

Talent Management System pada Program Pengembangan Sumberdaya Manusia di SAKA Indonesia Pangkah Limited

Yuga Adi Kusuma

Program Studi Pengembangan Sumberdaya Manusia,
Sekolah Pascasarjana, Universitas Airlangga
Email: yuga.work@yahoo.com

Abstract

The need for energy both oil and gas in the world and in Indonesia continues to increase this condition is required the best energy management, of course, supported by qualified human resources and good capacity, energy management will work well too. This study aims to determine the talent management system program in the human resources development program in SAKA Indonesia Pangkah Limited. The results obtained, in the framework of talent management has not been fully running well, especially in the selection and recruitment process, still using the traditional way has not been using talent mapping. In the characteristics of talent management SIPL has had development-oriented thinking, applied high work culture, talent management system applied got support from management, and has applied good human resource information system. Suggestions can be given is to provide the widest opportunity to the resources owned companies to grow, given the promotion or grade improvement to the talent of consistent performance, and also provide rewards to the achievers and punishment to the less consistent performance.

Keywords: *Talent Management System, Human Resource Development*

Abstrak

Kebutuhan akan energi baik minyak maupun gas di dunia dan di Indonesia terus meningkat. Kondisi ini diperlukan pengelolaan energi yang sebaik-baiknya, tentu dengan didukung oleh sumberdaya manusia yang mumpuni dan berkapasitas baik, pengelolaan energi ini akan berjalan baik pula. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui program talent management system pada program pengembangan sumberdaya manusia di SAKA Indonesia Pangkah Limited. Hasil penelitian yang diperoleh, pada kerangka kerja talent management belum sepenuhnya berjalan baik, terutama pada proses seleksi dan rekrutmen, masih menggunakan cara tradisional belum menggunakan pemetaan talenta. Pada karakteristik talent management SIPL telah memiliki pemikiran berorientasi pengembangan, menerapkan budaya kerja tinggi, talent management system yang diterapkan mendapat dukungan dari manajemen, dan sudah menerapkan sistem informasi sumberdaya manusia yang baik. Saran yang dapat diberikan adalah memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada sumberdaya yang dimiliki perusahaan untuk berkembang, diberikan promosi atau kenaikan grade kepada talenta yang konsisten kinerjanya, menciptakan peluang yang signifikan sebagai pembeda berdasarkan kinerja dan juga memberikan reward kepada yang berprestasi maupun punishment kepada yang kurang konsisten kinerjanya.

Kata kunci: *Talent management system, pengembangan sumberdaya manusia, SAKA Indonesia Pangkah Limited.*

A. PENDAHULUAN

Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan merupakan salah satu faktor penting yang berperan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Sumberdaya manusia berfungsi untuk mencapai tujuan dan sasarannya melalui usaha kooperat sekelompok orang di dalamnya, sehingga dapat dikatakan sumberdaya manusia adalah suatu faktor penentu berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sumberdaya manusia yang dimaksud adalah karyawan. Karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan sangat tergantung bagaimana karyawan tersebut dapat mengembangkan kemampuannya baik dalam mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan keinginan untuk kerjasama antar berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan berbeda.

Aktivitas operasional di perusahaan dapat berjalan dengan lancar juga ditentukan oleh peran karyawan karena setiap fasilitas atau mesin-mesin produksi dan finansial yang dimiliki perusahaan tidak dapat

dimanfaatkan serta dikelola dengan baik apabila tanpa peran aktif dari karyawan dalam mengelolanya. Bahkan, keunggulan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh keunggulan daya saing karyawannya. Semakin berkompetensi karyawan yang dimiliki, maka akan semakin kuat daya saing yang dimiliki perusahaan.

Karyawan yang ada di perusahaan akan lebih termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila perusahaan memiliki sistem pengembangan sumberdaya manusia yang jelas bagi karyawan. Hal ini dikarenakan karyawan akan berusaha secara maksimal dalam bekerja untuk mencapai karir yang diinginkan, serta senantiasa meningkatkan moral dan komitmen terhadap organisasi, sehingga mendorong prestasi kerjanya. Peningkatan pada karir akan diikuti dengan meningkatnya kompensasi, karena itu karyawan akan berusaha meningkatkan karirnya di perusahaan. Bagi perusahaan, pengembangan sumberdaya manusia juga memiliki peran yang penting karena merupakan salah satu kebutuhan karyawan yang harus ditumbuhkan dalam diri karyawan, sehingga mampu meningkatkan gairah kerja karyawan.

