

# MANAJEMEN TALENТА

## TALENT POOL & SUKSESI

RINGKASAN

Krisna Wijaya  
Center for Leadership and Ethics LPPI  
Jakarta, September 2019

## TANTANGAN MASA DEPAN

87

Peringkat  
Indeks Pembangunan  
Manusia Indonesia Tahun 2018  
(Annual Meetings , IMF and World Bank,2018)  
  
Masih dibawah Singapura, Malaysia,  
Thailand, dan Filipina

Pengembangan sumber daya manusia telah menjadi prioritas tinggi bagi organisasi/perusahaan di seluruh dunia dengan bidang manajemen talenta yang menjadi kunci strategisnya yang tidak boleh diabaikan. (Collings & Mellahi, 2009; Björkman et al., 2013),



## MEMO

Kalau dipersulit atau sengaja dipersulit saja masih ada yang mau dan banyak, mengapa harus dipermudah.

Kalau dibuat lama dan berlarut-larut tidak ada masalah, mengapa harus dipercepat.

Kalau hal itu dilakukan, maka perusahaan/organisasi akan kalah bersaing bukan karena persaingan.

Tetapi karena perusahaan/organisasi yang menciptakan kondisi untuk kalah bersaing (Krisna Wijaya)

# RINGKASAN

## MANAJEMEN TALENTA

Hasil Adaptasi dari Mc Kensey 9 Box Talent Matrix

POTENSI	3. Tinggi	<b>BOKS 3</b> Kinerja Rendah Potensi Tinggi	<b>BOKS 2</b> Kinerja Sedang Potensi Tinggi	<b>BOKS 1</b> Kinerja Tinggi Potensi Tinggi
	2. Sedang	<b>BOKS 4</b> Kinerja Rendah Potensi Tinggi	<b>BOKS 3</b> Kinerja Sedang Potensi Sedang	<b>BOKS 2</b> Kinerja Tinggi Potensi Rendah
	1. Rendah	<b>BOKS 5</b> Kinerja Rendah Potensi Rendah	<b>BOKS 4</b> Kinerja Sedang Potensi Rendah	<b>BOKS 3</b> Kinerja Tinggi Potensi Rendah
		1. Rendah	2. Sedang	3. Tinggi
		<b>KINERJA</b>		

- BOKS 1  
Talen Prioritas
- BOKS 2  
Talen Prospektif
- BOKS 3  
Talen Alternatif
- BOKS 4  
Talen Marjinal
- BOKS 5  
Non Talen

### Keterangan

Masing-masing Boks dapat dilakukan klasifikasi berdasarkan level jabatannya. Misalnya 10 Terbesar Calon General Manager pada masing-masing boks



Catatan  
Keberhasilan Unit Kerja SDM dan Pelatihan dapat menggunakan indikator perkembangan Boks. Idealnya dapat memperbesar jumlah talen pada Boks 1 dan 2 dengan mengembangkan sumber talen dari Boks 3 dan 4.

## RINGKASAN

### PROSES MANAJEMEN TALENTA



## MANAJEMEN

## TALENTA

### TERMINOLOGI DAN DEFINISI

Talenta adalah tentang individu-individu yang dapat membuat perbedaan untuk kinerja organisasi, dengan menunjukkan tingkat potensi tertinggi.

Manajemen Talenta meliputi kegiatan organisasi dalam mengembangkan, memilih dan mempertahankan karyawan/pemimpin terbaik di posisi yang sesuai (Stahl et al ,2007)

Melalui Manajemen Talenta akan memiliki karyawan/pemimpin yang tepat di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat dengan serangkaian keterampilan yang tepat. (Stephenson and Pandit ,2008)

---

### RINGKASAN

Manajemen Talenta adalah proses terdokumentasi untuk mengembangkan karyawan/pemimpin yang memiliki potensi besar untuk posisi yang lebih tinggi.

Melalui Manajemen Talenta dapat memberikan kepastian bahwa karyawan/ pemimpin untuk siap mengambil peran "yang tepat" pada waktu yang "tepat".

