



# **MODUL PERENCANAAN KARIR**

**Qristin Violinda Ph.D**

---



## **KATA PENGANTAR**

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah saya panjatkan puja dan puji syukur kehadiran Allah swt yang senantiasa melimpahkan segala rahmat, taufik dan hidayah-Nya sehingga penyusun dapat menyelesaikan modul ini.

Modul ini disusun untuk memenuhi kebutuhan mahasiswa didalam mata kuliah Manajemen Talenta. Sesuai dengan segmentasi peserta, maka modul ini disusun dengan kualifikasi kebutuhan mahasiswa.

Teknik penyajian yang diangkat dilakukan secara terpadu dengan pemilihan berdasarkan pokok bahasan materi praktek perencanaan karir

Pembahasan modul ini dimulai dengan menjelaskan tujuan yang akan dicapai. Kelebihan modul ini, Anda bisa melihat keterpaduan ilmu manajemen talenta dalam pengembangan SDM.

Pembahasan yang akan disampaikan pun disertai dengan petunjuk Langkah-langkah yang disusun secara detail yang dapat digunakan untuk merumuskan strategi dan kebijakkan manajemen SDM.

Penyusun menyadari bahwa di dalam pembuatan modul masih banyak kekurangan, untuk itu penyusun sangat membuka saran dan kritik yang sifatnya membangun. Mudah-mudahan modul ini memberikan manfaat.

Semarang, 8 Februari 2022

Penulis

Qristin Violinda S.Psi,MM,Ph.D

# Bahan Praktek (Materi Ajar)

1. Memahami manfaat dari perencanaan karier
2. Memahami tahapan dalam melakukan perencanaan migrasi telenta
3. Memahami manfaat dari konseling karir
4. Memahami perbedaan pola karier struktural dengan fungsional

# AKTIVITAS PERENCANAAN KARIR

---

- 
- Mengidentifikasi kebutuhan staf organisasi di masa depan
  - Merencanakan jenjang karir
  - Menilai potensi individu dan kebutuhan pelatihan
  - Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan kebutuhan individu
  - Mengaudit dan mengembangkan sistem karir untuk organisasi

## Organizational Perspective

- Mengidentifikasi kemampuan dan minat pribadi
- Merencanakan tujuan hidup dan pekerjaan
- Menilai jalur alternatif di dalam dan di luar organisasi
- Catat perubahan minat dan tujuan saat karir dan tahap kehidupan berubah

## Individual Perspective

# KARIR ADALAH...?

## Definisi

- Karir dari perspektif objektif adalah urutan posisi yang diduduki seseorang selama masa hidupnya
- Karir dari perspektif subjektif adalah perubahan nilai, sikap dan motivasi yang terjadi karena seseorang menjadi tua
- Karir dari perspektif individu adalah urutan aktivitas yang berhubungan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai, dan aspirasi seseorang selama rentang hidupnya

# Tentang karir

- **Manajemen karir adalah proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memilih, menilai, menugaskan dan mengembangkan para pekerjanya guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang kompeten untuk memenuhi kebutuhan organisasi di masa depan**
- **Manajemen karir merupakan proses berkelanjutan dan penyiapan, penerapan dan pemantauan rencana karir yang dilakukan pekerja (individu) itu sendiri dengan seiring sistem karir organisasi serta kebutuhan organisasi**



# Tentang karir

- **Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu pekerja untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya**
- **Pengembangan karir organisasional merupakan hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir individu pekerja dan proses manajemen karir organisasi**

# Tentang karir

- **Perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu pekerja untuk mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya**
- **Pengembangan karir organisasional merupakan hasil yang muncul dari interaksi antara perencanaan karir individu pekerja dan proses manajemen karir organisasi**

# Model Pengembangan Karir Organisasional



# TUJUAN PERENCANAAN KARIR

- Menyadari diri sendiri, peluang, kesempatan, kendala pilihan dan konsekuensi
- Identifikasi tujuan yang berkaitan dengan karir
- Penyusunan program kerja, pendidikan dan yang berhubungan dengan pengalaman yang bersifat pengembangan untuk menyediakan arah, waktu, dan urutan langkah yang diambil untuk meraih tujuan karir spesifik

# **INTEGRASI PERENCANAAN KARIR DAN MANAJEMEN KARIR**

## **Tanggung jawab atasan/manajer**

- **bertindak sebagai katalisator, membuat pekerja peka terhadap proses perencanaan dan pengembangan**
- **menilai realisme tujuan pekerja dan kebutuhan pengembangan organisasi**
- **memberikan arahan kepada pekerja dan formulasikan rencana yang disepakati bersama**
- **menindaklanjuti dan memutakhirkan rencana pekerja tersebut bila sekitarnya tepat**

# **INTEGRASI PERENCANAAN KARIR DAN MANAJEMEN KARIR**

## **Tanggung jawab organisasi**

- **memberikan model perencanaan karir, sumber daya, konseling dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karir pekerja**
- **memberikan pelatihan dalam rencana pengembangan karir kepada atasan/manajer dan pekerjanya serta konseling karir kepada atasan/manajer**
- **memberikan program pelatihan keahlian dan peluang pengalaman pengembangan di pekerjaan**

# **INTEGRASI PERENCANAAN KARIR DAN MANAJEMEN KARIR**

## **Tanggung jawab organisasi**

- **memberikan model perencanaan karir, sumber daya, konseling dan informasi yang dibutuhkan untuk perencanaan karir pekerja**
- **memberikan pelatihan dalam rencana pengembangan karir kepada atasan/manajer dan pekerjanya serta konseling karir kepada atasan/manajer**
- **memberikan program pelatihan keahlian dan peluang pengalaman pengembangan di pekerjaan**

# **INTEGRASI PERENCANAAN KARIR DAN MANAJEMEN KARIR**

## **Tanggung jawab organisasi**

- menyediakan sistem informasi dan proses untuk**
  - mengakomodasikan kebutuhan pengambilan keputusan manajemen (career committee)**
  - memastikan penggunaan informasi yang objektif dengan**
  - merancang metode yang pas untuk pengumpulan informasi, analisis, interpretasi dan penggunaan informasi serta memantau dan evaluasi efektivitas proses**

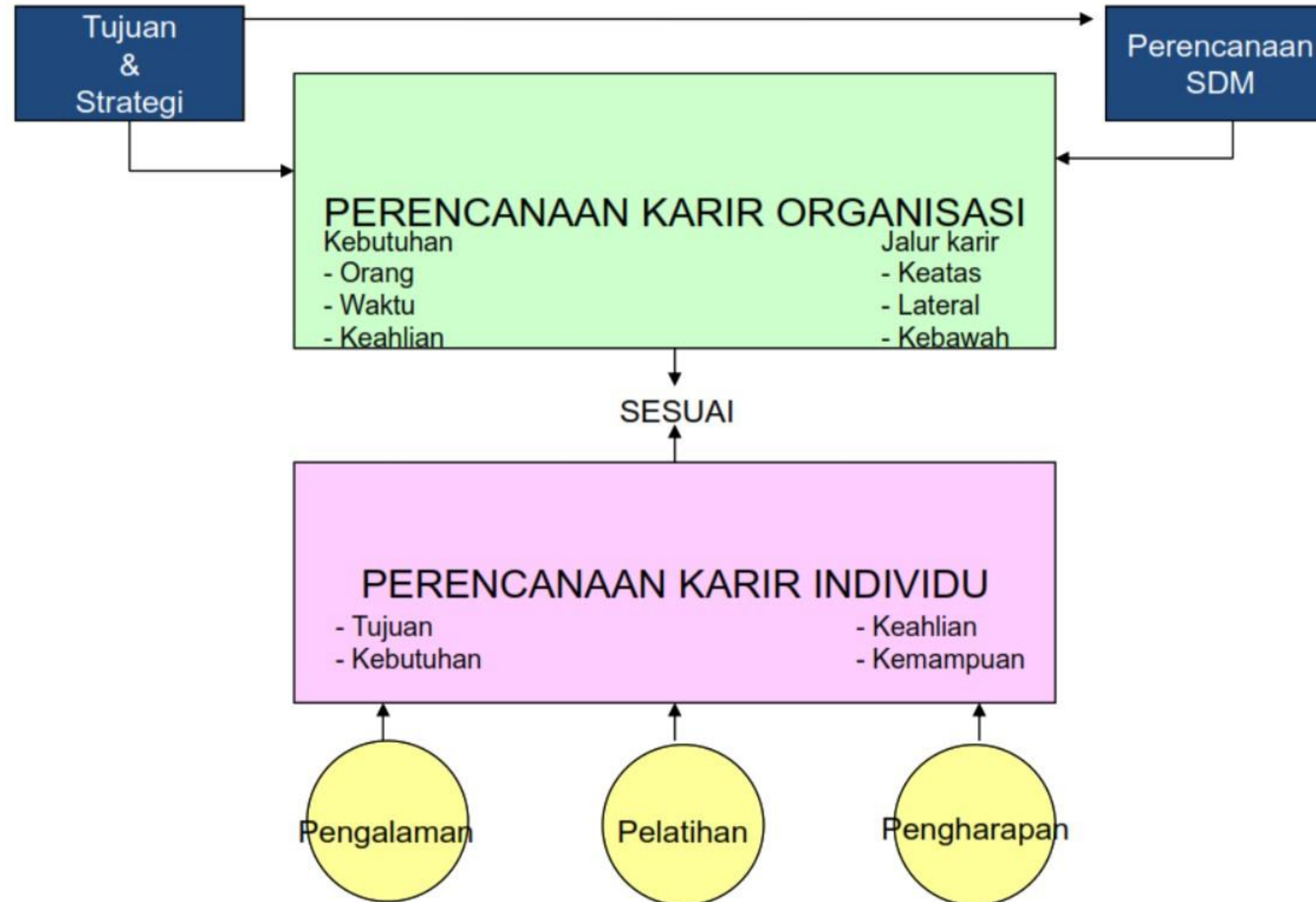


# **INTEGRASI PERENCANAAN KARIR DAN MANAJEMEN KARIR**

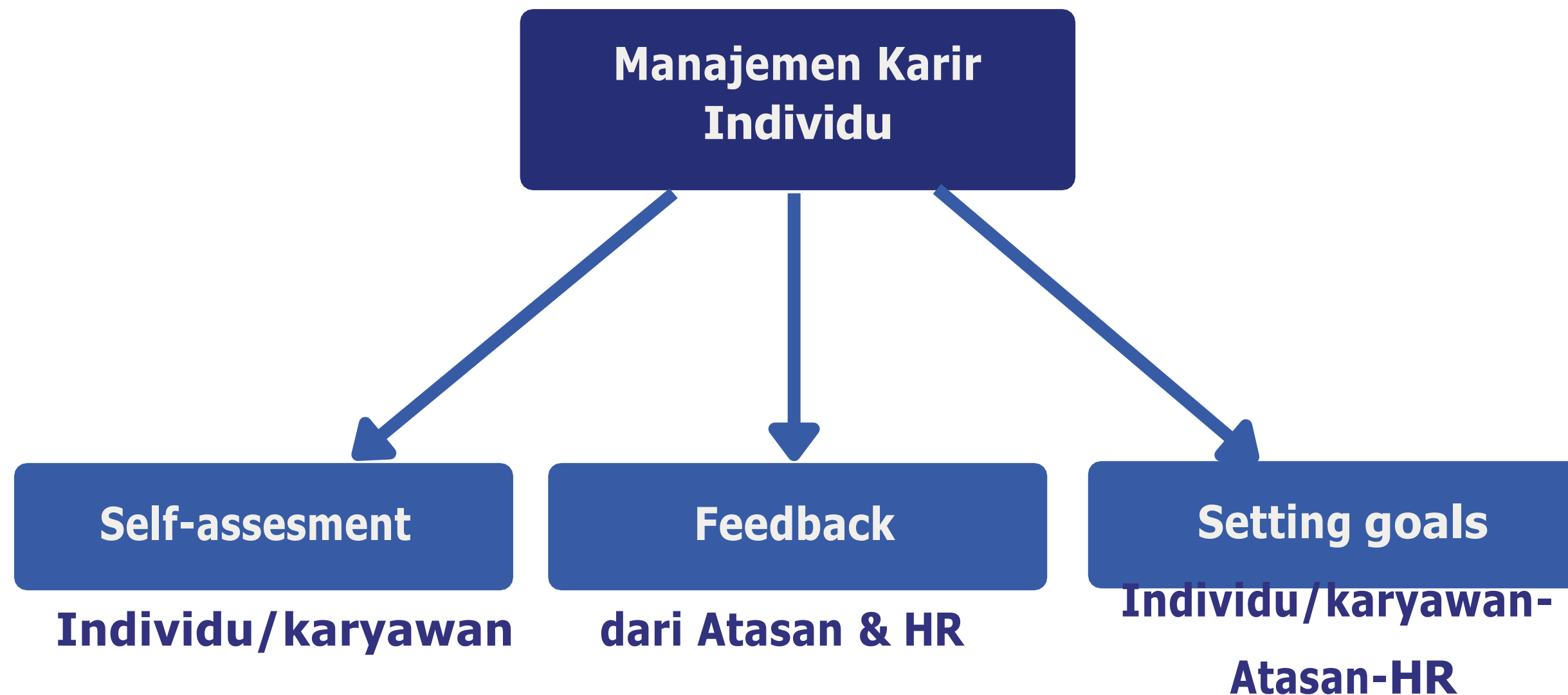
## **Tanggung jawab pekerja**

- **menyediakan informasi yang akurat kepada manajemen pada saat dibutuhkan menyangkut keahlian, pengalaman kerja, minat dan aspirasi karir**

# ELEMEN PERENCANAAN KARIR



# Komponen Perencanaan Karir Individu



# CAREER PLANNING

---

# POIN UTAMA

- **Proses untuk mengidentifikasi dan merencanakan JALUR POSISI yang akan dilalui oleh karyawan**
- **Didalamnya tercakup PROSES PENYELARASAN (ALIGNMENT) antara kebutuhan, keinginan dan kualifikasi karyawan dengan kebutuhan organisasi.**
- **Melibatkan serangkaian PROSES ASESMEN DAN PROGRAM PENGEMBANGAN yang ditujukan untuk membekali para karyawan agar siap menduduki jalur posisi yang telah diidentifikasi dan direncanakan**

# TAHAPAN CAREER PLANNING

---



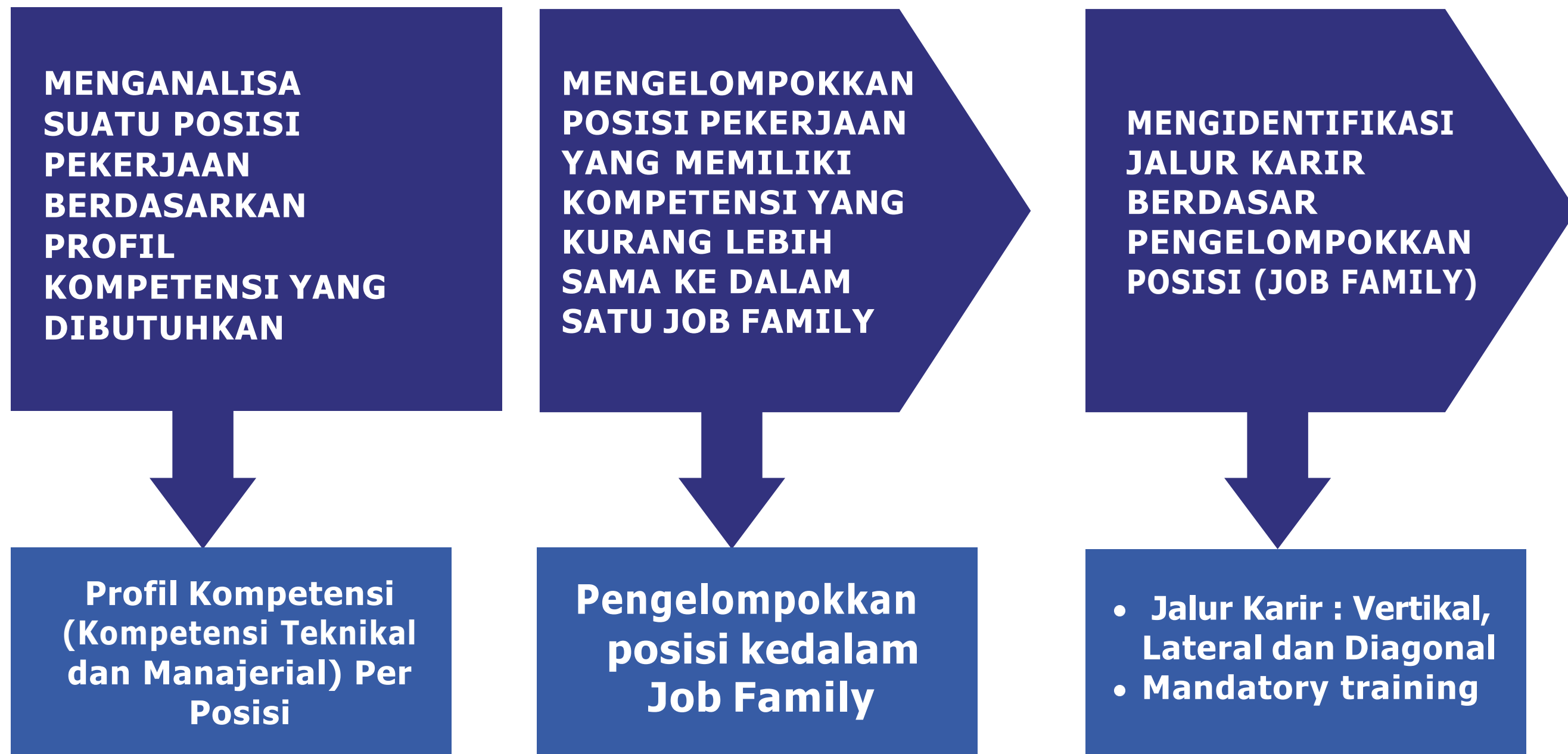
**ASSESS  
EMPLOYEE  
CAREER  
NEEDS AND  
ASPIRATION**

**CONDUCT  
DEVELOPMENT  
INTERVENTION**

**DESIGN  
CAREER  
PATH  
PROFILE**

**Career Path atau Jalur Karir adalah rangkaian posisi yang harus dilalui untuk mencapai tingkatan posisi tertentu dalam perusahaan. Jalur disusun berdasarkan profil kompetensi posisi (position competency profile) yang perlu dimiliki seseorang untuk menduduki suatu posisi tertentu.**

# MENDESAIN CAREER PATH (JALUR KARIR)

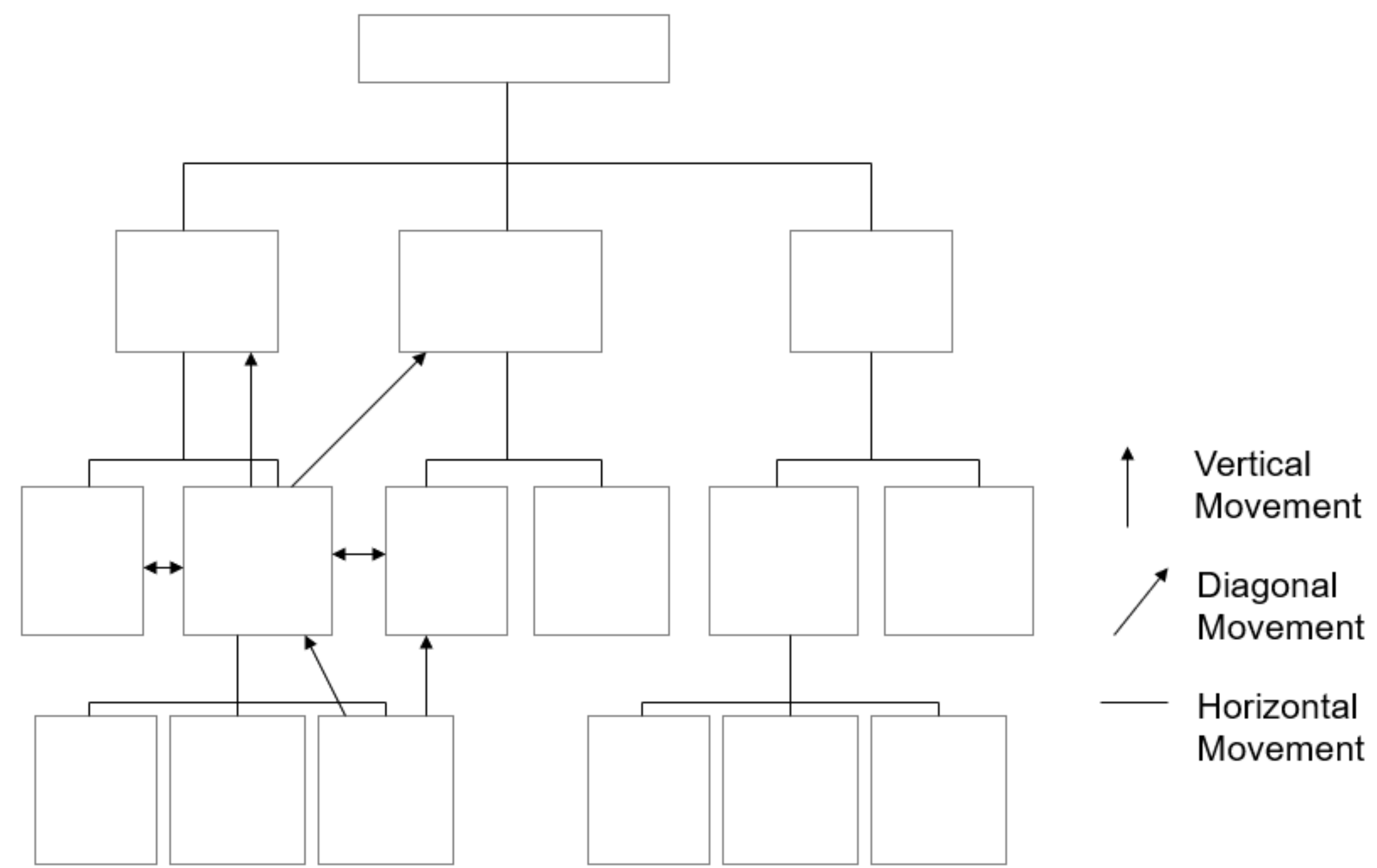


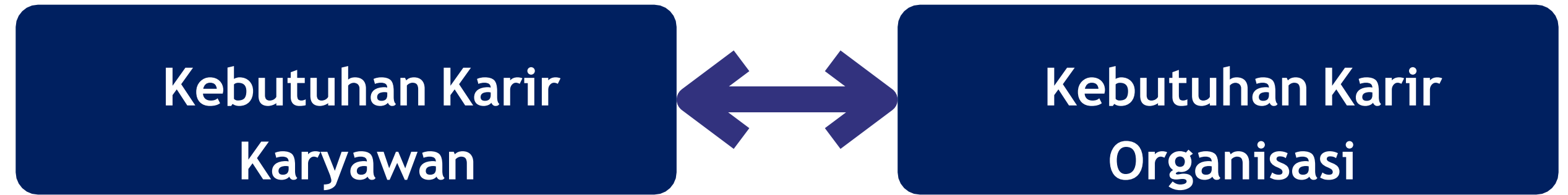
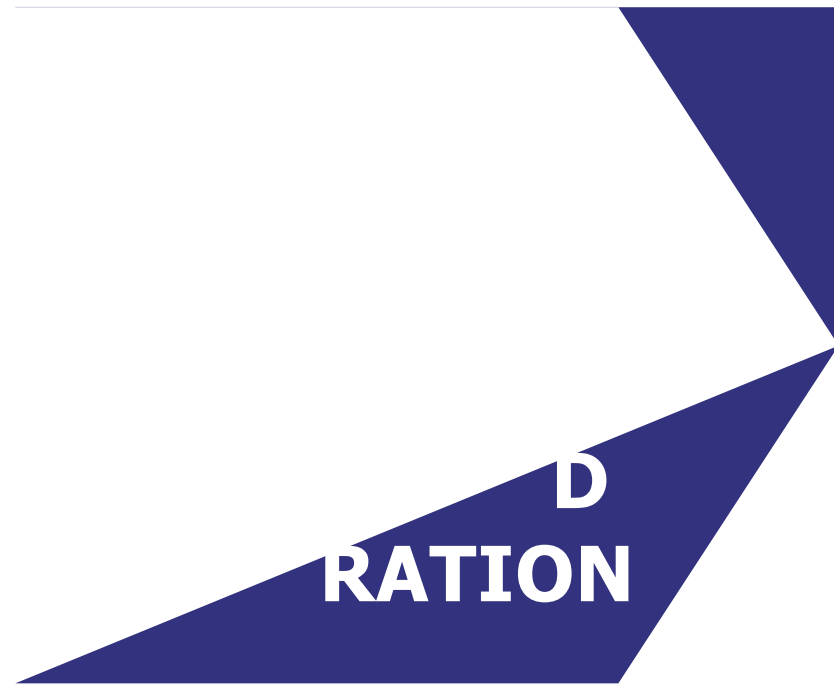


**MENYUSUN  
JOB FAMILY  
ATAU JOB  
CLUSTER**

**Mengkelompokkan beragam jenis posisi yang memiliki profil kompetensi yang kurang lebih sama kedalam satu family (cluster)**

**MENENTUKAN  
PERGERAKAN  
KARIR**





Match



## Development Programs and Intervention

## **PENYELARASAN KEBUTUHAN KARIR**

**Proses penyelarasan kebutuhan karir karyawan dengan kebutuhan organisasi dilakukan dengan mengidentifikasi dua elemen utama:**

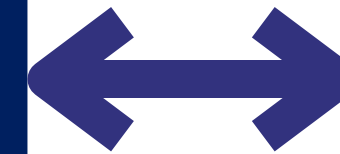
- 1. Minat (interest) dan aspirasi karir karyawan, Minat (career interest) karyawan dieksplorasi dengan mengacu pada siklus karir dimana ia kini berada dan occupational interest yang ia miliki.**
- 2. Penyelarasan level kompetensi karyawan dengan level yang dipersyaratkan oleh jabatan/posisi yang akan dituju dalam rencana karirnya, yang dapat diidentifikasi melalui: Career History Karyawan (job experiences), Hasil Performance Appraisal, Assessment Center, Competency-based Interview, 360 Degree Evaluation**

## **PENYELARASAN KEBUTUHAN KARIR**

**Proses penyelarasan kebutuhan karir karyawan dengan kebutuhan organisasi dilakukan dengan mengidentifikasi dua elemen utama:**

- 1. Minat (interest) dan aspirasi karir karyawan, Minat (career interest) karyawan dieksplorasi dengan mengacu pada siklus karir dimana ia kini berada dan occupational interest yang ia miliki.**
- 2. Penyelarasan level kompetensi karyawan dengan level yang dipersyaratkan oleh jabatan/posisi yang akan dituju dalam rencana karirnya, yang dapat diidentifikasi melalui: Career History Karyawan (job experiences), Hasil Performance Appraisal, Assessment Center, Competency-based Interview, 360 Degree Evaluation**

**Kebutuhan Karir  
Karyawan**



**Kebutuhan Karir  
Organisasi**

**Match**

### **Development Programs and Interventions**

Pengkayaan Pekerjaan

*On the Job  
development*

Penugasan Khusus  
(*Special Assignment*)

Pementoran Karir  
(*Mentoringship*)

Pelatihan/Lokakarya  
atau Tugas Belajar

Rotasi/Transfer

*Action based Learning*

Studi Literatur

Cross Training

# SIKLUS KARIR

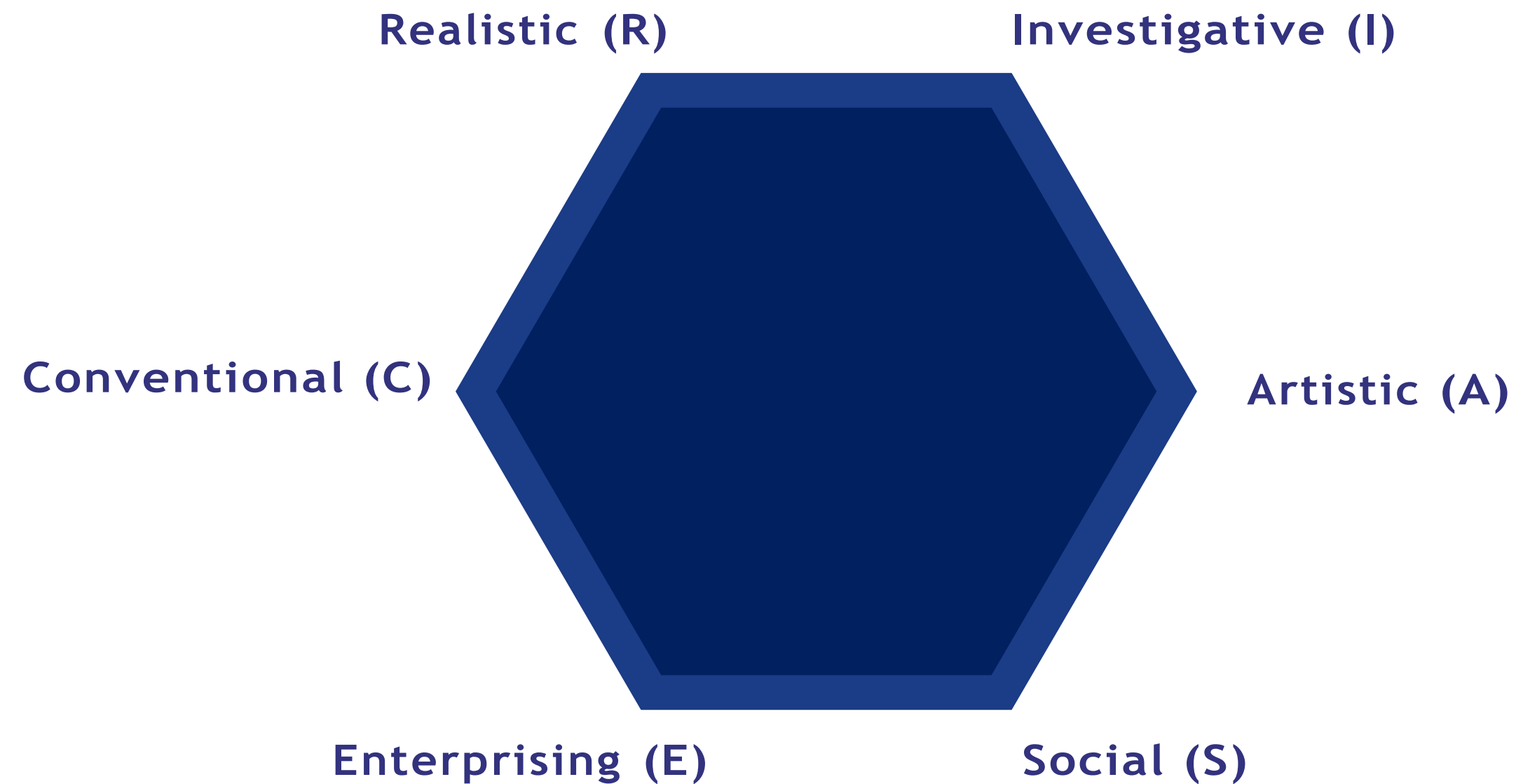

# SIKLUS KARIR

---




# OCCUPATIONAL ORIENTATION

---



# Occupational Orientation

Realistic Orientation	Investigative Orientation
<p data-bbox="1102 795 1959 1146">Orientasi pekerjaan yang melibatkan aktivitas fisik dan memerlukan strength dan coordination.</p> <p data-bbox="1229 1183 1832 1346">Contoh: forestry, mechanical, factory.</p>	<p data-bbox="2085 724 2978 1234">Orientasi pekerjaan yang lebih berfokus pada cognitive (thinking, organizing, undertsanding) dan bukan pada aspek afektif (feeling, emotional).</p> <p data-bbox="2139 1271 2925 1418">Contoh: peneliti, perencana strategis, modul developer.</p>

# Occupational Orientation

<b>Social Orientation</b>	<b>Conventional Orientation</b>
<p><b>Orientasi pekerjaan yang melibatkan interaksi interpersonal, dan bukan intelektual atau fisik.</b> <b>Contoh: marketing manager, HR counselor, customer relationship</b></p>	<p><b>Orientasi pekerjaan yang lebih berfokus alur kerja yang terstruktur, terorganisasi, dan mengacu pada aturan-aturan baku.</b> <b>Contoh: akuntan, bankir.</b></p>

## Occupational Orientation

<b>Enterprising Orientation</b>	<b>Artistic Orientation</b>
<b>Orientasi pekerjaan yang melibatkan aktivitas verbal dan persuasi pada orang lain. Contoh: public relations, sales manager, team leader.</b>	<b>Orientasi pekerjaan yang melibatkan penciptaan artistik, ekspresi diri dan aktivitas yang bersifat individualistik. Contoh: copywriter, graphic desainer, dll.</b>

# BEST PRACTICES FOR MANAJEMEN KINERJA DAN KARIR

Perusahaan telah memiliki sistem manajemen kinerja yang mencakup dua elemen kunci : **yakni elemen kompetensi dan elemen key performance indicators**

Setiap posisi telah memiliki profil kompetensi yang jelas dan key performance indicators yang terukur

# BEST PRACTICES FOR MANAJEMEN KINERJA DAN KARIR

**Setiap awal tahun, setiap posisi telah menetapkan target KPI secara jelas dan terukur**

---

**Review kinerja karyawan dilakukan secara reguler setiap 3 bulan sekali**

---

# BEST PRACTICES FOR MANAJEMEN KINERJA DAN KARIR

Perusahaan telah memiliki kebijakan yang jelas dan terpadu mengenai manajemen karir

Terdapat hubungan yang jelas antara hasil penilaian kinerja, program pelatihan/pengembangan dengan pola karir karyawan

# BEST PRACTICES FOR MANAJEMEN KINERJA DAN KARIR

**Proses promosi dan rotasi  
karyawan didasarkan pada  
kriteria yang jelas dan  
obyektif**

---

**Perusahaan menyediakan  
program career resource  
center bagi karyawan**

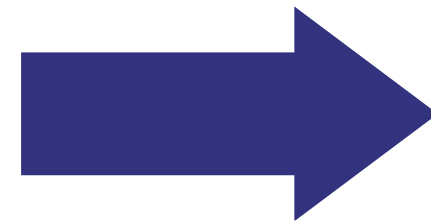
---



# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Menyelesaikan  
penyusunan Kamus  
Kompetensi dan  
Kebutuhan  
Kompetensi  
Jabatan**



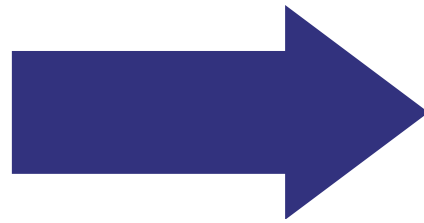
## Expected Outcomes

- **Kamus kompetensi untuk semua job family telah selesai disusun – baik untuk soft ataupun hard competencies.**
- **KKJ telah selesai disusun untuk semua job family.**
- **Kamus kompetensi dan KKJ dipublikasikan dalam bentuk buku.**

# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Penyusunan  
Instrumen untuk  
Analisa Level  
Kompetensi**



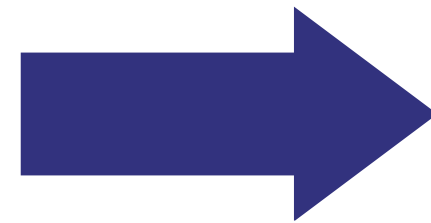
## Expected Outcomes

- Instrumen asesmen kompetensi yang praktis, easy to use, namun tetap solid.
- Panduan penggunaan instrumen, termasuk sosialisasinya kepada line manager tentang cara aplikasinya.

# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Penerapan dan uji instrumen asesmen kompetensi**



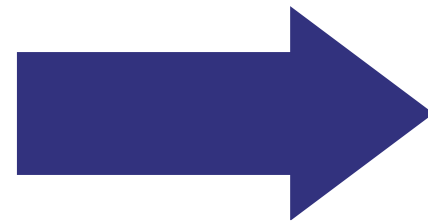
## Expected Outcomes

- **Asesmen kompetensi telah dilakukan untuk semua pegawai level manajer ke atas.**
- **Hasil dan feedback pengembangan kompetensi diberikan kepada pegawai**
- **Asesmen kompetensi telah dilakukan untuk semua pegawai level manajer ke bawah.**
- **Hasil dan feedback pengembangan kompetensi.**

# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Penyusunan Talent Management System and Tools**



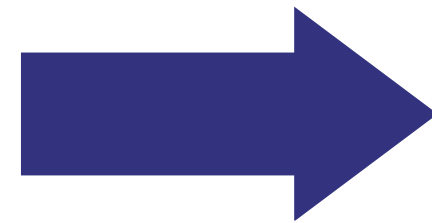
## Expected Outcomes

- **Guidelines tentang Sistem Talent Management, mendeskripsikan kebijakan, serta proses identifikasi top talents dan rute pengembangannya.**
- **Tools untuk mengidentifikasi top talents tersusun. Template dan supporting tools untuk pengembangan talents telah siap.**

# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Identifikasi Top Talents dan Program Pengembangannya**



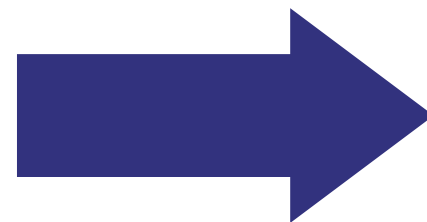
## Expected Outcomes

- Dengan menggunakan tools yang telah disiapkan (termasuk hasil asesmen kompetensi), maka teridentifikasi top talents di seluruh core positions.
- Skema dan program pengembangan untuk setiap top talents telah disusun, dan dikomunikasikan kepada ybs dan atasannya.

# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Implementasi  
Program  
Development Plan  
– Top Talents**



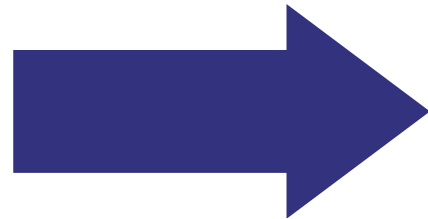
## Expected Outcomes

- **Sesi-sesi pengembangan untuk para top talents (sesuai development plan).**
- **Secara reguler dilakukan review dan monitoring untuk mengukur efektivitas penerapan development plan.**

# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Penyusunan  
Kebijakan  
Competency based  
Career  
Management**



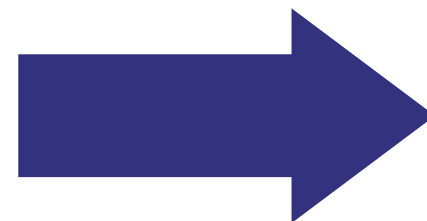
## Expected Outcomes

- Panduan kebijakan pola karir pegawai dengan mengacu pada Kebutuhan Kompetensi Jabatan.
- Pola karir mendeskripsikan kebijakan dan kriteria rotasi, promosi, dan demosi.
- Kebijakan pola karir dikaitkan dengan hasil PA (Performance Appraisal) dan hasil evaluasi dalam Mandatory Training Plan.

# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Penyusunan  
Panduan Employee  
Development Plan  
– Kompetensi  
Generik dan  
Kompetensi  
Teknis.**



## Expected Outcomes

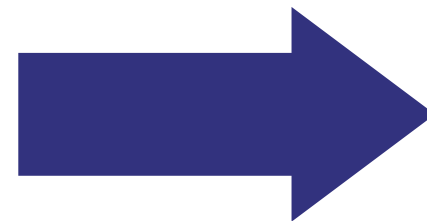
- **Panduan dalam mengisi Employee Development Plan. Dikaitkan dengan hasil Asesmen Kompetensi.**
- **Panduan mencakup pula monitoring tool and template untuk memantau progres pelaksanaan EDP.**



# STRATEGIC INITIATIVES : CAREER AND TALENT MANAGEMENT

## Key Initiatives

**Monitoring  
Penerapan  
Employee  
Development Plan  
(EDP)**



## Expected Outcomes

- Terlaksananya EDP yang telah disusun oleh pegawai.
- Secara reguler dilakukan review dan monitoring untuk mengukur efektivitas penerapan employee development plan.
- Dokumentasi pelaksanaan EDP untuk setiap pegawai.

