

**Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi
Pengembangan Eksekutif Bertalenta**

Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X

TESIS

HYACINTHA SUSANTI YAHYA

0606161464



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
JAKARTA
JULI 2009**

**Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi
Pengembangan Eksekutif Bertalenta**

Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X

TESIS

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

HYACINTHA SUSANTI YAHYA

0606161464



**UNIVERSITAS INDONESIA
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
KEKHUSUSAN SUMBER DAYA MANUSIA
JAKARTA
JULI 2009**

HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS

**Tesis ini adalah hasil karya saya sendiri,
dan semua sumber baik yang dikutip maupun dirujuk
telah saya nyatakan dengan benar.**

Nama : Hyacintha Susanti Yahya

NPM : 0606161464

Tanda Tangan :

Tanggal : 27 Juli 2009

HALAMAN PENGESAHAN

Karya Akhir ini diajukan oleh:

Nama : Hyacintha Susanti Yahya
NPM : 0606161464
Program Studi : Magister Manajemen
Judul Tesis : Tinjauan Terhadap Sistem dan
Praktek Implementasi Pengembangan
Eksekutif Bertalenta
Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen pada Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.

DEWAN PENGUJI

Pembimbing : **Jimmy Sadeli, MM**

Penguji : **Dr. Yanki Hartijasti, MBA**

Penguji : **Dr. Budi W. Soetjipto**

Ditetapkan di : Jakarta

Tanggal : 27 Juli 2009

KATA PENGANTAR

Puji syukur saya panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa, karena atas berkat dan rahmat-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Penulisan tesis ini dilakukan dalam rangka memenuhi salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen di Universitas Indonesia ini. Saya menyadari bahwa tanpa bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, dari masa perkuliahan sampai pada penyusunan tesis ini, sangatlah sulit bagi saya untuk menyelesaikan tesis ini. Oleh karena itu saya mengucapkan terima kasih kepada :

- (1) Bp Jimmy Sadeli, MM, sebagai dosen pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan saya dalam penyusunan tesis ini;
- (2) Ibu Dr. Yanki Hartijasti, MBA dan Bp Dr. Budi W. Soetjipto sebagai penguji dan pemberi masukan dalam penyusunan tesis ini sehingga menjadikannya lebih sempurna;
- (3) Suami dan anak saya tercinta, Berny Gomulya dan Marvel Gomulya, yang telah memberikan dukungan moral dan material;
- (4) Pihak perusahaan "PT X" yang telah membantu dalam usaha memperoleh data yang diperlukan;
- (5) Bp Michael Adryanto, MM sebagai penasehat;
- (6) Sahabat dan rekan-rekan yang telah banyak membantu saya dalam menyelesaikan tesis ini.

Akhir kata saya berharap Tuhan Yang Maha Esa berkenan membalas segala kebaikan semua pihak yang telah membantu. Semoga tesis ini membawa manfaat bagi bisnis dan pengembangan ilmu.

Jakarta, 27 Juli 2009

Penulis

HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS

Sebagai sivitas akademik Universitas Indonesia, saya bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hyacintha Susanti Yahya
NPM : 0606161464
Program Studi : Magister Manajemen
Fakultas : Ekonomi
Jenis karya : Tesis

Demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Indonesia **Hak Bebas Royalti Noneksklusif (*Non-exclusive Royalty Free Right*)** atas karya ilmiah saya yang berjudul :

Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi
Pengembangan Eksekutif Bertalenta
Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X

beserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Dengan Hak Bebas Royalti Noneksklusif ini Universitas Indonesia berhak menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola dalam bentuk pangkalan data (*database*), merawat, dan memublikasikan tugas akhir saya tanpa meminta izin dari saya selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Dibuat di : Jakarta

Pada tanggal : 27 Juli 2009

Yang menyatakan

(Hyacintha Susanti)

ABSTRAK

Nama : Hyacintha Susanti Yahya
Program Studi : Manajemen Sumber Daya Manusia
Judul : Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi
Pengembangan Eksekutif Bertalenta -
Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X

Kebutuhan dan kelangkaan karyawan bertalenta bagi pertumbuhan perusahaan kini semakin dirasakan perusahaan-perusahaan di dunia. Pengembangan karyawan bertalenta pun kini menjadi pokok perhatian utama perusahaan, khususnya pada jenjang eksekutif sebagai pimpinan tingkat tinggi perusahaan.

PT X pada dasarnya telah memiliki sistem pengembangan manajemen talenta yang baik, namun masih terdapat beberapa hal yang perlu disempurnakan dalam tataran praktek implementasinya. Tinjauan dan analisis tesis terbagi menjadi tiga: proses identifikasi, pengembangan dan evaluasi terhadap hasil pengembangan eksekutif bertalenta pada PT X.

