

MEMBANGUN TALENT MANAGEMENT UNTUK RETAIL X

Abel Tedjamulja

Sekolah Bisnis dan Manajemen, Institut Teknologi Bandung

abel@sbm-itb.ac.id

ABSTRAK

Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi tantangan bagi banyak perusahaan dewasa ini. Hal ini dikarenakan jumlah individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan terbatas dan diperebutkan antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Untuk menemukan individu yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan diperlukan suatu pengelolaan SDM yang tepat salah satunya melalui proses *talent management*. *Talent management* merupakan rangkaian aktivitas terintegrasi yang terdiri dari: mengidentifikasi, menemukan, mempertahankan, dan mengembangkan pegawai yang kompeten untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang bertujuan untuk mendeskripsikan dan menanggulangi masalah pengelolaan talenta di Retail X. Teknik pengumpulan data melalui observasi, wawancara, survey, dan mencatat data perusahaan secara langsung. Tahapan penelitian dimulai dari identifikasi talenta, proses dan cara perekrutannya, mengembangkannya, dan mempertahankan pegawai.

Hasil penelitian ini menunjukkan kondisi pengelolaan talenta di Retail X, individu bertalenta (kompetensi) yang diperlukan retail X berdasarkan hasil penurunan dari visi perusahaan, cara rekrutmen dan seleksi yang sebaiknya diterapkan, alternatif pelatihan di berbagai jalur karir dan cara untuk mempertahankan pegawai bertalenta.

Kata kunci: manajemen talenta, sumber daya manusia, identifikasi talenta, pengembangan pegawai

ABSTRACT

Human resources management (HRM) is a challenge for many companies nowadays because the number of individuals who fit with the company needs is limited and contested among companies. To find the right talent, company should use talent management to manage their human resources. Talent management is an integrated activities consists of identifying, finding, developing and maintaining a right talent to improve business performance.

This research is a descriptive study that aims to describe and solves the problem of talent management in Retail X. Data collection techniques through observation, interviews, surveys, and record company data. The research stage starts from identifying, recruiting, developing and maintaining talented employees.

The results showed the current conditions of talent management in Retail X, the right talent (competency) for retail X based on organization vision, recruitment and selection methods that should be used, alternative training program in various career paths and ways to retain talented employees.

Keywords: talent management, human resources management, talent identification, talent development

PENDAHULUAN

Perkembangan dunia di era digitalisasi membawa perubahan signifikan terhadap berbagai perusahaan. Saat ini, perusahaan dituntut untuk dapat berinovasi sehingga mampu memenangkan pasar. (Talenta, 2020) Kebutuhan akan inovasi ini menjadi tantangan bagi divisi SDM (Sumber Daya Manusia) di berbagai perusahaan. Fokus utama tantangan ini adalah bagaimana perusahaan dapat memperoleh pegawai bertalenta yang sesuai dengan kebutuhan. Pengelolaan talenta pegawai merupakan bagian dalam talent management yang bertujuan untuk membantu manager di bidang *Human Resource* atau *Human Capital* atau *Talent Manager* dalam mengelola karyawan – karyawan

berbakat atau bertalenta. Menurut (Rani, Kavita, & Kumar, 2014).

Talent Management adalah proses dari ujung ke ujung mulai dari perencanaan, merekrut, mengembangkan, mengelola dan kompensasi karyawan di seluruh organisasi. Pengelolaan sumber daya manusia, melalui proses talent management merupakan aspek penting yang perlu diperhatikan perusahaan untuk mencapai efektifitas dan meningkatkan efisiensi kemampuan perusahaan lewat sumber daya manusia sebagai penggerak roda perusahaan. Bukan suatu hal yang asing lagi, jika pengelolaan sumber daya manusia ini menjadi hal yang diperebutkan oleh para pelaku usaha atau perusahaan untuk mendorong perusahaan agar

terus maju dan berkembang.

Proses *Talent Management* juga dirasa penting oleh Retail X. Retail X merancang sistem *Talent Management* dengan tujuan untuk mencari dan mengelola karyawan agar tujuan dari perusahaan dapat berjalan dengan baik. Perencanaan ini bertujuan untuk menfokuskan fungsi pada perekrutan, penyeleksian pegawai, penyusunan jalur karir, dan juga penilaian untuk pelatihan pegawai. Dimulainya perancangan ini juga mendukung Retail X agar memiliki manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi dengan baik dan mengefisienkan fungsi manajemen di Retail X.

Dari proses wawancara yang dilakukan kepada Retail X, muncul masalah penanganan karyawan mulai dari proses perekrutan, seleksi, jalur karir, dan pelatihan dikarenakan belum ada sistem *Talent Management* yang tersusun dengan baik sehingga menyebabkan adanya ketidaktepatan dan tidak terkontrolnya sistem pengelolaan sumber daya manusia seperti kurangnya efisiensi kemampuan talent untuk memaksimalkan suatu fungsi di perusahaan. Selain itu, belum adanya *Talent Management* yang baik dan benar juga menyulitkan perusahaan dalam mengembangkan kemampuan pegawai yang sudah ada sehingga perusahaan menjadi kurang efisien dan efektif. *Talent Management* di Retail X juga diperlukan untuk dapat memudahkan para high level perusahaan mencari successor untuk perusahaan Retail X.

Keperluan membangun *Talent Management* di Retail X juga didorong untuk keperluan pengintegrasian informasi berupa roadmap jalur karir, atau hal lainnya bagi para talent agar dapat terinformasikan dengan baik, sehingga tujuan daripada setiap talent dapat terpaparkan dengan benar.

KAJIAN TEORI

Talent Management

Talent Management merupakan rangkaian kegiatan terintegrasi yang dimulai dengan mengidentifikasi, memperoleh (rekrutemen), mengembangkan dan mempertahankan talenta, untuk meningkatkan kinerja perusahaan (Collings, Scullion, &

Vaiman, 2011; Smilansky, 2008). Visi, misi, dan nilai perusahaan akan digunakan sebagai dasar pembuatan atau penetapan kompetensi bagi para pegawai dan khususnya para *talent* di perusahaan. *Talent Management* juga merupakan bagian dari strategi perusahaan dalam menambahkan atau bahkan menciptakan nilai dan meningkatkan performa perusahaan.

Para *talent* di dalam perusahaan diharapkan dapat menjadi kontributor yang konstruktif untuk kemajuan perusahaan dengan dapat memberikan *added value* atau bahkan *creating value* bagi perusahaan (University of Lucerne, Georg Fischer AG, and Ernst and Young, 2018) atau bahkan dapat diproyeksikan menjadi calon pemimpin perusahaan berikutnya.

Definisi dan Identifikasi Talent

Talent dalam konteks karyawan berbakat didefinisikan sebagai kemampuan seseorang yang meliputi kelebihan fundamental, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang

Talent merupakan asset (pegawai yang sudah atau akan berada di dalam perusahaan) yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan atau mencapai visi dan misi perusahaan. Menurut Berger & Dorothy (2008) ada tiga unsur pembentuk *Talent Management*, salah satunya yakni kompetensi.

Menurut Edison et. al (2016) dalam Jamaludin et. al (2017), kompetensi adalah kemampuan individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan benar dan memiliki keunggulan yang didasarkan pada hal-hal yang menyangkut pengetahuan (knowledge), keahlian (skill) dan sikap (attitude). Penelitian ini berfokus pada identifikasi talent menggunakan kerangka pemikiran *Competency Based on Human Resource Management (CBHRM)*. Tahapan membuat CBHRM melalui delapan proses, yakni:

1. *Review* organisasi. Meliputi keterangan atau informasi mengenai visi dan misi perusahaan dan juga value perusahaan. Selain itu juga diinformasikan juga soal struktur organisasi perusahaan.

2. Arsitektur kompetensi. Gambaran mengenai kompetensi apa saja yang menunjang pada setiap jabatan tertentu.
3. Rancangan kamus kompetensi. Digunakan perusahaan dalam menentukan kompetensi seperti apa saja yang diperlukan oleh perusahaan
4. *Leveling* kompetensi jabatan. Menerangkan secara detail mengenai uraian jabatan tertentu mulai dari kompetensi, peranan serta tugas jabatan terkait.
5. Rancangan formulir penilaian. Kompetensi Tahapan dalam menilai kompetensi para talent dengan menggunakan parameter berdasarkan pada kompetensi jabatan talent tersebut.
6. Penilaian kompetensi individu. Proses penilaian oleh penilai kepada talent.
7. Analisis gap kompetensi. Diperlukan untuk menghitung berapa angka kekurangan kompetensi yang diperlukan untuk standar posisi atau jabatan tertentu.
8. Tindak lanjut. Pada tahap ini, perusahaan perlu mengkaji ulang analisis gap kompetensi yang terjadi di perusahaannya. Gap ini bisa disebabkan oleh kesalahan sewaktu perumusan kompetensi, ketidaksesuaian rumusan kompetensi dengan karakter internal individu ataupun karakter eksternal individu.