# JALUR KARIR

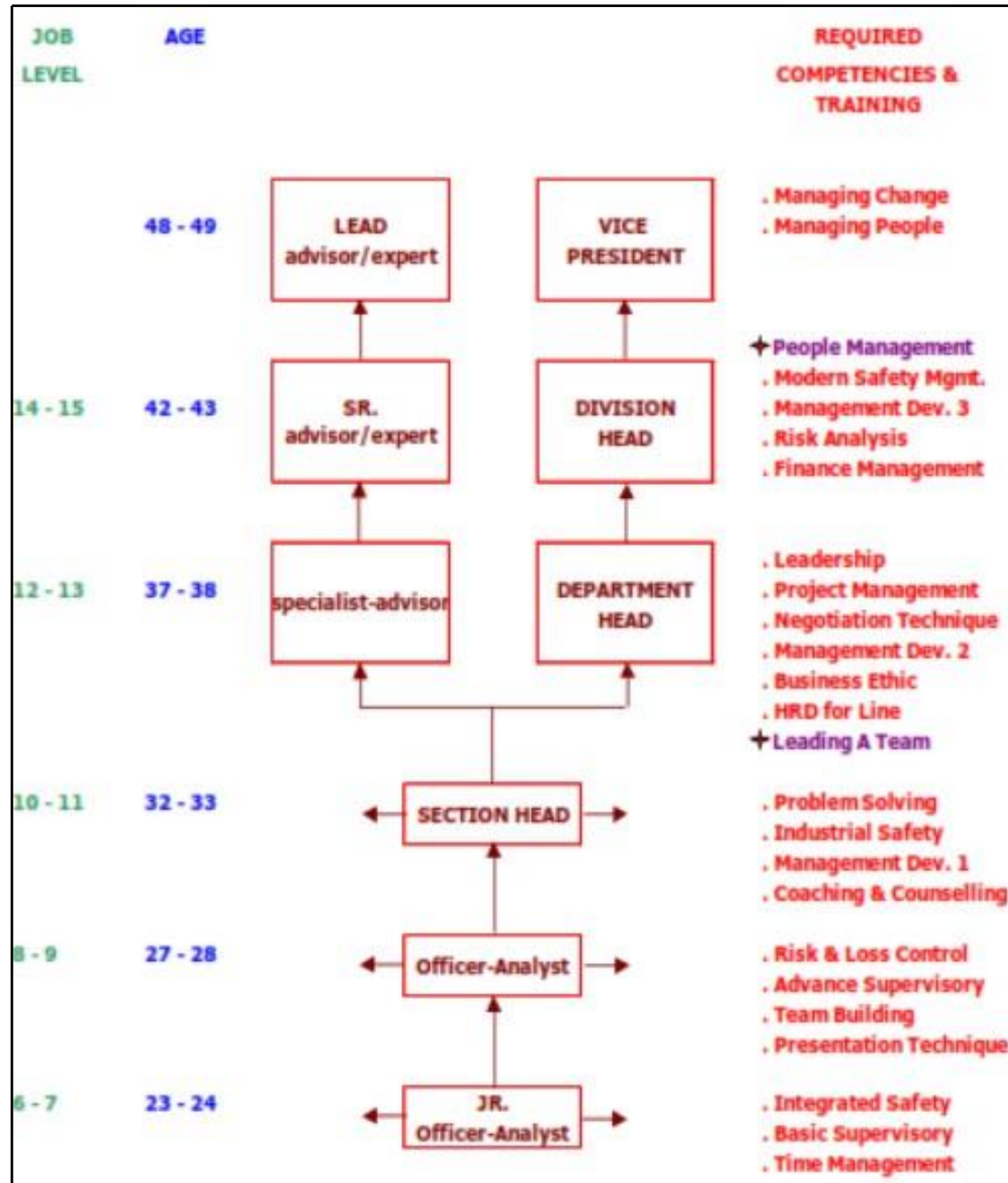
---

# Definisi

- **Jalur karir adalah gambaran tujuan urutan posisi jabatan berdasarkan potensi, kompetensi dan pengalaman kerja seorang individu pekerja di dalam sebuah organisasi**

## **Karakteristik Jalur Karir**

- harus menunjukkan kemungkinan kemajual riil, baik secara lateral maupun ke bawah
- harus merespon berbagai perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasi dan kebutuhan manajemen
- harus fleksibel dan mempertimbangkan kualitas individu, manajer, bawahan atau orang lain yang mempengaruhi cara kerja
- harus menentukan keahlian, pengetahuan dan atribut spesifik lainnya yang dapat diperoleh, guna menunaikan pekerjaan pada setiap posisi di sepanjang jalur karir yang ada



# CONTOH CAREER PATH

# CAREER MODEL

- Career cone
- Vertical moves
- Horizontal moves
- Radial moves


# LIFE & CAREER STAGES (LEVINSON)


# PERSONAL PLAN




# PERSONAL PLAN


# KONSULTASI KARIR



**Permasalahan, beban kerja yang  
berlebih dapat memicu stress dan  
gangguan lagi di tempat kerja**



---

**Kondisi ini juga menjadi salah satu  
yang dapat mempengaruhi performa  
kinerja karyawan**

---

**konsultasi karyawan adalah hal yang  
perlu untuk memecahkan  
permasalahan ini**

# Konsultasi Karir

- memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mendiskusikan:
  - aspirasi karir
  - tujuan pengembangan
  - kebutuhan pembelajaran dan pelatihan
- HR dapat memberikan arahan dan bimbingan untuk membantu karyawan merencanakan dan meraih kemajuan dalam karir yang mampu meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap perusahaan

# Konsultasi Karir

- memberikan ruang untuk konsultasi mempersepsikan bahwa mereka diperhatikan oleh perusahaan
- memiliki rasa diperhatikan dan ingin memenuhi kebutuhan karyawan
- dengan konsultasi juga mampu:
  - mempertahankan karyawan yang berbakat dan berpotensi
  - mengurangi tingkat pergantian karyawan
  - menghasilkan stabilitas tenaga kerja yang positif

# Metode Pelaksanaan Konsultasi Karir

- Tatap muka
  - melibatkan pertemuan langsung antara karyawan dan pihak manajer/HR/manajemen untuk menyampaikan masalah hingga tahap bimbingan pengambilan keputusan
- Survei dan kuesioner
  - mengumpulkan masukan dan umpan balik secara anonim untuk identifikasi tren, pola atau isu yang perlu ditangani dalam konsultasi karyawan



# Metode Pelaksanaan Konsultasi Karir

- Focus group
  - melibatkan kelompok untuk berpartisipasi dalam diskusi dengan topik tertentu misalnya kebijakan baru, eksplorasi ide inovatif maupun perkembangan dunia industri organisasi
- Pelatihan dan pengembangan
  - melibatkan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan dan pemahaman karyawan

# MEMAHAMI PERENCANAAN SUKSESI

# Bahan Kajian (Materi Ajar)

1. Memahami Definisi perencanaan suksesi
2. Memahami hal penting untuk menghindari kegagalan perencanaan suksesi
3. Memahami proses penyiapan potensial untuk posisi
4. Memahami bagaimana melakukan monitoring terhadap suksesor

# TUJUAN

- **menyiapkan kandidat yang berada di posisi strategis siap untuk transfer ataupun dipromosikan**
- **untuk menyiapkan talent pool atau karyawan berpotensi besar**
- **rencana pengembangan terstruktur**
- **membangun organisasi pembelajaran dan budaya mentoring**

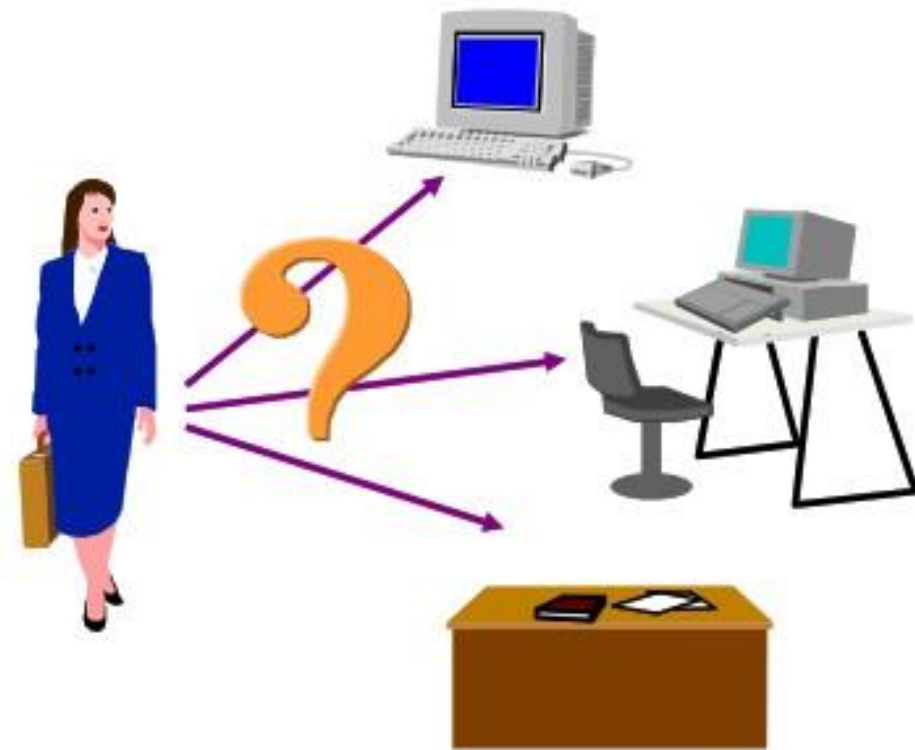


**SUCCESSION PLAN**

**VS**

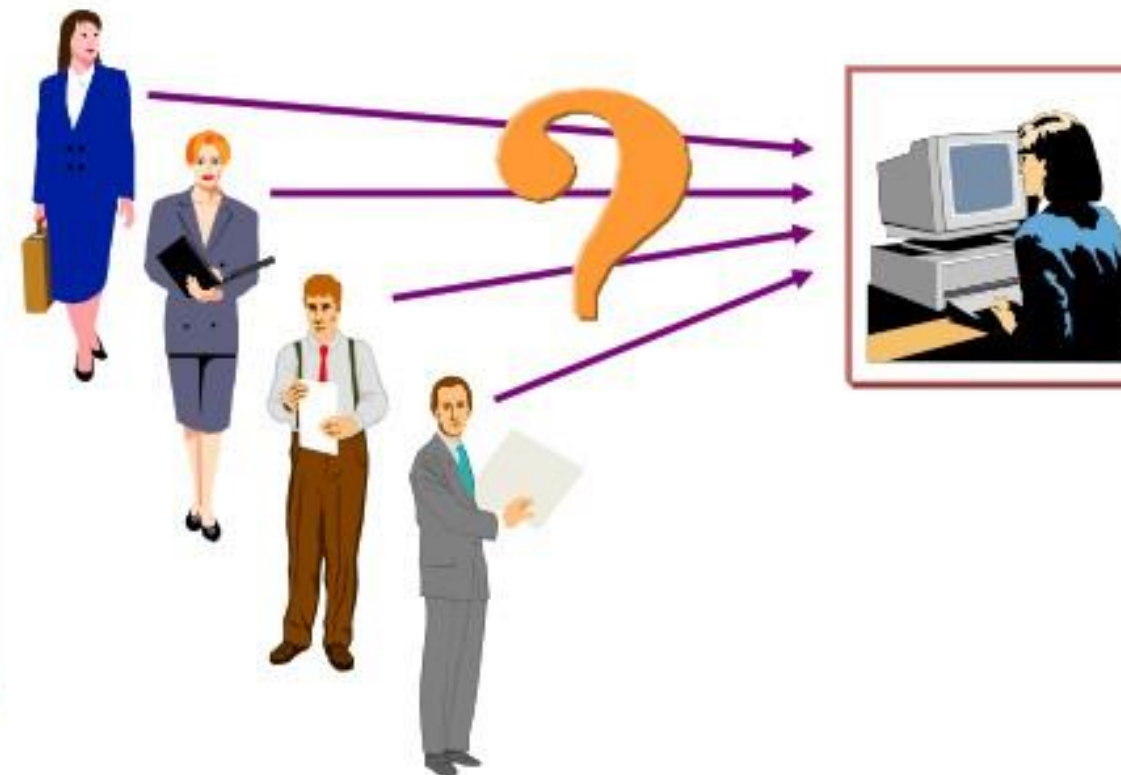
**REPLACEMENT PLAN**

# Replacement Planning vs Succession Planning



**Replacement Planning** is used to find a position within the organization that is suitable for a specific employee.

**Succession Planning** is used to find a suitable successor (talent) for a key position within the organization.



# Definisi

- **Replacement, untuk menemukan posisi dalam organisasi yang cocok untuk karyawan**
- **Succession, untuk menemukan pengganti yang cocok untuk posisi kunci dalam organisasi**

## Succession Plan

berdasarkan posisi kunci dari organisasi

berdasarkan populasi talent pool dari 1-3 box dari 9 box matrix

berdasarkan integrated talent management system

setiap posisi kunci harus memiliki kompetensi kunci

proses pencocokan profil dapat diatur berdasarkan persentase pencocokan profil kompetensi posisi kunci dengan profil kompetensi talent individu

## Replacement Plan

berlaku untuk semua staff dan posisi dalam organisasi

didasarkan pada profil kompetensi karyawan

dapat dilakukan segera dan kapan saja sesuai kebutuhan organisasi

didasarkan pada 4-6 dari 9 kotak matriks

proses pencocokan profil dapat diatur berdasarkan persentase profil kompetensi karyawan dan kompetensi posisi yang dipilih



<p><b>Low Performance High Potential</b> <span style="float: right; background-color: yellow; padding: 2px 5px;">5.</span></p> <p><b>Misfits</b> – attitudinal or job fit issues</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Close monitoring and regular counseling</li> <li>▪ Urgently reassign or redesign job scope</li> </ul>	<p><b>Average Performance High Potential</b> <span style="float: right; background-color: lightgreen; padding: 2px 5px;">2.</span></p> <p><b>Prince-in-waiting</b> – more time needed</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Stress-test with more challenging assignments</li> <li>▪ Increase scope of experience</li> <li>▪ Manage expectations</li> </ul>	<p><b>High Performance High Potential</b> <span style="float: right; background-color: lightgreen; padding: 2px 5px;">1.</span></p> <p><b>Stars</b> – ready to fly</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promote</li> <li>▪ Constantly expand job scope &amp; provide greater challenge</li> <li>▪ Specialized training for gaps in job skills</li> </ul>
<p><b>Low Performance Average Potential</b> <span style="float: right; background-color: pink; padding: 2px 5px;">7.</span></p> <p><b>Critical List</b> – Needs salvaging</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Close monitoring and regular counseling</li> <li>▪ Re-look at skills and job scope</li> </ul>	<p><b>Average Performance Average Potential</b> <span style="float: right; background-color: yellow; padding: 2px 5px;">4.</span></p> <p><b>Cadre</b> – the typical employee</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Set challenges to sieve out this group</li> <li>▪ Mentor and train</li> </ul>	<p><b>High Performance Average Potential</b> <span style="float: right; background-color: lightgreen; padding: 2px 5px;">3.</span></p> <p><b>Eagles</b> – delivers consistently</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Manage expectations</li> <li>▪ Consider for promotion for related areas</li> <li>▪ Test for capability outside core competence</li> </ul>
<p><b>Low Performance Low Potential</b> <span style="float: right; background-color: pink; padding: 2px 5px;">9.</span></p> <p><b>No hoppers</b> – pull in the plug</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Why are they still in the organization?</li> <li>▪ Plan exit</li> </ul>	<p><b>Average Performance Low Potential</b> <span style="float: right; background-color: pink; padding: 2px 5px;">8.</span></p> <p><b>Foot Soldiers</b> – monitoring needed</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Set clear performance targets</li> <li>▪ Monitor performance closely</li> </ul>	<p><b>High Performance Low Potential</b> <span style="float: right; background-color: yellow; padding: 2px 5px;">6.</span></p> <p><b>Workhorses</b> – keeps the show going</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recognize achievements and motivate</li> <li>▪ Train to update skills</li> </ul>

# TALENT & CAREER STRATEGY MATRIX

# DEVELOP AND MANAGE TALENT

## **Talent Needs and Gaps Analysis**

- Strategic Staffing
- **Succession Planning for Critical Functions – Jobs - Positions**
- Retention Strategies for Key Talent

## **Talent Assessment**

- Performance Management Process
- Hi-Potential Talent Assessment



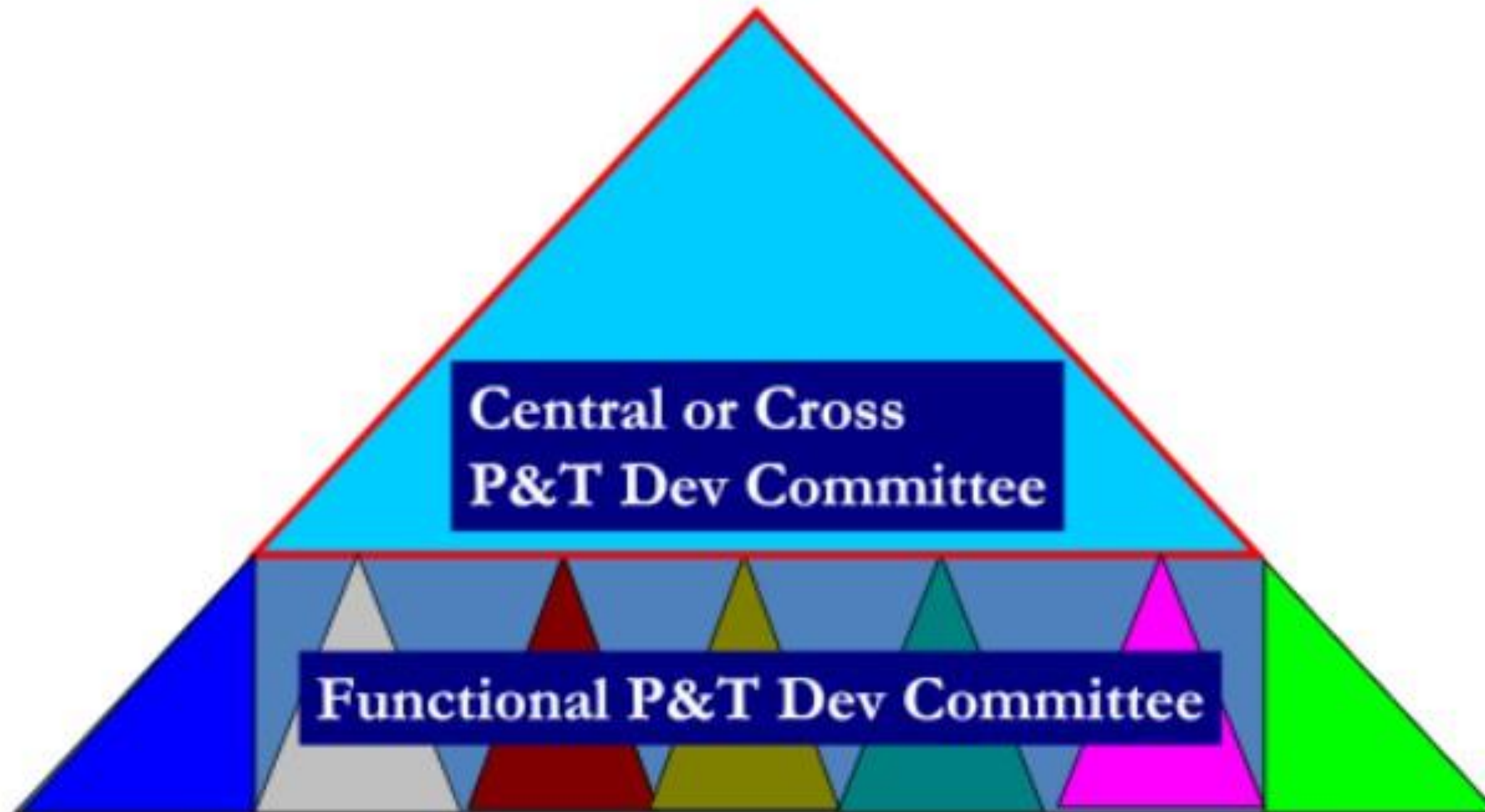
## **Talent Sourcing/Selection**

- Global Recruiting
- Selective Experienced Hiring
- Diversity

## **Talent Development**

- Job Assignments
- Multi-Source Feedback and mentoring
- Programs for New Employees, Leaders, and Competency Gaps

# People & Talent DEVELOPMENT TEAM or COMMITTEE



## PEOPLE & TALENT DEVELOPMENT COMMITTEE CHARTER, GUIDELINES & PROCESS

- *charter* untuk menghubungkan tujuan dengan visi dan strategi
- Kebijakan, pedoman dan sistem untuk memastikan konsistensi
- Kalender dan perencanaan jadwal
- Mekanisme dan proses
- Peran HC/HR & Line Mgt

# SUCCESSION PLANNING PROCESS

Bench  
Strength  
Analysis

---

Position  
Competencies  
Profile of the  
targeted key  
position

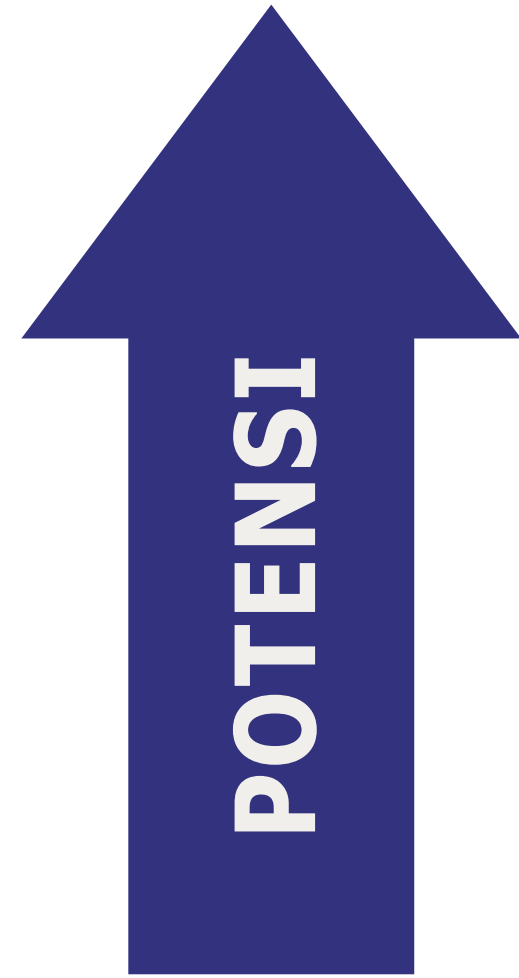
---

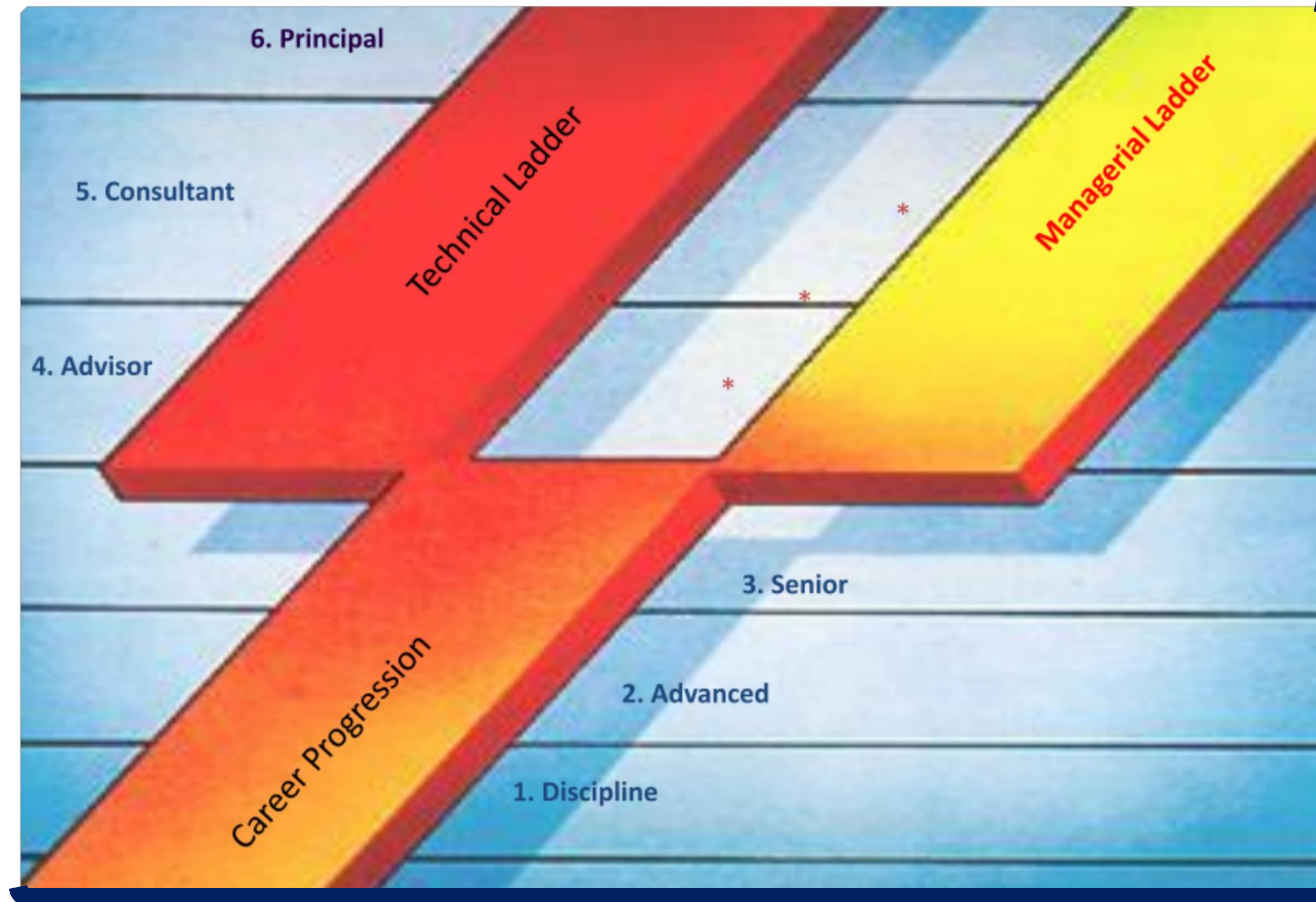
Employee  
Competencies  
Profile whice  
explain in detail  
historical  
information

---

# Bench Strength Analysis (sample)

Position & Incumbent	Ready Now	Ready In 1 – 3 Yrs	Ready In 4 Yrs & up
Ali Mgr Prod	Edi, Supt Maint Diah, Supt Proc	Hari, Supv Prod Joni, Supv Engr	Mulyono, Sr Engr Dakso, Supv Maint
Bidin Mgr Finance	Harto, Sr Sup Tax Sati, Head of Plg	Ari, Supv A/P Iwo, Supv Payroll	Doddy, Supv A/R Yono, Supv Bdgt
Cecilia Mgr Sales	Hadi, Sr Supv RD Joko, Head of Rev	Rita, Sr Supv Mrkt Dono, Hd of A/P	Wida, Supv Prod Didi, Supv Engr