## MANAJEMEN

## TALENTA

## MANFAAT

...menjadi penentu utama kesuksesan bagi perusahaan/organisasi  
(Hughes-Rog, 2008)

.....menjadi dasar untuk melibatkan karyawan dalam perusahaan  
(Morton, 2005)

Manajemen Talenta memberikan dampak positif terhadap kepuasan, motivasi dan komitmen kerja karena karyawan/pemimpin diberi "perspektif" dan tujuan karir dan pengembangan sesuai dengan kompetensi dan tingkat keterlibatan mereka.  
(Bethke-Langenegger et al ; 2011)

### BAGI ORGANISASI

1. Dapat mengisi posisi lebih cepat dan segera dipilih ketika posisi yang tepat tersedia
2. Mempersiapkan karyawan/pemimpin siap bekerja
3. Meningkatkan efisiensi dan daya saing

### BAGI KARYAWAN

1. Menuntut karyawan/pemimpin untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan dan keterampilan
2. Memberikan kepastian peluang berkarir
3. Persaingan semakin transparan dan obyektif

## MANAJEMEN

## TALENTA

### KONSEP

(Adaptasi dari Lance A. Berger, 2004)



## ILUSTRASI

**66,67%**

Kesenjangan Calon Direksi BUMN (2015)

8 dari 12 kompetensi kesenjangannya masih > 50%

Keberadaan Manajemen Talenta dan pelatihan berkelanjutan merupakan alternatif terbaik untuk mengatasi kesenjangan kompetensi. Hal tersebut akan memberikan semacam *google map* bagi pekerja/pemimpin untuk meniti karir selanjutnya (Krisna Wijaya)

## 12 KOMPETESI BUMN (DOMESTIK)

Permen BUMN No. PER-03/MBU/02/2015

GAP (%)

1. Integrity	20
2. Enthusiastic	23
3. Innovation and Creativity	58
4. Building Business Partnership	45
5. Business Acumen	45
6. Customer Focus	68
7. Strategic Orientation	62
8. Driving For Result	58
9. Visionary Leadership	72
10. Aligning Performance For Success	74
11. Change Leadership	58
12. Empowering	60

Sumber

Diolah dari BUMN Insight No. 9 Tahun I Juni 2015

**MANAJEMEN****TALENTA****CONTOH  
FORMAT PENILAIAN**

NAMA TALEN	JABATAN	KINERJA	POTENSI	TALENT POOL	REKOMENDASI
ABC	Direktur	4,0	4,0	10 Terbaik	Prioritas 1
DEF	Direktur	3,8	3,9	25 Terbaik	Prioritas 2
GHI	Direktur	3,5	3,5	50 Terbaik	Prioritas 3

**DISKRIPSI****SKALA/NILAI**

Dapat menggunakan rentang skala 1 sd 4 atau sesuai kebutuhan

Disarankan menggunakan data yang diolah secara statistik dengan menggunakan standar defiasi (Sd)

**JABATAN**

Sesuai dengan struktur organisasi.

**TALENT POOL**

Menggunakan katagori 10 Terbaik dan seterusnya.

Tetap berupa strata, dimana untuk masuk ke 10 Terbaik berasal dari 25 Terbaik, dan seterusnya

