

Pengelolaan *Talent Manajemen Human Resource* PT. Dalim Fideta Kornesia Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Di Era Globalisasi

Suhardoyo

STMIK Nusa Mandiri
e-mail: suhardoyo.syo@bsi.ac.id

Cara Sitasi: Suhardoyo. (2019). Pengelolaan Talent Manajemen Human Resource PT. Dalim Fideta Kornesia Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif Di Era Globalisasi. *Cakrawala*, 19(1), 61–70. Retrieved from doi: <https://doi.org/10.31294/jc.v19i1>

Abstract - *In the current era of globalization competition in the business world is increasingly competitive, so that each company is required to be able to compete by preparing competent human resources. The challenges of demographic trends and talent crises make companies must be able to deal with it by implementing an effective strategy in managing human capital. One effective human capital management strategy implemented in the challenges of demographic trends and talent crises is to implement talent management. If a company or organization manages to get better employees than pesiang, it will get an organization that will be better than other competitors. The application of Talent management will not succeed if it is not supported by the existence of a selection system, which is a system in identifying performance results that can be achieved. PT. Dalim Fideta Kornesia is a labor-intensive manufacturing company located in the Cakung Jakarta Bonded Zone with its main activity being the fake hair industry with export orientation. Difficulties in finding employees who have skills that are in line with company activities are the main obstacles facing the company. With the application of talent management that has been implemented by the company has been able to overcome these obstacles or difficulties. So that the success of achieving organizational goals in achieving productivity can always be achieved with quality products in accordance with market demand in the era of globalization. For this reason, PT. Dalim Fideta Kornesia must be able to ensure the availability of talents needed in a timely manner, in the amount and variation that is in accordance with existing demands, and to have qualifications capable of being manifested in competitive advantage parameters for the organization. The survival of the organization can be said to be very dependent on the success of this process in realizing the company's vision and mission and strategic objectives.*

Keywords: *Management Talent, Human Resource, Competitive Advantage*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang ini persaingan dalam dunia bisnis semakin kompetitif, sehingga setiap perusahaan dituntut harus mampu bersaing dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkompeten. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang berkompeten ini harus diolah secara serius oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan untuk mencapai suksesor bagi keberlangsungan di masa mendatang. Kebutuhan pemenuhan suksesor ini juga diperkuat oleh adanya pergeseran trend demografi yang serius terjadi pada tahun 2011-2021 yang menyebabkan karyawan dari generasi *babyboomers* memasuki masa pensiun. Pergeseran trend demografi ini mengakibatkan perusahaan di dunia harus kehilangan talenta terbaik secara besar-besaran.

Banyaknya talenta perusahaan yang hilang menimbulkan adanya kesenjangan antara ketersediaan tenaga kerja dengan permintaan organisasi. Ketidaksesuaian ini mengakibatkan krisis talent yang akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan di masa mendatang

dalam memenuhi kebutuhan suksesor. Pemenuhan kebutuhan talent (orang-orang yang memiliki potensi dan kemampuan terbaik) dapat diperoleh melalui sumber eksternal maupun internal. Melalui sumber internal perusahaan yang dapat dilakukan melalui adanya perencanaan suksesi yang merupakan proses perencanaan untuk memastikan tersedianya pasokan karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi penting perusahaan. Menghadapi tantangan krisis talent, aktivitas perencanaan suksesi melalui aktivitas pengembangan juga harus diimbangi dengan melaksanakan aktivitas retention. Menurut beberapa studi menyebutkan bahwa retention menjadi fokus utama pemimpin dimana 75% senior executive mengatakan bahwa retention menjadi perhatian utama di dunia Manajemen Sumber Daya Manusia.

Adanya tantangan trend demografi dan krisis talent menjadikan perusahaan harus mampu menghadapinya dengan melaksanakan yang sebuah strategi yang efektif dalam mengelola

human capital. Salah satu strategi pengelolaan human capital yang efektif dilaksanakan dalam tantangan trend demografi dan krisis *talent* adalah dengan melaksanakan *talent management*. *Talent management* merupakan bagian dari strategi untuk mengelola aliran bakat dalam suatu organisasi untuk memastikan tersedianya pasokan talent dengan menyelaraskan orang-orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (Pella & Afifah, 2011)

Talent manajemen ini adalah merupakan strategi transformasi yang mengacu pada pengelolaan sumber daya manusia berbasis *human capital system management*. Pelaksanaan strategi transformasi ini menekankan pada beberapa pilar diantaranya penekanan pada *talent management* yang merupakan bagian dari aktivitas pemeliharaan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga kerja yang berpotensi tinggi.

