yang penuh dan produktif, dan pekerjaan yang layak untuk semua. Salah satu komponen utama tujuan ini adalah investasi dalam pengembangan keterampilan dan peningkatan kapasitas tenaga kerja agar mereka dapat beradaptasi dengan dinamika industri yang berkembang pesat (Universitas Tarumanegara, 2023).

Dalam kasus PT Gag Nikel, kesulitan dalam mengisi posisi manajerial yang kosong dapat mempengaruhi efektivitas operasional perusahaan. Hal ini sejalan dengan Rizki (2024) yang menyatakan bahwa perencanaan suksesi memastikan keberlanjutan kepemimpinan dalam organisasi, sehingga dapat mencegah gangguan terhadap operasional bisnis akibat kekosongan posisi kepemimpinan. Tanpa adanya perencanaan suksesi yang jelas, perusahaan dapat mengalami stagnasi dalam produktivitas dan daya saing. Oleh karena itu, strategi peningkatan efektivitas *succession planning* menjadi sangat penting dalam menjamin kesinambungan kepemimpinan serta mendukung SDG 8 melalui peningkatan keterampilan tenaga kerja dan penciptaan jalur karier yang jelas.

Dengan menggunakan strategi perencanaan suksesi yang efektif tidak hanya akan memastikan ketersediaan pemimpin yang kompeten, tetapi juga akan meningkatkan keterlibatan dan motivasi karyawan. Dengan adanya jalur karier yang terstruktur, karyawan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kompetensi mereka, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan inovatif.

Dalam rangka mengatasi permasalahan tersebut, PT Gag Nickel perlu mengembangkan strategi yang lebih efektif dalam implementasi *succession planning*. Oleh karena itu, penulis memberi judul penelitian ini yaitu **Penguatan Strategi Succession Planning di PT Gag Nickel**. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan rekomendasi yang aplikatif bagi perusahaan dalam mengembangkan strategi suksesi yang lebih baik, guna memastikan kesinambungan kepemimpinan yang berkualitas dan mendukung keberlanjutan bisnis perusahaan.

1.3. Perumusan Masalah

Succession planning merupakan elemen krusial dalam menjamin keberlanjutan kepemimpinan, terutama di perusahaan pertambangan yang beroperasi di wilayah terpencil yaitu Pulau Gag, Raja Ampat, Papua Barat Daya dan menghadapi tantangan unik seperti keterbatasan SDM lokal, mobilitas tinggi, dan kebutuhan akan kepemimpinan yang adaptif dan berkelanjutan. PT Gag Nickel sebagai anak perusahaan dari ANTAM, memiliki tantangan dalam memastikan kesinambungan kepemimpinan melalui proses *succession planning* yang terstruktur dan berkelanjutan.

Meskipun perusahaan telah memiliki sistem manajemen sumber daya manusia, namun belum tampak adanya penerapan *succession planning* yang optimal, khususnya dalam mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin internal yang memiliki potensi untuk menduduki posisi strategis di masa depan. Hal ini dapat berdampak pada kesinambungan operasional dan keberhasilan jangka panjang organisasi.

Dalam konteks tersebut, diperlukan pemahaman mendalam mengenai kondisi aktual praktik *succession planning* di PT Gag Nickel, serta strategi-strategi yang dapat diterapkan untuk memperkuatnya.

Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan utama yaitu:

- a. Bagaimana pelaksanaan strategi *succession planning* saat ini di PT Gag Nickel?

- b. Apa tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi *succession planning* di PT Gag Nickel?
- c. Faktor apa yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan strategi *succession planning* di PT Gag Nickel?
- d. Apa alternatif strategi atau langkah konkret yang dapat dilakukan untuk memperkuat pelaksanaan *succession planning* di PT Gag Nickel ke depan?

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui pelaksanaan strategi *succession planning* saat ini di PT Gag Nickel.
- b. Untuk mengetahui tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan strategi *succession planning* di PT Gag Nickel.
- c. Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi keberhasilan atau kegagalan strategi *succession planning* di PT Gag Nickel.
- d. Untuk memberikan alternatif strategi atau langkah konkret yang dapat dilakukan untuk memperkuat pelaksanaan *succession planning* di PT Gag Nickel ke depan.

1.5. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak, baik secara akademis maupun praktis, sebagai berikut:

- a. Manfaat Teoritis
 - 1) Meningkatkan pengetahuan dan literatur tentang implementasi *succession planning* dalam organisasi, khususnya di sektor pertambangan.
 - 2) Memberikan kontribusi akademik tentang strategi pengembangan SDM untuk mendukung keberlanjutan kepemimpinan.

b. Manfaat Praktis

- 1) Memberikan rekomendasi yang aplikatif untuk PT Gag Nickel dalam memperkuat strategi *succession planning*.
- 2) Membantu perusahaan dalam mengembangkan sistem identifikasi dan pengembangan karyawan potensial untuk posisi kepemimpinan.
- 3) Menyediakan strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kesiapan karyawan dalam menduduki posisi manajerial, sejalan dengan SDG 8.

c. Manfaat Sosial dan Ekonomi

- 1) Meningkatkan kesempatan kerja yang lebih terstruktur dan berkelanjutan di PT Gag Nickel.
- 2) Mendukung pengembangan tenaga kerja yang lebih kompeten dan siap menghadapi tantangan di industri pertambangan.

1.6. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Berikut ini sistematika dan penjelasan ringkas laporan penelitian yang terdiri dari Bab I sampai Bab V.

a. **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini merupakan penjelasan secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian. Isi bab ini meliputi: Gambaran Umum Objek penelitian, Latar Belakang Penelitian, Perumusan Masalah, Tujuan Penelitian, Manfaat Penelitian, dan Sistematika Penulisan Tugas Akhir.

b. **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian.

c. **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis temuan yang dapat menjawab masalah penelitian. Bab ini meliputi uraian tentang: Jenis Penelitian, Operasionalisasi Variabel, Situasi Sosial, Teknik Pengumpulan Data, Teknik Keabsahan Data, serta Teknik Analisis Data.

d. BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul tersendiri. Bab ini berisi dua bagian: bagian pertama menyajikan hasil penelitian dan bagian kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian. Setiap aspek pembahasan hendaknya dimulai dari hasil analisis data, kemudian diinterpretasikan dan selanjutnya diikuti oleh penarikan kesimpulan. Dalam pembahasan sebaiknya dibandingkan dengan penelitian-penelitian sebelumnya atau landasan teoritis yang relevan.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian, kemudian menjadi saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian.