

PERENCANAAN SUKSESI DAN SISTEM KOMPENSASI STRATEGIK PADA NILAI PERUSAHAAN DI INDUSTRI OTOMOTIF

Patrik Sixdio ^{*1}

Wisnu Kunto ²

Raditya Mokoagow ³

^{1,2,3} Program Studi Manajemen, Fakultas Humaniora dan Bisnis, Universitas Pembangunan Jaya

*e-mail: patriksixdio04@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan menganalisis kontribusi Perencanaan Suksesi dan Sistem Kompensasi Strategik terhadap peningkatan Nilai Perusahaan pada industri otomotif di tengah transformasi digital dan elektrifikasi. Latar belakang penelitian menunjukkan bahwa gejolak kompetensi, perubahan perilaku konsumen, serta tekanan inovasi menuntut perusahaan otomotif memiliki manajemen talenta yang kuat dan kompensasi yang selaras dengan tujuan strategis. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif melalui wawancara mendalam dengan Sales Manager Otomotif ABC untuk memperoleh pemahaman empiris mengenai praktik MSDM strategis di tingkat operasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa adaptasi pemasaran digital dan tuntutan literasi teknologi mendorong pentingnya Kinerja Inovasi yang dipimpin oleh Gaya Kepemimpinan Transformasional. Perencanaan suksesi diterapkan secara merit-based, memastikan posisi kunci diisi oleh talenta berkinerja tinggi, sehingga memperkuat kepercayaan investor terhadap stabilitas organisasi. Sistem kompensasi terbukti dirancang untuk memacu produktivitas melalui transparansi penilaian kinerja dan keterkaitan fasilitas kesejahteraan dengan pencapaian target. Selain itu, strategi after-sales menjadi penentu profitabilitas jangka panjang, sehingga pengembangan talenta harus mencakup tenaga penjual dan tim purna jual. Secara keseluruhan, penelitian ini menegaskan bahwa kombinasi suksesi strategis, kompensasi berorientasi kinerja, dan kepemimpinan digital adaptif berkontribusi signifikan terhadap peningkatan Nilai Perusahaan di sektor otomotif.

Kata kunci: Perencanaan Suksesi; Sistem Kompensasi Strategik; Nilai Perusahaan; Industri Otomotif; Kinerja Inovasi; Kepemimpinan Transformasional; Digitalisasi.

Abstract

This study aims to analyze the contribution of Succession Planning and Strategic Compensation Systems to enhancing Firm Value within the automotive industry amid digitalization and electrification transitions. The research is grounded in the growing challenges of talent continuity, shifting consumer behavior, and innovation demands, which require strong talent management and compensation systems aligned with strategic goals. A qualitative approach was employed through an in-depth interview with the Sales Manager of Automotive ABC to capture empirical insights into strategic HRM practices at the operational level. The findings reveal that the shift toward digital marketing and the demand for technological literacy strengthen the need for Innovation Performance supported by Transformational Leadership. Succession planning is implemented on a merit-based system, ensuring that key leadership roles are occupied by high-performing talent, thereby enhancing investor confidence in organizational stability. The strategic compensation system effectively drives productivity through transparent performance monitoring and the linkage between welfare benefits and sales achievements. Additionally, long-term profitability is increasingly dependent on after-sales performance, indicating that talent development must include both sales and after-sales teams. Overall, the study concludes that strategic succession, performance-oriented compensation, and adaptive digital leadership significantly contribute to increasing Firm Value in the automotive sector.

Keywords: Succession Planning; Strategic Compensation System; Firm Value; Automotive Industry; Innovation Performance; Transformational Leadership; Digitalization.

PENDAHULUAN

Industri otomotif saat ini berada di persimpangan jalan menuju era elektrifikasi dan digitalisasi, yang menuntut adanya kompetensi dan kepemimpinan yang berbeda dari masa lalu. Dalam konteks ini, Nilai Perusahaan, yang mencerminkan keyakinan investor terhadap potensi pertumbuhan dan stabilitas jangka panjang, sangat rentan terhadap isu kesinambungan talenta.

Perusahaan harus menjamin bahwa posisi kunci terisi oleh SDM terbaik yang selaras dengan tujuan strategis. Topik ini relevan dengan materi kompensasi strategik karena:

1. Perencanaan Suksesi bukan hanya proses administrasi SDM, tetapi merupakan *manajemen talenta strategis* yang menjamin ketersediaan *human capital* berkualitas. Investor melihat perencanaan suksesi yang matang sebagai indikator stabilitas manajemen yang positif.
2. Sistem Kompensasi Strategik adalah alat paling efektif untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan talenta kunci (Amir et al., 2023). Kompensasi harus dirancang secara eksplisit untuk mendorong inovasi dan efisiensi yang menjadi pendorong utama peningkatan nilai perusahaan di sektor kompetitif seperti otomotif (Binawan, 2025).

Meskipun perusahaan otomotif di Indonesia telah berinvestasi pada pengembangan SDM, belum ada bukti empiris yang spesifik dan jelas mengenai interaksi antara praktik MSDM strategis dengan nilai pasar perusahaan di tengah gejolak industri pasca-2020. Oleh karena itu, penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh Perencanaan Suksesi terhadap Nilai Perusahaan di industri otomotif?
2. Bagaimana pengaruh Sistem Kompensasi Strategik terhadap Nilai Perusahaan di industri otomotif?
3. Bagaimana pengaruh simultan Perencanaan Suksesi dan Sistem Kompensasi Strategik terhadap Nilai Perusahaan di industri otomotif?

Sektor otomotif global dan nasional kini menghadapi tekanan ganda yaitu transisi ke teknologi ramah lingkungan dan perlunya efisiensi biaya. Fenomena ini meningkatkan risiko *brain drain* dan kesenjangan kompetensi di posisi manajerial (Sari et al., 2025). Keberhasilan jangka panjang tidak lagi hanya diukur dari volume penjualan, tetapi dari kemampuan adaptasi dan inovasi yang dipimpin oleh tim eksekutif yang solid.

Perusahaan-perusahaan yang mengadopsi Kompensasi Strategik terbukti mampu mencapai tingkat kinerja yang lebih baik dan loyalitas karyawan yang lebih tinggi (Mayangsari & Sari, 2026). Investor menggunakan indikator kualitas manajemen yang tercermin dari Perencanaan Suksesi yang efektif sebagai salah satu faktor kunci dalam menentukan prospek perusahaan. Jika suksesi tidak terjamin, risiko penurunan Nilai Perusahaan akan meningkat tajam. Penelitian ini bertujuan untuk menyediakan data empiris yang spesifik, mengisi kekosongan literatur yang umumnya bersifat umum, dengan berfokus pada industri otomotif sebagai sektor yang kritis terhadap stabilitas kepemimpinan dan insentif kinerja. Studi ini bertujuan menganalisis kontribusi langsung Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*) dan Sistem Kompensasi Strategik (*Strategic Compensation System*) terhadap peningkatan Nilai Perusahaan (*Firm Value*) di industri otomotif ABC.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Adaptasi Strategi Pemasaran dan Kompetensi Digital

Dealer Otomotif ABC telah melakukan migrasi strategi pemasaran secara masif, beralih dari media konvensional (Koran/Media Cetak) ke platform media sosial (TikTok, Facebook, Instagram) dengan fokus pada aktivitas *live streaming* dan partisipasi aktif dalam pameran besar. Pergeseran ini secara langsung berimplikasi pada SDM, di mana setiap tenaga penjual wajib memiliki literasi teknologi digital yang kuat.

Karakteristik Tenaga Penjual dan Tantangan Generasi Z

Narasumber mengidentifikasi tantangan utama dalam rekrutmen Gen Z adalah "mentalitas instan" (ekspektasi hasil cepat), yang bertentangan dengan proses penjualan yang memerlukan ketekunan, prospek, dan negosiasi berulang. Karyawan dituntut beradaptasi secara cepat terhadap fitur kendaraan listrik (EV) serta sistem kerja digital (misalnya, *dashboard* monitoring kinerja).

Kompetensi Kunci dan Perencanaan Suksesi Berbasis Kinerja

Kompetensi tenaga penjual diukur melalui kombinasi *Hard Skill* (aritmatika cepat untuk simulasi kredit) dan *Soft Skill* (penguasaan produk mendalam, komunikasi persuasif, dan negosiasi). Sistem suksesi (promosi jabatan dari *Sales* ke *Supervisor* hingga *Kepala Cabang*) secara konsisten dijalankan murni berdasarkan kinerja (*merit-based*). Indikator utama adalah pencapaian target penjualan yang konsisten dan kemampuan kepemimpinan tim dalam *event* atau pameran.

Sistem Kompensasi Strategis dan Pengelolaan Reputasi

Struktur kompensasi dirancang secara strategis untuk memacu *produktivitas*. *Monitoring* kinerja dilakukan melalui sistem *dashboard* digital yang transparan. Dalam aspek kesejahteraan, fasilitas dasar (BPJS Kesehatan dan Ketenagakerjaan) terikat dengan masa percobaan dan pencapaian minimal penjualan (2 unit). Manajemen keluhan konsumen ditangani serius, terutama terkait janji bonus yang tidak ditepati, melalui verifikasi administrasi pada setiap Surat Pemesanan Kendaraan (SPK) untuk menjaga citra perusahaan. Narasumber juga menekankan bahwa profitabilitas jangka panjang bergantung pada retensi pelanggan di bengkel resmi (*after-sales*), bukan sekadar penjualan unit.

Peran Kepemimpinan dalam Transformasi Digital dan Kinerja Inovasi

Temuan mengenai pergeseran strategi pemasaran ke *live streaming* dan media sosial menunjukkan adanya kebutuhan tinggi akan Kinerja Inovasi di tingkat operasional. Dalam konteks teori MSDM dan Strategik, hal ini memerlukan Gaya Kepemimpinan Transformasional yang mampu mendorong karyawan untuk secara proaktif beradaptasi dan berinovasi dengan alat digital baru (Ulfiona, 2025). Ketergantungan pada literasi digital setiap tenaga penjual merupakan bukti bahwa inovasi bukan lagi tugas departemen tertentu, melainkan hasil dari Keterlibatan **Karyawan** yang tinggi terhadap proses digital. Kepemimpinan manajer penjualan harus mampu memfasilitasi lingkungan kerja yang memungkinkan tenaga penjual untuk terus belajar tentang EV dan alat digital tanpa hambatan birokrasi, yang sejalan dengan pentingnya dukungan organisasi yang dirasakan.

Keselarasan Perencanaan Suksesi dengan Kompetensi Industri Otomotif

Sistem promosi *merit-based* yang diterapkan Otomotif ABC sangat relevan dengan konsep Perencanaan Suksesi Strategis. Hal ini menjamin bahwa posisi kepemimpinan (*Supervisor*, *Kepala Cabang*) diisi oleh talenta yang tidak hanya mahir menjual tetapi juga terbukti memiliki kemampuan memimpin tim dalam situasi nyata (pameran). Hal ini juga menggarisbawahi bahwa di industri otomotif yang kompetitif, Nilai Perusahaan (seperti yang diyakini investor) sangat bergantung pada kesinambungan talenta kunci yang teruji secara kinerja (Binawan, 2025). Penekanan pada gabungan *hard skill* (perhitungan kredit cepat) dan *soft skill* (negosiasi) merefleksikan bahwa kesuksesan di lapangan adalah prasyarat mutlak untuk suksesi.

Efektivitas Kompensasi dan *Dashboard* Kinerja sebagai Dukungan Organisasi

Sistem kompensasi yang secara eksplisit dirancang untuk memacu produktivitas (BPJS terikat dengan minimal penjualan unit) menunjukkan implementasi Sistem Kompensasi Strategik. Kompensasi dirancang bukan hanya sebagai balas jasa, tetapi sebagai *driver* perilaku yang diinginkan (Fulmer et al., 2023). Penggunaan sistem *dashboard* digital untuk memantau KPI secara transparan berfungsi sebagai bentuk Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support*) yang non-moneter. Transparansi kinerja melalui teknologi dapat meningkatkan keadilan prosedural dan mengurangi persepsi subjektivitas dalam penilaian dan promosi, meskipun tantangan mentalitas instan Gen Z tetap menjadi isu budaya yang harus dikelola oleh manajer.

Manajemen *After-Sales* sebagai Strategi Retensi Jangka Panjang

Fokus narasumber pada profitabilitas jangka panjang yang berasal dari sektor *after-sales* (bengkel resmi) menunjukkan adanya pemahaman strategis yang matang. Dalam konteks MSDM, retensi pelanggan ini bergantung pada kualitas layanan teknisi dan petugas *after-sales*. Oleh karena itu, strategi retensi karyawan dan pengembangan talenta harus diperluas tidak hanya pada tenaga penjual, tetapi juga pada tim purna jual. Strategi penanganan keluhan yang serius (verifikasi SPK) adalah upaya untuk mengelola reputasi dan meningkatkan Kepuasan Pelanggan, yang merupakan prasyarat mutlak bagi retensi. Hal ini mengonfirmasi bahwa SDM yang disiplin dan terlatih dalam etika pelayanan merupakan aset strategis perusahaan dalam mencapai keunggulan kompetitif.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan analisis data kualitatif yang diperoleh dari wawancara dengan Sales Manager Otomotif ABC, dapat ditarik beberapa kesimpulan utama mengenai implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) Strategis di tengah transisi digitalisasi dan elektrifikasi industri otomotif:

1. **Adaptasi Digital dan Kinerja Inovasi:** Dealer Otomotif ABC telah secara agresif mengadaptasi strategi pemasaran ke platform digital (seperti *live streaming* dan media sosial). Hal ini menciptakan tuntutan standar baru terhadap literasi digital setiap tenaga penjual. Kondisi ini menegaskan bahwa Kinerja Inovasi di level operasional didorong oleh pergeseran strategis perusahaan, yang memerlukan dukungan Gaya Kepemimpinan Transformasional yang kuat untuk memotivasi adaptasi cepat.
2. **Perencanaan Suksesi Strategis:** Implementasi Perencanaan Suksesi berjalan secara ketat berdasarkan prinsip *merit-based* (berbasis kinerja), yang terlihat dari sistem promosi jabatan (dari *Sales* hingga *Kepala Cabang*) yang murni didasarkan pada pencapaian target penjualan yang konsisten dan kemampuan kepemimpinan. Hal ini konsisten dengan literatur bahwa perencanaan suksesi yang matang adalah indikator stabilitas manajemen yang dilihat oleh investor sebagai bagian dari Nilai Perusahaan jangka panjang.
3. **Sistem Kompensasi Strategis:** Struktur kompensasi dirancang secara strategis untuk memacu produktivitas, di mana fasilitas dasar (BPJS) terkait dengan hasil kerja minimal. Penggunaan sistem *dashboard* digital untuk monitoring KPI secara transparan berfungsi sebagai bentuk Dukungan Organisasi yang Dirasakan (*Perceived Organizational Support*) yang meningkatkan keadilan prosedural. Namun, perusahaan menghadapi tantangan utama dalam mengelola Mentalitas Instan Gen Z yang kontras dengan proses penjualan yang membutuhkan ketekunan.
4. **Fokus Strategis Purna Jual:** Dealer menyadari bahwa profitabilitas jangka panjang perusahaan bergeser dari penjualan unit semata menuju retensi pelanggan di bengkel resmi (*after-sales*). Hal ini menunjukkan bahwa strategi SDM harus diperluas untuk memastikan kualitas tim purna jual, serta menekankan pentingnya disiplin dan verifikasi administrasi (SPK) dalam manajemen komplain sebagai upaya strategis menjaga Citra Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Amir, J., Mohammad, W., Fauziah, L., Lestari, A., Borut, A., Haryono, B., Tobing, D. L., Suryana, D., Dewantoro, F. H., Husnaini, Sutraningrat, I. A., Jamaludin, M., Santa, M. R., Febrianti, M., Gunawarman, M. I., Mulyati, Murti, N. E., Banten, P. A. N., Imelda, R., ...
- Yunaningsih, Y. (2023). *Anthology of Human Resources Management*. <https://osf.io/a72fs>
- Binawan, U. (2025). *Manajemen Kompensasi Compensation Management*. 1, 40–46.
- Desti Febrian, W., Mulyati, Lily, Rajab, M., & Thamrin AR, M. (2023). Transactional Leadership: Employee Performance and Organizational Performance (Literature Review). *East Asian*

- Journal of Multidisciplinary Research*, 2(3), 1129–1142.
<https://doi.org/10.55927/eajmr.v2i3.3410>
- Fulmer, I. S., Gerhart, B., & Kim, J. H. (2023). Compensation and performance: A review and recommendations for the future. *Personnel Psychology*, 76(2), 687–718.
<https://doi.org/10.1111/peps.12583>
- Mayangsari, D. A., & Sari, P. O. (2026). Pengaruh Lingkungan Kerja, Kepuasan Kerja dan Kompensasi Terhadap Retensi Karyawan Generasi Z di Kota Surakarta. *PENG: Jurnal Ekonomi Dan Manajemen*, 3(1), 1133–1147.
- Sari, I. P., Al-Phasa, N. F., Muhammad, A. I., Feriansyah, R. A., Rifqi, M., & Zulfika, M. Z. (2025). Ketika Talenta Pergi: Menelisik Dampak Brain Drain Terhadap Kemajuan Indonesia. *Arini: Jurnal Ilmiah Dan Karya Inovasi Guru*, 2(1), 99–111. <https://doi.org/10.71153/arini.v2i1.344>
- Sisodia, G., Jadiyahappa, N., & Joseph, A. (2021). The relationship between human capital and firm value: Evidence from Indian firms. *Cogent Economics and Finance*, 9(1).
<https://doi.org/10.1080/23322039.2021.1954317>
- Teece, D. J., Peteratd, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility. *California Management Review*, 58(4), 13–35.