Dalam suatu organisasi, keberadaan karyawan adalah hal yang mutlak dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan organisasi yang ingin dicapai. Dalam Organisasi juga bukan hanya jumlah karyawan yang banyak dari segi jumlah dan yang menjadi beban biaya bagi organisasi tetapi karyawan yang mempunyai kemampuan atau talent untuk membangun dan mendukung semua tujuan organisasi. Bagi organisasi apabila tidak mampu yang mempunyai karyawan dengan *talent* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan tidak mampu menjalani kompetisi secara terbuka dalam persaingan bisnis secara global. Dengan dan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai *talent management* (manajemen bakat). *Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi dalam organisasi.

Kekurangan dan kelamahan dalam mencari *talent karyawan* merupakan hal serius bagi pertumbuhan atau perkembangan organisasi di masa yang akan datang. Dengan demikian sistem penerimaan atau perekrutan karyawan adalah hal yang sangat serius dilakukan untuk mencari karyawan yang mempunyai talent yang sesuai. Setiap karyawan memiliki keterampilan yang berbeda-beda. Merupakan tugas dari bagian Human Resources dalam organisasi untuk mengidentifikasi karyawan yang cocok dengan

budaya organisasi yang ada. Hal ini dilakukan dengan cara mempelajari dan mengevaluasi setiap karyawan di mulai dari tahap perekrutan sampai penerimaan dengan mempertimbangkan kemampuan, bakat, kepribadian, dan karakter mereka, dalam hubungannya untuk mengisi kekosongan jabatan tertentu dalam organisasi atau perusahaan tersebut

Prosedur pemilihan sumber daya manusia yang selektif dan efektif akan mampu untuk mengidentifikasi keahlian karyawan dengan tepat untuk menduduki suatu bagian atau jabatan tertentu dalam perusahaan. Bila perusahaan atau organisasi berhasil mendapatkan pegawai yang lebih baik dari pesaing, maka akan mendapatkan organisasi yang akan lebih baik dari pesaing lainnya. Penerapan *Talent management* tidak akan berhasil jika tidak didukung dengan adanya sistem seleksi, yang merupakan suatu sistem dalam melakukan mengidentifikasi hasil kinerja yang dapat dicapai. Dengan menerapkan adanya penilaian seorang pegawai yang memiliki kinerja yang dianggap rata-rata maka harus dihargai atas kinerja tersebut secara biasa, sedangkan sebaliknya bagi karyawan atau pegawai yang mempunyai berprestasi di perusahaan atau organisasi maka harus menerima imbalan yang lebih tinggi sehingga akan mampu meningkatkan motivasi dan semangat kerja untuk karyawan.

PT. Dalim Fideta Kornesia adalah sebuah perusahaan industri manufaktur yang berada di Kawasan Berikat Nusantara Cakung Jakarta dengan kegiatan utamanya adalah industri rambut palsu dengan orientasi ekspor. Dalam era perdagangan bebas ini perusahaan dalam kegiatan bisnisnya harus menghadapi pesaing dari industri lain yang sejenis. Sehingga untuk menciptakan daya saing yang kompetitif perusahaan harus mampu menghasilkan produk yang berkualitas sesuai dengan permintaan konsumen. Untuk mencapai produk yang berkualitas maka diperlukan adanya karyawan yang mampu mendukung dan mempunyai kemampuan dalam kegiatannya industrinya. Karyawan yang mempunyai kompetensi sesuai bidang kerja sering mengalami kesulitan dalam perekrutannya. Untuk hal ini PT. Dalim Fideta Kornesia melakukan suatu kebijakan dengan melakukan kegiatan dengan pengelolaan manajemen talent untuk memenuhi kebutuhan karyawan tersebut sesuai dengan bidang kompetensinya yang diharapkan akan selalu mampu memasok kebutuhan tenaga kerja yang sesuai dengan keahlian dan ketrampilan apabila terjadi kekosongan akibat *turnover* karyawan. Dalam pertumbuhan dan persaingan di era globalisasi di lingkungan bisnis dan organisasi

yang terus berkembang saat ini, sumber daya manusia atau karyawan bertalenta merupakan factor utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif organisasi sehingga akan menjadi aspek utama untuk menciptakan kemajuan organisasi. Oleh karena itu organisasi harus dapat menciptakan dan mempertahankan serta mengembangkan daya tarik bagi karyawan bertalenta untuk tetap bertahan dalam organisasi atau perusahaan.