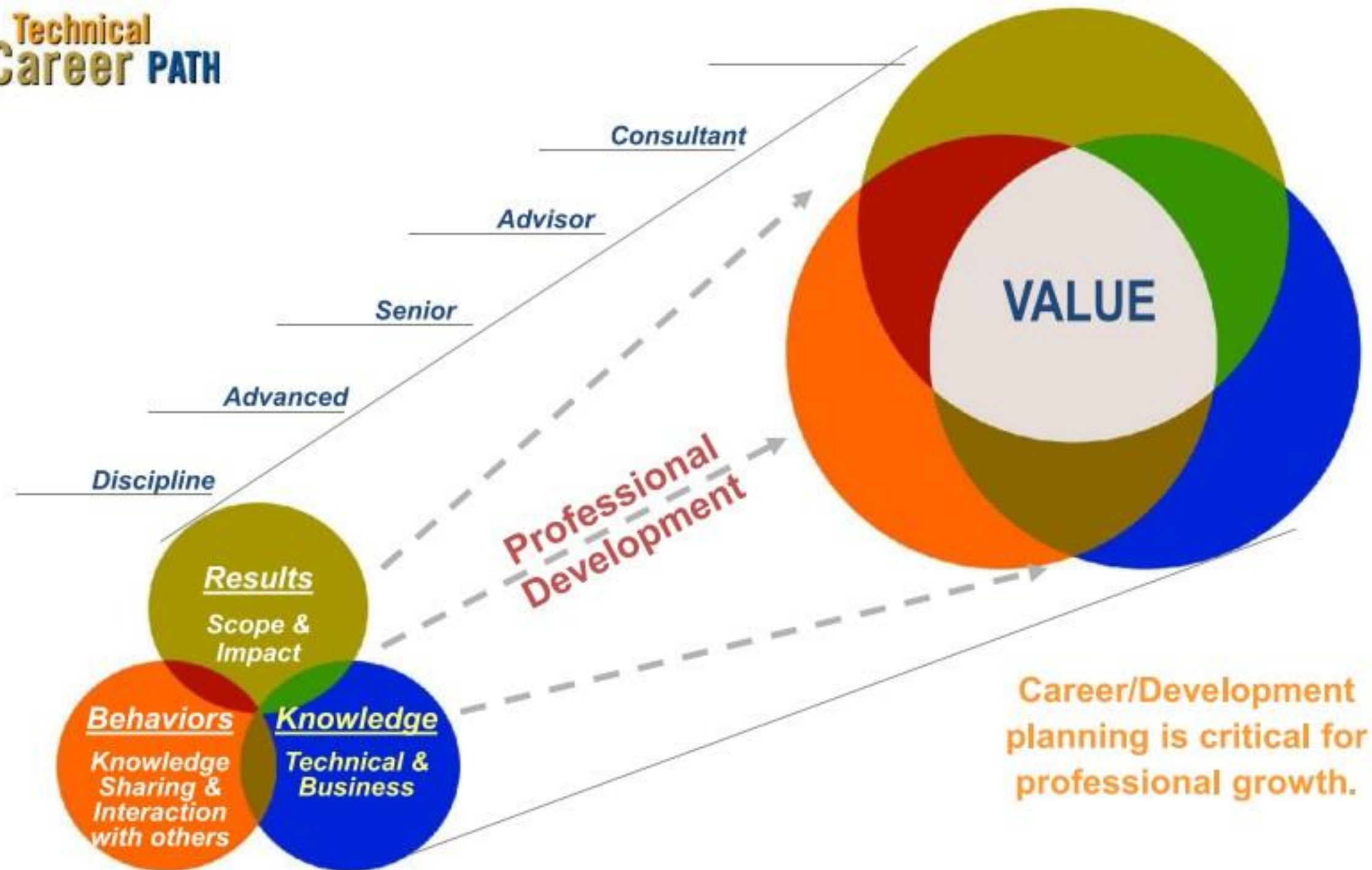




# TECHNICAL CAREER PATH

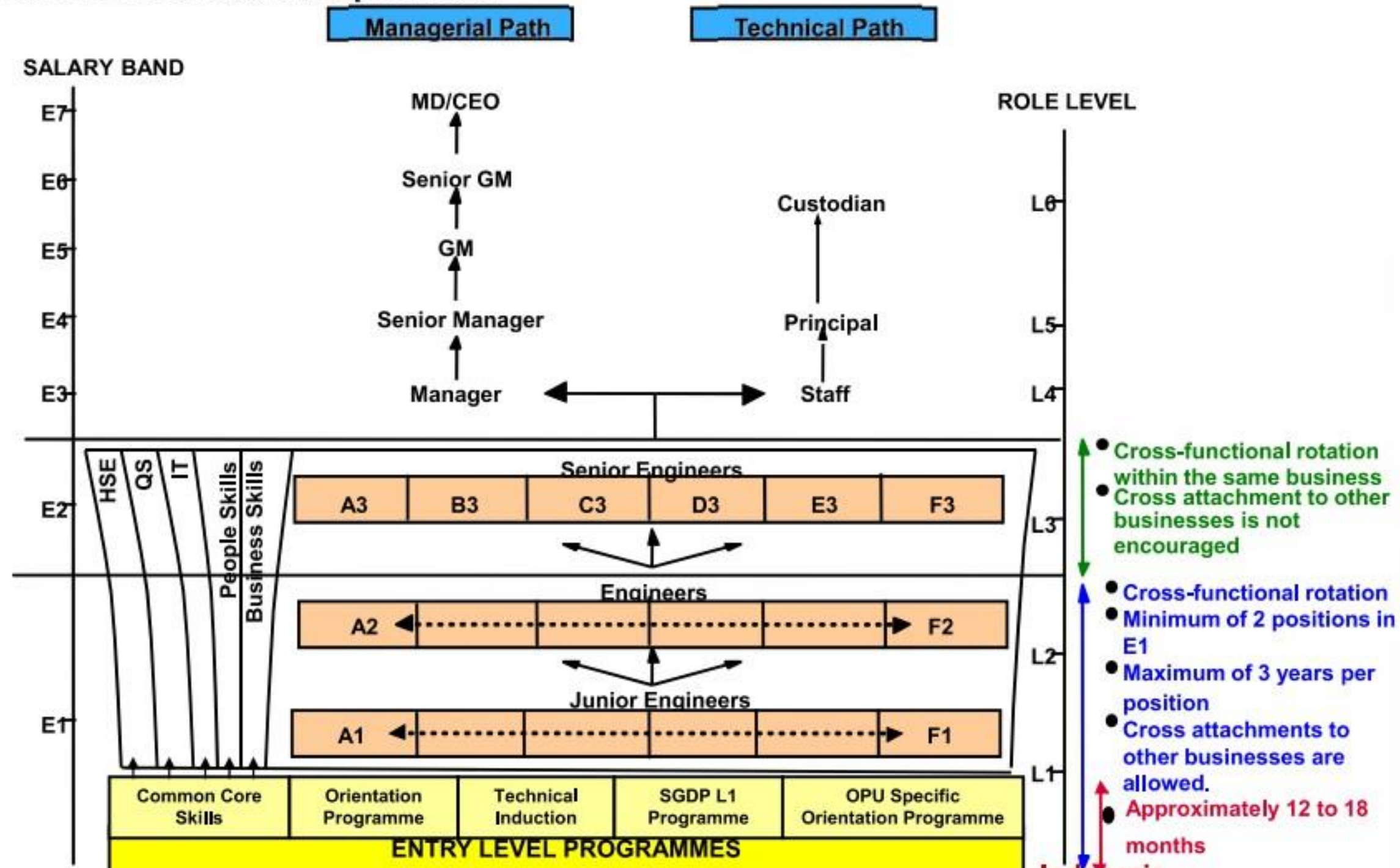


## Technical Career PATH



**TCP measures progress & sets expectations for performance at each level**

In addressing the capability gaps of the Technical Executives, there is a need to accentuate and refocus the existing framework to develop their cross functional capabilities



# HC/HR's ROLE in SUCCESSION PLANNING



# SUCCESSION PLANNING

---



# SUMMARY STEP BY STEP

- **Identifikasi *key/critical position* dalam organisasi dalam hal jumlah dan kebutuhan minimum**
- **Menetapkan kriteria *Succession and Talent* dengan pedoman dan prosedurnya**
- **Membentuk komite (*Talent Committee*)**
- **Mengidentifikasi *talent* dengan *tools* yang sesuai (*performance, potential, etc*)**
- **Menerapkan matriks *Human Asset Value (HAX)***
- **Memilih talenta terbaik dari yang terbaik untuk memenuhi rencana suksesi**

# STEP BY STEP SUCCESSION

Membentuk  
komite talent

Mengidentifikasi  
kriteria kompetensi  
untuk posisi kunci

Menilai kompetensi  
talent yang mungkin  
mengisi posisi kunci

Mendapatkan GAP  
kompetensi

Menyiapkan program  
talent development



# MEMAHAMI PENGIKATAN TALENТА

---

Mata Kuliah Manajemen Talenta    Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Semester Gasal 2023/2024    Program Studi Manajemen

# Bahan Kajian (Materi Ajar)

1. Memahami Definisi dari mengikat Talenta
2. Memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan karyawan
3. Memahami Tipe komitmen organisasi
4. Memahami matriks keterikatan karyawan bertalenta
5. Memahami perilaku karyawan



# MENGIKAT TALENTA

---

# Mengikat Talenta adalah...

---

**Proses untuk mengikat karyawan bertalenta secara emosional agar tetap menjadi bagian dari organisasi**

# Menurut Penelitian...

---

**Keberhasilan dalam implementasi talent management secara efektif akan memberikan manfaat bagi karyawan salah satunya adalah keterikatan karyawan terhadap organisasi (Sule & Whayuningtyas, 2016; Tusang & Tajuddin, 2015; Alias, dkk, 2014)**

# KEPUASAN KARYAWAN

## Menurut Penelitian...

**Kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional karyawan yang terjadi maupun tidak terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja karyawan dan perusahaan atau organisasi dengan tingkat nilai balas jasa yang memang diinginkan oleh karyawan yang bersangkutan (Martoyo, 2000)**

# **Kepuasan kerja dipengaruhi oleh...**

- **Kesemparan untuk maju**
- **Keamanan kerja**
- **Kompensasi dan benefit**
- **Lingkungan kerja**
- **Kondisi kerja**
- **Komunikasi**
- **Fasilitas**

**Gilmer (1966);Lih As'ad (2003)**

# **Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Expectation, Need and Values**

**Menurut Loeke (dalam Sule, 2002), kepuasan atau ketidakpuasan karyawan tergantung pada perbedaan antara apa yang diharapkan. Sebaliknya, apabila yang didapat karyawan lebih rendah daripada yang diharapkan akan menyebabkan karyawan tidak puas.**

# Kepuasan kerja dipengaruhi oleh Equity Theory

Menurut Adam (1963), orang akan merasa puas sepanjang mereka merasa ada keadilan (equity). Perasaan equity dan inequity atas suatu situasi diperoleh orang dengan cara membandingkan dirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain. Faktor yang membentuknya adalah input, outcomes, comparisons



# KOMITMEN ORGANISASI

# Komitmen Organisasi adalah....

---

- **Mathis & Jackson (2000)**, komitmen organisasi adalah derajat dimana karyawan percaya dan menerima tujuan organisasi dan memiliki keinginan untuk tetap berada bersama organisasi
- **Bashaw & Grant (1994)**, komitmen organisasi mencakup kebanggaan, kesetiaan dan kemauan anggota pada organisasi
- **Steers & Porter (1983)**, Komitmen muncul bukan hanya loyalitas pasif namun juga melibatkan hubungan aktif dengan organisasi untuk memberikan seluruh usaha demi keberhasilan organisasi

# Aspek komitmen organisasi

---

- Identifikasi, keyakinan dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi yang mana direfleksikan melalui bentuk perilaku dan adanya kebanggaan menjadi bagian organisasi
- Keterlibatan, keinginan kuat untuk berusaha demi kepentingan organisasi
- Loyalitas, kesediaan untuk mempertahankan hubungan dengan organisasi demi kesuksesan organisasi

# Jenis Komitmen Organisasi

- Pasif, Keinginan bertahan menjadi anggota
- Aktif, Keinginan bertahan dengan melakukan upaya pencapaian hasil terbaik

# Jenis Komitmen Organisasi

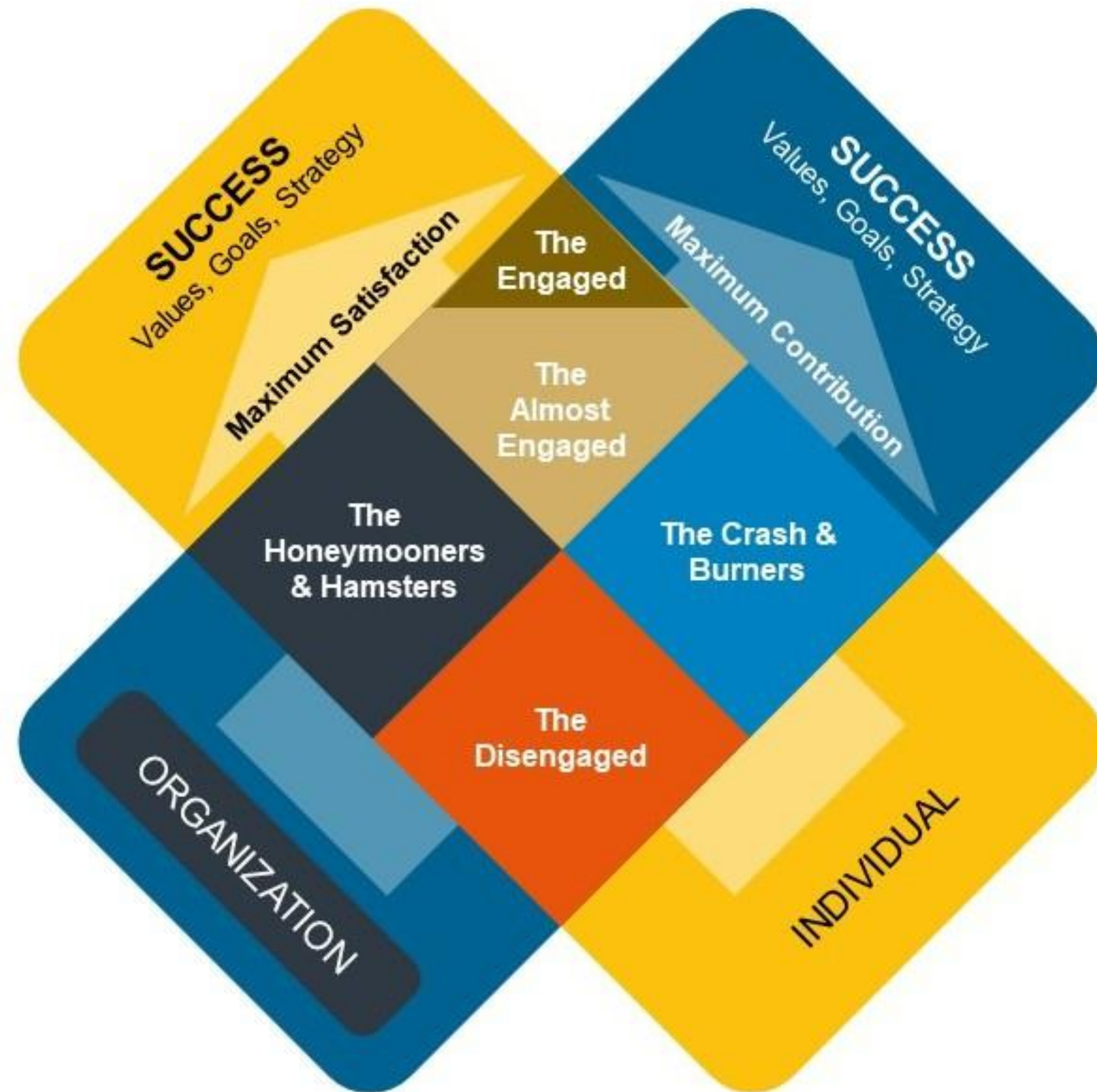
- **Affective Commitment**, karyawan ingin tetap berada di organisasi karena ada emotional attachment
- **Continuance Commitment**, karyawan tetap harus berada karena membutuhkan benefit dan salary atau tidak ada pekerjaan lain
- **Normative Commitment**, karyawan tetap berada di organisasi karena meyakini bahwa organisasi telah memberikan yang terbaik