Pengembangan sumberdaya manusia dapat dilakukan dengan melihat potensi yang ada dalam diri karyawan. Setiap karyawan tentu memiliki potensi masing-masing yang perlu digali oleh perusahaan untuk dimanfaatkan dan dimaksimalkan dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Selain itu, dengan mengetahui potensi yang dimiliki oleh karyawan, maka pengisian posisi atau jabatan di perusahaan akan sesuai dengan keahlian dan kemampuan karyawan. Oleh karena itu, *talent management* perlu diterapkan oleh perusahaan dalam memastikan setiap posisi atau jabatan diisi oleh karyawan yang tepat.

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. TALENT MANAGEMENT

Talent atau talenta dapat diartikan sebagai individu dalam organisasi yang memiliki kemampuan lebih atau kelebihan unik yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sisi produksi ataupun dalam posisi manajerial. Hal ini menyebabkan organisasi menganggap talenta sebagai sumberdaya manusia yang harus dipertahankan dan diperlihara dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya (Pella dan Inayati, 2011:82).

Berdasarkan pengertian dari talenta di atas, maka manajemen talenta dapat diartikan sebagai sebuah proses pendayagunaan dan pengelolaan talenta yang dimiliki organisasi untuk memberikan kepastian akan ketersediaan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam berbagai aspek, baik aspek yang menjadi kompetensi inti organisasi maupun aspek kepemimpinan organisasi di masa depan. Dalam pemahaman yang lebih luas, manajemen talenta dapat juga dipahami sebagai serangkaian proses yang melibatkan berbagai upaya yang dilakukan organisasi untuk mengelola karyawan yang memiliki potensi tinggi melalui proses penyeleksian, pengembangan dan pemeliharaan, yang menghasilkan karyawan-karyawan pilihan yang dapat memberikan kontribusi pada nilai dan produktivitas organisasi (Pella dan Inayati, 2011:82).

Manajemen talenta merupakan bagian dari proses yang dilaksanakan manajemen organisasi dalam hal pemenuhan atas ketersediaan karyawan yang memiliki talenta dalam organisasi (Dhanabhakya dan Kokilambal, 2014). Manajemen talenta adalah bentuk implementasi dari strategi terintegrasi atau sebuah sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas organisasi dengan cara mengembangkan proses untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memaksimalkan sumberdaya manusia berkualitas tinggi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, baik kebutuhan saat ini menyangkut permasalahan teknis pekerjaan maupun kebutuhan masa depan yang berkaitan dengan kepemimpinan organisasi (Kehinde, 2012).

Menurut Berger dan Berger (2008:4), manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara proaktif, yang pada praktiknya harus selalu mengacu pada tiga hal sebagai berikut:

1. Fokus pada identifikasi, seleksi, pengembangan dan mempertahankan karyawan dengan kinerja tinggi yang menjadi contoh bagi karyawan lain.
2. Fokus pada identifikasi dan pengembangan karyawan yang memiliki kualifikasi tinggi sebagai pemimpin masa depan organisasi.
3. Fokus pada klasifikasi dan investasi terhadap karyawan sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Manajemen talenta adalah sebuah aktivitas manajemen yang memiliki nilai penting dalam organisasi. Hal ini didasari oleh fakta semakin meningkatkan persaingan antar organisasi sehingga tiap organisasi selalu membutuhkan sumberdaya manusia unggul yang menjadi pendukung setiap aktivitas organisasi. Keunggulan atau talenta tersebut memerlukan pengelolaan atau manajemen yang dapat mengayomi keberadaan talenta dalam organisasi, sehingga organisasi tidak perlu melakukan perekrutan talenta dari eksternal yang membutuhkan biaya tinggi serta waktu pelatihan yang relatif lama dengan hasil yang belum tentu sesuai dengan harapan. Dengan adanya manajemen talenta, maka organisasi dapat mengetahui adanya talenta-talenta dalam organisasi, untuk kemudian melakukan pengembangan dan pemeliharaan atas talenta-talenta tersebut agar kedepannya dapat menjadi aset organisasi yang memenuhi kriteria dan kebutuhan dalam berbagai aspek (Smilansky, 2008:20).

Pella dan Inayati (2011:84) menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara berkelanjutan, dimana setiap tahap dan aspek dalam manajemen talenta memiliki keterkaitan dengan tahapan dan aspek lain. Secara garis besar, proses manajemen talenta terdiri dari tahapan sebagai berikut:

1. Tahap perencanaan kebutuhan talenta
2. Pembentukan citra organisasi sebagai daya tarik bagi talenta tinggi di pasar talenta.
3. Mengelola talenta yang baru bergabung ke organisasi dan memasukkannya ke dalam bagian yang produktif dalam organisasi.
4. Pelaksanaan program pemeliharaan talenta untuk dapat mempertahankan keberadaan talenta dalam organisasi.
5. Memastikan ketersediaan talenta ke setiap bagian organisasi untuk dapat meningkatkan keunggulan setiap lini dalam organisasi.

