

**TESIS**

***TALENT MANAGEMENT SYSTEM  
PADA PROGRAM SUCCESSION PLANNING  
DI PT. ECCO TANNERY INDONESIA***



Oleh

**Nikmatul Laila**  
**NIM 091724253011**

**PROGRAM STUDI MAGISTER  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2020**

**TESIS**

***TALENT MANAGEMENT SYSTEM  
PADA PROGRAM SUCCESSION PLANNING  
DI PT. ECCO TANNERY INDONESIA***

Oleh

**Nikmatul Laila**  
**NIM 091724253011**

**PROGRAM STUDI MAGISTER  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA  
SEKOLAH PASCASARJANA  
UNIVERSITAS AIRLANGGA  
SURABAYA  
2020**

**TESIS**

***TALENT MANAGEMENT SYSTEM***  
***PADA PROGRAM SUCCESSION PLANNING***  
***DI PT. ECCO TANNERY INDONESIA***

Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Magister  
Dalam Program Studi Pengembangan Sumber Daya Manusia  
Pada Sekolah Pasca Sarjana Universitas Airlangga

Oleh

**Nikmatul Laila**  
**NIM 091724253011**

**SEKOLAH PASCASARJANA**  
**UNIVERSITAS AIRLANGGA**  
**SURABAYA**  
**2020**

## Lembar Pengesahan

TESIS INI TELAH DISETUJUI  
PADA TANGGAL 5 NOVEMBER 2020

Oleh :

Pembimbing Ketua



Dr. Windijarto, SE., MBA  
NIP.196304141988101001

Pembimbing Kedua

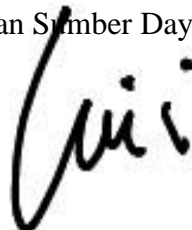


Dr. Tri Siwi Agustina, S.E., M.Si  
NIP. 197208272002122002

Mengetahui,

Koordinator Program Studi Program Magister

Pengembangan Sumber Daya Manusia



Dr. Windijarto, SE., MBA  
NIP.196304141988101001

Telah diuji pada

Tanggal : 27 Oktober 2020

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Dr. Pinky Saptandari E.P., Dra.,MA

Anggota : 1. Dr. Windijarto, SE., MBA

2. Dr. Tri Siwi Agustina, S.E, M.Si

3. Dr. Bintoro Wardiyanto, Drs.,M.Si

4. Dr. Sutinah,Dra.,M.Si

## LEMBAR PERNYATAAN ORISINALITAS

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Nikmatul Laila

NIM : 091724253011

Program Studi : Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia

Judul Tesis : *Talent Management System* Pada Program *Succession Planning* Di  
PT. ECCO Tannery Indonesia

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis saya ini adalah asli (hasil karya sendiri) bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (plagiarism) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik.

Dalam tesis ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka. Demikian, pernyataan ini dibuat tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, 27 Oktober 2020



**Nikmatul Laila**  
NIM 091724253011

## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Kehadirat Allah SWT atas karunia yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat melaksanakan penelitian dan menyelesaikan Tesis dengan judul *TALENT MANAGEMENT SYSTEM PADA PROGRAM SUCESSION PLANNING* DI PT. ECCO TANNERY INDONESIA.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Badri Munir Sukoco, S.E., MBA., Ph.D., serta Koordinator Program Studi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu Dr. Windijarto, SE., MBA. atas kesempatan yang diberikan kepada penulis untuk dapat mengikuti pendidikan di Program Studi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Dr. Windijarto, SE., MBA sebagai Pembimbing Ketua serta Dr. Tri Siwi Agustina, S.E, M.Si. selaku Pembimbing kedua yang telah memberikan banyak motivasi, waktu, bimbingan, arahan, serta kritik dan saran sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Dr. Pinky Saptandari E.P., Dra.,MA, selaku ketua penguji dan Dr. Sutinah, Dra., MS., serta Dr. Bintoro Wardiyanto, Drs.,M.Si. selaku anggota penguji yang telah memberikan arahan, kritik dan saran untuk dapat menyempurnakan tesis ini.