**REKOMENDASI**

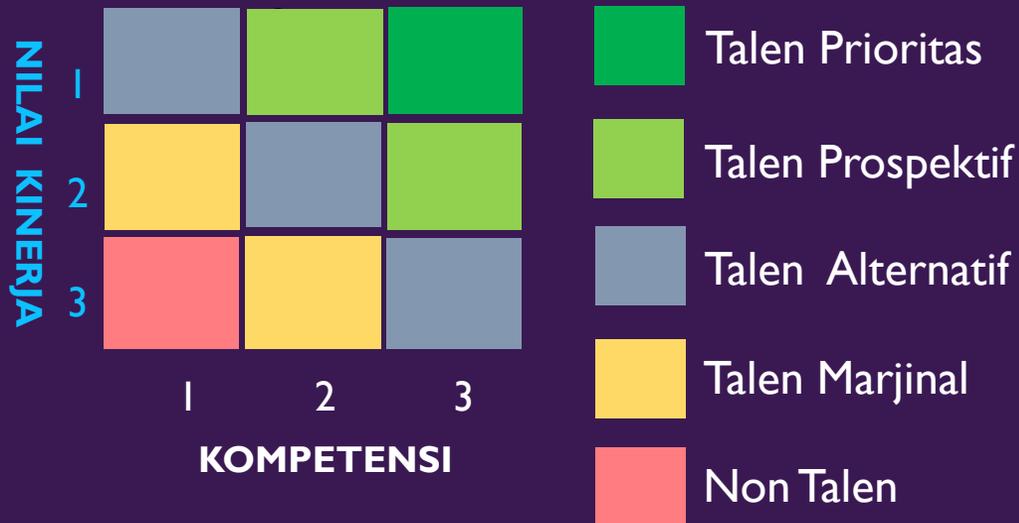
Status dalam rekomendasi tidak statis.

Pada periode tertentu dapat berubah statusnya sesuai dengan nilai kinerja dan potensinya.

## MANAJEMEN

## TALENTA

### CONTOH MATRIX TALENT



### CONTOH HASIL ASESMEN



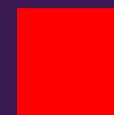
### DISKRIPSI

Misalnya ada 30 talen untuk Direktur. Hasilnya dikelompokkan menjadi 9 boks matriks.

#### Catatan

Untuk mengoperasikan Matriks Talenta dapat menggunakan piranti lunak (*software*).

## TALENT POOL



Perusahaan yang benar-benar ingin memasuki skala global dan unggul dalam persaingan harus mempunyai keunggulan kompetitif untuk bisa bertahan hidup.

(Beechler dan Woodward, 2009)

## MANAJEMEN

## TALENTA

### TERMINOLOGI TALENT POOL

....talent pool pada dasarnya adalah kumpulan kandidat (talent) yang tetap tertarik untuk bekerja di perusahaan/organisasi dimana mereka bekerja  
(Lance A. Berger and Dorothy R. Berger,2004).

...talent pool adalah kelompok individu yang dapat membuat perbedaan kinerja dan potensi tertinggi  
(Talent Management Guide, Australia Government,2015)

....talent pool adalah kelompok pekerja yang sedang dilatih dan dikembangkan untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi (Sharlyn Lauby, 2018)

....talent pool adalah suatu proses untuk mengidentifikasi pekerja yang memiliki kapabilitas untuk menjadi pemimpin masa depan (Jeff Haden, 2013)

### RANGKUMAN

Talent Pool pada dasarnya adalah *data base* yang terdiri dari profil kandidat dari semua karyawan/pemimpin potensial dengan kinerja dan kompetensi yang tinggi.