Dalam penelitian kualitatif diperoleh beberapa temuan menarik yang berasal dari responden dari peserta, observer dan penanggung jawab pelaksana. Dalam proses identifikasi eksekutif bertalenta, ditemukan bahwa proses seleksi yang ada ternyata belum mampu menghasilkan *talent pool executive* yang sesungguhnya. Dalam proses pengembangan ditemukan walau pengembangan secara *in-class* telah dilakukan dengan sangat baik, namun ternyata efektifitas pengembangan eksekutif justru terletak pada pengembangan *non-in-class*. Dan dalam proses evaluasi ditemukan bahwa eksekutif bertalenta yang dihasilkan selama ini ternyata belum memenuhi harapan manajemen terhadap mereka.

Di akhir penulisan, integrasi dan penyempurnaan program-program pengembangan menjadi usulan rekomendasi terhadap pengembangan eksekutif bertalenta pada PT X.

Kata kunci : eksekutif, manajemen talenta, pengembangan

ABSTRACT

Name : Hyacintha Susanti Yahya
Study Program : Human Resource Management
Title : An Evaluation on System and Implementation Practices
in Executive Talent Development –
Case Study in Director Level at PT X

The needs and scarcity of talent employee to grow the company become urgent and important matters in the world. Nowadays talent development becomes the company focus in human resource area.

Basically PT X already has a good talent development system, but there are some items to be improved according to the implementation practices. The analysis is divided into three process: identification, development, and evaluation to the executive development in PT X.

Some interesting things were found in the qualitative research that has been done with the respondent from the participants, observers and person in charge for the development process. In the identification process, it was found that the current selection process still could not produce the real executive talent pool. In the development process, although PT X was already very good in running the in-class program approach, but the executive development effectiveness did not depend on the in-class program, but on the non-in-class program. In the evaluation process, it was found that the executive talent development result has not met management expectation.

At the end, a systematic program integration approach was recommended for the improvement of the current executive talent development in PT X,.

Key words : executive, talent management, development.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	ii
LEMBAR PENGESAHAN	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN	iii
LEMBAR PERSETUJUAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vi
ABSTRACT	vii
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiii
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	2
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	3
1.4. Lingkup Penelitian	3
1.5. Metodologi Penelitian	3
1.6. Sistematika Pembahasan	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Definisi Manajemen Talenta	5
2.2. Pentingnya Manajemen Talenta	6
2.3. Posisi Pengembangan Karyawan dalam Manajemen Talenta.....	9
2.4. Pengembangan Berdasarkan Kompetensi	11
2.4.1. Definisi Kompetensi	11
2.4.2. Jenis Kompetensi	12
2.4.3. Alasan Penggunaan Kompetensi	14
2.4.4. Manfaat Aplikasi Model Kompetensi dalam Pengembangan Karyawan	15
2.5. Pengembangan Kepemimpinan dan Karyawan Bertalenta	15
2.5.1. Pendekatan Baru Pengembangan Karyawan Bertalenta	16
2.5.2. Integrasi Metodologi Pengembangan	16
2.5.3. Pengembangan Berdasarkan Peran Kerja	28
2.5.4. Pengembangan Berdasarkan Kuadran HAV	33
2.6. Talent Imperative	35
2.7. Perencanaan Suksesi	35
III. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	38
3.1. Sekilas PT X	38
3.2. Model Manajemen Talenta	42
3.3. Sistem Pengembangan Karyawan	43
3.3.1. Filosofi Dasar	43
3.3.2. Pemetaan Potensi dan Aspirasi Karyawan	44
3.3.3. Penyusunan <i>Individual Career Plan</i>	50