4. Seluruh Staf pengajar Program Studi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga atas wawasan keilmuan selama mengikuti pendidikan Magister
5. Management PT. ECCO Tannery Indonesia, terimakasih telah bersedia membantu dalam pengambilan data dan terus memotivasi penulis.
6. Suamiku tercinta Aris Setyawan Harsanto dan putri-putiku tercinta Zanirah Arla Ghina dan Afiqah Arla Ghazia yang senantiasa menjadi inspirasi bagi penulis untuk terus menjadi yang terbaik. Tidak lupa juga untuk seluruh keluargaku Bapak Warsono dan Ibu Hartutik selaku mertua yang selalu support serta doa untuk kedua orangtuaku almarhum Bapak Misnan Ibu Rukaiyah.
7. Teman-teman seperjuangan para Mahasiswa Program Studi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia Angkatan 2017-2, terima kasih atas kenangan yang manis serta dukungannya selama ini.

Surabaya, 27 Oktober 2020

Penulis  
Nikmatul Laila



## RINGKASAN

### ***Talent Management System Pada Program Succession Planning di PT. ECCO Tannery Indonesia***

**Nikmatul Laila**

PT. ECCO Tannery Indonesia adalah perusahaan modal asing yang bergerak di bidang penyamakan kulit, berkedudukan di Sidoarjo, Jawa Timur dan merupakan bagian dari group ECCO SKO A/S. Kelangkaan SDM dibidang penyamakan kulit di Indonesia, membuat PT. ECCO Tannery Indonesia harus melakukan banyak *development* untuk karyawan dibidang penyamakan kulit. Salah satunya adalah perusahaan harus mulai memetakan karyawan yang bertalenta tinggi untuk dikembangkan agar dapat menjalankan bisnis perusahaan. Pada tahun 2017 PT. ECCO Tannery Indonesia mulai menjalankan *talent management system* dengan fokus pada program *succession planning* kembali setelah sebelumnya pernah melakukan pada tahun 2012, agar kebutuhan akan SDM yang berkualitas tetap ada. *Talent Manajemen* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Sementara itu *succession planning* adalah sebagai proses yang memastikan bahwa karyawan yang berbakat telah tersedia untuk mengisi posisi manajerial yang sedang kosong. Berdasarkan dari data yang diperoleh dilapangan menunjukkan bahwa *talent manajement* yang berjalan saat ini belum mampu memenuhi kebutuhan perusahaan, masih ada kegagalan *talent pool* yang menduduki posisi yang direncanakan sebelumnya. Melihat fenomena ini peneliti menduga bahwa ada proses yang perlu diperbaiki lagi dalam *talent management*.

Tujuan penelitian ini adalah mendiskripsikan dan menganalisis *talent management system* pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia. Metode penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan pendekatan penelitian menggunakan *single study case*. Selanjutnya untuk teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan wawancara. Unit analisis dalam penelitian ini melibatkan 5 informan yang terdiri dari : 1 Manager HR, 2 Manager Departemen dan 2 *Talent Pool*. Sementara itu teknik analisa data menggunakan Triangulasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua informan mengetahui bahwa pelaksanaan *talent management* di PT. ECCO Tannery Indonesia bertujuan untuk memetakan karyawan berbakat untuk dikembangkan guna memenuhi visi dan misi perusahaan. Kegagalan *talent management* di PT. ECCO Tannery Indonesia terjadi karena masih kurang maksimalnya implementasi *talent management*. Belum adanya pandangan yang sama tentang *talent management*, *succession planning* dan *talent pool* di organisasi menyebabkan perbedaan pola pikir dimasing-masing departemen. Begitu juga penggunaan alat ukur *9 box grid* yang dirasakan kurang optimal. Peneliti sependapat dengan Manager HR bahwa pedoman tentang *talent management* ini harus segera dibakukan agar dalam pelaksanaannya semua pihak terkait memiliki pedoman, arah dan tujuan yang sama.