# Team Engagement dan Organization Commitment adalah hal yang berbeda

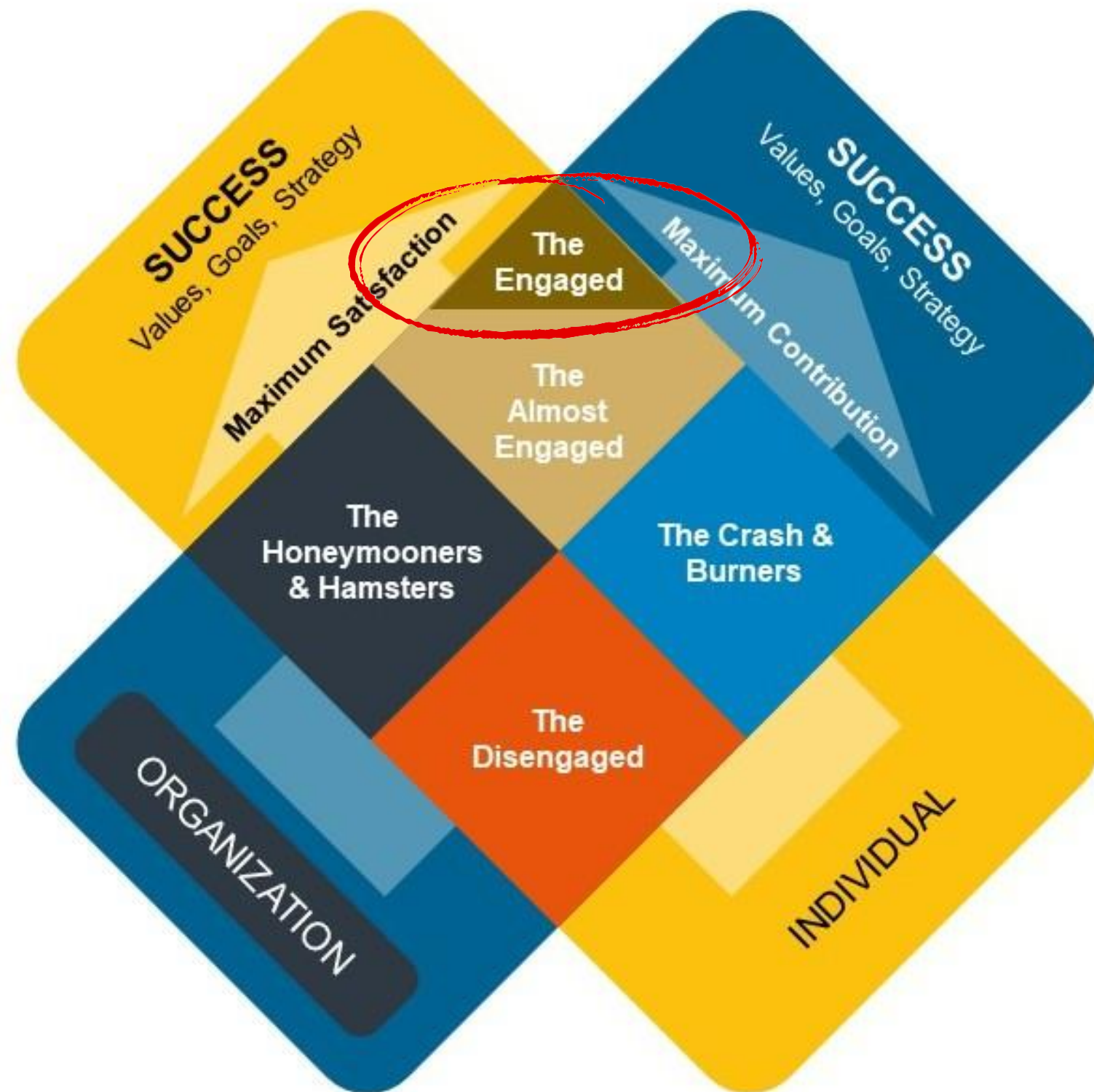
- **Team Engagement:** keterlibatan tim lebih mengacu pada seberapa puas atau nyamannya berada di tempat kerja
- **Organization Commitment:** mengacu pada loyalitas yang dilakukan karyawan untuk mencapai suatu tujuan tertentu dalam organisasi

# MATRIKS KETERIKATAN KARYAWAN

# X MODEL OF EMPLOYEE ENGAGEMENT

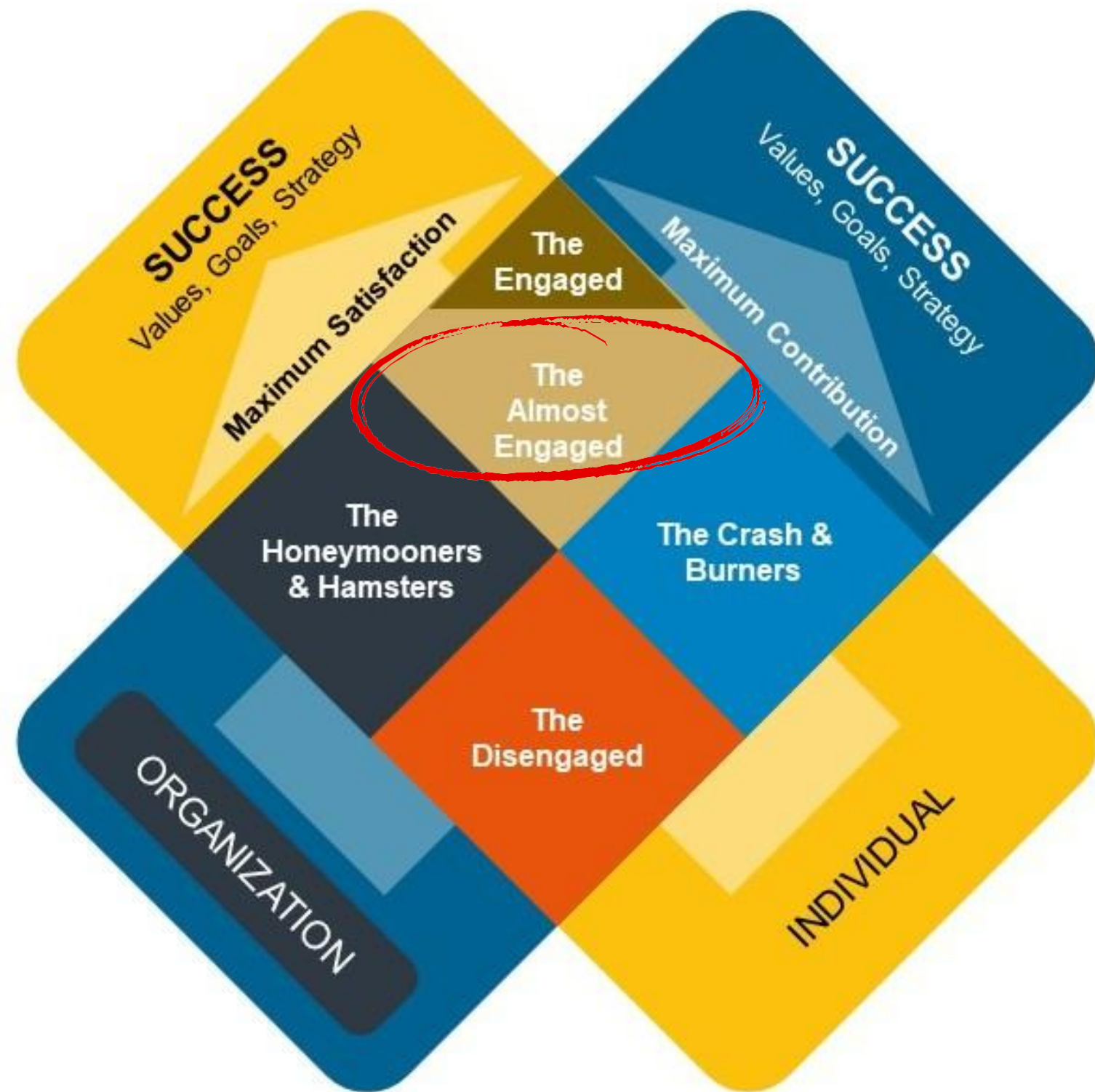






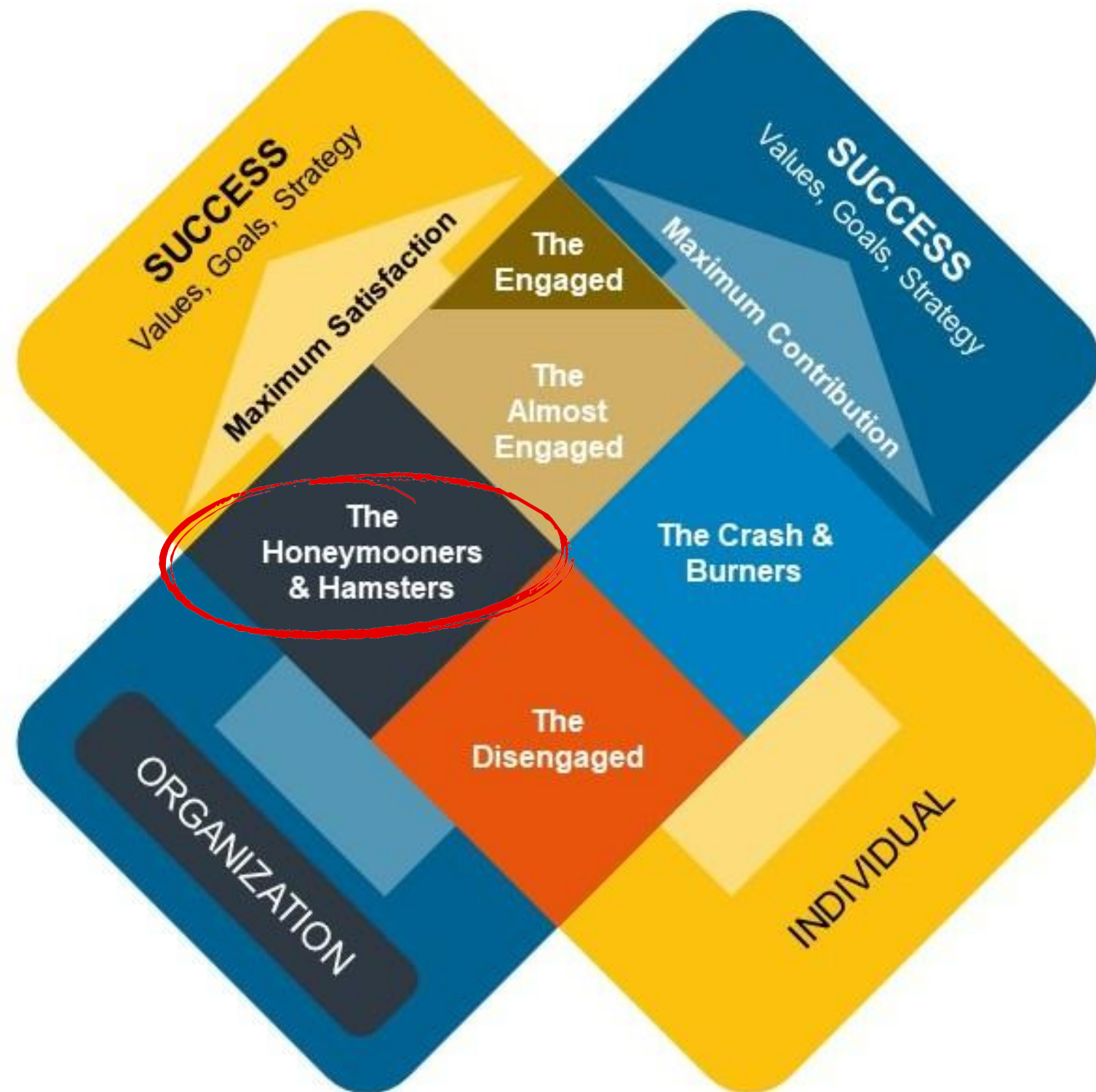
- **The Engaged**

- Para karyawan ini berada di “puncak” di mana kepentingan pribadi dan organisasi selaras. Mereka berkontribusi penuh terhadap keberhasilan organisasi dan menemukan kepuasan besar dalam pekerjaan mereka. Mereka dikenal karena upaya dan komitmennya yang bijaksana



