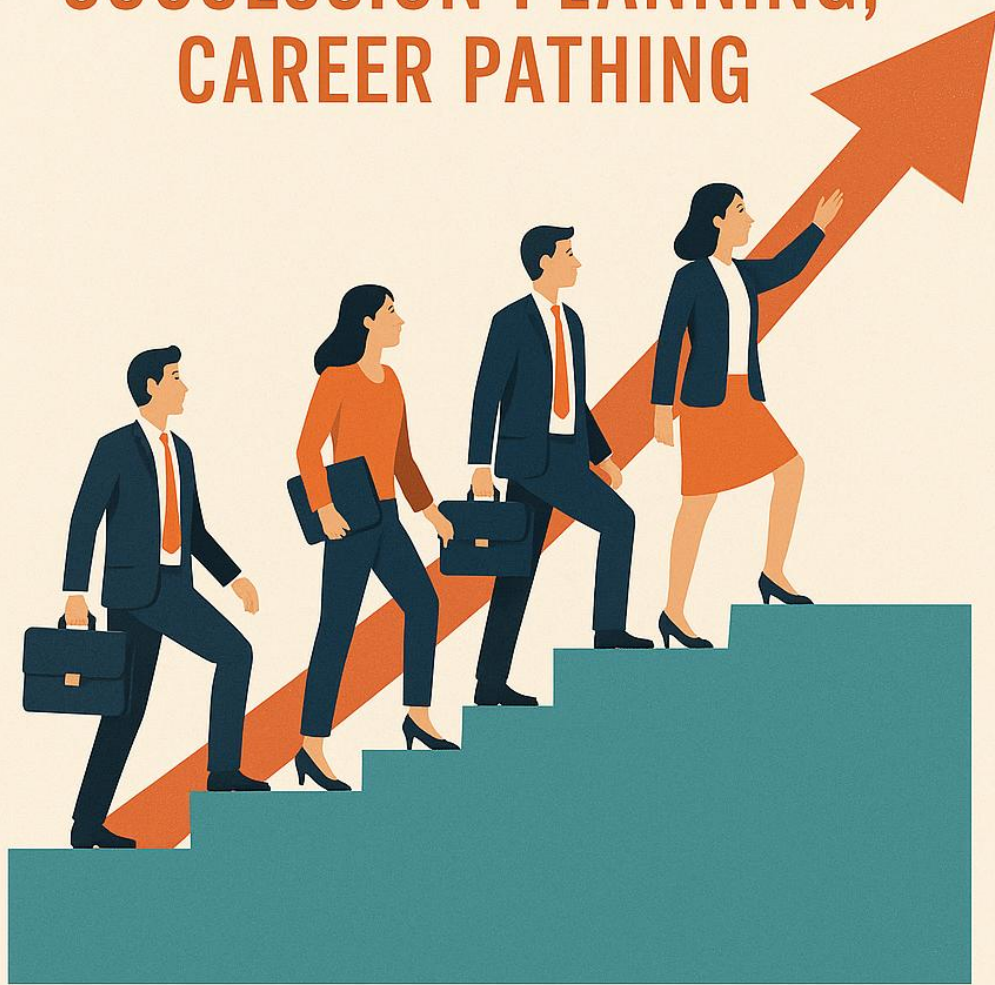


TALENT & CAREER MANAGEMENT

SUCCESSION PLANNING,
CAREER PATHING



Oleh
Rudy C Tarumingkeng

*Rudy C Tarumingkeng: MPPM 9 Talent & Career Management -
Succession planning, career pathing*

Oleh:

[Prof Ir Rudy C Tarumingkeng, PhD](#)

Guru Besar Manajemen, NUP: 9903252922

Rektor, Universitas Cenderawasih, Papua (1978-1988)

Rektor, Universitas Kristen Krida Wacana, Jakarta (1991-2000)

Ketua Dewan Guru Besar IPB-University, Bogor (2005-2006)

Ketua Senat Akademik IBM-ASMI, Jakarta

© RUDYCT e-PRESS

rudymt75@gmail.com

Bogor, Indonesia

26 Agustus 2025

**9: Talent & Career Management - Succession
planning, career pathing**

Kuliah 9 MPPM: Talent & Career Management

Succession Planning dan Career Pathing

Pendahuluan

Manajemen talenta (*talent management*) dan manajemen karier (*career management*) merupakan komponen penting dalam *Managing People and Performance Management (MPPM)*. Keduanya tidak hanya terkait dengan menjaga keberlangsungan organisasi, tetapi juga dengan membangun daya saing jangka panjang melalui pengelolaan sumber daya manusia unggul.