Talent

Titik awal untuk penelitian *Talent Management* harus mau tidak mau menjadi eksplorasi dari apa yang dimaksud dengan '*talent*' (CIPD, 2009) namun sangat sulit untuk menemukan definisi *universal talent*. Ada banyak definisi *talent* yang ditemukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia akademik (HRM) dan literatur. Demikian pula literatur praktisi sumber daya manusia juga menyumbang berbagai definisi spesifik organisasi talent yang sangat dipengaruhi oleh jenis industri dan sifat pekerjaan. Definisi seperti itu dinamis dan bisa bervariasi antar organisasi, atau dalam organisasi yang sama dari waktu ke waktu (Tansley, 2011). Talent dapat dikonseptualisasikan dalam dua cara yang luas – objek dan pendekatan subjek. Dalam pendekatan objek, bakat mengacu pada karakteristik pribadi atau kemampuan bawaan yang bermanifestasi dalam abidang tertentu, sedangkan pada subjek 'pendekatan talent mengacu kepada seseorang atau orang-orang berbakat yang memiliki keahlian khusus atau kemampuan. Meski pendekatan objeknya lebih baik

Management Talent

Manajemen talenta (atau manajemen suksesi) adalah proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Hal ini melibatkan proses tertentu yang membandingkan talenta saat ini di suatu departemen dengan kebutuhan strategi bisnisnya. Hasil ini mengarah pada pengembangan dan implementasi strategi yang sesuai untuk mengatasi kesenjangan atau surplus talenta. (CIPD, 2009)

Identifikasi, pengembangan dan manajemen portfolio talenta yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portfolio talenta yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategik dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan.

Serangkaian inisiatif perusahaan terintegrasi yang

mencakup proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan sumber daya manusia bertalenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang bertujuan untuk mengembangkan keunggulan kompetitifnya melalui utilisasi optimal sekelompok kecil individu dalam posisi kunci kepemimpinan.

Talent management biasanya meliputi tiga proses, yaitu:

1. Mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*)
2. Memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan.
3. Menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan .

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan talent management sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan.

Menurut (Peter, 2009), *talent management* merupakan strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing serta sebagai kunci kesuksesan organisasi. *Talent management* juga sebagai proses mengidentifikasi dan menciptakan seperangkat jalur karir, pengembangan, dan penghargaan untuk karyawan *high performer*. Dalam melaksanakan *talent management* penting sekali bagi perusahaan untuk menegaskan definisi *talent*. Menurut Pella dan Afiffah (Pella & Afiffah, 2011), *talent* merupakan kelompok manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya dan juga merupakan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin di masa depan. Berdasarkan beberapa pemahaman mengenai definisi *talent management*, maka *talent management* merupakan sistem terstruktur dari organisasi yang berperan dalam menarik, mengembangkan dan mempertahankan talent serta mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan keunggulan bersaing. *Talent management* menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang *high performe* dan *high potential* untuk menduduki posisi penting atau menjadi *future leader* bagi suatu perusahaan.

Kompetensi dapat terdiri dari pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sifat pribadi (ditunjukkan melalui perilaku tertentu). Model kompetensi yang lebih lama mungkin juga berisi atribut yang jarang memprediksi keberhasilan

(misal pendidikan, kepemilikan, dan faktor keragaman untuk pertimbangan dalam kaitannya dengan prestasi kerja di banyak negara, dan tidak etis dalam organisasi). Hal ini terlihat sebagai strategi kunci dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan kesempatan yang baik untuk menciptakan nilai. Talenta adalah raja saat ini dan di masa depan dan sumber terakhir dari keunggulan kompetitif. Talenta juga memiliki peran penting dalam keberhasilan organisasi dengan alasan sebagai berikut: a. Talenta menambah nilai jual; b. Melaksanakan ide-ide; c. Sumber terakhir dari keunggulan kompetitif.

Talent Manajemen adalah cara baru untuk efektivitas organisasi menggabungkan pendekatan strategis Sumber Daya Manusia (SDM) dan bisnis perencanaan menghasilkan kinerja yang ditingkatkan, potensi karyawan, pelaksanaan strategi dan keunggulan operasional

METODOLOGI PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam pengumpulan data adalah:

1. Observasi

Penulis melakukan pengamatan secara langsung terhadap kegiatan yang berhubungan dengan HR Manajemen PT. Dalim Fideta Kornesia di Jakarta

2. Wawancara

Untuk mendapatkan informasi secara lengkap maka penulis melakukan tanya jawab (wawancara) dengan kepala HRD PT. Dalim Fideta Kornesia bapak Suyanto SH yang berhubungan dengan pengelolaan talent manajemen human resources dalam organisasi, dengan pendekatan naratif deskriptif yaitu mencoba untuk menggambarkan dan mengamati Pengelolaan *Talent Manajemen Human Resources* Dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif yang diterapkan PT. Dalim Fideta Kornesia Jakarta