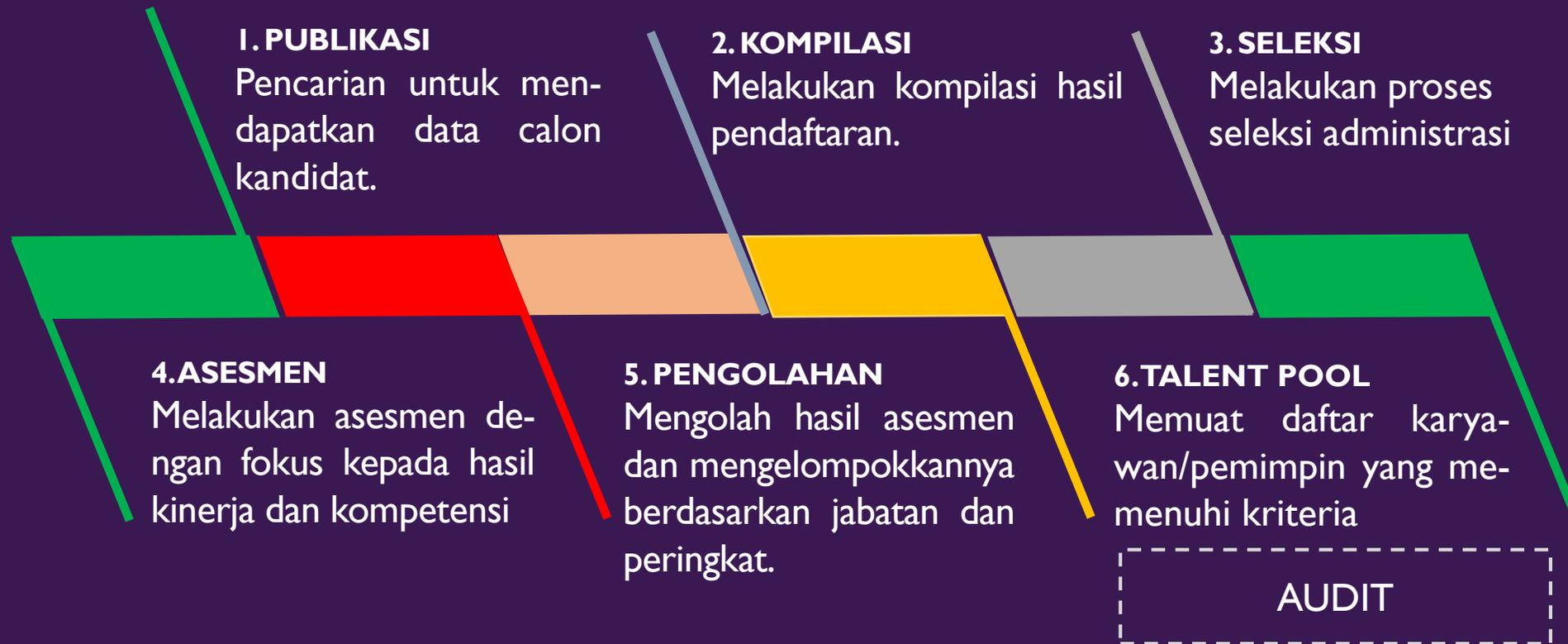
## MANAJEMEN

## TALENTA

### PROSES TALENT POOL

Talent Pool memungkinkan organisasi untuk mengembangkan karyawan /pemimpin di bidang yang selaras dengan kompetensi dan nilai-nilai perusahaan.