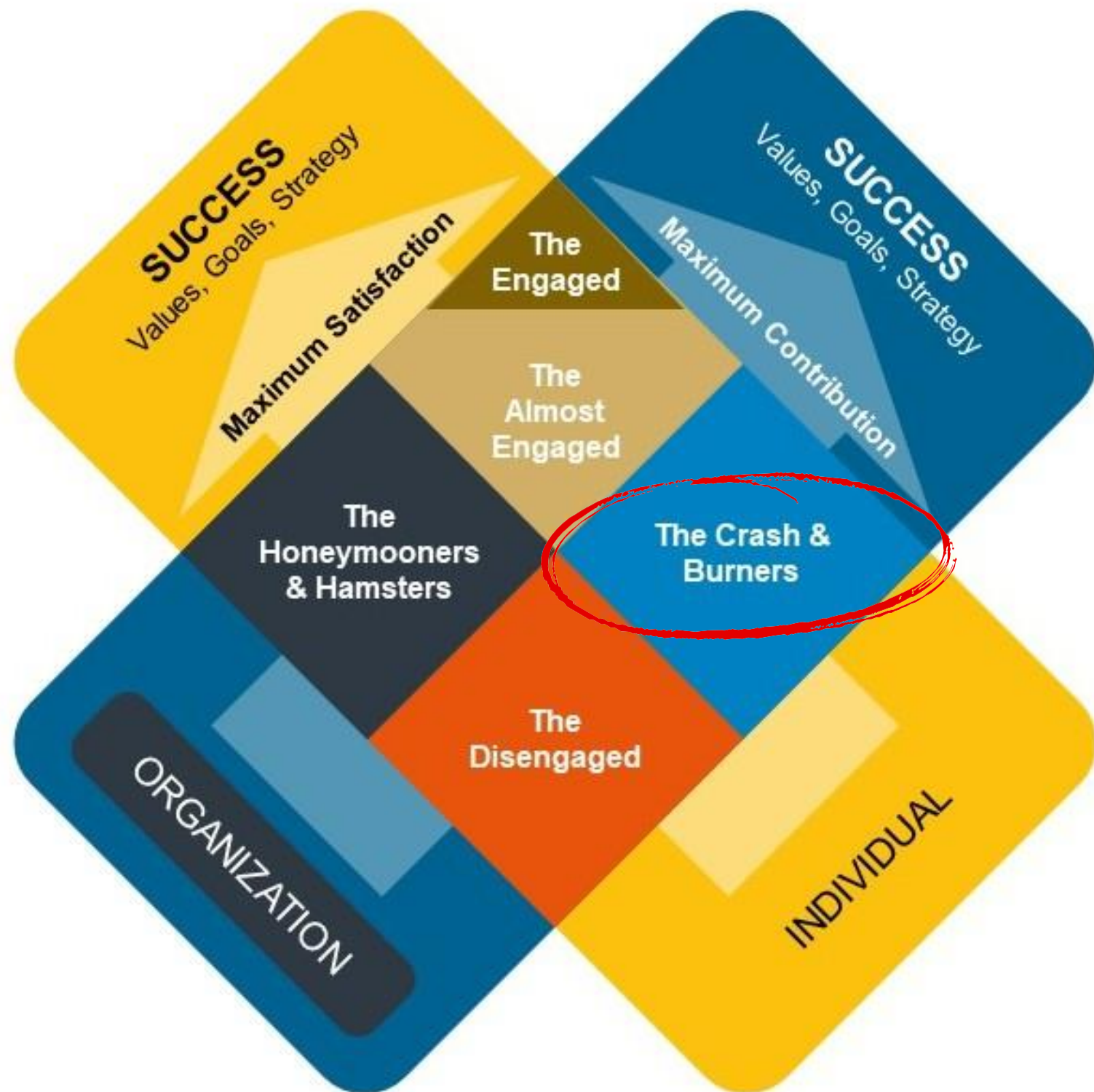
## • The Almost Engaged

- Para karyawan ini termasuk yang berkinerja tinggi dan cukup puas dengan pekerjaan mereka. Mereka mungkin tidak memiliki “hari-hari menyenangkan di tempat kerja” secara konsisten, namun mereka tahu seperti apa hari-hari itu.



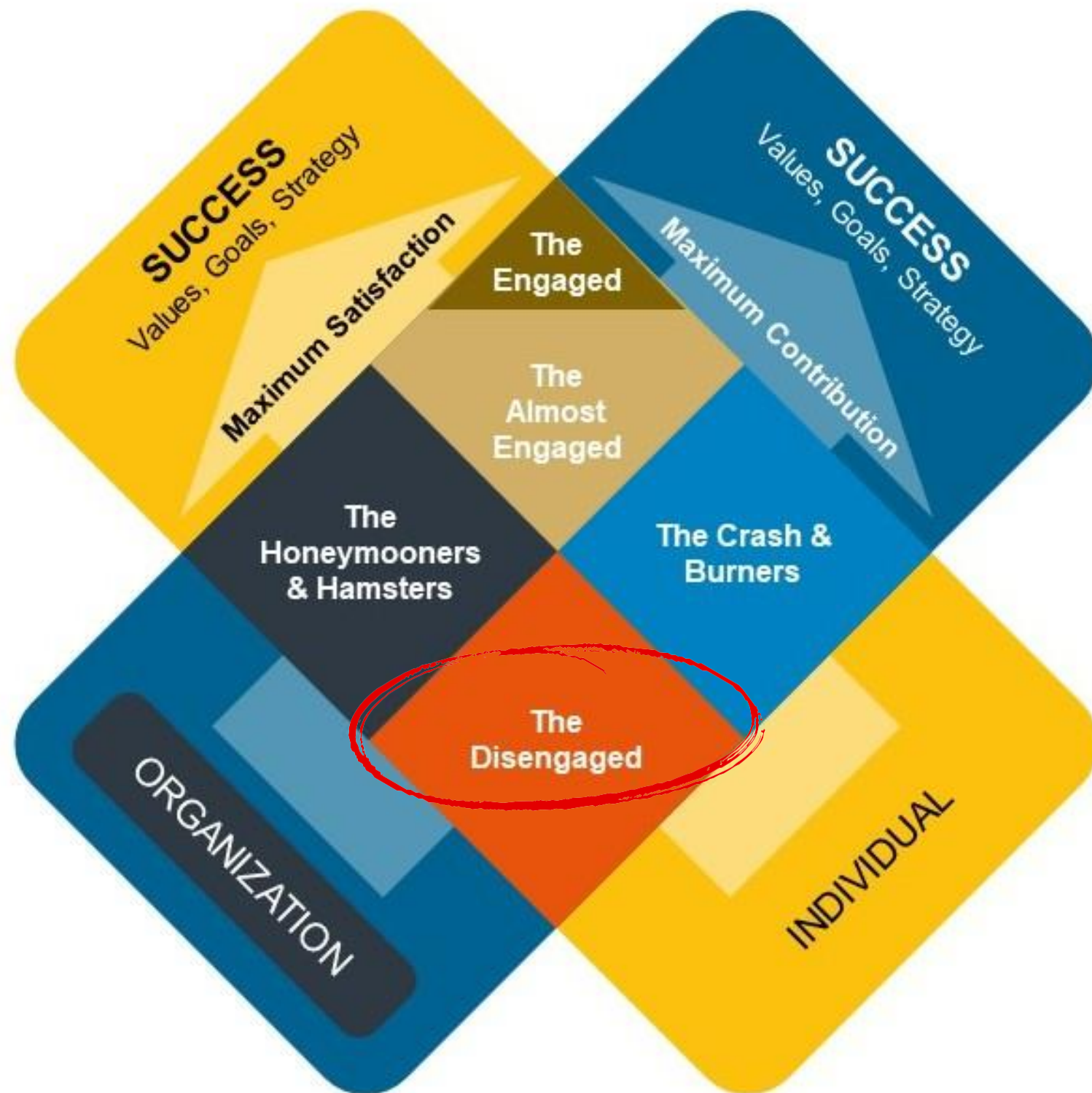
- **The Honeymooners & Hamsters**

- Para karyawan Honeymooners ini termasuk orang/peran baru dalam organisasi – dan senang berada di sana. Mereka belum menemukan langkahnya dan atau memahami dengan jelas bagaimana mereka dapat berkontribusi sebaik-baiknya
- Hamster mungkin bekerja keras, namun sebenarnya mereka “berputar”, mengerjakan tugas-tugas yang tidak penting, dan hanya memberikan sedikit kontribusi terhadap keberhasilan organisasi.



## • The Crash & Burners

- Kecewa dan mungkin kelelahan, para karyawan ini adalah produsen papan atas yang tidak mencapai definisi kesuksesan dan kepuasan pribadi mereka. Mereka bisa sangat vokal mengenai fakta bahwa para pemimpin senior membuat keputusan yang buruk atau bahwa rekan kerja mereka tidak mengambil tindakan. Jika dibiarkan, skala kontribusinya kemungkinan besar akan merosot.



## • The Disengaged

- Sebagian besar karyawan yang tidak terlibat pada awalnya bukanlah orang yang buruk. Mungkin masih belum. Mereka adalah kelompok yang paling terputus dari prioritas organisasi, sering merasa kurang dimanfaatkan, dan jelas tidak mendapatkan apa yang mereka perlukan dari pekerjaan. Mereka cenderung skeptis dan cenderung menyukai hal-hal negatif yang menular.

**kinerja rendah  
potensi tinggi**

**misfits** - masalah sikap atau kecocokan pekerjaan

- pemantauan ketat dan konseling rutin
- segera menugaskan kembali atau mendesain ulang ruang lingkup pekerjaan

**Kinerja Rendah  
Potensi Rata-Rata**

**Critical List** - Perlu diselamatkan

- pemantauan ketat dan konseling rutin
- melihat kembali keterampilan dan ruang lingkup pekerjaan

**Kinerja Rendah  
Potensi Rendah**

**No Hope** - berhenti

- Mengapa mereka masih di organisasi?
- Rencanakan untuk keluar

**kinerja rata-rata  
potensi tinggi**

**Prince in waiting** - dibutuhkan lebih banyak waktu

- stress-test dengan tugas yang lebih menantang
- meningkatkan cakupan pengalaman
- kelola ekspektasi

**Kinerja Rata-Rata  
Potensi Rata-Rata**

**Cadre** - karyawan pada umumnya

- tetapkan tantangan untuk menyaring grup ini
- Mentor dan melatih

**Kinerja Rata-Rata  
Potensi Rendah**

**Foot Soldiers** - diperlukan pemantauan

- menetapkan target kinerja yang jelas
- memantau kinerja dengan cermat

**kinerja tinggi  
potensi tinggi**

**Stars** - siap berkembang

- promosi
- terus memperluas cakupan pekerjaan & memberikan tantangan yang lebih besar
- pelatihan khusus untuk kesenjangan dalam keterampilan kerja

**Kinerja Tinggi  
Potensi Rata-Rata**

**Eagles** - Penugasan secara konsisten

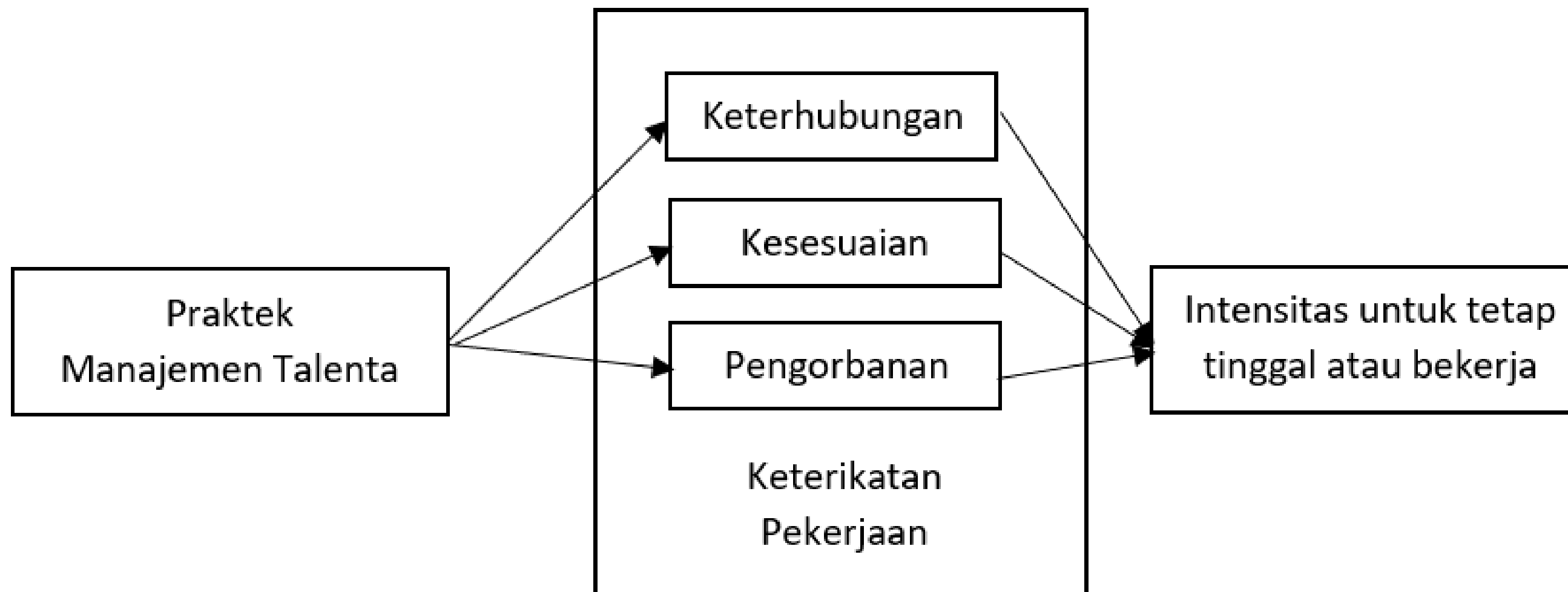
- Kelola ekspektasi
- Pertimbangkan untuk promosi di bidang terkait
- Uji kemampuan di luar kompetensi inti

**Kinerja Tinggi  
Potensi Rendah**

**Workhorses** - membuat progress

- Kenali prestasi dan motivasi
- berlatih untuk memperbarui keterampilan

# TALENT & CAREER STRATEGY MATRIX



Model hubungan praktik manajemen talenta, keterikatan pekerjaan, dan niat untuk tetap tinggal atau bekerja

# Skill Will Matrix





- **Kuadran 1: Keterampilan Tinggi, Kemauan Tinggi (Tipe karyawan Excelling), Peran manajer adalah memberdayakan (empower)**
- **Kuadran II: Keterampilan Rendah, Kemauan Tinggi (Tipe karyawan Aspiring), Peran manajer adalah memberikan mentoring**
- **Kuadran III: Keterampilan Rendah, Kemauan Rendah (Tipe karyawan Doubtful), Peran manajer adalah memberikan motivasi dan tindakan untuk perbaikan**
- **Kuadran IV: Keterampilan Tinggi, Kemauan Rendah (Tipe karyawan Capable), Peran manajer adalah directing karyawan**



# THANK YOU

---

Mata Kuliah Manajemen Talenta    Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Semester Gasal 2023/2024        Program Studi Manajemen