3. Studi Pustaka

Sebagai sumber data sekunder kami melakukan studi pustaka yang berasal dari studi dokumen dengan mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berhubungan dengan topik yang diangkat dalam tulisan ini. Dokumen yang didapatkan meliputi jurnal nasional maupun internasional, catatan, transkrip, buku, berita media massa, dan sebagainya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Proses Pengelolaan *Talent Management* PT. Dalim Fideta Kornesia

Dalam melakukan proses pengelolaan *talent management* perusahaan Dalim Fideta Kornesia terdiri atas:

1. Proses rekrutmen dan seleksi yang ketat
Proses rekrutmen dan seleksi yang ketat merupakan awal untuk proses talent manajemen sebagai awal karir dari sebuah talent sdm yang akan memasuki sebuah perusahaan atau organisasi sehingga dengan melakukan langkah ini, perusahaan akan mendapatkan talent-talent yang berkualitas. Individu dengan talenta berkualitas tinggi sangatlah langka, dan kebanyakan organisasi kesulitan memperolehnya. Beberapa karakter kandidat dengan talenta yang tinggi, umumnya merupakan individu yang sangat sukses, dan tidak begitu bermotivasi untuk keluar dari posisi mereka serta juga tidak aktif mencari pekerjaan baru. Namun, hal yang sebaliknya terjadi pada kandidat berkualitas rendah.

Untuk merekrut talenta terbaik, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan :

- Definisikan secara jelas tingkat kebutuhan talenta yang paling dibutuhkan Sebelum memulai pencarian, spesifikasikan kompetensi dan pengalaman minimum yang diperlukan organisasi yang paling menggambarkan talenta.
- Uraikan kesempatan yang menantang. Jelaskan pencapaian yang bisa diperoleh sesuai dengan peran/tanggungjawab pekerjaan bagi kandidat serta kesempatan dan kualitas individu yang dicari.
- Jalinlah kemitraan dengan agensi rekrutmen yang memahami dan mengerti kebutuhan organisasi. Agensi rekrutmen yang baik akan memahami talenta apa dan bagaimana memberikan kandidat terbaik yang memenuhi harapan anda.
- Perankan pemasaran dalam merekrut talenta. Dengan mengembangkan pendekatan pemasaran akan dapat memperoleh talenta berkualitas tinggi menggunakan kombinasi media cetak maupun online dan aktifitas lainnya yang menggambarkan aspek pemasaran efektif merekrut talenta.
- Tentukan jangka waktu penempatan. Individu bertalenta memiliki waktu terbatas, dan umumnya kehilangan perhatian jika proses perekrutan terlalu lama.
- Kurangi resiko. Gunakan seperangkat tools yang efektif dalam *screening* kandidat gunakan teknik *competency based interview*

dan jumlah kandidat untuk memvalidasi ketrampilan dan kompetensi yang sesuai.

Dengan mengikuti langkah diatas, organisasi diharapkan akan memiliki kepercayaan tinggi terhadap semua kandidat yang telah dipilih dari kumpulan kandidat terbaik yang tersedia, sehingga dapat menemukan dan memperoleh individu bertalenta sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi.

2. Pemetaan Talent

Pemetaan talent dilakukan agar para talent dapat dikelompokkan kedalam kompetensi dan keahliannya masing - masing. Pihak perusahaan akan dengan mudah memantau perkembangan setiap talentnya. Bakat yang dimiliki seorang karyawan harus dipelihara, dibina dan dikembangkan. Dengan demikian karyawan berbakat tetap bermotivasi dan memiliki komitmen untuk memberikan pekerjaan dan hasil terbaik. Pemetaan bakat membantu organisasi fokus dalam sasaran jangka pendek tanpa kehilangan arahan atau gambaran besar sasaran jangka panjang. Berikut ini langkah-langkah pemetaan bakat yang dapat digunakan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja melalui peningkatan *talent management* :

- Mengidentifikasi ketrampilan, pengetahuan dan keahlian teknis yang diperlukan
- Mencari tahu sejauh mana bakat karyawan yang ada berdasarkan langkah identifikasi yang ada serta kebutuhan fungsi organisasi, kemudian plotkan ke dalam peta bakat.
- Menggunakan karyawan berbakat yang ada sampai efek maksimum, termasuk didalamnya memindahkan karyawan berbakat dengan ketrampilan, keahlian atau pengetahuan khusus ke tempat atau fungsi organisasi yang paling dibutuhkan.
- Bakat sebagai mana disebutkan diatas adalah dinamis dan perlu dikembangkan.
- Membuat peta bakat selalu mutakhir (*up-to-date*).

