

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar belakang

Talent management atau manajemen talenta adalah proses memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang berbakat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnisnya (Armstrong dan Taylor, 2014:264). Orang-orang berbakat dalam artian sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, yaitu SDM yang kompeten. SDM yang kompeten akan mampu menjalankan fungsi jabatan yang diberikan kepadanya, sehingga perusahaan bisa berjalan sebagaimana mestinya bahkan bisa bertahan dan berkembang ke arah yang lebih baik. Jika perusahaan memiliki SDM yang berkualitas, perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan bisnisnya.

SDM yang berkualitas menjadi nilai tinggi dan keunggulan yang kompetitif dalam persaingan global. Seperti halnya pernyataan Collins (2001) dalam Johnson (2014:73) “*people are not your most important asset, the right people are*”. Didalam pernyataan tersebut dijelaskan bahwa tidak hanya orang atau SDM saja yang merupakan aset terpenting, namun SDM yang tepat, yaitu SDM yang berkompeten terhadap posisi yang dijabatnya. Berbagai macam program pengembangan SDM dilakukan dalam rangka untuk membentuk SDM yang maju dan berkualitas. Salah satu bentuk pengembangan SDM untuk meretensi pekerja terbaiknya adalah dengan *attracting*, *developing* dan *retaining* SDM berbakat yang

mempunyai potensi untuk tumbuh dan berkembang dengan organisasi, yaitu dengan *talent management*.

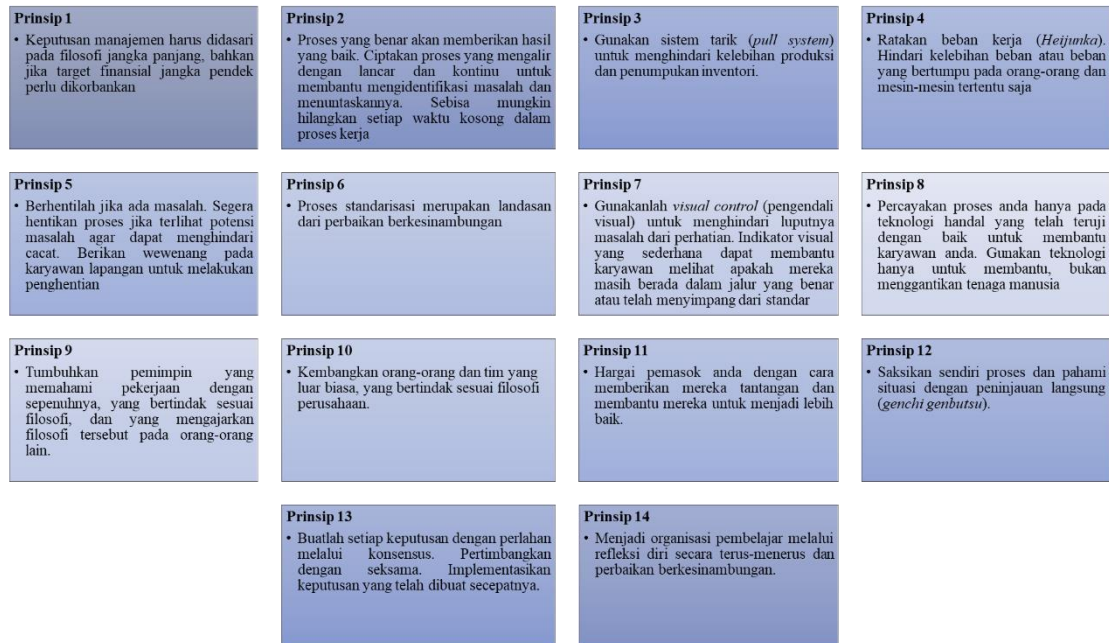
Menurut Davis, *et al* (2009:7) di dalam menjalankan *talent management*, yang di cari adalah *talent pool*, yaitu sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Talenta atau potensi seseorang yang tinggi memang memberi kesempatan lebih seorang pegawai untuk lebih berhasil (Maxwell dalam Pella dan Inayati, 2011:306). Kita harus bisa mengidentifikasi SDM mana saja yang bisa kita ajak untuk mengembangkan perusahaan menuju visi dan misi perusahaan dalam beberapa tahun kedepan. SDM tersebut harus tetap kita jaga atau pertahankan dan diperlakukan sebagai asset penting perusahaan dan investasi kemas depan.