Menarik dan Mencari Para Talent

Rekrutmen merupakan hal pertama yang dilakukan oleh perusahaan dalam menjaring pegawai. Rekrutmen harus dilakukan secara terstruktur, karena akan berpengaruh pada proses selanjutnya yaitu seleksi. Ahli menambahkan perekrutan diartikan sebagai proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai (Hariandja, 2009:96). Cara rekrutmen yang konvensional mungkin kurang tepat jika diterapkan pada rekrutmen untuk *talent*. Perekrutan *talent* haruslah berbeda, dengan cara yang unik.

Menurut Hariandja dalam Cupian, Muhammad Zaky, Kadar Nurjaman, dan Esa Kurnia (2020) setelah melakukan proses rekrutmen, maka pegawai akan di seleksi sesuai penilaian yang sudah dilakukan perusahaan. Proses seleksi ini memastikan, pegawai yang diterima telah memenuhi berbagai persyaratan dan sudah sesuai dengan yang diperlukan oleh perusahaan sehingga proses seleksi membagi 2 pegawai dalam 2 bagian yaitu yang akan diterima

dan yang ditolak (Marjuni, 2015).

Dalam hal ini, seleksi *talent* dapat dilakukan secara berbeda atau lebih terfokus untuk mencari kualitas terbaik daripada seorang pegawai dalam perusahaan.

Pelatihan dan Pengembangan Para Talent

Menurut Departemen Pendidikan Nasional (2002), pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar. Pentingnya pelatihan untuk meningkatkan kompetensi dan dipertahankannya SDM yang berkompeten. Di sisi lain, pengembangan menurut Rivai dan Sagala (2011), pengembangan SDM, jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian dari pengembangan SDM. Dengan melalui kegiatan pengembangan pegawai yang ada, pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan organisasi terhadap pengangkatan pegawai baru.

Sebelum melaksanakan program pelatihan dan pengembangan perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja. Proses penilaian kinerja harus dilakukan untuk menghasikan informasi yang akurat dan sah tentang perilaku dan kinerja anggota – anggota organisasi (Sinambela, 2016). Tujuan ini juga dapat diklasifikasikan sebagai proses untuk melakukan evaluasi dan pengembangan. Penilaian kinerja bukan merupakan suatu aspek yang muda, maka dari itu dalam pelaksanaannya haruslah sangat berhati-hati dalam mengaplikasikannya.

Menurut Veithzal Rivai, Ahmad F.M. Basri (2005) dalam buku (Sinambela, 2016), ada 3 hal yang harus diperhatikan dalam penilaian yaitu:

1. Input

Proses ini bermaksud untuk menyesuaikan persepsi, maka harus disampaikan dan diinformasikan secara jelas mulai dari, siapa yang melakukan penilaian, aspek apa yang dinilai, mengapa diperlukan penilaian, kapan diadakannya, dimana diadakannya, dan bagaimana proses penilaian itu akan dilakukan. Hal tersebut harus ditanyakan sebagai sebuah masukan dalam melakukan

penilaian agar tidak menimbulkan persepsi ataupun bias.

2. *Process*

Proses yang dimaksud adalah tahap dalam penyusunan dalam melakukan penilaian. Proses ini melibatkan seluruh pihak baik pegawai dengan penilai, untuk meninjau apakah proses ini sudah atau belum sesuai.

3. *Output*

Output yang dimaksudkan adalah hasil dari melakukan penilaian, hal dimaksudkan seperti manfaat penilaian, dampak, resiko, dll. Selain itu juga perlu diketahui apakah proses penilaian kinerja ini akan berhasil meningkatkan kualitas kinerja, motivasi pekerja ataupun kepuasan kerja para pegawai atau tidak.

Mempertahankan Para *Talent*

Mempertahankan *talent* dalam perusahaan bukan merupakan pekerjaan yang mudah untuk dilakukan. Melakukan *maintain* dan *retain* untuk para *talent* haruslah menarik dan berbeda, dapat mengikuti keperluan dan perkembangan jaman yang mungkin akan berbeda caranya pada setiap generasi.

Pentingnya mengelola jalur karier untuk para karyawan atau *talent* diperlukan untuk dapat memotivasi karyawan dalam menunjang aktivitasnya dalam rangka pemenuhan kebutuhan atau target dan juga rencana perusahaan. Menurut Guttridge (1976) dalam Hengky Pangestu (2012-2013), manajemen karir adalah proses dimana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat karir individual dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan (Gutteridge, 1976).

Pengelolaan karier menjadi suatu yang penting, sebagai usaha pengembangan pegawai dan peningkatan kemampuan organisasi, serta sebagai peningkatan kepuasan kerja yang dibutuhkan untuk memenangkan persaingan, serta guna mempertahankan para *talent*.

Pengelolaan karier adalah kegiatan dan kesempatan yang diberikan organisasi dalam upaya membantu pegawai untuk mencapai tujuan kariernya, yang sekali lagi penting untuk meningkatkan kemampuan organisasi.

Perencanaan karier pada umumnya merupakan tanggung jawab individu karena

individu pegawailah yang lebih mengetahui mengenai berbagai kebutuhannya, tetapi perlu diingat organisasi memiliki kepentingan sendiri, maka organisasi perlu terlibat di dalamnya agar dapat dicapai secara efektif baik dilihat dari sudut pandang pegawai maupun organisasi.

METODOLOGI

Jenis Penelitian

Menurut Sekaran & Bougie (2013) penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dalam rangka memberi keyakinan dan memungkinkan untuk mendeskripsikan suatu karakteristik dari variabel yang diteliti pada situasi tertentu.

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif yang memaparkan manajemen talenta yang sudah dilaksanakan di Retail X. Selain itu, penelitian ini juga memberikan usulan manajemen talenta berdasarkan kondisi dan karakteristik Retail X termasuk karakteristik pegawai yang ada.

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui proses wawancara, observasi langsung dan studi dokumen. Proses wawancara dilakukan kepada kepala bagian atau *chief* bagian *human resource* atau penanggungjawab bidang dalam perusahaan. Peneliti juga melakukan wawancara kepada pihak-pihak yang terkait pembangunan *Talent Management*.

Observasi dilakukan dengan mengamati langsung lokasi usaha yang dijadikan objek penelitian dan melakukan observasi pada aktivitas divisi sumber daya manusia.

Studi dokumen dilakukan dengan mengumpulkan data dari berbagai kegiatan *Talent Management* di Retail X.

Batasan Penelitian

Batasan penelitian ini dimaksudkan akan penelitian lebih spesifik dan terarah pada suatu tujuan. Pembatasan yang dimaksud yaitu, penelitian dilakukan hanya untuk satu divisi saja, yaitu divisi *Human Resouce* dan *Human Capital* di suatu Kantor Pusat Retail X di Bandung.

Tahapan Penelitian

Tahapan Penelitian merupakan langkah-langkah yang akan dilakukan dalam penelitian hingga menjawab pertanyaan penelitian. Industri retail selain mementingkan kualitas pelayanan jasa kepada konsumen, memerhatikan ketersediaan serta kelayakan produk, juga memerhatikan proses dinamika *Talent Management* dalam lingkup Sumber Daya Manusia dalam perusahaan. Proses *Talent Management* harus diperhatikan untuk memastikan kemampuan *talent* sesuai dengan kompetensi yang diharapkan oleh perusahaan dalam suatu posisi atau jabatan tertentu dengan tujuan mencapai tujuan serta efektifitas serta efisiensi perusahaan. Penelitian ini mengacu pada proses *Talent Management*. Tahapan penelitian yang dilakukan peneliti:

- 1) Perumusan pertanyaan saat melakukan wawancara dengan pihak Retail X.
Peneliti mendata daftar-daftar pertanyaan yang diajukan kepada pihak perusahaan yang menyangkut operasionalisasi karyawan di perusahaan. Pertanyaan dilakukan kepada manajer HRD maupun staff terkait.
- 2) Pengumpulan data informasi yang akan digunakan untuk membantu penelitian.
Peneliti mengumpulkan data mengenai visi dan misi perusahaan, kompetensi perusahaan dalam setiap posisi atau jabatan yang ditujukan untuk para *talent*, profil kompetensi pegawai yang bekerja, proses dan penilaian, tahapan pelatihan dan pengembangan, serta data-data pendukung lainnya.
- 3) Pengumpulan data dari para manajer atau petinggi perusahaan mengenai kompetensi yang diharapkan atau ditargetkan oleh perusahaan.
- 4) Peneliti menganalisis data-data yang diperoleh dan menentukan faktor-faktor apa saja yang diperlukan dalam membangun *Talent Management*.
- 5) Peneliti mengambil kesimpulan atas analisis data yang dilakukan dan diberikan saran kepada pihak perusahaan.