3.3.4. Penyusunan, Implementasi dan Pengamatan IDP	52
3.3.5. Perencanaan Kaderisasi	53
3.4. Berbagai Jenis Pengembangan di PT X	54
3.5. Berbagai Jenis Pengembangan Eksekutif Bertalenta di PT X	60
IV. METODOLOGI PENELITIAN	68
4.1. Karakteristik dan Keterbatasan Riset Kualitatif	68
4.2. Kualitas Riset	70
4.2.1. Reliabilitas	70
4.2.2. Validitas	70
4.2.3. Strategi untuk Memastikan Kualitas Riset	71
4.3. Etika	73
4.4. Pengumpulan Data	74
4.4.1. Responden	74
4.4.1.1. Jenis Responden	74
4.4.1.2. Kriteria Pemilihan Responden	75
4.4.2. Wawancara	77
4.4.2.1. Jenis Wawancara	80
4.4.2.2. Pertanyaan Wawancara	81
4.4.3. Observasi	82
4.4.4. Metode Kualitatif Lainnya	83
4.5. Analisis dan Interpretasi Data	83
V. TEMUAN DAN PEMBAHASAN	87
5.1. Temuan Responden	87
5.1.1 Responden AT	87
5.1.2 Responden HA	90
5.1.3 Responden RA	93
5.1.4 Responden ES	94
5.1.5 Responden TS	97
5.2. Temuan Umum	99
5.2.1 Identifikasi Eksekutif Bertalenta	99
5.2.2 Pengembangan Eksekutif Bertalenta	102
5.2.2.1 Non Program	105
5.2.2.1.1 <i>New Job Role</i> (Rotasi dan Promosi)	105
5.2.2.1.2 Proyek Bersama Lintas Fungsi	113
5.2.2.1.3 Coaching & Mentoring	114
5.2.2.1.4 Mengajar dalam Program Kepemimpinan .	115
5.2.2.2 Program.....	116
5.2.2.2.1 Perencanaan dan Persiapan Program	117
5.2.2.2.2 Pelaksanaan Program	118
5.2.3 Evaluasi	124
VI. KESIMPULAN DAN SARAN	130
6.1. Kesimpulan	130
6.2. Saran	131

6.2.1. Program <i>in-class</i> dan <i>non-in-class</i>	129
6.2.2. Saran Umum Lainnya	133
6.3. Kontribusi Penelitian	134
DAFTAR REFERENSI	136
LAMPIRAN.....	137

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1. Perbedaan Pendekatan Pengembangan Karyawan Bertalenta	16
Tabel 3.1. Program Pelatihan Kepemimpinan PT X	57
Tabel 4.1. Kriteria Responden dan Jumlah Responden Terpilih	77
Tabel 4.2. Jumlah dan Frekuensi Keterlibatan Peserta	78
Tabel 4.3. Jumlah dan Frekuensi Keterlibatan Observer	79
Tabel 5.1. Jumlah Alumni XDC	99
Tabel 5.2. Tabel Alumni XDC dalam Peta HAV	102
Tabel 5.3. Tabel Perhitungan Nilai Kesalahan Investasi	103
Tabel 5.4. Jabatan Alumni XDC	125
Tabel 5.5.. Tabel Alumni XDC Promosi atau Rotasi Lintas Fungsi	125

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1.: Riset BCG tentang Isu Global Dalam Sumber Daya Manusia	7
Gambar 2.2. Pentingnya Pengembangan Manajemen Talenta	8
Gambar 2.3 : Model Karyawan Bertalenta Boston Consulting Group	9
Gambar 2.4 : Model Karyawan Bertalenta Accenture	10
Gambar 2.5. Model Karyawan Bertalenta General Electric	11
Gambar 2.6. Faktor-faktor Pemacu Pengembangan	23
Gambar 2.7. Konsep Pengembangan Kepemimpinan Unilever	27
Gambar 2.8. Pengembangan Kepemimpinan di General Electric.....	28
Gambar 2.9. Jenjang Kepemimpinan <i>Leadership Pipeline</i>	28
Gambar 2.10. Kuadran <i>Human Asset Value</i>	33
Gambar 3.1. Penggolongan Karyawan	41
Gambar 3.2. Struktur Organisasi PT X	41
Gambar 3.3. PT X <i>Human Resource Management System</i>	42
Gambar 3.4. <i>Human Asset Value</i> PT X	50
Gambar 3.5. Jenjang Pelatihan Pengembangan Kepemimpinan	55
Gambar 3.6. Program <i>Benchmarking</i> pada PT X	65
Gambar 3.7. Agenda <i>Benchmarking</i> pada PT X	66
Gambar 4.1. Jalinan Proses Pengumpulan Data dan Analisis	86
Gambar 5.1. <i>Human Asset Value</i> PT X	101
Gambar 5.2. Pengembangan Eksekutif Bertalenta PT X	105
Gambar 6.1. Usulan Rekomendasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta	103

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : <i>Individual Career Plan</i>	L-1
Lampiran 2 : <i>Individual Development Plan</i>	L-2
Lampiran 3 : <i>Problem Identification and Corrective Action (PICA)</i>	L-3
Lampiran 4 : Transkrip Wawancara	L-4
Lampiran 5 : Proses Koding Kalimat Kunci dalam Wawancara	L-49
Lampiran 6 : Proses Menentukan Pola dan Kategorisasi	L-62
Lampiran 7 : Anggaran Pengembangan Eksekutif Bertalenta	L-81