3. Talent Pool.

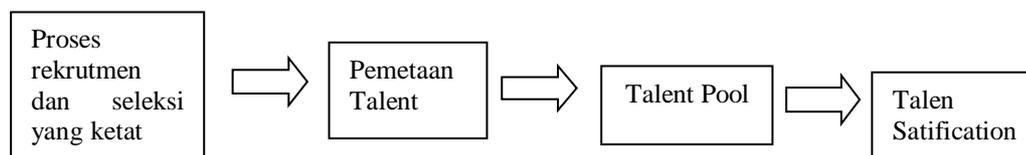
Talent Pool merupakan sebuah hasil saringan dari para talent terbaik di setiap kelompoknya. Para

talent best of the best yang dimasukkan dalam *talent pool* ini akan dipromosikan guna meneruskan kepemimpinan bisnis perusahaan. Umumnya *talent pool* ini berisikan 3% dari setiap populasi karyawan setiap unit. Dari *talent pool* perusahaan melakukan proses identifikasi dan kemudian mengembangkan mereka menjadi calon suksesor. Seperti yang diungkapkan oleh Berger & Berger (Berger, Lance A. & Berger, 2008), Identifikasi suksesor potensial adalah awal proses, mereka perlu diberikan kesempatan sepenuhnya untuk mengembangkan keterampilan dan menambah pengalaman yang akan mereka butuhkan ketika menjadi CEO. Dari pendapat tersebut, jelas bahwa untuk tercapainya *succession planning*, perusahaan harus melaksanakan *talent management* untuk mengidentifikasi, melatih, dan mengembangkan calon suksesornya

4. Talent Satisfaction

Faktor kunci yang akan menjadikan para talent betah bekerja di sebuah perusahaan. Program ini memberikan para talent berbagai fasilitas dan pengembangan yang meliputi:

- Kebutuhan untuk hidup. Para talent akan diberikan sistem renumerasi pendapatan yang kompetitif dengan perusahaan lain.
- Kebutuhan untuk berkembang. Kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri dan pengembangan karir yang jelas dan kesempatan untuk belajar.
- Kebutuhan untuk berkontribusi. Para talent membutuhkan sebuah tantangan dan keinginan yang besar dalam memajukan perusahaan.
- Kebutuhan untuk dicintai. Budaya kerja yang nyaman layaknya hidup di tengah keluarga merupakan salah satu keinginan setiap karyawan.
- Kebutuhan untuk meninggalkan warisan. Para talent akan berlomba-lomba untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan apabila perusahaan menghargai setiap kerja mereka.
- Secara ringkas proses talent management organisasi dapat digambarkan dalam konsep sebagai berikut:



Gambar 1. Proses Talent Management Organisasi

Strategi Talent Management PT. Dalim Fideta Korneisia

Strategi yang dijalankan dalam melakukan kegiatan untuk mencari calon-calon talent karyawan PT. Dalim Fideta Korneisia antara lain:

1. Strategi Akuisisi

Guna mencapai tujuan organisasi, maka organisasi perlu menerapkan hal berikut untuk strategi akuisisi *talent*.

- a. Mendeskripsikan kebutuhan keterampilan, kepribadian, dan perilaku.
- b. Konsisten untuk mendapatkan calon yang berkualitas tinggi.
- c. Mengkolaborasi keikutsertaan manajer dalam proses merekrut *talent*.
- d. Berfokus pada pemberian pengembangan pada setiap calon terbaik.
- e. Berkomunikasi secara teratur untuk membahas prospek pencari kerja.
- f. Melibatkan keseluruhan *stakeholders* untuk mencari kandidat terbaik, termasuk mengajak manajer dan departemen lainnya.
- g. Menyediakan sistem yang efektif untuk menyimpan, mengintegrasikan dan mengakses data secara luas dari calon kandidat terbaik di dalam daftar yang tersedia.

2. Strategi Pengembangan

Tahapan selanjutnya yang dijalankan oleh PT. Dalim Fideta Korneisia setelah melaksanakan strategi untuk mengakuisisi *talent*, maka tahapan selanjutnya adalah dengan melaksanakan strategi pengembangan kemampuan para *talent* yang telah didapatkan. Strategi pengembangan ini berfokus pada berbagai program-program pelatihan. Strategi pengembangan ini juga sebagai cara organisasi untuk meningkatkan motivasi dan keinginan bertahan *talent* terbaiknya di organisasi tersebut. Strategi pengembangan dilakukan untuk memberikan pengembangan yang optimal untuk karyawan yang tergolong sebagai karyawan *high potential* yang memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi.