Setelah penganalisisan menggunakan alat bantu seperti *flowchart* maka bisa ditentukan proses dan model seperti apa yang dapat diterapkan dalam perusahaan. Dari data

penelitian di atas, dapat dibuat menjadi suatu tahapan dalam membangun *Talent Management*, yang secara lebih jelas digambarkan model sebagai berikut :



Gambar 1 *Talent Management* untuk Retail X

Gambar di atas terdiri dari *identification*, *recruitment and selection*, *development*, dan *maintain and retain*. *Identification* dimaksudkan, bagaimana perusahaan dapat mengidentifikasi para *talent* baik sebagai calon pegawai, atau yang sudah berada dalam perusahaan agar dapat dikenali dan difungsikan secara optimal. *Recruitment and selection* dimaksudkan agar perusahaan dapat merekrut dan menyeleksi para *talent* yang sesuai dalam rangka menjalankan *Talent Management*. Ketiga, yaitu *development*, dimaksudkan agar proses *Talent Management* dapat membantu perusahaan dalam mengembangkan kemampuan para *talent* di dalam perusahaan agar kebutuhan *talent* dan kebutuhan perusahaan dapat terpenuhi dengan baik. Terakhir, yaitu *retain and maintain*, dimaksudkan agar proses *Talent Management* dapat membantu perusahaan dalam mempertahankan *talent* yang baik yang sudah ada di perusahaan, agar tetap berada di dalam perusahaan melalui penanganan yang tepat dari perusahaan.

Variabel dalam Membangun *Talent Management*

Definisi operasional adalah hal yang dimaksud oleh variabel-variabel dalam permasalahan yang diteliti. Adapun variabel yang diteliti dalam penelitian ini yaitu:

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel *Talent Management*

No	Variabel	Keterangan
1	<i>Identification</i>	Competency based on human resource Management : Identifikasi dan menurunkan visi dan misi Arsitektur kompetensi Kamus kompetensi

2	<i>Recruitment and Selection</i>	profil kompetensi per <i>talent</i> cara rekrutmen cara menyeleksi
3	<i>Development</i>	nama program tujuan dari pelatihan <i>output</i> dari pelatihan materi pelatihan proses atau metode pelatihan penugasan durasi pelatihan
4	<i>Maintain and Retain</i>	pelatihan dari para ahli insentif

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian dilakukan di divisi *Human Resource* dan *Human Capital Development* di Kantor Pusat Retail X. Dari hasil penelitian yang dilakukan di divisi perusahaan tersebut, didapatkan data diantaranya; *Key Result Area*, *Key Performance Indicator*, *Soft Competency & Hard Competency pada setiap jabatan*, *Competency List*,

Job Specification, dan *Training List Requirement*. Dalam mendukung *output* daripada hasil penelitian, maka salah satu faktor utama yang menjadi acuan ialah kompetensi yang ada di perusahaan. Terdapat 27 kompetensi yang didapatkan peneliti saat proses wawancara dan

pencatatan data (dapat dilihat pada table 2).

Arsitektur kompetensi yang didapatkan pada Retail X, digambarkan berdasarkan visi dan misi, kompetensi manajerial, sub-divisi pada bagian SDM, *business value*, *corporate value*, dan kompetensi inti yang dimiliki Retail X. Visi dan misi perusahaan ditempatkan pada bagian atas arsitektur, lalu diikuti oleh kompetensi manajerial sebagai *driver* untuk mencapai visi dan misi, diikuti oleh pendukung atau pelaksana yaitu sub-sub divisi yang ada pada divisi SDM, serta *business value* dari perusahaan sebagai perangkat pendukungnya, dan didasari oleh *corporate value* dan kompetensi inti yang ada di perusahaan.

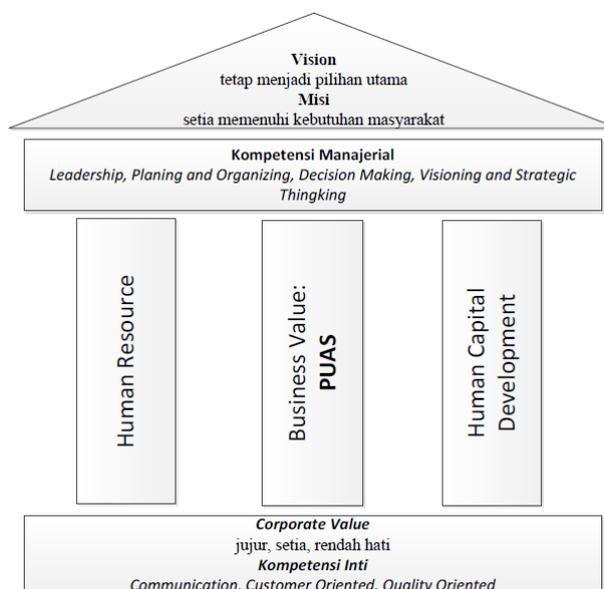
Dalam penelitian ini, setelah diperoleh gambaran arsitektur kompetensi yang telah dimiliki perusahaan, maka selanjutnya dilakukan kajian secara mendalam khususnya dalam mengidentifikasi kompetensi yang perlu dimiliki para talent, hasilnya diusulkan sebagai bentuk arsitektur kompetensi yang baru.

Tabel 2. Daftar Kompetensi divisi HR dan HCD Retail X (Hasil Pengolahan Data)

No	Nama Kompetensi	No	Nama Kompetensi
1	analisis	16	menindaklanjuti
2	daya tahan	17	menyusun strategi
3	delegasi	18	negosiasi
4	Inisiatif	19	orientasi pada kualitas
5	inovasi	20	orientasi pada pelanggan
6	integritas	21	pengambilan keputusan
7	kepemimpinan visioner	22	pengelolaan kinerja
8	keuletan	23	pengembangan bisnis
9	komunikasi	24	penyesuaian diri
10	kontribusi dalam kerja tim	25	perencanaan dan pengorganisasian
11	membangun kerja sama	26	persuasi
12	memimpin perubahan	27	standar kerja
13	memperoleh komitmen		

14	mengelola konflik		
15	mengembangkan orang lain		

sumber: (hasil dari wawancara dengan narasumber perusahaan)



Gambar 2 Arsitektur Kompetensi Retail X

Talent Management

Pada bagian ini peneliti akan menjabarkan tahapan dalam membangun *Talent Management* untuk Retail X. Peneliti akan membagi dalam empat tahapan dan pada masing-masing tahapan akan dijelaskan mengenai *detail* setiap tahapan yang dilakukan dalam membangun *Talent Management*.

Identification

Pada tahapan identifikasi *talent*, peneliti menganalisis data dan informasi yang diperoleh dari perusahaan. Identifikasi *talent* dibagi menjadi beberapa tahapan.

1. Tahap I: Analisis visi dan misi serta *value* perusahaan. Pada tahapan ini, peneliti mempelajari visi dan misi perusahaan, lalu menurunkannya ke dalam kolom-kolom untuk *breakdown* kompetensi apa saja yang diperlukan, dan memisahkannya menurut *knowledge*, *skill*, dan *behavior* (detail dapat dilihat pada tabel 3 dan 4).
2. Tahap II : Tahap berikutnya, peneliti membandingkan dengan daftar kompetensi yang sudah ada di dalam perusahaan.
3. Tahap III : Pada tahap ini, peneliti menyaring

kompetensi-kompetensi yang ada dalam perusahaan dan kompetensi yang dirumuskan peneliti menjadi suatu kompetensi baru.

4. Tahap IV : Dari kompetensi baru tersebut, peneliti membuat arsitektur kompetensi dalam rangka menggambarkan atau mengilustrasikan bagian-bagian penting dalam menunjang keberhasilan *Talent Management* untuk divisi *human resource* di dalam perusahaan.

Peneliti berusaha menggambarkan arsitektur kompetensi yang berbeda dengan yang dimiliki oleh perusahaan untuk memperoleh gambaran baru mengenai aspek kompetensi managerial dan kompetensi inti yang berbeda. Arsitektur kompetensi ini dibuat berdasarkan rumusan kompetensi yang sudah dibuat oleh peneliti dan menyesuakannya pada gambaran arsitektur kompetensi agar dapat lebih mudah dimengerti.

Terdapat dua bagian perbedaan arsitektur kompetensi pada rumusan perusahaan dan rumusan peneliti. Perbedaan itu terletak pada bagian kompetensi managerial dan kompetensi inti perusahaan. Jika pada arsitektur kompetensi perusahaan bagian kompetensi inti terdapat tiga kompetensi yaitu *communication*, *customer oriented*, dan *visioning and strategic thinking*. Sementara pada rumusan arsitektur kompetensi peneliti, hanya terdapat empat kompetensi inti, yaitu, *adaptability*, *creative thinking*, *professionalism*, dan *quality orientation*.

Sementara itu, pada arsitektur kompetensi perusahaan bagian kompetensi managerial terdapat lima kompetensi yaitu *leadership*, *planning and organizing*, *decision making*, dan *visioning and strategic thinking*. Sementara pada rumusan arsitektur kompetensi peneliti, hanya terdapat tiga kompetensi managerial, yaitu, *change leadership*, *decision making*, dan *visioning and strategic thinking*.