Konsultan global McKinsey & Company telah melakukan riset tentang *talent manajement* sejak tahun 1990-an. Hasil dari penelitian tersebut diterbitkan menjadi sebuah artikel jurnal dengan judul *The War for Talent* oleh Chambers, *et al* pada tahun 1998, kemudian dibukukan dengan judul yang sama oleh Michaels pada tahun 2001. Berdasarkan penelitian yang dilakukan di sejumlah perusahaan di Amerika tersebut memprediksi bahwa dalam kurun waktu dua decade kedepan akan banyak perusahaan yang akan mengalami kesulitan dalam mempertahankan talenta atau orang-orang terbaik mereka. Selain itu juga akan banyak perusahaan yang akan mengalami kesulitan dalam proses rekrutmen calon karyawan yang berpotensi dan memiliki kompetensi tinggi akibat dari meningkatnya kompetisi antar perusahaan serta terbatasnya ketersediaan calon karyawan.

Banyak perusahaan-perusahaan yang menerapkan *talent management* sebagai salah satu strategi perusahaan dibidang SDM. *Talent management* menjadi sangat penting dalam perusahaan karena karyawan bertalenta akan menjadi sumber daya yang semakin langka, usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua dan perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global, sehingga kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya. Karena alasan inilah *talent management* menjadi bagian dari elemen kunci strategi bisnis perusahaan.

Contoh perusahaan yang sudah mengembangkan *talent management* adalah Toyota. Menurut Liker dan Meier (2008:7) dalam *Toyota talent*, filosofi mengembangkan orang sangatlah penting bagi Toyota, dua diantaranya terkait dengan 14 prinsip Toyota *Production System*, yaitu prinsip ke-9 dan prinsip ke-10. Isi dari prinsip ke-9 adalah tumbuhkan pemimpin yang memahami pekerjaan dengan sepenuhnya, yang bertindak sesuai filosofi dan yang mengajarkan filosofi tersebut pada orang-orang lain. Selanjutnya isi dari prinsip ke-10 adalah kembangkan orang-orang dan tim yang luar biasa, yang bertindak sesuai filosofi perusahaan. Para pemimpin Toyota benar-benar yakin bahwa satu-satunya sumber keunggulan kompetitif Toyota adalah orang-orang luar biasa yang mereka kembangkan, yang selama ini menjadi prioritas. Toyota mengumpulkan orang-orang yang kompeten dan dapat dilatih dari seluruh penjuru dunia dan kemudian dengan waktu dan upaya yang telah diperhitungkan, mengembangkan bakat-bakat tingkat tinggi dalam komunitas besar karyawannya tersebut. Di Toyota, mengajar dianggap sebagai bagian inti dari pekerjaan setiap manajer. Jika seorang

manager tidak menumbuh kembangkan lingkungan belajar mengajar, *performa* kelompoknya bisa dipastikan buruk.