Di era VUCA-BANI (Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous – Brittle, Anxious, Nonlinear, Incomprehensible), organisasi dituntut untuk memiliki **talenta adaptif, berdaya inovasi, dan mampu memimpin perubahan**. Untuk itu, dibutuhkan mekanisme **succession planning** (perencanaan suksesi) guna menjamin kesinambungan kepemimpinan, serta **career pathing** (perencanaan jalur karier) agar karyawan dapat melihat prospek dan masa depannya dalam organisasi.

Di Indonesia, isu manajemen talenta dan karier semakin relevan. Misalnya, **BUMN** dengan lebih dari 1 juta karyawan harus menyiapkan calon-calon pemimpin masa depan melalui *Talent Pool* dan *Leadership Pipeline*. Demikian pula, startup digital seperti Gojek atau Tokopedia menghadapi tantangan bagaimana mempertahankan talenta muda yang mobilitas kariernya tinggi.

1. Konsep Dasar Talent Management

1.1. Definisi

Menurut Collings & Mellahi (2009), **Talent Management** adalah aktivitas sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan talenta yang berkontribusi signifikan pada keunggulan kompetitif organisasi.

Talenta di sini bukan hanya orang dengan potensi kepemimpinan, tetapi juga individu yang memiliki keahlian kunci (key talents).

1.2. Ruang Lingkup

Talent Acquisition → rekrutmen talenta baru.

Talent Development → pelatihan, mentoring, coaching.

Talent Retention → strategi menjaga loyalitas.

Talent Deployment → penempatan talenta sesuai kebutuhan organisasi.

1.3. Urgensi di Indonesia

Indonesia diproyeksikan mengalami *bonus demografi* hingga 2035. Tanpa manajemen talenta yang baik, potensi ini bisa menjadi *liability* bukan *asset*.

Contoh: **Telkom Indonesia** dengan program *Great People Strategy*.

2. Succession Planning

2.1. Definisi

Succession Planning adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi dan mengembangkan calon pemimpin masa depan agar siap menggantikan posisi kunci ketika diperlukan.

2.2. Tujuan

Menjamin keberlanjutan organisasi.

Mengurangi risiko kekosongan jabatan strategis.

Mengembangkan *leadership pipeline*.

2.3. Komponen Utama

Identifikasi Jabatan Kunci → CEO, direktur, manajer fungsional, atau posisi spesialis kritis.

Talent Pool → daftar calon pemimpin potensial.

Leadership Development Program → pelatihan, rotasi, *stretch assignments*.

Assessment & Review → penilaian berkala untuk memantau kesiapan kandidat.

2.4. Model Teoritis

Leadership Pipeline (Charan, Drotter & Noel, 2001): tahapan pengembangan pemimpin dari *managing self* → *managing others* → *leading leaders*.

9-Box Grid: matriks untuk memetakan potensi vs kinerja.

2.5. Contoh Indonesia

Kementerian BUMN mendorong penerapan *CEO Talent Pool* untuk 100 perusahaan BUMN.

Bank BRI membangun *BRILiaN Leadership Program*.

PLN menggunakan program *Future Leaders* untuk mendukung transisi energi.

3. Career Management dan Career Pathing

3.1. Definisi Career Management

Proses sistematis di mana organisasi dan karyawan bekerja sama untuk mengelola perkembangan karier, mencakup perencanaan, pengembangan, dan mobilitas karier.

3.2. Definisi Career Pathing

Career Pathing adalah perencanaan jalur karier yang memberikan panduan jelas kepada karyawan tentang langkah-langkah yang perlu ditempuh untuk mencapai tujuan karier tertentu.

3.3. Jenis Career Path

Vertical Career Path → promosi ke jabatan lebih tinggi.

Horizontal Career Path → perpindahan antar divisi untuk memperluas pengalaman.

Dual-Ladder Career Path → jalur spesialis vs jalur manajerial.

Boundaryless Career → karier lintas organisasi atau industri.

3.4. Faktor Penentu Sukses Career Pathing

Transparansi informasi karier.

Sistem reward & recognition.

Akses ke pelatihan & pengembangan.

Coaching dan mentoring.

3.5. Contoh Indonesia

Telkomsel → career path berbasis kompetensi digital.

Tokopedia → menyediakan *learning hub* untuk pengembangan karier.

Pertamina → menerapkan dual-ladder system bagi manajer dan spesialis teknis.

4. Integrasi Succession Planning & Career Pathing

Succession Planning memastikan organisasi siap dengan calon pemimpin masa depan.