Tabel 3 Analisis Kompetensi dari Visi Retail X (Hasil Analisis Peneliti)

Keyword	Knowledge	Skill	Behavior	Kompetensi	Kompetensi Inti	Definisi Kompetensi
Produk	<ul style="list-style-type: none"> mengetahui produk berkualitas supplier unggul dan terpercaya 	<ul style="list-style-type: none"> mencari informasi detail per produk komunikasi networking 	<ul style="list-style-type: none"> disiplin tanggung jawab aktif mengikuti prosedur professional komitmen dan integritas kepada perusahaan 	<ul style="list-style-type: none"> disiplin empati procedural rajin proaktif 	<ul style="list-style-type: none"> orientasi kualitas 	Memerhatikan setiap detail yang ada, memastikan semua aspek pekerjaan per bidang terlibat penuh, sesuai dengan standarisasi dari prosedur serta aturan perusahaan.
Inovasi	<ul style="list-style-type: none"> berpikir futuristik thinking out of the box. pengetahuan akan penggunaan teknologi atau aspek lain untuk 	<ul style="list-style-type: none"> mampu menciptakan hal yang baru mengeksplorasi yang dibutuhkan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> up to date mengembangkan kualitas layanan fokus pada kesempatan 	<ul style="list-style-type: none"> inovatif informasi dinamis perhatian terhadap kejelasan tugas kualitas dan 	<ul style="list-style-type: none"> menginisiasi perubahan (facilitating change) 	Dorongan untuk mencari kesempatan pada perbedaan yang ada dan mampu berpikir inovatif dalam menghadapi masalah

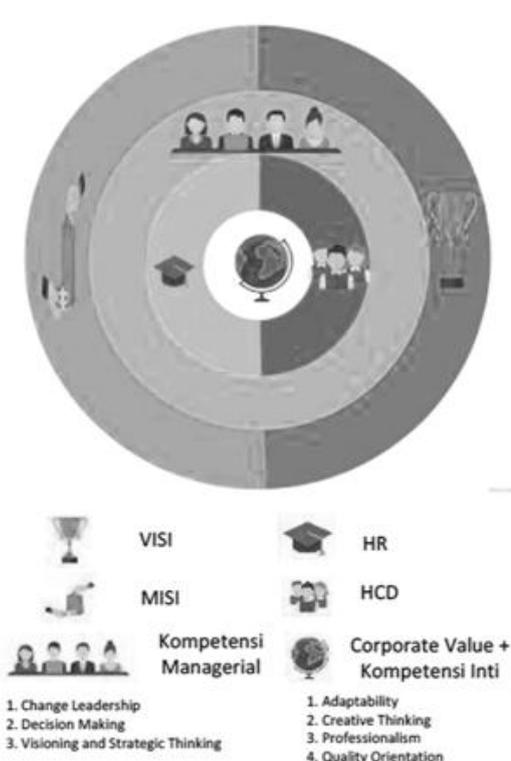
Tabel 4 Analisis Kompetensi dari Misi Retail X (Hasil Analisis Peneliti)

Keyword	Knowledge	Skill	Behavior	Kompetensi	Kompetensi Inti	Definisi Kompetensi
Proaktif	<ul style="list-style-type: none"> mengetahui kebutuhan pelanggan mengetahui detail produk-produk 	<ul style="list-style-type: none"> melayani pelanggan mencari informasi tentang lokasi setiap produk cepat tanggap 	<ul style="list-style-type: none"> independen berusaha maju dan berbeda sopan ramah 	<ul style="list-style-type: none"> komunikasi akan pengetahuan produk kualitas kerja 	<ul style="list-style-type: none"> proaktif 	Mengambil tindakan yang bertujuan memenuhi objektifitas pekerjaan
Informasi	<ul style="list-style-type: none"> mengetahui kebutuhan pelanggan mengetahui produk yang banyak dibeli oleh pelanggan mengetahui lokasi produk mengetahui detail produk mengetahui 	<ul style="list-style-type: none"> cepat dan tanggap mengeksplorasi yang dibutuhkan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> mengembangkan kualitas pelayanan mencari informasi tambahan lainnya 	<ul style="list-style-type: none"> kreatif informasi dinamis 	<ul style="list-style-type: none"> mencari informasi 	Besarnya usaha tambahan yang dikeluarkan untuk mengumpulkan informasi lebih banyak sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pengambilan keputusan.
Pelayanan	<ul style="list-style-type: none"> mengetahui need dan want pelanggan mengetahui cara menghadapi/melayani 	<ul style="list-style-type: none"> komunikasi kemampuan mengobservasi 	<ul style="list-style-type: none"> sopan disiplin aktif 	<ul style="list-style-type: none"> disiplin dinamis perhatian 	<ul style="list-style-type: none"> fokus kepada pelanggan 	Keinginan untuk membantu atau melayani pelanggan atau orang lain.

	pelanggan			kepada pelanggan • komunikasi • proaktif • empati		
<i>Persuasi</i>	<ul style="list-style-type: none"> • mengetahui kebutuhan pelanggan • mengetahui cara menghadapi pelanggan • mengetahui cara berkomunikasi dengan baik • mengetahui detail produk dan lokasi produk 	<ul style="list-style-type: none"> • mencari informasi produk • sopan dan ramah • berbahasa yang baik dan benar • memberikan pelayanan prima • mengkomunikasikan produk dengan baik dan benar 	<ul style="list-style-type: none"> • sopan dan ramah • komunikasi dengan baik 	<ul style="list-style-type: none"> • komunikasi • informatif • proaktif • empati 	<ul style="list-style-type: none"> • persuasif 	Dapat berkomunikasi dengan pelanggan secara pantas, sopan, dengan menginformasikan produk kepada pelanggan, untuk menambah kemungkinan transaksi pelanggan terhadap produk.

Tabel 5 Kamus Kompetensi Umum Retail X (Hasil Analisis Peneliti)

No	Jenis Kompetensi	Nama Kompetensi	Penjelasan	Sumber
1	Core	adaptability	menyesuaikan perilaku untuk bekerja secara efisien dan efektif di dalam menghadapi suatu informasi baru, perubahan situasi dan lingkungan yang berbeda	guelph
2		creative thinking	mempertanyakan hal yang biasa terjadi, mampu mencari alternatif, serta mampu merespon terhadap tantangan yang menuntut inovasi solutif atau jasa, dengan menggunakan intuisi, percobaan, dan sudut pandang yang terbuka	guelph
3		professionalism	menjaga persistensi profesionalisme dalam bekerja, dan memegang teguh standar etika yang ada	aubmc
4		quality orientation	Mencapai tugas dengan mempertimbangkan semua area yang terlibat, tidak peduli seberapa kecilnya; menunjukkan kepedulian terhadap semua aspek pekerjaan; memeriksa proses dan tugas secara akurat; menjadi waspada selama periode waktu tertentu.	harvard
5	Technical	communication	Mendengarkan orang lain dan berkomunikasi dengan cara yang efektif yang mendorong komunikasi terbuka	guelph
6		conflict management	Mencegah, mengelola dan / atau menyelesaikan konflik	guelph
7		influence	Mendapatkan dukungan dari dan meyakinkan orang lain untuk memajukan tujuan organisasi	guelph
8		negotiation	Secara efektif mengeksplorasi alternatif dan posisi untuk mencapai hasil yang mendapatkan dukungan dan penerimaan semua pihak.	harvard
9		teamwork	Bekerja sama dengan orang lain untuk mencapai tujuan bersama dan hasil positif	guelph
10	Managerial	change leadership	Mengelola, memimpin, dan memungkinkan proses perubahan dan transisi, sambil membantu orang lain untuk mengatasi dampaknya	guelph



Gambar 3 Arsitektur Kompetensi Rumusan Peneliti

5. Tahap V : Setelah mendapat rumusan kompetensi baru dan menggambarkannya ke dalam arsitektur kompetensi, peneliti menyusun kamus kompetensi yang berisi nama-nama kompetensi yang terdapat dalam arsitektur kompetensi (detil dapat dilihat pada tabel 5).

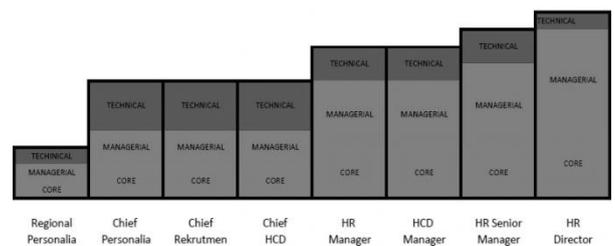
No	Jenis Kompetensi	Nama Kompetensi	Jabatan							
			Regional Personalia	Chief Personalia	Chief Rekrutmen	Chief HCD	HR Manager	HCD Manager	HR Senior Manager	HR Director
1	Core	adaptability	1	2	2	2	3	3	4	5
2		creative thinking	1	2	2	3	3	3	4	5
3		professionalism	1	2	2	2	3	3	4	5
4	Core	quality orientation	1	3	3	3	3	3	4	5
5		communication	2	3	3	3	3	3	4	5
6	Technical	conflict management	1	2	2	2	3	3	4	5
7		influence	1	2	2	2	3	3	4	5
8		negotiation	1	2	2	2	3	3	4	5
9		teamwork	1	2	2	2	3	3	4	5
10	Managerial	change leadership	1	2	2	2	3	3	4	5
11		decision making	1	2	2	2	3	3	4	5
12		visioning and strategic thinking	1	2	2	2	3	3	4	5

Gambar 4 Cara Membaca Kamus Kompetensi Umum

6. Tahap VI : Berdasarkan kamus kompetensi yang telah disusun, dan mempertimbangkan ruang lingkup tugas dan tanggung jawab dari setiap jabatan di divisi human resource dan human capital, peneliti merumuskan profil kompetensi jabatan.