2. KERANGKA KERJA TALENT MANAGEMENT

Menurut Pella dan Inayati (2011:84), proses yang dilakukan dalam manajemen talenta terdiri dari komponen-komponen inti yang membentuk kerangka kerja manajemen talenta. Komponen inti tersebut meliputi berbagai proses sebagai berikut:

1. Proses perekrutan dan seleksi, meliputi upaya yang dilakukan organisasi dalam mengidentifikasi keterampilan teknis, kompetensi, komitmen, karakter dan berbagai unsur talenta lain yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, untuk selanjutnya melakukan pencarian dan seleksi atas sumberdaya manusia yang memenuhi berbagai kriteria tersebut.
2. Proses orientasi, berkaitan dengan program organisasi dalam menyambut talenta baru yang masuk ke organisasi melalui pengenalan formal dan informal untuk dapat memperkenalkan organisasi kepada talenta baru tersebut, sehingga dapat segera memberikan hasil dan kontribusi kepada organisasi.
3. Proses manajemen kinerja, berkaitan dengan upaya dan cara yang dilakukan organisasi dalam hal pengelolaan kinerja keseluruhan bagian dari organisasi, untuk memastikan tiap bagian tersebut memberikan kontribusi terhadap produktivitas dan nilai perusahaan secara maksimal dan konsisten.
4. Proses pengakuan dan retensi, meliputi upaya yang dilakukan organisasi untuk mengidentifikasi dan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap talenta-talenta dalam organisasi melalui pemberian insentif atau imbalan, sehingga talenta-talenta tersebut akan bertahan dan tetap berusaha memberikan kontribusi secara maksimal.
5. Proses pendidikan dan pelatihan, berkaitan dengan upaya yang dilakukan organisasi dalam memberikan kesempatan dan fasilitas kepada talenta yang berada dalam organisasi untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan melalui program-program pengembangan dan pelatihan yang memberikan peningkatan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perubahan lingkungan bisnis.
6. Proses pengembangan kaderisasi, berkaitan dengan upaya organisasi untuk menjaga ketersediaan talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting dalam organisasi. Pengembangan kaderisasi meliputi kegiatan investasi dan pengembangan kemampuan talenta yang ada dalam organisasi untuk dapat memiliki kualifikasi sebagai pemimpin atau komponen inti dalam organisasi di masa depan.

3. KARAKTERISTIK TALENT MANAGEMENT

Pella dan Inayati (2011:89) menyebutkan karakteristik *talent management* yang memiliki keberhasilan dalam mengelola talenta organisasi sebagai berikut:

1. Memiliki pemikiran berorientasi pengembangan. Organisasi dengan manajemen talenta yang memiliki orientasi pada pengembangan akan menempatkan pengembangan karyawan sebagai prioritas tinggi.
2. Menerapkan budaya kinerja tinggi. Organisasi yang menerapkan budaya kinerja tinggi akan selalu berupaya menentukan dasar pengukuran kinerja untuk setiap posisi dalam organisasi, yang menjadi acuan dalam penilaian dan pemberian kompensasi.
3. Adanya dukungan manajemen atau pemimpin organisasi. Manajemen talenta memerlukan dukungan dari manajemen organisasi, pemimpin senior, direksi atau manajer umum organisasi melalui pemberian bimbingan, pendidikan dan pemberdayaan karyawan yang dianggap memiliki talenta untuk menjadi pengisi posisi penting dalam kepemimpinan atau posisi lain dalam organisasi.
4. Implementasi sistem informasi sumberdaya manusia yang baik. Manajemen talenta perlu didukung oleh adanya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi sumberdaya manusia yang tepat dan selalu *up to date*. Hal ini dapat diperoleh melalui kerjasama yang baik antara koordinator dan bagian pengelolaan sumberdaya manusia dalam melakukan dokumentasi atas perjalanan karir atau posisi setiap karyawan dalam perusahaan, yang dapat digunakan sebagai acuan dalam pengembangan dan pelatihan karyawan.

4. PROSES TALENT MANAGEMENT

Pengelolaan sumberdaya manusia sudah jauh berkembang dari era sebelumnya, lebih banyak menjalankan fungsi administrasi menjadi lebih strategis. Salah satu fungsi strategis sumberdaya manusia dalam organisasi adalah menyiapkan sumber daya manusia atau talenta di dalam organisasi yang memiliki kapabilitas dan potensi untuk mendukung pencapaian strategi organisasi sekarang dan di masa datang. Implementasi dari fungsi strategis inilah sebenarnya manajemen talenta

tersebut.