Career Pathing memberi arah bagi individu untuk melihat peluang pengembangan dirinya.

Keduanya terhubung melalui sistem **Talent Review** dan **Performance Management**.

Ilustrasi

Karyawan berpotensi tinggi → masuk *Talent Pool*.

Career Pathing → memberi arah karier (misalnya dari *assistant manager* → *manager* → *GM*).

Succession Planning → memastikan ada posisi tersedia sesuai pipeline.

5. Tantangan dan Isu Kontemporer

5.1. Global

Perubahan cepat (VUCA-BANI).

Gig economy dan remote work.

Persaingan global dalam war for talent.

5.2. Indonesia

Brain drain: talenta muda lebih memilih bekerja di luar negeri.

Ketimpangan kualitas pendidikan.

Resistensi generasi senior terhadap *talent fast track*.

5.3. Peran Teknologi

People Analytics → memprediksi siapa kandidat potensial.

AI dalam HRM → menganalisis jalur karier terbaik.

HRIS → menyediakan career dashboard bagi karyawan.

6. Studi Kasus Indonesia

6.1. Telkom Indonesia

Program *Great People Development Program (GPDP)*.

Sistem career path berbasis digital kompetensi.

6.2. Bank BRI

BRILiaN Future Leader Program untuk menyiapkan calon pimpinan.

Succession planning berbasis performance dan potensi.

6.3. PLN

Transformasi SDM melalui *Leadership Academy*.

Career pathing mendukung transisi energi hijau.

6.4. Gojek

Mengelola karier talenta digital muda dengan fleksibilitas tinggi.

Tantangan: retensi karyawan di tengah kompetisi global.

7. Refleksi Kritis

Apakah succession planning dapat berjalan efektif dalam organisasi dengan budaya patronase yang kuat?

Bagaimana menyeimbangkan antara kebutuhan organisasi dan aspirasi individu dalam career pathing?

Apakah digitalisasi HRM benar-benar membuat career path lebih inklusif atau justru menambah kesenjangan?

Bagaimana organisasi Indonesia memanfaatkan *people analytics* untuk succession planning?

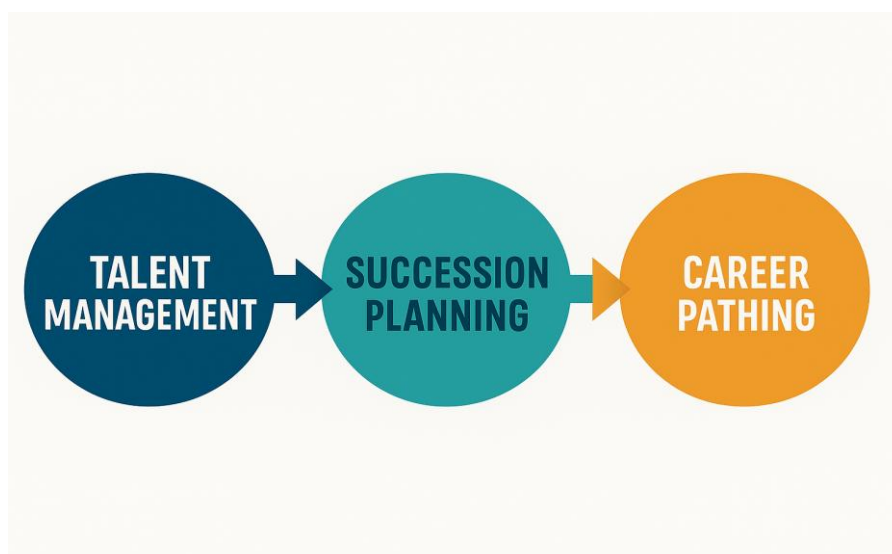
Apakah manajemen talenta di BUMN bisa bersaing dengan perusahaan global?

Penutup

Talent & Career Management adalah investasi jangka panjang organisasi. **Succession Planning** memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan mengurangi risiko krisis SDM, sementara **Career Pathing** menjaga motivasi dan loyalitas karyawan.

Organisasi Indonesia perlu menyeimbangkan antara **sistem terstruktur** (talent pool, leadership pipeline) dengan **fleksibilitas karier modern** (dual ladder, boundaryless career). Pemanfaatan teknologi AI dan people analytics akan menjadi kunci untuk membangun sistem talent dan karier yang berbasis data, adil, dan adaptif.

Pada akhirnya, organisasi yang sukses adalah yang mampu menciptakan ekosistem tempat talenta terbaik dapat tumbuh, berkembang, dan berkontribusi untuk mencapai visi besar, termasuk **Indonesia Emas 2045**.





