

PENERAPAN TALENT MANAGEMENT (*BEST PRACTICE*)

Klara Innata Arishanti

Universitas Gunadarma, klara._ia@staff.gunadarma.ac.id

ABSTRAK

Tantangan terbesar bagian sumber daya manusia saat ini adalah perang talenta (talent war). Perang talenta terjadi karena tuntutan dan perubahan dunia industri yang membutuhkan talenta terbaik untuk memenangkan persaingan. Salah satu strategi untuk memenangkan talent war ini yakni dengan talent management yang diimplementasikan untuk menemukan, mengembangkan dan mengelola serta mempertahankan karyawan yang bertalenta guna mencapai sasaran strategis di masa depan. Sampel dalam penelitian ini adalah 10 orang talent yang mengikuti management trainee program selama 12 bulan. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan telah berhasil menyelaraskan talent strategy dengan strategi bisnis, mengembangkan future leader dan melakukan evaluasi yang komprehensif dalam menjalankan talent management.

Kata kunci: *Talent Management, Management Trainee Program, Talent Strategy*

PENDAHULUAN

Pada era industri saat ini beberapa hasil survei baik di Indonesia maupun internasional menunjukkan meningkatnya kesadaran manajemen organisasi tentang pentingnya sumber daya manusia. Para pakar di bidang industri juga memprediksikan adanya perang *talent* atau *talent war* yakni persaingan pada bidang sumber daya manusia untuk merekrut dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta dan kompetensi yang mumpuni. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang bertalenta tinggi. Tantangan bisnis dan tuntutan *stakeholders* untuk keberlangsungan bisnis jangka panjang mendorong organisasi untuk meningkatkan produktivitas dengan biaya yang efisien dan efektif. Oleh karena itu upaya mendapatkan karyawan dengan talenta yang tinggi dijadikan salah satu sasaran strategik manajemen. Kesuksesan suatu perusahaan yang mencerminkan unggul dalam persaingan global ini, sangat dipengaruhi oleh pengelolaan asset yang dimiliki. Sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan diyakini

sebagai salah satu asset utama yang dapat digunakan sebagai modal dalam pencapaian keunggulan bersaing tersebut (Barney & Wright, 1998; Dessler, 2000).

Salah satu cara mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja tinggi dapat dilakukan dengan menerapkan strategi pengembangan *talent* (*Talent Development Strategy*). Berdasarkan visi, misi, strategi dan *value* dari perusahaan maka dapat digambarkan kebutuhan *talent* seperti apa yang diperlukan. Langkah selanjutnya adalah melakukan penilaian (*assessment*) terkait seberapa lengkap talent yang dimiliki perusahaan saat ini dibandingkan dengan kebutuhannya. *Talent Strategy* merupakan tahap selanjutnya setelah perusahaan memiliki gambaran dan besarnya kebutuhan yang harus dipenuhi. *Talent strategy* sering juga disebut *People Branding* dengan tahapan mulai dari *acquisition*, *development* dan *retain* (Melia Jalal, 2011).

Perusahaan X bergerak di bidang otomotif mengalami pertumbuhan yang cukup pesat sehingga memiliki beberapa bisnis unit.

Perusahaan X bergerak dalam bisnis manufaktur untuk produksi spare part dan komponen kendaraan bermotor. Dengan adanya perluasan bisnis, PT. X saat ini telah memiliki 10 bisnis unit yang telah beroperasi, namun masih banyak posisi jabatan yang belum terisi. Terkait hal tersebut perusahaan X membutuhkan *talent – talent* untuk mendukung kinerja tinggi serta mampu menjadi *future leader*. Kesadaran terhadap tantangan bisnis jangka panjang membuat top manajemen dan *human resource* memutuskan untuk bertransformasi dengan mengungkap *Management Trainee Program (MTP)* yakni melakukan pengembangan sumber daya manusia yang diawali dengan *acquisition*. Sebelum Langkah tersebut dimulai, maka *human resource* membentuk suatu tim dan menyusun proposal pengajuan program *Management Trainee* yang berisi perencanaan dari awal hingga *result* program. Pada tahap ini dibutuhkan komitmen dari seluruh manajemen, direktur bisnis unit, division head dan seluruh jajarannya. Hal ini bertujuan untuk menghindari kesalahan umum yang sering terjadi dalam penerapan *talent development strategy* yakni program tidak terkait strategi bisnis, didesain hanya untuk posisi lowong, line manager kurang mengetahui *talent pool*, dan kurangnya rasa kepemilikan

dari manajemen puncak atas program pengembangan talenta (Melia Jalal, 2011)