Pengembangan *talent* (*talent development*) merupakan salah satu bagian penting dalam pelaksanaan *talent management*. *Talent development* merupakan aktivitas yang berfokus pada perencanaan, seleksi dan implementasi strategi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki *talent pool* untuk sekarang dan untuk posisi penting di masa mendatang. Dalam proses *talent development* atau pengembangan talenta, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal penting mengenai pendekatan apa yang digunakan untuk mengembangkan talenta perusahaan, kompetensi apa yang harus dikembangkan pada *talent*, jalur karir apa yang akan diberikan pada *talent* serta pelaksanaan program akselerasi

pengembangan.

Metode yang dilaksanakan oleh PT. Dalim Fideta Korneisia dalam pengembangan eksekutif mengadopsi teori yang telah disampaikan oleh Smilansky (Smilansky, 2007) sebagai berikut:

- a. Pemberian *in depth insight*; *Insight* adalah sebuah proses individual yang didapat melalui serangkaian pertemuan dengan *coach eksternal* atau *business psychologist*, menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan danembangannya.
- b. Program pelatihan Perusahaan (*Corporate training program*) *Corporate training program* yang bermanfaat untuk diberikan kepada karyawan bertalenta terdiri dari: 1) Program pembentukan kepemimpinan secara terintegrasi sesuai dengan jenjang; 2) Program modular yang disesuaikan dengan bidang kebutuhan tertentu.
- c. Pembibingan (*Coaching*); *Coaching* merupakan salah satu bentuk pengembangan yang prosesnya perlu dilakukan secara sistematis, dengan menyesuaikan kebutuhannya secara spesifik yang didapatkan dari internal maupun eksternal organisasi.
- d. *Mentoring*; Mentor dari dalam perusahaan bukan hanya harus menguasai bidang yang dimentorinya, tetapi mentor mengetahui cara melakukan mentoring yang sistematis dan sesuai dengan tipe karyawan bertalenta.
- e. *Short assignments*; Memberikan pengalaman langsung kepada karyawan untuk mengerti tentang isu dan kondisi di tempat lain secara riil. *Strategic forum* membantu executives untuk memahami bisnis sebagai satu kesatuan dan memikirkan isu-isu yang belum mereka ketahui sebelumnya.
- f. *On line management resources & online library*; Diakses untuk pengembangan pribadi setiap individu.
- g. Membaca buku-buku manajemen secara regular; Bagaimana input pengembangan ini dapat sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan bertalenta dan dapat membangun kekuatan mereka serta membatasi dampak negatif dari kekurangan mereka.

3. Strategi Evaluasi

Setelah melakukan kegiatan pengembangan terhadap para *talent* yang dimiliki perusahaan, hal yang sangat penting dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan *talent*. *Talent* yang telah dipersiapkan harus dievaluasi apakah telah memenuhi standart kualitas yang terbaik sesuai dengan posisi yang akan ditempati.

4. Strategi Retensi

Strategi *Retention* adalah merupakan salah satu isu yang menjadi fokus utama organisasi di dunia. Menghadapi cepatnya pertumbuhan bisnis menjadikan organisasi harus terus bersaing untuk mempertahankan karyawan terbaiknya. *Retention* dan pertumbuhan organisasi saling terkait satu sama lain.

Strategi *talent retention* dapat dilakukan perusahaan dengan memberikan berbagai jenis program-program *retaining* terkait kompensasi dan berbagai tunjangan. Menurut Pella dan Afiffah (Pella & Afiffah, 2011), untuk mempertahankan para talent maka perusahaan dapat memberikan paket kompensasi dan benefit kepada para *talent* yang diantaranya terdiri dari unsur upah, tunjangan kesehatan, tunjangan lainnya dan penghargaan.

Sehingga dalam strategi manajemen talenta perusahaan harus disesuaikan dengan visi, tujuan, dan strategi perusahaan, agar SDM perusahaan dapat secara dinamis pula menyesuaikan strategi bersaing menghadapi perubahan lingkungan bisnis. (Bhatnagar, 2007).

Implementasi *Talent Management*

Dalam melakukan implementasi *talent management* langkah langkah yang dapat diambil oleh PT. Dalim Fideta Kornesia sebagai berikut :