Selain itu, peneliti menyimpulkan bahwa PT. ECCO Tannery Indonesia masih menerapkan kerangka lama *talent management*, dimana konsep bahwa kepastian masih diharapkan oleh departemen manager dalam menjalankan *talent manajement* ini. Peneliti memberikan saran agar PT. ECCO Tannery Indonesia menerapkan kerangka baru *talent management*, guna memperoleh program yang optimal dan sukses sesuai harapan perusahaan. Strategi kesuksesan management talenta adalah mengatasi dan menyelesaikan ketidakpastian antara penawaran dan permintaan terhadap bakat, yaitu dengan menerapkan 4 prinsip dalam mengelola kerangka baru *talent management* : membuat (*make*) dan membeli (*buy*) untuk mengelola resiko dari sisi permintaan, kurangi ketidakpastian dalam permintaan talenta, hasilkan tingkat pengembalian investasi atas pengembangan karyawan dan seimbangkan minat karyawan dengan menggunakan pasar internal (*internal market*).

## SUMMARY

### ***Talent Management System on Succession Planning Program At PT. ECCO Tannery Indonesia***

**Nikmatul Laila**

*PT. ECCO Tannery Indonesia is a multinational company that operating leather tanning and part of ECCO SKO A/S, located in Sidoarjo, east java. The scarcity of human resources in the leather tanning sector in Indonesia has made PT. ECCO Tannery Indonesia has to do a lot of development for their employees in the leather skill. One of them is required the company to start mapping the high talent to be develop in order to run the company business. In 2017 PT. ECCO Tannery Indonesia has started to implemented talent management system with focus on succession planning program again same as conducted in 2012 to ensure the human resources with high quality is always available. Talent management is the process to ensure the capability company to filled the key position for future leader and the position with unique skill and high strategy value. Succession planning is the process to ensure high talent is available to filled the vacant of managerial position. Based on the data obtained that the current implementation of talent management has not meet company expectation, there is still failure in the talent pool to occupy the position was planned. Refer to the phenomenon, the researchers suspect that there is a process that needs to be improved in talent management.*

*The purpose of this research is to describe and analyze talent anagement system in the succession planning program at PT. ECCO Tannery Indonesia. This research method used descriptive qualitative method with research approach using single study case. Furthermore, for data collection techniques using documentation and interviews. The unit of analysis in this research involved 5 informans, consisting 1 HR Manager, 2 Department Managers and 2 Talent Pools. Meanwhile, the data analysis technique uses triangulation.*

*The result of this research showed that all informants already knew that the implementation of talent management at PT. ECCO Tannery Indonesia have purpose to mapping the high talent to be develop and fulfill the company's vision and mission. The failure of talent management at PT. ECCO Tannery Indonesia occurs due to the lack of optimal implementation of talent management itself as well as the difference mindset in each department and less than optimal 9 box grid as the measurement tools. The researchers aggre with HR Manager that the guidelines of talent management must be standardized immediately, so that in the next implementation all related parties have the same guidelines, directions and goals.*

*In addition, the researchers also concluded that PT. ECCO Tannery Indonesia still applies the old framework of talent management, where the concept of certainty is still needed by the department managers in carrying out this talent management. The researcher gives suggestions to PT. ECCO Tannery Indonesia to implements a new talent management framework, in order to obtain optimal and successful programs according to company expectations. The success strategy of talent management is to overcome and resolve the uncertainty between supply and demand for talent, namely by applying 4 principles in managing a new talent management framework: make and buy to manage risk from the demand side, reduce uncertainty in talent demand, generate returns on investment for employee development and balance employee interests by using the internal market.*