Berbeda dengan kebijakan asumsi yang muncul dalam implementasi manajemen talenta, perencanaan karir, perencanaan suksesi atau pemetaan talenta bukanlah satu-satunya komponen manajemen talenta yang perlu diimplementasi. Manajemen talenta sesungguhnya mencakupi semua aspek pengelolaan sumberdaya manusia, mulai dari mencari kandidat dan merekrut kandidat yang sesuai, merancang kebijakan retensi dan *reward* yang optimal untuk mempertahankan talenta agar tidak pindah ke kompetitor. Menurut Handoko Said (www.gmlperformance.com) manajemen talenta bisa dibagi menjadi 4 proses besar, yaitu:

1. *Talent Acquisition*, sebagai awal, *talent acquisition* sangatlah penting karena menentukan seberapa besar usaha dan waktu yang harus diinvestasikan untuk mengembangkan karyawan yang baru direkrut menjadi talenta yang baik untuk organisasi.
2. *Talent On-Boarding/Activation*, proses ini tidak hanya terfokus pada kegiatan-kegiatan orientasi atau induksi yang memberikan pengetahuan mengenai visi, misi, nilai dan aturan perusahaan, namun juga memastikan integrasi karyawan baru ke lingkungan kerja, agar karyawan baru segera dapat diterima di lingkungan kerja baru dan dengan efektif membangun relasi kerja yang mendukung produktivitas.
3. *Talent Development*, seperti layaknya organisasi yang terus berkembang untuk terus kompetitif, maka talenta juga perlu dikembangkan untuk senantiasa memiliki kapabilitas yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi organisasi. Mengembangkan talenta internal sebenarnya jauh lebih rendah resikonya dibanding merekrut karyawan baru. Asesmen terhadap talenta internal jauh dapat lebih akurat dilakukan dibanding melakukan seleksi kepada calon karyawan. Namun seringkali karena alasan sulitnya melakukan manajemen perubahan seringkali pengembangan talenta internal dilupakan.
4. *Talent Retention*, talenta yang baik adalah aset yang sangat penting untuk organisasi namun sulit sekali ditemukan dan mengembangkan talenta untuk menjadi talenta yang optimal untuk organisasi telah menghabiskan banyak waktu dan usaha, sehingga perlu dijaga

dan dihargai secara baik pula. Komitmen dan kepuasan berkarir dan bekerja talenta dalam organisasi perlu diperhatikan, terutama talenta yang terbaik. Perlu diingat juga, semakin baik talenta yang dimiliki semakin banyak pula kompetitor yang ingin merebutnya.

Dari keempat proses tersebut, biasanya implementasi manajemen talenta terfokus pada implementasi perencanaan karir, perencanaan suksesi dan pemetaan talenta, yang sebenarnya hanya mewakili satu proses dari empat proses yang ada. Padahal integrasi dari keempat proses ini merupakan kunci dari implementasi manajemen talenta yang baik. Mengimplementasikan manajemen talenta memang membutuhkan komitmen tinggi dan perubahan *mindset* pengelolaan sumberdaya manusia di dalam organisasi, namun implementasi manajemen talenta yang baik memastikan organisasi memiliki sumberdaya manusia yang siap untuk mengeksekusi strategi dan terus menumbuhkan organisasi menjadi lebih baik.

5. MANFAAT TALENT MANAGEMENT

Pella dan Inayati (2011:87) menyatakan bahwa secara garis besar terdapat 3 manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan manajemen talenta dalam organisasi, antara lain:

1. Adanya kepastian ketersediaan talenta atau sumberdaya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Hasil dari manajemen talenta yang baik akan memberikan dukungan terhadap perusahaan dalam berkompetisi dan memasuki pasar baru.
3. Keberadaan manajemen talenta yang baik dalam organisasi akan memberikan nilai tambah terhadap nilai organisasi di mata masyarakat sebagai sebuah tempat kerja dengan reputasi yang baik, sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

C. METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer adalah data yang didapat dari informan penelitian secara langsung melalui instrumen pengumpulan data yang dirancang secara khusus sesuai dengan topik penelitian (Kuswadi dan Mutiara, 2004:172). Data primer selain berkaitan dengan sifat data yang

original atau asli berasal dari informan penelitian, juga berhubungan dengan keterbaruan data, sehingga dapat memberikan gambaran yang paling relevan terhadap topik dan objek penelitian (Istijanto, 2005:45). Data primer pada penelitian ini didapatkan dari wawancara yang dilakukan terhadap informan penelitian.