Gambar 1.1 : Prinsip dalam Toyota *production system*

Sumber : K. Liker dan P. Meier (2008)

Selain Toyota, menurut Permana, dkk (2010) dalam bukunya dengan judul “*Talent Management Implementation*”, dari wawancara yang dilakukannya pada perusahaan-perusahaan terkemuka di Indonesia yang sudah menerapkan *talent management* adalah PT. Astra Internasional, Tbk, PT. Trans Corp, PT. Unilever Indonesia, Tbk dan PT. Garuda Indonesia. PT. Astra Internasional, Tbk menjalankan *talent management* dengan tujuan agar kesinambungan proses regenerasi kepemimpinan maupun keahlian tetap berjalan dengan baik. Di PT. Unilever Indonesia meluncurkan program *talent management* untuk para pemimpin diperusahaan agar memahami bagaimana talenta dan pengembangannya akan mendorong kesuksesan bisnis perusahaan. Sementara itu program *talent management* yang dilakukan oleh PT. Garuda Indonesia merupakan salah satu dari

upaya perusahaan menjadikan dirinya sebagai organisasi yang berkinerja tinggi. Rata-rata perusahaan yang sudah menjalankan *talent management* adalah perusahaan – perusahaan besar atau perusahaan yang bertaraf internasional.

Berdasarkan hasil studi Indonesia *strategy and performance management* yang dilakukan oleh GML pada tahun 2014, menunjukkan bahwa ada lima faktor utama yang dianggap para responden sebagai prioritas utama dalam pengelolaan SDM dan organisasi agar dapat meningkatkan kinerja organisasi (Luis dan Tarigan, 2015:82). Survei tersebut menekankan bahwa isu merekrut dan mengembangkan manusia yang tepat, serta mengelola *talent* dalam perusahaan merupakan prioritas utama pengelolaan SDM saat ini. Perusahaan bersaing ketat dalam merekrut dan mempertahankan SDM yang berkualitas, sehingga manajemen talenta perlu dikembangkan dan dilaksanakan. Hasil survey tersebut ditunjukkan pada gambar berikut ini:



Gambar 1.2 : Survei pada studi Indonesia *strategy and performance management* oleh GML tahun 2014

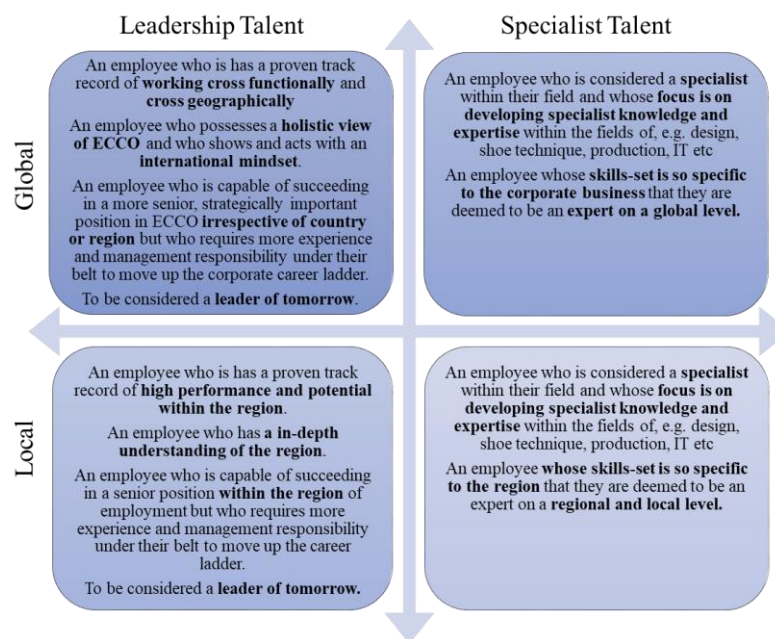
Sumber : Luis dan M. Tarigan (2015)

Tantangan yang dihadapi organisasi saat ini dan dimasa depan adalah bagaimana mempertahankan SDM yang berkualitas baik dan diatas rata-rata agar terus berkinerja baik dan bertahan diorganisasi tersebut (Triharso, 2012:72).