No	Jenis Kompetensi	Nama Kompetensi	Jabatan							
			Regional Personalia	Chief Personalia	Chief Rekrutmen	Chief HCD	HR Manager	HCD Manager	HR Senior Manager	HR Director
1	Core	adaptability	1	2	2	2	3	3	4	5
2		creative thinking	1	2	2	3	3	3	4	5
3		professionalism	1	2	2	2	3	3	4	5
4	Core	quality orientation	1	3	3	3	3	3	4	5
5		communication	2	3	3	3	3	3	4	5
6	Technical	conflict management	1	2	2	2	3	3	4	5
7		influence	1	2	2	2	3	3	4	5
8		negotiation	1	2	2	2	3	3	4	5
9		teamwork	1	2	2	2	3	3	4	5
10	Managerial	change leadership	1	2	2	2	3	3	4	5
11		decision making	1	2	2	2	3	3	4	5
12		visioning and strategic thinking	1	2	2	2	3	3	4	5

Gambar 5 Profil Kompetensi per Jabatan



Gambar 6 Rentang Kompetensi per Jabatan

7. Tahap VII : Setelah menyusun profil kompetensi jabatan, peneliti merumuskan talent profile, dalam bentuk sebuah matriks talent. Matriks talent ini merupakan gambaran akan performa dan kompetensi yang disyaratkan sebagai talent, yang nantinya dapat dipergunakan untuk memutuskan pegawai mana yang termasuk talent dan mana yang bukan talent.

performance	AVERAGE	FUTURE TALENT	STAR TALENT
	AVERAGE	POTENTIAL	FUTURE TALENT
	POOR	STAY	DEVELOPMENT
	potential		

Gambar 7 Talent matrix

Secara rinci per tahapan, peneliti mencoba membaca dan memahami visi dan misi, value, dan kamus kompetensi yang sudah dimiliki perusahaan. Peneliti menemukan ada beberapa rumusan kompetensi perusahaan yang sama atau serupa sehingga peneliti merumuskan kompetensi yang baru, yang lebih efisien dan ringkas, berdasarkan hasil wawancara, visi dan misi, value, dan kompetensi yang sudah dimiliki perusahaan.

Kompetensi berarti individu memiliki knowledge, skill, dan value yang diperlukan untuk keperluan hari ini dan ke depannya, jika kompetensi tidak tepat, maka akan berujung pada

ketidaktepatan pengambilan keputusan (Ulrich, Dave, Allen, Brockbank, Younger, & Nyman, 2009).

Terdapat dua kelompok besar kompetensi yang dirumuskan peneliti, yang pertama merupakan kompetensi yang bersifat *general* atau umum terdiri dari *core competency*, *managerial competency*, dan *technical competency*, terdapat level-level yang berisi penjabaran aktivitas kunci dan detail pada setiap kompetensi. Kedua, merupakan kamus kompetensi yang bersifat khusus atau spesifik untuk divisi *Human Resource* dalam perusahaan. Peneliti menggabungkannya ke dalam satu peta besar dan merumuskannya sebagai Peta Besar Kompetensi *Human Resource* sebagai Profil Kompetensi per Jabatan.

Gambar 6 menerangkan bahwa rentang kompetensi pada setiap jabatan, memiliki kompetensi yang berbeda, terutama pada kompetensi *managerial*. Dapat dilihat pada gambar di atas, kompetensi *managerial* terus membesar cakupannya pada rentang jabatan yang semakin tinggi atau berada pada *top-level management*. Hal ini sesuai dengan keinginan perusahaan, dimana pegawai-pegawai yang berada pada posisi kunci, memiliki tingkat kepemimpinan yang unggul.

Gambar 7 di atas menerangkan bahwa *talent* terdapat pada garis merah pada matrix di atas. Menerangkan bahwa selain berpotensi, *talent* juga memiliki tingkat kinerja *mid-top*. Hal ini diimbangi dengan tingkat kompetensi yang juga harus memiliki kelebihan atau keunggulan di atas rata-rata kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai pada rentang jabatan tertentu.

Talent yang berada pada posisi *development* harus mengikuti pelatihan intensif dalam upaya meningkatkan *talent* tersebut ke dalam posisi *future talent* atau bahkan langsung menjadi *star talent*.

Future talent diartikan sebagai para pegawai yang berada pada tingkat performa atau potensi yang cukup tinggi yang memungkinkan pegawai tersebut ditempatkan pada porsi pelatihan dan pengembangan yang tepat agar bisa menjadi *star talent*.

Star talent diartikan sebagai kualitas utama dari seorang *talent*. *Star talent* memiliki tingkat performa yang tinggi, seimbang dengan

tingkat potensi yang tinggi pula. *Star talent* inilah yang sangat diperlukan oleh perusahaan dalam memajukan atau mengeksekusi pencapaian visi dan misi perusahaan.

Recruitment and Selection

Retail X dapat dikatakan menemui kesulitan dalam mencari para *talent*, mengingat perusahaan memerlukan ratusan pegawai baru yang bertalenta, hal ini disampaikan dari hasil wawancara peneliti dengan manager bidang *human resource* dan manager bidang *human capital development*. Pentingnya melakukan rekrutmen baik secara internal maupun eksternal untuk menempati posisi penting dalam perusahaan menjadi suatu hal penting untuk menunjang aktivitas dan rencana strategis perusahaan untuk menghadapi perubahan yang cepat dan dinamis. Dalam hal ini, mengingat peluang rekrutmen eksternal lebih besar dalam memenuhi kebutuhan tersebut, perusahaan sudah melakukan rekrutmen eksternal untuk mencari *talent*. Contohnya, perusahaan telah melakukan rekrutmen eksternal untuk mencari manager *talent*, yang berfungsi untuk membantu perusahaan dalam mengoptimalkan fungsi *human resource* perusahaan.

Adanya keperluan generasi milenial yang berwawasan baru dalam dunia profesional juga menjadi alasan mengapa pentingnya rekrutmen eksternal dengan merekrut pegawai muda yang berpotensi atau bertalenta dalam melakukan rencana strategis perusahaan. Dalam jurnal *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, jika organisasi terlalu sedikit melakukan rekrutmen eksternal akan berdampak pada stagnannya proses organisasi dan para staf (Shafique, 2012).

Maka dari itu, untuk menunjang keperluan organisasi dalam hal ini perusahaan, perusahaan perlu untuk melakukan rekrutmen eksternal yang berguna untuk kemajuan perusahaan.

Rekrutmen secara eksternal untuk memenuhi keperluan *talent* dalam perusahaan juga kurang tepat jika dilakukan secara konvensional. Haruslah terdapat promosi menarik, baik dari sisi kemudahan akses pengumuman rekrutmen, penggunaan media atau

teknologi, atau tawaran menarik melalui *job fair* pada acara-acara yang diadakan di kampus atau tempat strategis lainnya.

Melakukan rekrutmen eksternal memiliki keunggulan dalam menciptakan warna baru atau bahkan metode baru dalam mengelola perusahaan yang mungkin dapat lebih sesuai dengan keperluan pegawai. Namun di lain sisi, melakukan rekrutmen eksternal berpotensi dapat berdampak pada *cost* yang harus dikeluarkan lebih banyak oleh perusahaan dalam mencari *talent*, serta memerlukan waktu khusus atau intensif dalam mengelola *talent* agar dapat sesuai dengan proses bisnis daripada perusahaan.

Rekrutmen internal juga sebenarnya dapat dilakukan oleh perusahaan. Rekrutmen internal dalam perusahaan, memudahkan perusahaan dalam mengenal profil daripada calon pegawai untuk menempati posisi tertentu dan hampir dapat dipastikan, sudah memahami proses bisnis dalam perusahaan.

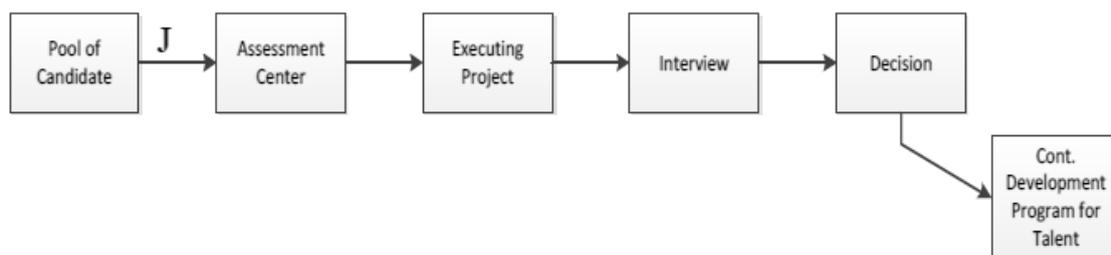
Namun kekurangannya, rekrutmen internal haruslah memiliki sistem suksesi yang baik jika terjadi rotasi, maka pegawai yang dipindahkan perlu diganti oleh pegawai lain yang juga berpotensi.