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari studi dokumentasi, yang berupa dokumen atau catatan yang berasal dari pihak kedua yang telah mengumpulkan data tersebut terlebih dahulu (Kuswadi dan Mutiara, 2004:172). Data sekunder pada penelitian ini didapatkan dari hasil studi dokumentasi atas literatur dan dokumen perusahaan SIPL.

Data yang dibutuhkan untuk penelitian ini didapatkan melalui serangkaian prosedur pengumpulan data yang memiliki kesesuaian dengan penelitian ini, yaitu melalui wawancara dan studi dokumentasi. Wawancara adalah prosedur pengumpulan data yang dilakukan melalui proses tanya jawab dengan informan penelitian secara langsung menggunakan panduan wawancara. Sedangkan studi dokumentasi dilakukan untuk mengumpulkan data pendukung berupa literatur-literatur yang membahas mengenai topik yang sama dengan penelitian ini, sekaligus berupa dokumen-dokumen atau catatan perusahaan yang memiliki relevansi dengan topik penelitian ini (Creswell, 2010:267).

D. PEMBAHASAN

1. TEMUAN PENELITIAN

Berdasarkan temuan hasil penelitian, maka pada bagian ini dipaparkan matriks kondisi yang menggambarkan kerangka kerja *Talent Management* yang telah dilakukan oleh Saka Indonesia Pangkah Limited (SIPL) selama ini dan menggambarkan Karakteristik *Talent Management* yang menurut SIPL merupakan bisa membantu mengelola manajemen talenta dengan baik.

Kerangka kerja *talent management* yang ada di SIPL sesungguhnya merupakan adopsi dari yang sebelumnya ketika masih berada dibawah HESS, mulai dari proses rekrutmen dan seleksi, proses orientasi ketika karyawan baru bergabung, proses manajemen kinerja, proses pengakuan dan retensi, proses pendidikan dan pelatihan serta proses pengembangan kaderisasi. Bagi SIPL manajemen talenta lebih

dari sekedar proses SDM, manajemen talenta membutuhkan pendekatan yang terintegrasi untuk memanfaatkan potensi SDM, manusia, individu atau talenta secara penuh. Program manajemen talenta yang telah dilakukan SIPL diperoleh melalui pengelolaan individu yang memiliki karakter pribadi sesuai dengan kompetensinya misal kompetensi kepemimpinan yang dibutuhkan perusahaan.

Berikut adalah matriks kerangka kerja *talent management* dan karakteristik *talent management* di SIPL, didasarkan dari hasil temuan data penelitian:

Tabel 1
Matriks Temuan Data Penelitian

Talent Management Aspek	Kondisi Eksisting	
Kerangka Kerja	Rekrutmen dan Seleksi	Masih menggunakan proses perekrutan tradisional, yaitu melihat posisi yang lowong dan mengiklankan, belum sepenuhnya menggunakan pemetaan talenta (<i>talent mapping</i>)
	Orientasi	Proses orientasi dilakukan baik secara formal maupun informal, agar karyawan baru dapat segera bekerja sesuai kompetensi yang dimiliki
	Manajemen Kinerja	Menggunakan sistem informasi yang baik dan dievaluasi di tengah dan akhir tahun
	Pengakuan dan Retensi	Terdapat beberapa program pemberian <i>reward</i> kepada karyawan baik yang berdasarkan pengabdian maupun prestasi kerja.
	Pendidikan dan Pelatihan	Terdapat program pendidikan dan pelatihan yang diwajibkan dan pilihan, sesuai hasil <i>end year review</i> terkait performa kinerja karyawan.

	Pengembangan Kaderisasi	<p>Pengembangan kaderisasi dengan menetapkan kriteria talenta. Ada tiga pendekatan dalam menentukan kriteria talenta yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengidentifikasi kebutuhan kunci terhadap manajemen/ <i>critical business need</i>, 2. Menetapkan kelompok level untuk pusat pengembangan talenta (<i>talent pool group level</i>) 3. Menetapkan kriteria kompetensi sasaran pengembangan talenta
Karakteristik	Memiliki Pemikiran Berorientasi Pengembangan	Mengutamakan pengembangan individu karyawan, misal dengan program pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan dan <i>knowledge gap</i> dan juga pemberian <i>reward</i> bagi karyawan.
	Menerapkan Budaya Kinerja Tinggi	Menjadikan nilai perusahaan sebagai komponen pengukur penilaian kinerja karyawan.
	Adanya Dukungan Manajemen	Level manager memberikan arahan dan bimbingan yang baik serta memberikan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan sesuai kebutuhan karyawan dan juga mendapatkan <i>reward</i> .
	Implementasi Sistem Informasi SDM yang baik	Memiliki <i>Performance Management System</i> yang lebih rinci yang dievaluasi tiap tengah dan akhir tahun