- Penanaman *Talent Mindset*; *Talent mindset* ini harus disosialisasikan secara gencar di setiap level organisasi dari atas sampai bawah untuk menyiapkan organisasi.
- Menyusun *Talent Management Strategy*; Langkah berikutnya menyusun *talent management strategy* untuk menentukan target dan langkah implementasi *Talent Management*. Diperlukan penentuan *Talent strategy* antara lain *key position*, *core competency* dan kebutuhan talent yang dibutuhkan organisasi, dan membandingkan dengan kondisi saat ini. Dengan *talent management strategy* yang tepat, proses pengelolaan talenta yang dilakukan dapat berpengaruh terhadap kinerja organisasi.
- Melakukan Rekrutmen Talent secara kontinyu; Salah satu tindak lanjut dari proses *Talent Management Strategy* adalah proses akuisisi talenta. Dengan Program Management Trainee dapat i digunakan untuk menjangir talent yang masih first graduate dari universitas.
- Mengembangkan Talent; Program pengembangan Talent merupakan salah satu aktifitas inti dalam implementasi *Talent Management*. Program pengembangan talent dibanyak organisasi, diawali dengan aktifitas Identifikasi Talent Pool untuk posisi-posisi

kunci. Talent Pool secara sederhana bisa didefinisikan sebagai list of talent atau kumpulan karyawan unggul/potensial. Proses identifikasi Talent Pool ini dilaksanakan dengan melakukan penilaian/assessment competency terhadap karyawan berdasarkan posisi dan levelnya. Proses assessment ini merupakan gap analysis antara kompetensi karyawan dibandingkan dengan standar kompetensi untuk tiap posisi.

Talent Management Upaya Stategis PT. Dalim Fideta Kornesia

Talent management pada esensinya merupakan satu wujud perencanaan strategik perusahaan untuk menghadapi berbagai tantangan global yang berkembang. Secara strategik, *talent management* diarahkan pada upaya-upaya untuk menhadapi tantangan global untuk menemukan dan menghasilkan kinerja organisasi yang unggul. Dengan *talent management* berinisiatif untuk memastikan tersedianya talenta-talenta yang unggul, yang mempunyai kadar kualitas yang tinggi dengan jumlah yang tepat pada posisi-posisi yang tepat



Sumber : (Jackson, Schuler, & Werner, 2010)
Gambar 2. Model Proses Talent Management

Dari gambar 2 dapat dilihat bahwa arah dari proses *talent management* diwujudkan dalam bentuk hasil atau performa organisasi yang terekspresikan pada parameter-parameter yang sifatnya strategis. Parameter-parameter tersebut meliputi tercapainya keseimbangan posisi dan jumlah para talenta organisasi, baik dilihat dari sisi kompetensi serta dalam pembiayaan penempatan dan karir. Hasil juga dapat diwujudkan dalam bentuk talenta yang mempunyai keunggulan kompetitif, budaya organisasi yang kuat serta *branding* atau *image* organisasi yang positif dan menarik bagi para anggota organisasi dan mereka yang potensial untuk bergabung dalam organisasi.

Pencapaian ini merupakan konsekuensi dari diterapkannya *talent management* yang sifatnya strategik, yang diawali dengan perencanaan strategik pada tingkat korporat, yang

kemudian diterjemahkan dalam rangkaian proses pengadaan, pengembangan, penilaian kinerja, serta penerapan model *reinforcement* yang mampu membangun komitmen dan kinerja yang tinggi. Proses strategik ini muncul sebagai tanggapan yang tepat dari organisasi dalam mengantisipasi dampak tantangan-tantangan lingkungan yang sifatnya global, lintas organisasi, dan lintas budaya, yang salah satu ujungnya adalah ketersediaan talenta yang mempunyai kompetensi yang diperlukan di pasar global dengan *pricing* yang terjangkau oleh organisasi dalam upayanya untuk menjangkau, memilih, mengembangkan dan memelihara komitmen talenta ini.

Tantangan Talent Management bagi Perusahaan

Perusahaan atau Organisasi pada masa globalisasi sekarang ini telah mengalami perubahan dari *boundary* organisasi kearah *boundaryless* organisasi atau mengalami masa transisi dari era hirarki organisasi yang kaku menuju ke *boundaryless organization* yaitu organisasi yang memberikan prioritas pada *Knowledge-Skill-Attitude*. Sehingga akan memberikan kebebasan pada karyawan untuk terlibat dalam berbagai kegiatan yang berbeda

Saat ini tingkat kecepatan dan kualitas perubahan yang terjadi di lingkungan yang mempengaruhi kinerja organisasi berkembang dengan sangat cepat. Fleksibilitas menjadi kunci bagaimana meraih keunggulan kompetitif, yang di dalamnya terkandung proses adaptasi terhadap perubahan, mengarahkan proses perubahan, berperilaku responsif dan proaktif. Strategi yang tepat dari organisasi dalam mengatasi kendala atau tantangan perubahan merupakan salah satu cara organisasi untuk tetap bertahan dan tumbuh, apabila mampu menghadapi kendala yaitu kendala *vertical*, *horizontal*, *external* dan *geographical*.