Seleksi menjadi hal yang juga harus

diperhatikan dalam mengelola *talent*. Penilaian untuk *talent* juga tidak dapat dilakukan secara biasa. Penilaian *talent* dapat dilakukan dengan cara yang berberda. Misal, dari kesuksesan pencapaian penugasan pada program pelatihan untuk *talent*, atau pada kesuksesan dalam menjalankan proyek tertentu yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Contoh pelatihan misal difokuskan pada pengembangan kompetensi kepemimpinan (dapat dilihat pada program pengembangan pada *point* berikutnya). Penilaian *talent* haruslah berdasarkan kompetensi yang dimiliki oleh individu yang memenuhi standar kompetensi perusahaan atau bahkan di atas kompetensi standar yang ditetapkan pada posisi jabatan tertentu yang dapat diidentifikasi sebagai *talent*, untuk menempati *key position* perusahaan.

Development

Program pengembangan pada bagian ini difokuskan pada pengembangan kemampuan *managerial* untuk para pegawai. Pentingnya kompetensi *managerial* menjadi perhatian tersendiri yang difokuskan oleh para tataran *managerial* atau direksi. Kebiasaan sang pemimpin besar pengaruhnya

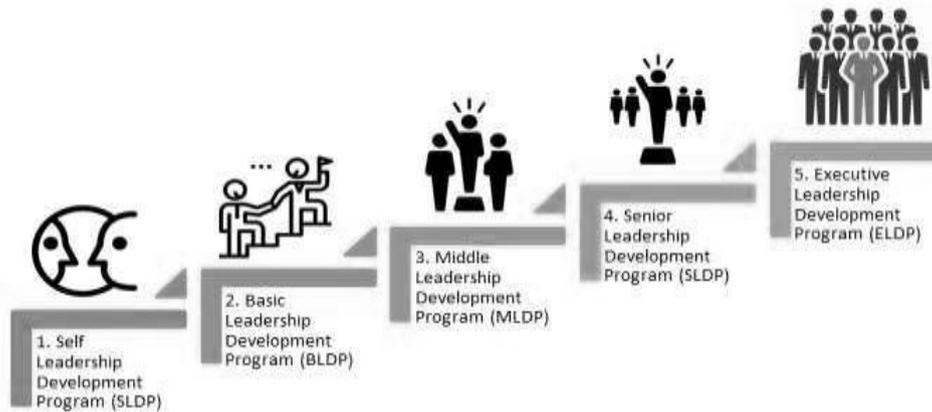


Gambar 8 Gambar Model Tahapan Seleksi

dalam pembentukan tata nilai dan budaya kerja organisasi (Kasali, 2015). Selain itu, pemimpin tersebut juga perlu memiliki kecocokan dengan strategi perusahaan sehingga pemimpin tersebut mampu menghadirkan sumber daya yang sesuai (Ulrich & Grochowski, 2018). Maka dari itu peneliti terlebih dahulu merumuskan program untuk mengembangkan kompetensi *managerial*

khususnya para pemimpin di bidang *human resource*, yang penting untuk kepentingan organisasi.

Pada tahap pengembangan kompetensi *managerial* ini, terbagi ke dalam lima tahapan pelatihan, untuk lima posisi jabatan *managerial* yang berbeda pula.



Gambar 9 Konsep Leadership Development Program

Pada tahap pengembangan kompetensi managerial ini, dijabarkan bagaimana suatu program dapat dilaksanakan untuk para *talent*. Program ini terdiri dari paket lengkap dan rinci berisi detail program pelatihan, tujuan, peserta, PIC, waktu, *output*, materi, proses/metode, penugasan, penilaian/indikator.

Self-Leadership Development Program

Self-Leadership Development Program (S-LDP) merupakan program pelatihan kepemimpinan yang diterapkan pada *talent* atau para pegawai yang berpotensi untuk menempati *key position* atau jabatan tertentu.

SLDP mendorong *talent* untuk melakukan *self-reflection* pada diri masing-masing guna mengenali *strength* dan *weakness* dari pribadi masing-masing *talent*. Hal ini diperlukan untuk menunjang kepemimpinan yang efektif dan efisien.

Konsep Pelatihan:

Mengikuti *leadership class* selama 1 minggu. Pelatihan mencakup modal dasar dalam menunjang kepemimpinan yang efektif, seperti, komunikasi, hubungan interpersonal, *influencing*.

Tabel 6 Program Pengembangan Kepemimpinan; Self-Leadership Development Program

Program	Self-Leadership Development Program
Tujuan	Mengenal potensi kepemimpinan dalam diri
Peserta	Pegawai yang dinilai berpotensi pada saat perekrutan (<i>talent</i>)
PIC	Human Capital Development (HCD)
Waktu	1 minggu

Output	Mengenal potensi diri Menguasai modal dasar kepemimpinan
Materi	Melatih kemampuan berkomunikasi yang efektif Dinamika kelompok (<i>teamwork</i>) Tes DISC untuk pengenalan potensi diri Penguasaan visi dan misi perusahaan Penguasaan peraturan perusahaan
Proses/Metode	<i>Leaderless Group Discussion</i> (LGD) Mencari solusi dari permasalahan HR yang dihadapi perusahaan Presentasi dari solusi yang dihasilkan Mengikuti pemaparan di kelas kepemimpinan
Penugasan	-
Penilaian/Indikator	Solusi yang <i>visible</i> Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur

Basic Leadership Development Program

Basic Leadership Development Program (BLDP) merupakan tahapan berikutnya dari program pelatihan kepemimpinan yang diterapkan pada pegawai yang berada pada tingkatan *first-line* dari *key position* (Regional).

Pelatihan pada tahap ini dilakukan dengan mendorong kemampuan yang dimiliki oleh pegawai dalam hal managerial untuk diimplementasikan dalam tugas sehari-hari. Bisa melalui tim-tim kecil atau menjalin relasi dengan pihak atau divisi lain.

Konsep Pelatihan:

Mengikuti *leadership class* selama 2 minggu. Diberi *study case* yang dihadapi dalam divisi, atau diberi *study case* dari permasalahan yang pernah dihadapi divisi. Didorong pula untuk menjalin komunikasi dengan pihak lain apabila

diperlukan.

Pada tahap ini juga, individu juga dilatih untuk menerapkan peraturan-peraturan yang ada dalam menghadapi masalah-masalah yang berkaitan dengan divisi HR.

Tabel 7 Program Pengembangan Kepemimpinan; Basic Leadership Development Program

Program	Basic Leadership Development Program
Tujuan	Menguasai kompetensi managerial: <i>decision making</i>
Peserta	Regional Personalia/jabatan setingkat
PIC	<i>Human Capital Development</i> (HCD)
Waktu	2 minggu
Output	Menyadari pentingnya pengambilan keputusan yang tepat Dapat secara tepat menggunakan peraturan perusahaan Mengetahui lingkup permasalahan HR di perusahaan Bertindak secara professional, menyesuaikan dengan peraturan perusahaan Berkomunikasi secara efektif
Materi	<i>Issue/kasus</i> yang sedang dihadapi perusahaan Penguasaan materi <i>planning, organizing, staffing, controlling, dan directing</i> dalam HR
Proses/Metode	<i>Leaderless Group Discussion</i> (LGD) <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Mencari solusi dari permasalahan HR yang dihadapi perusahaan Presentasi dari solusi yang dihasilkan Mengikuti pematieran di kelas
Penugasan	<i>Problem Based Learning (PBL)</i> ; Menangani kasus secara langsung contoh: adanya karyawan yang menempati posisi tertentu keluar perusahaan; dicarikan penggantinya
Penilaian/Indikator	Solusi yang <i>visible</i> Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur Keberhasilan penugasan

Middle Leadership Development Program

Middle Leadership Development Program (MLDP) ditujukan untuk para *chief* per sub-divisi. Pelatihan ini merupakan sarana untuk para *chief* mulai eksplorasi berbagai aspek pendukung dalam menjalankan sub-divisinya dengan menggunakan pengetahuan, skill teknis, dan keahlian managerial untuk mengoptimalkan

fungsi dari sub-divisinya.

Konsep Pelatihan:

Mengikuti *leadership class* selama 2 minggu dan diberi *short-term* proyek untuk mendukung pengoptimalisasian kompetensi managerial yang harus dipenuhi oleh para *chief*. Pelatihan juga meliputi bimbingan atau pelatihan intensif dengan para ahli untuk mencapai *output* yang tepat dan sesuai fungsi.

Tabel 8 Program Pengembangan Kepemimpinan; Middle Leadership Development Program

Program	Middle Leadership Development Program
Tujuan	Menguasai kompetensi managerial: <i>decision making</i>
Peserta	Chief Rekrutmen, Chief HCD, Chief Personalia
PIC	<i>Human Capital Development</i> (HCD) Tenaga Ahli bidang <i>Human Resource/Human Capital</i> Manager HR dan HCD
Waktu	2 minggu
Output	Menyadari pentingnya pengambilan keputusan yang tepat Dapat menggunakan secara tepat peraturan perusahaan Dapat menggunakan peraturan pendukung (undang-undang) dalam ketenagakerjaan. Mengetahui lingkup permasalahan HR di perusahaan Bertindak secara professional, menyesuaikan dengan peraturan perusahaan Berkomunikasi secara efektif Dapat menangani proyek besar dengan mengambil keputusan yang cepat dan tepat
Materi	Isu/kasus yang sedang dihadapi perusahaan Penguasaan materi <i>planning, organizing, staffing, controlling, leading dan directing</i> dalam HR Pengembangan kemampuan <i>decision making</i> oleh para ahli dari luar perusahaan Penguasaan perundang-undangan mengenai ketenagakerjaan oleh Dinas Ketenagakerjaan
Proses/Metode	<i>Leaderless Group Discussion</i> (LGD) <i>Focus Group Discussion</i> (FGD) Mencari solusi dari permasalahan HR yang dihadapi perusahaan Presentasi dari solusi yang dihasilkan Materi kelas oleh para ahli/tenaga pendukung lain di luar perusahaan.
Penugasan	<i>Problem Based Learning (PBL)</i> ; Menangani proyek secara langsung contoh: mengimplementasikan dan mengoptimalkan fungsi HR di suatu cabang yang baru dibuka.