Program *Management Trainee* ini dibuka untuk jalur lulusan strata-1. Tujuan jangka pendeknya adalah menyiapkan kader supervisor (section head) potensial dalam jangka waktu 1 tahun, sedangkan tujuan jangka panjangnya adalah menyiapkan *future leader* level manager (department head) up di perusahaan X. Sekolah tinggi PPM memberikan data hasil pengalaman interaksi dan riset sederhana bahwa metode pengembangan talenta yang digunakan oleh perusahaan pada umumnya adalah pelatihan 70%, *mentoring* dan *coaching* 20% dan hanya 10% yang melakukan pengembangan talentanya dengan *on the job training*. Sedangkan dalam prakteknya, teknik yang paling efektif dalam program pengembangan adalah *the job assignment* (70%). Sementara pelatihan tidak signifikan dampaknya bagi pengembangan karyawan (10%) dibandingkan dengan *mentoring* dan *coaching* (20%). Mengerjakan suatu proyek dalam pekerjaan yang didesain khusus untuk pengembangan kompetensi lebih bermanfaat (Melia Jalal, 2011). Berikut skema atau alur program untuk *Management Trainee* di PT. X.



Gambar 1. Tahapan *Management Trainee Program*

Total waktu implementasi program adalah 12 bulan ditambah program konseling di tiap tahapannya. Hal tersebut dilakukan untuk menyampaikan kepada karyawan agar

dapat menerima sebagian tanggung jawab untuk mengembangkan diri mereka sendiri, mengembangkan karir dan kesehatan mental, merasa nyaman dengan dirinya dan lingkungannya,

serta memiliki pandangan objektif dan positif terhadap orang lain, sehingga mampu memenuhi kebutuhannya (Ariyani, 2013).

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian deskriptif. Ada beberapa komponen objek penelitian ini mencakup *place*, dimana penelitian ini bertempat kantor pusat PT. X di wilayah Tangerang Banten. Kemudian ada *actor* yang merupakan pelaku yang menjadi pusat perhatian penulis ialah Kepala

Divisi Human Resource and Organization Development, Head of Management Trainee dan personel Management Trainee. Dan yang terakhir adalah *activity* yang merupakan aktivitas yang terkait dengan pelaksanaan program *management trainee* di PT. X dan aspek – aspek yang terkait. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan observasi langsung sebelum training, selama training dan setelah training, wawancara, dan studi dokumentasi.

Tabel 1.
Daftar Management Trainee PT.X

Nama	Jenis Kelamin	Jurusan	Universitas	DISC	MBTI
T1	Laki - laki	Teknik Fisika	Gajah Mada	SI	ISTJ
T2	Laki - laki	Manajemen	Andalas	SC	ISTJ
T3	Laki - laki	Teknik Mesin	Indonesia	CS	ISTJ
T4	Perempuan	Teknik Kimia	Indonesia	SC	ISTP
T5	Laki - laki	Manajemen	President University	SI	INFP
T6	Perempuan	Kimia	Indonesia	SI	ESTJ
T7	Perempuan	Teknik Kimia	Jayabaya	CD	INTJ
T8	Perempuan	Teknik Industri	Diponegoro	SDI	ISTP
T9	Laki - laki	Teknik Material	Indonesia	CS	ENTJ
T10	Laki - laki	Teknik Material	Institute Teknologi Bandung	CS	ESTJ

Peserta *management trainee* PT. X memiliki latar belakang yang berbeda dan digambarkan pada tabel 1. Objek utama dalam penelitian ini adalah *talent* dari *management trainee* yang telah lolos dari seleksi berjumlah 10 orang. Dalam proses seleksi PT. X menggunakan beberapa tahapan yakni psikotes dan interview berjenjang.

Program *Management Trainee* PT. X dirancang untuk waktu 12 bulan dengan beberapa tahapan. Yang pertama adalah *In class-1* yang berisi pelatihan di dalam kelas baik materi teknis maupun non teknis. Tujuan dari *in class-1* adalah memberikan

pemahaman mengenai organisasi PT. X dan sistem manajemen yang digunakan. *In class-1* dilakukan selama 1 bulan dengan materi *basic training*, bisnis proses, *plant tour* dan pembekalan *soft skill*. Setelah *in class-1* selesai maka dilakukan konseling *one on one* dengan para MT dan evaluasi. Kedua, *On the Spot* yakni penugasan ke lapangan selama jangka waktu tertentu untuk melihat secara langsung keseluruhan cara kerja dan fungsi suatu divisi. Dalam tahap ini para MT harus melakukan observasi dan terjun ke lapangan selama 4 minggu untuk mengajukan ide dan proposal *improvement* sebagai salah satu syarat