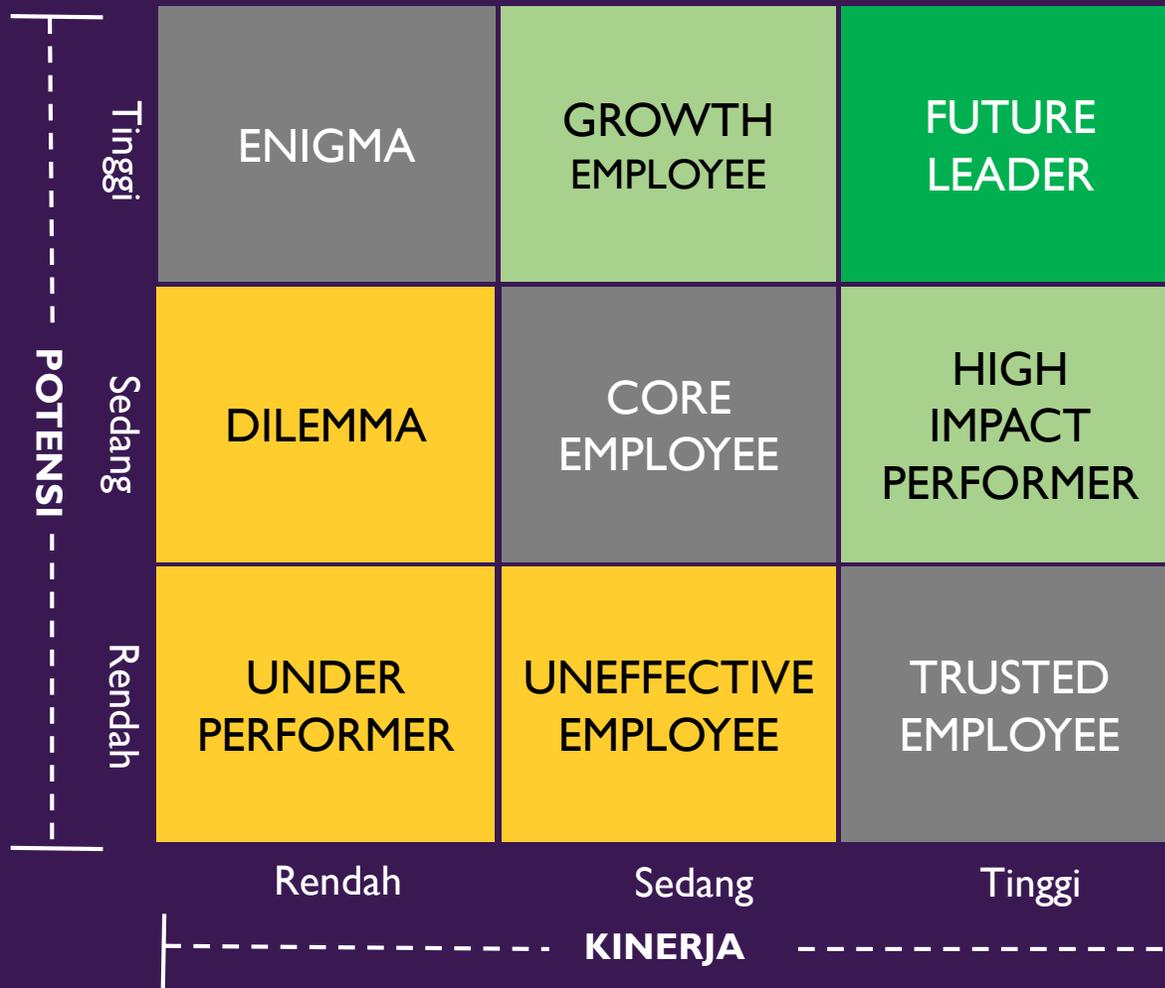
Adaptasi dari Kristina Martic (2018)



# MATRIX

## TALENT POOL

### McKINSEY 9 BOX TALENT MATRIX



Prioritas Talent Pool (Promosi)



Prospektif Talent Pool  
1. Pelatihan  
2. Pengembangan  
3. Mutasi



Potensial Talent Pool  
1. Pelatihan  
2. Pengembangan  
3. Rotasi



Diluar Talent Pool  
1. Pelatihan  
2. Pengembangan  
3. Rotasi  
4. Exit

**MANAJEMEN****TALENTA**
**TABULASI  
TALENT POOL  
(CONTOH)**

POTENSI TALEN	SELEKSI	HASIL	PENGEMBANGAN	TALENT POOL
<b>STRATA JABATAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ass Manajer</li> <li>• Manager</li> <li>• Deputi GM</li> <li>• General Manager (GM)</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asesmen Kompetensi</li> <li>2. Wawancara Hasil Asesmen</li> </ol> <p>Dilaksanakan oleh lembaga profesional dan independen</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kesenjangan Kompetensi (Gap)</li> <li>2. Sasaran Pengembangan</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelatihan</li> <li>2. Magang</li> <li>3. Benchmarking</li> </ol> <p>Dilakukan baik internal atau eksternal di lembaga pendidikan/pelatihan profesional</p>	<p>Berupa peringkat dari hasil asesmen dan pelatihan. Misalnya 10 Terbaik dan seterusnya sesuai kebutuhan.</p> <p>Status Talent Pool (Gugus Talen) bersifat dinamis dari waktu ke waktu. Ada yang meningkat atau sebaliknya.</p>
<b>PERSYARATAN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masa Kerja</li> <li>• Kinerja (KPI)</li> <li>• Pangkat/Golongan</li> </ul>				<div style="border: 2px dashed black; padding: 10px; width: fit-content; margin: 0 auto;"> <b>AUDIT</b> </div>

## SUKSESI

Kelangkaan kaderisasi banyak disebabkan karena perusahaan/ organisasi tidak atau belum memiliki perencanaan suksesi. Yang terorganisir.