Penilaian/Indikator	<p>Solusi yang <i>visible</i></p> <p>Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku</p> <p>Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur</p> <p>Keberhasilan penugasan</p> <p>Kemampuan untuk mengevaluasi dari implementasi HR yang sudah ada (saran dan kritik)</p>
---------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Senior Leadership Development Program

Senior Leadership Development Program (SLDP) ditujukan untuk para manager dan para senior manager dalam HR perusahaan. Pada program ini, para manager ini diarahkan untuk eksplorasi ke luar perusahaan, menjalin *networking* dengan para *stakeholders* dalam dan luar perusahaan, mencari gagasan baru yang mengikuti perkembangan jaman dan selalu visioner namun selaras dengan keperluan perusahaan.

Konsep Pelatihan:

Mengikuti *leadership class* selama 2 minggu dan diberi *middle-term* proyek untuk mendukung pengoptimalisasian kompetensi managerial yang harus dipenuhi oleh para *manager*. Pelatihan ini bekerjasama dengan para pejabat setingkat dalam perusahaan untuk saling *cross check* keadaan perusahaan yang sekarang dan keperluan perusahaan di beberapa waktu yang akan datang. Lalu mencoba merancang proyek untuk para pemangku jabatan di bawahnya yang bertujuan mengembangkan kemampuan para rekan ataupun staff lainnya.

Tabel 9 Program Pengembangan Kepemimpinan; Senior Leadership Development Program

Program	Senior Leadership Development Program
Tujuan	Menguasai kompetensi managerial: <i>change leadership, decision making, visioning and strategic thinking</i>
Peserta	HR dan HCD Manager, Senior Manager HR
PIC	Direktur HR, dan/atau direktur setingkat lainnya Tenaga Ahli bidang <i>Human Resouce/Human Capital</i> Tenaga ahli bidang <i>Information Technology</i> Tenaga ahli bidang Hubungan Industrial
Waktu	2 minggu

Output	<p>Menguasai <i>knowledge</i> dalam melakukan tindakan kepemimpinan</p> <p>Handal menggunakan <i>skill</i> kepemimpinan dalam urusannya di perusahaan</p> <p>Mampu mendelegasikan pekerjaan secara tepat dan tepat</p> <p>Mampu merumuskan keperluan jangka <i>mid-long</i> untuk perusahaan</p> <p>Mampu menjangkau <i>networking</i> dengan para <i>stakeholders</i></p> <p>Mampu menggunakan teknologi untuk menunjang keperluan HR</p> <p>Handal dalam melakukan pelaksanaan hubungan industrial</p>
Materi	<p>Penguasaan materi <i>planning, organizing, staffing, controlling, leading</i> dan <i>directing</i> dalam HR</p> <p>Pengembangan kemampuan kepemimpinan oleh para ahli</p> <p>Pola komunikasi yang efektif dan efisien</p> <p><i>Brainstorming</i> bersama para ahli atau professional lainnya terkait keperluan HR beberapa tahun ke depan</p> <p>Pelatihan digital; penggunaan sarana prasarana teknologi dalam menunjang keberhasilan HR di perusahaan</p> <p>Pelatihan mengenai pemenuhan aspek-aspek yang harus dilakukan dalam menunjang keberhasilan hubungan industrial</p>
Proses/ Metode	<p><i>Leaderless Group Discussion (LGD)</i></p> <p><i>Focus Group Discussion (FGD)</i></p> <p>Mencari solusi dari permasalahan HR yang dihadapi perusahaan</p> <p>Presentasi dari solusi yang dihasilkan</p> <p>Materi kelas oleh para ahli/tenaga pendukung lain di luar perusahaan.</p> <p>Pelatihan IT bersama para ahli dan mengintegrasikan dengan keperluan HR</p>
Penugasan	<p><i>Problem Based Learning (PBL)</i>; Menangani proyek secara langsung</p> <p>Membuat proyek terkait divisi HR untuk para jabatan di bawahnya, yang bertujuan untuk kemajuan perusahaan</p>
Penilaian/Indikator	<p>Solusi yang <i>visible, creative innovative, different, strategic</i> dan menginisiasi perubahan</p> <p>Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku</p> <p>Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur</p> <p>Keberhasilan penugasan</p> <p>Kemampuan untuk mengevaluasi dari implementasi HR yang sudah ada (saran dan kritik)</p> <p>Dapat memanfaatkan <i>networking</i> dengan para</p>

	stakeholders perusahaan
--	-------------------------

Executive Leadership Development Program

Executive Leadership Development Program (ELDP) merupakan program yang ditujukan untuk direktur divisi HR. Pelatihan ini dimaksudkan untuk memastikan segala aspek managerial yang harus dipenuhi oleh direktur sudah berjalan dengan baik dan sesuai dengan keperluan perusahaan. Melakukan juga observasi secara meluas dan cermat melihat keperluan-keperluan masa depan perusahaan, lalu mencari solusi atau alternative untuk perusahaan. Merancang lingkungan dan program menyeluruh untuk para pemangku jabatan di bawahnya untuk optimalisasi fungsi divisi perusahaan.

Konsep Pelatihan:

Mengikuti *intensive leadership class* selama 1 minggu dengan para ahli serta pejabat lainnya. Melakukan *abroad cross check*, mencari *issue-issue* yang akan terjadi ke depan, mencari pemecahan masalahnya. Menyusun konsep rencana kerja yang terintegrasi dengan seluruh fungsi dalam perusahaan.

Tabel 10 Program Pengembangan Kepemimpinan; Executive Leadership Development Program

Program	Executive Leadership Development Program
Tujuan	Menguasai kompetensi managerial: <i>change leadership, decision making, visioning and strategic thinking</i>
Peserta	Direktur HR
PIC	Tenaga Ahli bidang <i>Human Resource/Human Capital</i>
	Tenaga Ahli bidang <i>Information Technology</i> Tenaga ahli bidang Hubungan Industrial
Waktu	2 minggu
Output	Mampu menganalisa dan merumuskan keperluan jangka panjang untuk perusahaan Mampu menjaring <i>networking</i> dengan para <i>stakeholders</i> Mampu menciptakan lingkungan (HR) yang kondusif dan efektif untuk terciptanya hubungan industrial yang harmonis Mampu menciptakan, mengkoordinasi dan mengimplementasikan strategi HR berjangka panjang kepada jabatan di bawah, dan/atau setingkat berbasis teknologi

	Mengoptimalkan penggunaan teknologi untuk kepentingan perusahaan secara menyeluruh
Materi	Pengembangan kemampuan kepemimpinan oleh para ahli Pengembangan kemampuan menggunakan teknologi oleh para ahli untuk proses HR, atau proses pengambilan keputusan Pelatihan mengenai pemenuhan aspek-aspek yang harus dilakukan dalam menunjang keberhasilan hubungan industrial
Proses/Metode	Melakukan tindakan preventif terkait permasalahan HR yang mungkin akan dihadapi oleh perusahaan Presentasi tindakan preventif yang akan dilakukan dan hasil <i>study abroad</i> yang dapat digunakan untuk kepentingan perusahaan Materi kelas oleh para ahli/tenaga pendukung lain di luar perusahaan. <i>Study Abroad</i> untuk meningkatkan kemampuan <i>leadership</i>
Penugasan	Membuat proyek terkait divisi HR untuk para jabatan di bawahnya, yang bertujuan untuk kemajuan perusahaan Menciptakan lingkungan HR yang kondusif dan konstruktif
Penilaian/Indikator	<ul style="list-style-type: none"> Solusi yang <i>visible, creative innovative, different, strategic, visioning</i>, dan berdampak luas pada seluruh bagian HR Menggunakan peraturan perusahaan/kebijakan yang berlaku Presentasi jelas, rinci, logis dan terstruktur Keberhasilan penugasan Kemampuan untuk mengevaluasi, merancang, membangun ulang, atau mengembangkan HR yang ada dalam perusahaan Dapat memanfaatkan <i>networking</i> dengan para <i>stakeholders</i> perusahaan

Maintain and Retain

Mempertahankan *talent* maupun pegawai biasa bukanlah perkara yang mudah dalam

prakteknya. Terjadinya *shifting* dari *baby boomers* ke generasi milenial menjadi perhatian khusus bagi para pengelola SDM di perusahaan. Generasi milenial sekarang ini sangat ‘menjamur’ di perusahaan-perusahaan.