kelulusan tahap ini. Pada tahap akhir, para MT harus melakukan presentasi terkait *improvement* yang diajukan. Setelah *on the spot* selesai maka dilakukan konseling *one on one* dengan para MT. Ketiga, *In class-2* yakni pelatihan di dalam kelas yang bertujuan untuk melengkapi para MT dengan cara berpikir terstruktur dan pemahaman terhadap proyek *improvement*. Selain itu melengkapi para MT dengan soft skill yang dibutuhkan untuk tahap selanjutnya. *In class-2* dilakukan selama 13 hari dengan materi – materi terkait *problem solving*, berpikir analitis, *improvement*, siaga tanggap darurat dan pelatihan kepemimpinan. Keempat *On the Job Training (OJT)* dilakukan dengan penugasan ke lapangan selama jangka waktu tertentu yang bertujuan memperdalam metode *improvement*, praktek secara langsung dan mengidentifikasi *areas of improvement* untuk proyek di tahap selanjutnya. Terdapat 6 fungsi yang

harus dilalui oleh semua peserta selama masa *on the job training* ini yaitu bisnis proses perusahaan X, human resource, marketing, finance, production dan engineering. Tahap *on the job training* ini dilakukan selama 3 bulan, dan setiap bulan akan ada *sharing session* serta konseling untuk monitoring perkembangan para MT. Kelima *Acting*, adalah penugasan yang dilakukan dengan terlibat langsung dalam *improvement* proyek pada fungsi yang telah ditetapkan. *Sharing session* dan konseling tetap dilaksanakan dengan durasi dua bulan sekali.

Pada tiap tahap program, para MT didampingi oleh mentor sesuai bidang dan fungsi yang ditentukan. Selain itu tiap tahapan terdapat evaluasi dan diformulasikan dalam bentuk penilaian sebagai tolok ukur kelulusan tiap MT selama program berlangsung. Rumusan dan standar penilaian ditetapkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.
Rumusan Penilaian Program Management Trainee

Kriteria	In Class Training (1 bulan)	On The Training (3 bulan)	Acting (6 bulan)
Modular Test	35%	-	-
Integrated Test	40%	-	-
Soft skill	25%	-	-
Presentation	-	50%	60%
In field	-	50%	40%
FINAL	20%	35%	45%

Penilaian program *management trainee* PT. X dibagi menjadi 3 penilaian utama dengan bobot persentase nilai akhir yang berbeda. 3 penilaian tersebut adalah *in class Training*, *on the training* dan *acting*. *In class training* dilaksanakan dalam waktu satu bulan dengan bobot penilaian akhir 20%. *On the training* dilaksanakan 3 bulan dengan bobot penilaian akhir 35%. Sedangkan *acting* dilaksanakan dalam waktu 6 bulan dengan bobot persentase penilaian akhir diambil

sejumlah 45%. Objek utama dalam penelitian ini adalah *talent* dari *management trainee* yang telah lolos dari seleksi berjumlah 10 orang. Dalam proses seleksi PT. X menggunakan beberapa tahapan yakni psikotes dan interview berjenjang.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menggambarkan secara empirik *best practice* penerapan *talent management* di suatu perusahaan. Implementasi

management trainee program di PT. X mengambil jangka waktu 12 bulan dengan 5 tahapan yakni *In class-1, on the spot, In class-2, on the job training*

dan *acting*. Berikut rekap hasil penilaian selama program *management trainee* berlangsung.

Tabel 3.
Nilai Akhir Management Trainee

Nama	A	B	C	Final Score
T1	86.65	80.00	77.7	81.11
T2	86.33	62.00	76.9	75.09
T3	86.43	54.00	77.0	72.47
T4	90.31	78.00	77.2	81.84
T5	83.63	54.00	77.0	71.56
T6	92.41	76.00	76.8	81.74
T7	86.11	59.00	77.2	74.07
T8	91.31	79.00	77.3	82.50
T9	91.22	81.00	77.6	83.29
T10	89.19	73.00	77.2	79.81

Nilai akhir peserta management trainee memiliki beberapa aspek penilaian yang digambarkan pada Tabel 3. Nilai *In Class* yang digambarkan A. *On the job training* digambarkan B. *Acting* digambarkan C. Dari kesepuluh peserta, T4 memiliki skor akhir paling tinggi dengan skor 81.84 sedangkan skor akhir paling rendah dimiliki oleh T5 dengan skor 71.56.

Dari data tersebut dapat dilihat dalam *in class top three* pemegang skor tertinggi adalah talent 6 (92.41), talent 8 (91.31) dan talent 9 (91.22). Sedangkan pada saat *on the job training* meraih angka tertinggi yakni talent 9 (81.00), talent 1 (80.00) dan talent 8 (79.00). Penilaian pada saat *acting top three* adalah talent 1 (77.7), talent 9 (77.6) dan ada 3 talent yang memiliki nilai yang sama (77.2) yakni talent 4, talent 8 dan talent 10. Namun setelah dilakukan kalkulasi untuk *final score*, berikut *top three* yaitu talent 9 dengan skor 83.29, talent 8 dengan skor 82.50 dan talent 4 dengan skor 81.84. Sedangkan skor terendah adalah 71.56 diperoleh talent 5.