Atau sudah memiliki tetapi tidak difungsikan secara optimal.

Dilain pihak banyak yang sudah memiliki tetapi tidak digunakan (Krisna Wijaya)

**MANAJEMEN**

**TALENTA**

**SUKSESI**

## TERMINOLOGI

Proses manajemen talenta yang membangun kumpulan karyawan/ pemimpin terlatih yang siap untuk mengisi peran kunci (Sarah K, White, 2018)

....prosedur mengembangkan dan mengklasifikasikan karyawan/ pemimpin dengan potensi yang tinggi untuk memasok formasi posisi kepemimpinan bagi organisasi. (Charan, Drotter & Noel, 2001)

## MANFAAT

.....memungkinkan organisasi untuk tumbuh sukses secara berkesinambungan (Hills, 2009)

Memastikan ketersediaan karyawan /pemimpin berpengalaman dan berkualitas tinggi yang siap digunakan

Bagian dari daya tarik untuk tetap bertahan dan meningkatkan loyalitas, karena adanya proses suksesi yang jelas dan terukur (Krisna Wijaya)

## MANAJEMEN

## TALENTA

## SUKSESI

Perusahaan besar yang berhasil menerapkan perencanaan suksesi para eksekutif mereka antara lain;

1. General Electric,
2. Honeywell,
3. IBM
4. Marriott
5. Microsoft
6. Pepsi and
7. Procter & Gamble.

Perusahaan tanpa memiliki perencanaan suksesi, tidak dapat memastikan bahwa program dan layanan yang penting untuk kelangsungannya dapat dipertahankan ([John Zorbini, 2019](#))

Dari rangkuman hasil penelitian menjelaskan mengapa banyak perusahaan besar kelas dunia mempunyai perencanaan suksesi antara lain karena :

**1**

Meningkatkan komitmen dan retensi karyawan/ pemimpin.

**2**

Memberikan ekspektasi pengembangan karier bagi para karyawan/pemimpin, sehingga meningkatkan rasa memiliki.

## MANAJEMEN

## TALENTA

## PROSES SUKSESI

Adaptasi dari Sarah K.White (2018)

1

### IDENTIFIKASI

Identifikasi posisi paling penting dalam organisasi yang harus segera diisi dengan cepat.

2

### PERSYARATAN

Antara lain (1) pengalaman (2) potensi, (3) kepribadian

3

### KRITERIA

Minimal (1) kompetensi, (2) kinerja dan (3) kriteria lainnya sesuai dengan keperluan.

4

### TALENT POOL

Membuat talent pool berdasarkan hasil seleksi.

4

### PENGEMBANGAN

Pengembangan antara lain melalui pelatihan secara berkesinambungan rotasi/mutasi berupa penugasan khusus, seminar dll

5

### EKSEKUSI

- Penugasan/promosi secara definitif
- Penugasan sebagai pejabat sementara (Pjs) atau sejenis dan kemudian menjadi definitif

- EVALUASI
- AUDIT

## CATATAN PENUTUP

Jarang ada yang memikirkan strategi retensi, agar karyawan/pemimpin yang bertalenta tinggi tetap tertarik bekerja dan tidak keluar dari suatu perusahaan/organisasi

Ketika ada talen potensial dan atau terbaik meninggalkan perusahaan/organisasi, maka pertanyaanya adalah apakah perusahaan/ organisasi memiliki alternatif daya tarik yang bisa ditawarkan agar mereka tidak keluar.