Mengatasi tantangan yang sifatnya *vertical* merupakan hal yang sangat penting untuk dilakukan karena hirarki birokrasi cenderung membatasi kelancaran arus informasi, mempersulit organisasi untuk cepat menyesuaikan diri dengan tuntutan perubahan lingkungan dan menghasilkan cara berfikir dan berperilaku yang kaku, tidak fleksibel.

Mengatasi hambatan yang sifatnya *horizontal* artinya menghilangkan hambatan yang sifatnya tradisional antara fungsi dan operasi organisasi. Berusaha membangun kerja sama dengan *suppliers*, konsumen, pemerintah, dan lain-lain akan menciptakan *boundary* yang bersifat tidak jelas.

Konsep *boundarylessness* ini menawarkan tema

baru: *speed, flexibility, integration*, dan *innovation* untuk menggantikan tema lama: *size, role clarity, specialization, and control* sebagai dimensi utama yang terkandung dalam pengertian *boundaryless organization*. Konsep utamanya adalah bahwa organisasi yang mampu mentransformasi budayanya sehingga berorientasi pada empat tema baru tersebut akan mampu berfungsi lebih cepat, lebih lentur, lebih mampu mentransformasi sumberdayanya menjadi produk dan jasa yang sesuai dengan tuntutan perubahan lingkungan, serta mampu menghasilkan ide-ide bisnis baru.

KESIMPULAN

- a. *Talent management* yang efektif merupakan sesuatu yang krusial dalam persaingan bisnis. Dengan program *talent management* yang diterapkan oleh PT. Dalim Fideta Korneia, perusahaan dapat menemukan dan meningkatkan bakat- bakat dan keterampilan tenaga kerja sebagai salah satu sarana utama agar mereka tetap kompetitif. Tantangan paling utama pada *talent management* adalah untuk menemukan, menarik, membangun dan memelihara *talent* tersebut.
- b. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan PT. Dalim Fideta Korneia kepada calon suksesor sesuai dengan *talent* yang mereka miliki sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor kunci dalam menghasilkan *talent management* yang efektif, terdapat kecenderungan bagi perusahaan untuk dapat memiliki strategi yang fokus dengan menarik dan mempertahankan karyawan yang bertalenta, menekankan pada proses belajar dan memiliki nilai terhadap pengembangan kualitas kerja dan kualifikasi karyawan.
- c. PT. Dalim Fideta Korneia harus mampu memastikan ketersediaan talenta-talenta yang dibutuhkan tepat pada waktunya, dalam jumlah dan variasi yang sesuai dengan tuntutan yang ada, dan mempunyai kualifikasi yang mampu diwujudkan dalam parameter *competitive advantage* bagi organisasi. Keberlangsungan hidup organisasi dapat dikatakan akan sangat tergantung dari keberhasilan proses ini dalam mewujudkan sasaran strategisnya

REFERENSI

- Berger, Lance A. & Berger, D. R. (2008). *No Title The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing.

- Bhatnagar, J. (2007). Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: Key to retention. *Employee Relations*, 29(6), 640–663. <https://doi.org/10.1108/01425450710826122>
- CIPD. (2009). *Annual Survey Report: Recruitment, Retention, and Turnover*. London: Institute of Personnel and Development Diunduh dari www.cipd.co.uk.
- Jackson, Schuler, & Werner. (2010). *Pengelolaan Sumber Daya Manusia* (Edisi 10). Jakarta: Salemba Empat.
- Pella, D. A., & Afiffah, I. (2011). *Talent Management*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Peter, C. (2009). *Talent on Demand. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu. Diterjemahkan oleh Wndria Triana Rafelina*. Jakarta: PPM.
- Smilansky, J. (2007). *Developing Executive Talent: Best Practices from Global Leaders*. United States of America: Wiley United State. Retrieved from <https://www.wiley.com/en-us/corporations>
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274. <https://doi.org/10.1108/00197851111145853>

PROFIL PENULIS

Suhardoyo, SE.MM lahir di Banyumas, 27 November 1970, Pendidikan: Lulus S1-Universitas Jenderal Soedirman (UNSOED) di Purwokerto Program Studi Ilmu Ekonomi Studi Pembangunan /IESP (Lulus 1996), Lulus S2-Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia School Of Management di Jakarta (STIE ISM) Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia (Lulus 2013), saat ini sedang menempuh pendidikan program Pasca Sarjana (S3) Di Universitas Negeri Jakarta (UNJ) Program Studi Ilmu Manajemen Konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia. Penulis saat ini mengajar di STMIK Nusa Mandiri Jakarta dan UBSI saat ini penulis aktif menulis pada Jurnal Perspektif, Widya Cipta, Cakrawala dan Seminar Nasional dengan bidang keilmuan manajemen terutama Manajemen Sumber Daya Manusia dan Humaniora.