Ketetapan awal *management trainee* dinyatakan lulus dengan

minimal *passing grade* skor 70.00, dan dari tabel tersebut dapat dilihat bahwa ke-10 talent memperoleh nilai diatas *passing grade*, sehingga semua *management trainee* dalam batch ini dinyatakan lulus. Tahap selanjutnya adalah *reward management*. Dalam hal ini telah ditetapkan bahwa semua talent yang lulus dalam *management trainee program* akan diberikan *offering* pengangkatan sebagai karyawan tetap PT.X. *Top three* dari *management trainee program* berhak mendapatkan *reward* berjenjang terkait *salary* sesuai ketentuan management PT. X. Semua *management trainee* yang lulus harus bersedia ditempatkan di bisnis unit manapun dalam group PT. X. Talent yang bersedia menerima *offering* dari PT. X wajib menjalani masa ikatan kerja dengan PT. X minimal selama 2 tahun. Talent yang lulus dalam program ini berhak menentukan pilihan berupa lanjut menjadi karyawan tetap PT. X atau menyatakan tidak bersedia bergabung dan mengajukan pengunduran diri tanpa syarat apapun.

Management Trainee Program merupakan salah satu bentuk implementasi dari manajemen talenta (talent management) sebagai upaya

mendapatkan *future leader* yang memiliki visi, misi, kompetensi dan karakter yang selaras dengan budaya perusahaan. Dari paparan data diatas dapat disimpulkan bahwa implementasi *talent management* yang matang berpengaruh terhadap kinerja karyawan PT. X dalam hal ini adalah para talent yang telah lulus program dengan nilai diatas passing grade. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Harmen (2018) bahwa terdapat pengaruh signifikan *talent management* dan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa. Sejalan dengan pendapat dari Pella dan Inayati (dalam Syahputra, dkk. 2016) yang mengungkapkan bahwa salah satu manfaat dari pelaksanaan program talent management adalah tersedianya terus – menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing – masing dan meningkatkan kinerja mereka. Hasil penelitian tersebut juga sejalan dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Putiri Bhuana Katili, dkk. (2015) bahwa variable talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa terdapat beberapa faktor keberhasilan dari implementasi talent management di PT. X. Yang pertama adalah konsep dan *planning* yang jelas dari program *management trainee* dari awal hingga implementasinya. Faktor yang kedua, program ini mendapat dukungan dari semua pihak mulai dari top manajemen hingga level operasional. Yang ketiga, adanya program *coaching*, *counseling* dan *mentoring* selama program berlangsung sehingga pendekatan yang dilakukan bukan hanya sisi teknis namun juga personal. Yang keempat, Penekanan program pada penugasan

(*job assignment*) dan *balancing* dengan pelatihan *in class*. Kemudian faktor terakhir yang mempengaruhi keberhasilan penelitian ini adalah proses perekrutan *talent* menggunakan pendekatan dan *tools* yang tepat sehingga tersaring talenta yang memiliki potensi unggul.

Saran untuk penelitian selanjutnya, ketika melakukan penelitian yang sejenis akan lebih baik membahas lebih jauh faktor faktor apa saja yang membuat program manajemen trainee berhasil dalam suatu organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Ariyani, R. M. (2013). *Peran Konseling Dalam Meningkatkan Kinerja karyawan*. Jurnal ekonomi, 1, 3.
- Barney, J.B. & Wright, P.M. (1998). *On Becoming a Strategic Partner The Role Of Human Resources In Gaining Competitive Advantage*. Human Resources Management. 37 (1) : 31-46
- Dessler, G. (2000). *Human Resources Management, 8th ed*. Prentice-Hall. Inc: New Jersey
- Harmen, Hilma. (2018). *Pengaruh Talent Management Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei pada kantor direksi Tanjung Morawa)*. Jurnal konsep bisnis dan manajemen. Vol. 4 (2). Bulan (2018). p-ISSN: 2407-2648 e-ISSN: 2407-263X
- Jalal, O.M. (2011). *Talent Management Implementation*. PPM. Jakarta
- Katili, Putri Buana, dkk. (2015). *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan*. Jurnal Seminar Nasional IENACO. ISSN 2337-4349, Hal. 618-625. Universitas Sultan Ageng Tirtayasa.
- Syahputra, B.W. dan Syarifuddin. (2016). *Analisis Faktor Talent Management Pada Kinerja Dosen*

Fakultas Komunikasi dan Bisnis
Universitas Telkom.