Berikut **Glosarium** untuk **Kuliah ke-9 MPPM: Talent & Career Management – Succession Planning dan Career Pathing**.

Glosarium – Talent & Career Management

A

Assessment Center: Metode evaluasi karyawan dengan simulasi, wawancara, dan tes untuk menilai potensi dan kompetensi.

Attract (Attraction): Tahap awal dalam talent management untuk menarik kandidat berkualitas.

B

Boundaryless Career: Jalur karier tanpa batasan tradisional, di mana individu berpindah antar organisasi atau industri untuk mengembangkan diri.

Brain Drain: Hilangnya talenta terbaik karena mereka memilih bekerja di luar negeri atau perusahaan global.

C

Career Management: Proses sistematis organisasi dan karyawan untuk mengelola perkembangan karier jangka panjang.

Career Pathing: Jalur atau rencana pengembangan karier yang jelas bagi karyawan, mencakup promosi, rotasi, atau spesialisasi.

Competency Framework: Kerangka kerja yang mendefinisikan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang dibutuhkan untuk sukses dalam suatu jabatan.

D

Dual-Ladder Career Path: Sistem karier yang memungkinkan karyawan memilih jalur manajerial atau spesialis teknis tanpa kehilangan peluang promosi.

Deployment (Talent Deployment): Penempatan karyawan berbakat pada posisi yang paling sesuai dengan kebutuhan organisasi.

H

High-Potential Employee (HiPo): Karyawan dengan potensi tinggi yang diidentifikasi untuk peran kepemimpinan atau strategis di masa depan.

HRIS (Human Resource Information System): Sistem digital yang mendukung pengelolaan data talenta, career pathing, dan succession planning.

L

Leadership Pipeline: Model pengembangan kepemimpinan dari tingkat individu, manajer, hingga pemimpin senior dalam organisasi.

Learning Agility: Kemampuan individu untuk cepat belajar, beradaptasi, dan menerapkan pengalaman baru dalam situasi berbeda.

P

People Analytics: Analisis data karyawan untuk mendukung keputusan talent management, termasuk perencanaan karier dan suksesi.

Performance Management: Sistem untuk menilai, mengukur, dan mengembangkan kinerja karyawan agar sejalan dengan strategi organisasi.

S

Succession Planning: Proses identifikasi dan pengembangan calon pemimpin atau pengganti untuk posisi kunci dalam organisasi.

Stretch Assignment: Penugasan menantang yang diberikan untuk mempercepat pengembangan kompetensi karyawan potensial.

Succession Pool / Talent Pool: Kumpulan karyawan berpotensi tinggi yang dipersiapkan untuk mengisi posisi strategis.

T

Talent Acquisition: Proses merekrut dan menarik talenta baru ke dalam organisasi.

Talent Development: Upaya sistematis mengembangkan kemampuan, keterampilan, dan kompetensi karyawan.

Talent Retention: Strategi mempertahankan karyawan berbakat agar tidak pindah ke organisasi lain.

Talent Mobility: Pergerakan talenta lintas fungsi, divisi, atau negara untuk memperluas pengalaman.

✦ Glosarium ini bisa dijadikan **lampiran kuliah** atau **slide tambahan** agar mahasiswa memahami istilah penting terkait **Succession Planning dan Career Pathing**.

Daftar Pustaka untuk Kuliah ke-9 MPPM: Talent & Career Management – Succession Planning dan Career Pathing.

Daftar Pustaka

Buku & Literatur Klasik

Charan, R., Drotter, S., & Noel, J. (2001). *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company*. San Francisco: Jossey-Bass.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within* (4th ed.). New York: AMACOM.

Hall, D. T. (1976). *Careers in Organizations*. Pacific Palisades, CA: Goodyear Publishing.

Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Boyatzis, R. E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*. New York: Wiley.

Buku Teks Modern

Cappelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business Press.

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). *Strategy-Driven Talent Management: A Leadership Imperative*. San Francisco: Jossey-Bass.

Groysberg, B. (2010). *Chasing Stars: The Myth of Talent and the Portability of Performance*. Princeton: Princeton University Press.

DeFillippi, R., & Arthur, M. B. (1996). *Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.

Artikel Akademik & Jurnal

Garman, A. N., & Glawe, J. (2004). *Succession Planning*. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 56(2), 119–128.

Barnett, R., & Davis, S. (2008). *Creating Greater Success in Succession Planning*. *Advances in Developing Human Resources*, 10(5), 721–739.