Sumber: Data Diolah, 2016

Matriks yang diperoleh berdasarkan informasi dari informan tersebut menggambarkan kerangka kerja *talent management* yang digunakan oleh SIPL dan juga karakteristik *talent management* yang menjadi dasar pelaksanaan penggunaan *talent management system* di SIPL. Dalam matriks tersebut diperoleh bahwa dalam kerangka kerja manajemen talenta yang telah dilaksanakan SIPL terdapat komponen inti yang membentuk kerangka kerja manajemen talenta di SIPL, komponen inti tersebut adalah: proses seleksi dan rekrutmen, dalam

proses ini SIPL masih mengandalkan cara tradisional dalam menemukan talenta yang dibutuhkan perusahaan, SIPL belum membuat sepenuhnya menggunakan pemetaan talenta (*talent mapping*). Proses selanjutnya, adalah orientasi, dalam proses ini SIPL menerapkan orientasi yang bersifat formal dan informal, keduanya menurut SIPL bisa menunjang talenta yang baru bergabung untuk segera memahami tugas serta suasana kerja di SIPL.

Proses yang ketiga adalah proses manajemen kinerja, dalam proses ini SIPL telah membuat suatu sistem yang dibuat di awal tahun yang berisikan rencana-rencana perusahaan selama setahun, yang kemudian di evaluasi tiap tengah tahun kemudian selanjutnya evaluasi akhir tahun yang merupakan rekomendasi untuk pembuatan perencanaan tahun berikutnya baik rencana kerja perusahaan maupun rencana pengembangan talenta atau karyawan di SIPL. Proses selanjutnya adalah proses pengakuan dan retensi, dalam menjaga ketersediaan talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan. SIPL juga memberikan beberapa program *reward* bagi karyawannya, baik yang berdasarkan prestasi kerja maupun yang berdasarkan lama pengabdian. SIPL percaya bahwa dengan mengelola talenta dengan baik termasuk dengan pemberian *reward* tersebut dapat mempertahankan kinerja baik dari masing-masing talenta yang dimiliki SIPL.

Proses yang kelima adalah pendidikan dan pelatihan, di SIPL kesempatan memperoleh pendidikan dan pelatihan diberikan seluasnya kepada karyawan. Pada awal tahun berdasarkan hasil *end year review* departemen HR SIPL membuat rencana pelatihan sesuai kebutuhan karyawan, ada yang sifatnya wajib biasanya untuk level supervisor dan manajer adalah pelatihan yang sifatnya wajib (bisa berupa pelatihan kepemimpinan, *communication skills*, dll) dan terdapat pula pelatihan sifatnya pilihan sesuai kebutuhan karyawan baik yang dilaksanakan oleh SIPL sendiri maupun dengan mengikutkan karyawan pada program pelatihan yang dilaksanakan oleh pihak lain (pelatihan pajak, dan pelatihan yang sifatnya teknik terkait eksplorasi minyak dan gas). Proses yang terakhir dari kerangka kerja manajemen talenta yang telah dilakukan oleh SIPL adalah pengembangan kaderisasi. Proses ini disikapi oleh SIPL dengan menetapkan kriteria talenta. Menurut SIPL terdapat tiga pendekatan dalam menentukan kriteria talenta yaitu: 1)

mengidentifikasi kebutuhan kunci terhadap manajemen/*critical business need*, 2) Menetapkan kelompok level untuk pusat pengembangan talenta (*talent pool group level*) dan 3) Menetapkan kriteria kompetensi sasaran pengembangan talenta.

2. ALTERNATIF STRATEGI

Dalam pengelolaan sumberdaya manusia dengan menggunakan pendekatan *talent management system* terdapat karakteristik manajemen talenta yang bisa membuat sistem tersebut berhasil diterapkan, di SIPL karakteristik manajemen talenta tersebut juga diterapkan dalam mengelola talenta yang dimilikinya, yaitu: memiliki pemikiran berorientasi pengembangan, SIPL memberikan kesempatan seluasnya untuk pengembangan diri tiap karyawan yang dimiliki. Dengan memberikan program-program pelatihan yang bisa diikuti karena adanya *gap* dalam hasil evaluasi, karyawan juga bisa mengikuti pelatihan yang diinginkan berdasarkan minat dan kesesuaian dengan pekerjaannya. Selain itu SIPL juga memberikan program *reward* bagi seluruh karyawannya, hal ini diyakini oleh SIPL dapat menjaga ketersediaan talenta di SIPL.