Suasana kerja yang nyaman, jenjang karir yang jelas dan penilaian yang obyektif adalah daya tarik yang dibutuhkan. Tidak ada kerugian bagi organisasi untuk mewujudkan hal tersebut (Krisna Wijaya)

TERIMAKASIH

SEMOGA  
BERMANFAAT

SEMUA SULIT  
SEBELUM  
MENJADI  
MUDAH

## REFERENSI

1. Bethke-Langenegger, P., Mahler, P. and Staffelbach, *Effectiveness of Talent Management Strategies*, European J International Management, Vol 5, No 5, 2011
2. Capelli, P, *Talent Management for The 21st Century*, Harvard Business Review, Vol. 86, 2008
3. Collings, D. G., & Mellahi, K, *Strategic Talent management: A Review and Research Agenda*. Human Resource Management Review, 2009
4. Iles, P., Chuai, X., & Preece, D, *Talent Management and HRM in Multinational Companies in Beijing: Definitions, Differences and Drivers*. Journal of World Business, 2010
5. Joyce, W. F., & Slocum, J. W, *Top Management Talent; Strategic Capabilities, and Firm Performance*. Organizational Dynamics, 41(3): 183–193., 2012
6. L. Berger, & D.R. Berger, *Talent Management Handbook*. New York: Mc-Graw-Hill, 2004
7. L.A. Berger, & D.R. Berger. *The Handbook of Best Practise on Talent Managemet*. New York: McGraw Hill, 2008
8. Martin, J., and Schmidt, C, *How to Keep Your Top Talent*, Harvard Business Review, Vol. 88 Iss. 5, pp. 54-61, 2010
9. Michaels, E., Handfield-Jones, H. and Axelrod, B, *War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press Books, 2011
10. Thunnissen, M, *Talent Management*, Employee Relations, Vol. 38 Iss 1 pp. 57-72, 2016
11. P. Darrin, *Talent Management: The Key To Organizational Success*, United States, 2008
12. R. Palan, *Competency Management*. Jakarta: Penerbit PPM, 2007,

## TENTANG

## PENULIS

Krisna Wijaya

Lahir di Jakarta 22 Juli 1955 dan beragama Islam. Berkeluarga dengan seorang istri dan dikarunia seorang putri Lulus daari Fakultas Pertanian IPB (Institut Pertanian Bogor) Tahun 1980. Program Magister Manajemen UGM (1990) dan (S3) Fakultas Pascasarjana UGM (2008) Jurusan Studi Antar Bidang. Lulus dengan predikat Cum Laude.

### PENDIDIKAN INFORMAL TERAKHIR

Harvard Bussiness School (2011), Chicago Universtly (2012), Wharton Bussiness School (2013), Canbridge University (2014)

### PEKERJAAN SD SEKARANG

(1) Direktur LPPI, (2) Komisaris Independen PT Adira Finance Tbk, (3) Anggota Dewan Pengawas Syariah PT Asuransi Chubb Syariah, (4) Anggota Dewan Pengawasan Yayasan Adaro Membangun Negeri, (5) Anggota Tim Klarifikasi (Fit and Proper) Bidang Perbankan di OJK dan (6) Komisaris PT Brilian Indah Gemilang

### PENGALAMAN BEKERJA

Sebagai bankir profesional sejak tahun 1980 sampai dengan saat ini (39 tahun), dan pernah menduduki berbagai jabatan antara lain: (1) Komisaris Utama PT BNI Life (2015-2018), (2) Komisaris Independen PT Bank Mandiri (April 2010-Maret 2015), (3) Komisaris PT Bank Danamon (2008-2010), (4) Kepala Eksekutif (CEO) Lembaga Penjamin Simpanan (LPS) 2005-2007 -Mengundurkan diri 2007, (5) Direktur Bank Rakyat Indonesia (2000-2005), (6) Komisaris BRI (2005), (7) Direktur LPPI (April-September 2005), (8) Anggota Tim Asistensi Menteri Keuangan (2003).

### PENGALAMAN LAINNYA

Sejak 1980 sampai dengan sekarang aktif menulis artikel dan menjadi nara sumber dari berbagai seminar mengenai perbankan, keuangan dan ekonomi. Artikel yang sudah ditulis sekitar 950 artikel sejak tahun 1980 sd sekarang diberbagai media masa, dan sekitar 175 artikel di Kompas. Menerbitka 11 buku mengenai Perbankan. Menulis Modul untuk berbagai mata ajaran terkait pemasaran,kepemimpinan,pengambilan keputusan, pengawasan, manajemen risiko,perkreditan, kependidikan, sosial dan ekonomi.