Generasi milenial pada umumnya ditandai dengan peningkatan penggunaan dan kelekatan dengan teknologi komunikasi, media sosial, dan dunia digital (Farozi & Achmad, Sep-Okt 2017). Fahrozi seorang HR Consultant PPM Manajemen memaparkan, ada lima faktor penting yang membuat karyawan milenial bertahan dalam sebuah organisasi, yaitu lingkungan kerja lima puluh satu persen (51%), kompensasi finansial empat puluh delapan persen (48%), keseimbangan hidup dan kerja tiga puluh sembilan (39%), manajemen dan kepemimpinan tiga puluh satu (31%), dan sifat pekerjaan dua puluh tiga persen (23%).

Dari pemaparan tersebut, penting bagi para pengelola SDM di perusahaan untuk memperhatikan pola kerja para generasi milenial ini dan bagaimana mereka akan bersimpati pada organisasi. Kemungkinan besar bahwa generasi milenial ini akan menduduki porsi besar sebagai karyawan dalam perusahaan (Calk & Angel, 2017).

Maka dari itu, dalam mempertahankan pegawai, khususnya pegawai milenial yang berada pada posisi *talent* haruslah ditawarkan program-program seperti yang dipaparkan..

Perusahaan dapat memberikan bonus khusus berupa pelatihan khusus SDM oleh para konsultan dan trainer ternama seperti dari *Society for Human Resource Management* atau pelatihan bergengsi taraf lokal yang diadakan oleh komunitas SDM.

Perusahaan juga dapat memberikan bonus atau insentif berupa pendidikan sertifikasi untuk para *talent* untuk meningkatkan kemampuan daripada *talent*. Misal seperti sertifikasi *Chartered Professional Human Resource, Chartered Human Capital Management*, dari sertifikasi tersebut, yang tentu sesuai dengan keperluan peningkatan kemampuan daripada *talent* yang sangat berguna dalam menjalankan fungsi *talent* tersebut dalam perusahaan agar efisien, optimal, dan efektif.

Selain itu, perusahaan perlu meninjau apakah *talent* dalam perusahaan sudah memiliki porsi yang berimbang dengan pegawai lain, memantau bagaimana aktivitasnya dalam perusahaan sesuai dengan yang diharapkan perusahaan. Selain itu, pentingnya perusahaan dalam memfokuskan kenaikan jabatan atau jalur karir bagi *talent* juga diperhatikan secara signifikan, sebagai upaya untuk memotivasi *talent*.

Di sisi lain, mengingat pentingnya lingkungan kerja yang mendorong produktivitas dan loyalitas dari para pegawai, perusahaan juga perlu meninjau apakah lingkungan kerja yang ada sekarang sesuai dengan kondisi yang diharapkan oleh para *talent milenial* ini.

Para pimpinan dinilai harus dapat memahami bagaimana para *talent millennial* ini bergerak mencapai objektif perusahaan. Ada baiknya pimpinan juga dilatih bagaimana caranya mengintegrasikan para *talent millennial* dengan kebutuhan sekarang dan ke depannya untuk kepentingan perusahaan.

Tabel 11 Rekap Maintain dan Retain untuk para talent

No	Perlakuan Maintain/Retain
1	Penataan lingkungan kerja yang tidak membosankan
2	pengelolaan management dan kepemimpinan di dalam perusahaan
3	kompensasi bagi para <i>talent</i> yang sesuai
4	pembagian <i>job desc</i> secara tepat dan sesuai
5	<i>workshop</i> untuk para <i>talent</i> untuk mengembangkan kompetensi
6	insentif berupa pendidikan untuk sertifikasi
7	jalur karier yang 'spesial' untuk para <i>talent</i>

Pemimpin perusahaan harus secara handal menangani setiap permasalahan pada *talent millennial* ini yang mungkin akan berbeda cara penanganannya dengan para generasi pendahulunya. Hal ini tidak lain bertujuan agar para *talent millennial* diharapkan bekerja dengan nyaman, kondusif, efektif, efisien, konstruktif, solutif, inovatif, kreatif, dan siap menjadi andalan perusahaan dalam era perubahan yang cepat dan dinamis ini.

KESIMPULAN

Proses Talent Management diperlukan dalam Retail X sebagai modal untuk mengelola para talent dalam upaya memajukan perusahaan dan mencapai efektifitas dan efisiensi pekerjaan. Proses persiapan *Talent Management* Retail X belum lengkap. Kompetensi yang pada setiap jabatan di dalam divisi *human resource* dan *human capital* belum terpapar secara baik dan benar, mengakibatkan sulitnya pengembangan perusahaan melalui pengembangan karyawan, karena tidak dapat teridentifikasi dengan jelas.

Selain itu, dikarenakan belum adanya *job description* dan *job specification* dalam setiap jabatan *human resource* dalam perusahaan juga menjadi kendala dalam pendelegasian dan kejelasan tugas dalam perusahaan. Perusahaan belum memiliki *Talent Management* yang menyebabkan sulitnya mengkoordinasikan aktivitas *human resource* dalam perusahaan.

Tidak hanya itu saja, belum adanya program pengembangan, dalam hal ini pengembangan kompetensi managerial, juga menghambat para pimpinan untuk berkembang, yang berujung pada kurang berkembangnya perusahaan dalam menghadapi persaingan. Maka dari itu, perusahaan belum memiliki *Talent Management* yang menyebabkan sulitnya mengkoordinasikan aktivitas *human resource* dalam perusahaan.

Pentingnya peranan *Talent Management* dari pengidentifikasi berupa kamus kompetensi, arsitektur kompetensi, lalu rekrutmen dan seleksi, diikuti oleh *developing* para *talent*, dan bagaimana cara melakukan *retain* dan *maintain* bagi para pegawai, dalam mengelola para pegawai, khususnya para *talent* agar dapat bermanfaat bagi pengembangan perusahaan

Tersedianya program-program pengembangan kompetensi managerial dapat membantu para pemimpin untuk memajukan perusahaan ke arah yang signifikan. Selain itu pelatihan dan pengembangan lain dalam rangka melakukan *retain* dan *maintain* pegawai, terutama para *talent*, merupakan aspek penting untuk diperhatikan dalam mempertahankan *talent millennial* untuk kemajuan perusahaan dalam

menghadapi persaingan dan juga kedinamisan dunia bisnis.

Dalam upaya menindaklanjuti usulan *Talent Management* ini, langkah pertama yang perlu dilakukan adalah memberikan sosialisasi model dan bentuk *Talent Management* Retail X. Langkah selanjutnya, adalah melakukan *assessment* kepada calon *talent* untuk memastikan kebutuhan pengembangannya.

Di samping itu, perusahaan juga perlu membuat job desc dan job spec yang jelas dan lengkap agar *Talent Management* dapat berjalan lebih maksimal di periode mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Berger, L. A., & Dorothy, R. B. (2008). *Best Practice on Talent Management*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Calk, R., & Angel, P. (2017). Millenials Through The Looking Glass : Workplace Motivating Factors. *The Journal of Business Inquiry*.
- Collings, D., Scullion, H., & Vaiman, V. (2011). European perspectives on talent management. *European J. International Management*, 5(5), 453-462.
- Cupian, Zaky, M., Nurjaman, K., & Kurnia, E. (2020, April). Analisis Pelaksanaan Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Berdasarkan Perspektif Islamic Human Capital. *KOMITMEN : Jurnal Ilmiah Manajemen*, 1(1), 50-63.
- Farozi, & Achmad. (Sep-Okt 2017). Mempertahankan Karyawan Millenial. *Majalah Manajemen*, 14.
- Gutteridge, T. G. (1976). Commentary : A comparison of perspectives. *Careers in organizations : Individual planning and organizational development*, 37-46.
- Jamaludin , & Pawirosumarto, S. (2017). Pengaruh Kompetensi, Motivasi Kerja, dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru. *Jurnal SWOT*, VII(2), 239-256.
- Kasali, R. (2015). *Change Leadership*. Jakarta: Penerbit Mizan.
- Marjuni, S. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Makassar: CV. Sah Media.
- Nasional, D. P. (2002). *KBBI*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Pangestu, H. (2012-2013). Pengaruh Manajemen Karir terhadap Kepuasan Karir melalui Kompetensi Pegawai. *Jurnal Manajemen*

- dan Pemasaran Jasa, 5&6.*
- Rani, Kavita, & Kumar, S. (2014). Factors Affecting Talent Management Practises-A Review. *Indian Journal of Research*.
- Rivai, V., & Sagala, E. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2013). *Research Methods for Business*. United Kingdom: John Wiley & Sons Ltd.
- Shafique, O. (2012). Recruitment in 21st Century. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Smilansky, J. (2008). *Developing Executive Talent*. Jakarta: Penerbit PPM.
- Talenta. (2020). *Atasi Tantangan Transformasi*. Retrieved from Talenta: <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/atasi-tantangan-transformasi-hr/>
- Ulrich, D., & Grochowski, J. (2018). Building a world class HR department. *STRATEGIC HR REVIEW*, 181-185.
- Ulrich, Dave, Allen, J., Brockbank, W., Younger, J., & Nyman, M. (2009). *HR Transformation Building Human Resources from the Outside In*. Amerika: The RBL Institute.
- University of Lucerne, Georg Fischer AG, and Ernst and Young. (2018). Talent Management Framework Evidence-based Guidelines for Swiss Companies Operating in China.