Karakteristik selanjutnya adalah menerapkan budaya kinerja yang tinggi, SIPL memiliki nilai perusahaan yang dijadikan sebagai pedoman oleh seluruh bagian dari perusahaan. DEEPS (*Drive for Result, Excellent Service, Ethics, Professionalism, dan Safety*) yang merupakan nilai dan budaya kerja SIPL juga dijadikan sebagai acuan dalam penilaian kinerja karyawan yang selalu dievaluasi tiap tengah dan akhir tahun. Karakteristik yang ketiga adalah adanya dukungan manajemen, *talent management system* yang ada di SIPL bukan hanya program kerja dari departemen HR, pengelolaan talenta merupakan tugas wajib tiap individu di SIPL. Setiap manajer harus memberikan arahan dan bimbingan yang baik serta memberikan kesempatan setiap talenta untuk mendapatkan pelatihan sesuai kebutuhan dan juga mendapatkan *reward*.

Karakteristik yang terakhir adalah implementasi sistem informasi sumberdaya manusia yang baik, SIPL telah menggunakan sistem informasi untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan *talent management system* mulai dari sistem informasi kepegawaian yang berisikan data dan informasi karyawan, kompetensi, besaran gaji dll, kemudian terdapat

sistem informasi yang digunakan untuk penilaian kinerja serta sistem informasi yang lain yang bisa membantu pembuatan keputusan terkait dengan ketersediaan, kemampuan yang dimiliki tiap talenta yang ada di SIPL.

Dalam membangun proses manajemen talenta yang efektif, penting untuk tidak hanya memiliki seluruh komponen yang relevan, tetapi juga harus memastikan bahwa aktivitas-aktivitas ini terintegrasi dengan jasa lain yang disediakan oleh unit SDM bagi karyawan. Apabila tidak, maka perusahaan akan menghadapi resiko banyaknya manajer yang kebingungan terhadap manajemen talenta yang diterapkan. Agar efektif, perusahaan membutuhkan bahasa yang sama di antara semua manajer dan menjadi pondasi untuk mengamati semua isu yang terkait dengan sumberdaya manusia sejak karyawan diterima bekerja sampai dengan mereka meninggalkan perusahaan tersebut.

Untuk itu butuh pengintegrasian manajemen talenta dengan proses manajemen sumberdaya manusia yang lain, dalam hal ini proses manajemen sumberdaya manusia ini merupakan kerangka kerja manajemen talenta. Kerangka kerja manajemen talenta yang telah dilaksanakan oleh SIPL adalah sebagai berikut dengan alternatif strategi yang bisa digunakan untuk masukan penerapan manajemen talenta di SIPL, sesuai dengan matriks berikut ini.

Tabel 2 Matriks Alternatif Strategie

Talent Management	Aspek	Kondisi Eksisting	Alternatif Strategi
Kerangka Kerja	Rekrutmen dan Seleksi	Masih menggunakan proses perekrutan tradisional, yaitu melihat posisi yang lowong dan mengiklankan, belum sepenuhnya menggunakan pemetaan talenta (<i>talent mapping</i>)	Perlu dibuatnya <i>talent mapping</i> , karena dengan adanya pemetaan talenta akan menyediakan data berharga dan update untuk memutuskan perlunya rekrut, promosi, pelatihan, konseling dll.
	Orientasi	Proses orientasi dilakukan baik secara formal maupun informal, agar karyawan baru dapat segera bekerja sesuai kompetensi yang dimiliki	Perlunya diadakan evaluasi program orientasi, untuk memastikan program berhasil dijalankan dan membuat kemajuan di masa yang akan datang

Manajemen Kinerja	Menggunakan sistem informasi yang baik dan dievaluasi di tengah dan akhir tahun	<ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat banyak jalur komunikasi formal untuk mendiskusikan harapan dan sasaran kinerja 2. Terdapat ukuran kinerja formal yang berlaku untuk beberapa level dalam organisasi 3. Karyawan memiliki banyak akses pada berbagai sumber informasi kinerja 4. Terdapat mekanisme dan alat ukur
Pengakuan dan Retensi	Terdapat beberapa program pemberian <i>reward</i> kepada karyawan baik yang berdasarkan pengabdian maupun prestasi kerja.	Perusahaan perlu menciptakan peluang-peluang guna membuat perbedaan yang signifikan berdasarkan kinerja, sehingga para karyawan yang bekinerja istimewa akan menerima bonus yang jumlahnya secara signifikan lebih besar daripada karyawan yang bekinerja rata-rata
Pendidikan dan Pelatihan	Terdapat program pendidikan dan pelatihan yang diwajibkan dan pilihan, sesuai hasil <i>end year review</i> terkait performa kinerja karyawan.	Unit SDM menawarkan beragam bentuk masukan guna membantu karyawan yang berpotensi tinggi dalam mengembangkan kapabilitas mereka, meliputi: pelatihan moduler, program-program pengembangan pada titik temu karir utama, proses <i>coaching</i> , dan <i>mentoring</i> , tugas-tugas proyek berjangka pendek, kesempatan untuk terlibat dengan tim senior, peta karir dan pembinaan karir.