Dries, N., & Pepermans, R. (2008). *Real High-Potential Careers: An Empirical Study into the Perspectives of Organizations and High Potentials*. *Personnel Review*, 37(1), 85–108.

Hirsch, W., & Jackson, C. (1996). *Strategies for Career Development: Promise, Practice and Pretence*. *Journal of Management Development*, 15(6), 50–62.

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). *A Review of Talent Management: 'Infancy or Adolescence?'*. *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761.

Referensi Konteks Indonesia

Wibowo. (2016). *Manajemen Karier*. Jakarta: Rajawali Pers.

Hasibuan, M. S. P. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Kementerian BUMN RI. (2022). *Laporan Tahunan Transformasi SDM BUMN*. Jakarta: Kementerian BUMN.

Telkom Indonesia. (2021). *Great People Development Program Report*. Jakarta: PT Telkom Indonesia (Persero) Tbk.

Bank Rakyat Indonesia. (2022). *BRILiaN Future Leader Program Report*. Jakarta: PT BRI (Persero) Tbk.

Pertamina. (2022). *Annual Report: Human Capital Development*. Jakarta: PT Pertamina (Persero).

Referensi Global & Kontemporer

Deloitte Insights. (2020). *Talent Mobility and the Future of Work*. Deloitte University Press.

McKinsey & Company. (2021). *The State of Organizations 2021: Ten Shifts Transforming Organizations*. New York: McKinsey.

PwC (2022). *Future of Work and Talent Strategy*. PwC Global Report.

World Economic Forum (2023). *Future of Jobs Report 2023*. Geneva: WEF.

 Daftar pustaka ini menyeimbangkan:

Klasik (Charan – Leadership Pipeline, Rothwell – Succession Planning, Schein – Career Dynamics).

Modern (Cappelli, Collings & Mellahi, Groysberg).

Artikel akademik (Barnett, Dries, Thunnissen).

Konteks Indonesia (Wibowo, Hasibuan, BUMN, Telkom, BRI, Pertamina).

Global & kontemporer (Deloitte, McKinsey, PwC, WEF).

Perbandingan Succession Planning vs Career Pathing

Aspek	Succession Planning	Career Pathing
Fokus Utama	Keberlanjutan organisasi, terutama posisi kepemimpinan dan jabatan kunci.	Perkembangan individu dalam organisasi, dengan jalur karier yang jelas.
Orientasi	Organisasi (siapa yang akan mengisi posisi penting di masa depan).	Individu (apa langkah karier saya ke depan?).
Tujuan	Menjamin tidak ada kekosongan jabatan strategis, menyiapkan <i>leadership pipeline</i> .	Memberikan arah, motivasi, dan kepastian karier bagi karyawan.
Waktu	Jangka panjang, terkait visi organisasi.	Jangka menengah hingga panjang, sesuai aspirasi karyawan.
Instrumen Utama	Talent pool, leadership development program, 9-box grid.	Career ladder, dual-ladder system, HRIS career dashboard.
Manfaat	Menjaga keberlangsungan organisasi, mengurangi risiko krisis kepemimpinan.	Meningkatkan motivasi, engagement, dan retensi karyawan.
Contoh Aplikasi	CEO Talent Pool BUMN, BRILiaN Leadership Program BRI.	Career path digital Telkomsel, dual-ladder Pertamina.

Succession Planning

Career Pathing

Fokus: Organisasi (posisi)

Fokus: Individu (karier)

Tujuan: Leadership pipeline

Tujuan: Arah & motivasi

Alat: Talent pool, 9-box grid

Alat: Career ladder, HRIS

Hasil: Keberlanjutan organisasi

Hasil: Engagement & retensi

→ **Integrasi:** Succession planning dan career pathing saling melengkapi. Organisasi butuh pemimpin masa depan (succession), sementara karyawan butuh kepastian jalur karier (career pathing).

SUCCESSION PLANNING	CAREER PATHING
FOKUS UTAMA Keberlanjutan organisasi, terutama posisi kepemimpinan dan jabatan kunci	Perkembangan individu dalam organisasi. dengan jalur karier yang jelas
ORIENTASI Organisasi (siapa yang akan mengisi posisi penting di masa depan?)	TUJUAN Individu (apa langkah karier saya ke depan?)
INSTRUMEN UTAMA Talent pool, leadership development program, 9-box grid	MANFAAT Career ladder, dual-ladder system, HRIS career dashboard
MANFAAT Menjaga keberlangsungan organisasi, mengurangi risiko krisis kepemimpinan	MENINGKATKAN Meningkatkan motivasi, engagement, dan retensi karyawan