Pengembangan Kaderisasi	Pengembangan kaderisasi dengan menetapkan kriteria talenta. Ada tiga pendekatan dalam menentukan kriteria talenta yaitu: 1. Mengidentifikasi kebutuhan kunci terhadap manajemen/ <i>critical business need</i> , 2. Menetapkan kelompok level untuk pusat pengembangan talenta (<i>talent pool group level</i>) 3. Menetapkan kriteria kompetensi sasaran pengembangan talenta	1. Memperkirakan kebutuhan talenta dengan meneliti ulang tingkat <i>turnover</i> . 2. Mengakses keanekaragaman kondisi karyawan. 3. Memberikan umpan balik kepada karyawan berpotensi tinggi. 4. Meneliti seberapa banyak karyawan berpotensi tinggi yang tetap tinggal dan yang pergi.
-------------------------	---	--

E. PENUTUP

1. Merujuk pada teori Berger dalam Berger & Berger (2008:27) tentang langkah menciptakan sistem manajemen talenta yang baik, SIPL perlu mengembangkan alat yang bisa digunakan untuk mengimplementasikan manajemen talenta, yaitu:
 - a. Mengembangkan alat dan skala *assessment*.
 - b. Mengembangkan alat pelatihan dan pengembangan.
 - c. Melakukan evaluasi setiap karyawan dengan alat tersebut.
 - d. Menyiapkan rencana tindakan.
2. Untuk jangka panjang *talent management system* tidak saja difokuskan pada mendapatkan talenta melalui *assessment* dan *mapping* saja, namun perlu juga dibuat sistem pada pengembangan masing-masing kerangka kerja, serta bagaimana cara mempertahankan mereka untuk tetap berkinerja baik, caranya dengan:
 - a. Memberikan kesempatan seluas-luasnya untuk lebih mengeksplor kemampuannya.
 - b. Diberikan percepatan promosi jabatan atau kenaikan *grade* untuk para talenta yang konsisten dengan kinerja unggulnya.
 - c. Menciptakan peluang-peluang guna membuat pembeda yang signifikan berdasarkan kinerja, sehingga para karyawan yang berkinerja istimewa akan menerima bonus yang jumlahnya secara

signifikan lebih besar daripada karyawan yang bekinerja rata-rata.

- d. Selain *reward* agar memacu karyawan tetap berkinerja baik dan konsisten, maka perlu adanya *punishment*, bagi karyawan yang tidak konsisten, selain akan dikeluarkan dari zona *talent pool* juga akan dikenakan sanksi pengurangan bonus.

DAFTAR PUSTAKA

- Berger, L.A., dan Berger, D.R. (2008). *Best Practice on Talent Management: mengidentifikasi, mengembangkan dan mempromosikan orang terbaik untuk membangun keunggulan organisasi*. Cetakan ke-2. Jakarta: Penerbit PPM.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dhanabhakya, M., dan Kokilambal, K. (2014). A Study on Existing Talent Management Practice and Its Benefits Across Industries. *International Journal of Research in Business Management*. Vol. 2, Issue 7, Jul 2014, 23-36
- Istijanto. (2005). *Aplikasi Praktis Riset Pemasaran*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Kehendi, J. S. (2012). Talent Management: Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 2012, Vol. 4, No. 2.
- Kuswadi, dan Mutiara, E. (2004). *Delapan Langkah Dan Tujuh Alat Statistik Untuk Peningkatan Mutu Berbasis Komputer*. Jakarta: PT Elex Mediakomputindo.
- Pella, Darmin, A., Inayati, Ahmad. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Smilansky, J. (2008). *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi Dan Mengembangkan Pemimpin Dalam Perusahaan*. Cetakan I. Jakarta: Penerbit PPM.
- <http://gmlperformance.com/gmlnew/index.php/Articles/read/29-mengimplementasi-manajemen-talenta-dengan-baik> diakses pada 1 September 2015, 10.00 WIB