Fenomena *war for talent* kemudian menimbulkan kesadaran di berbagai perusahaan bahwa *talent* merupakan kunci strategis dari keberhasilan organisasi mereka ini harus diidentifikasi, dikembangkan dan dijaga sebagai harta penting organisasi. Di kutip dari majalah SWA edisi Februari 2020, bahwa di Indonesia fenomena *talent of war* juga terjadi. Fenomena ini ditandai dengan banyak perusahaan melakukan dua hal dalam pemenuhan kebutuhan akan *talent*, yaitu *build* and *buy*. Mereka harus mengembangkan (*build*) talenta dengan mendidik dari internal *talent*. Tetapi itu tidak akan pernah mencukupi. Berarti mereka juga harus *buy* (merekut) talenta dari perusahaan lain. Di sinilah fenomena *talent war* masih akan terus berjalan dan bajak-membajak akan terus terjadi.

PT. ECCO Tannery Indonesia adalah perusahaan modal asing yang bergerak di bidang penyamakan kulit, berkedudukan di Sidoarjo, Jawa Timur dan merupakan bagian dari group ECCO SKO A/S yang didirikan pada tahun 1991. Sebagai perusahaan yang bertaraf internasional tentunya kualitas produk yang dihasilkan menjadi prioritas utama dalam menjalankan bisnis perusahaan. *Quality first* menjadikan acuan dalam setiap kegiatan dan proses di produksi. Semua karyawan selalu diingatkan untuk memastikan dan mempertahankan kualitas dalam setiap proses dan kegiatan. Pada tahun 2012 PT. ECCO Tannery Indonesia mengalami renovasi pada gedung dan tata letak produksi guna meningkatkan aliran produksi dan lingkungan kerja. Hampir semua mesin produksinya diganti dengan mesin baru yang memiliki teknologi tinggi agar menghasilkan produk yang berkualitas tinggi sesuai permintaan pasar. Guna menjalankan itu semua, maka dibutuhkan SDM yang kompeten dibidang penyamakan kulit.

Pada tahun 2012 group HR di Denmark mengeluarkan *platform* tentang *talent management system*. Pada saat itu *talent management* dibedakan menjadi empat kategori, yaitu *global leadership talent*, *global specialist talent*, *local leadership talent* dan *local specialist talent*. Masing-masing kategori memiliki definisi seperti yang terlihat pada gambar dibawah ini :



Gambar 1.3 : Kategori ECCO *talent pool*

Sumber : ECCO HR conference talent management presentation (2012)

Sebagai bagian dari ECCO group, PT. ECCO Tannery Indonesia ikut berpartisipasi dengan mengirimkan beberapa nominasi *talent* yang sudah diseleksi menggunakan *9 box grid*, yaitu *tools* yang digunakan untuk memetakan para *talent*. Setelah melewati beberapa penyaringan, terpilihlah dua nominasi *global talent* dari PT. ECCO Tannery Indonesia untuk mendapatkan pengembangan secara global. Sementara itu nominasi yang lain masuk dalam nominasi lokal *talent*, untuk pengembangan selanjutnya dikelola oleh masing-masing unit. Namun sangat disayangkan *talent management* ini tidak dilanjutkan lagi pada tahun berikutnya

karena adanya perubahan manajemen dalam organisasi. *Talent management* adalah kegiatan yang membutuhkan komitmen terus menerus dalam jangka panjang (Pella dan Inayati, 2011:84). Melalui program pengembangan karyawan dalam jangka panjang yang berkelanjutan, dapat menyiapkan SDM yang unggul untuk mendukung strategi bisnis perusahaan.

Meskipun *talent management* tidak dijalankan lagi di PT. ECCO Tannery Indonesia, hal ini tidak menghentikan departemen HR untuk tetap melakukan pengembangan karyawan dibidang SDM. Di PT. ECCO Tannery Indonesia, bukti keberhasilan ECCO sudah mengelola karyawan dengan baik adalah dengan dipindahkannya 3 karyawan lokal yang berasal dari Indonesia untuk bekerja di unit yang ada di Belanda. Mereka adalah seorang senior manager keuangan pada tahun 2015, seorang senior technician pada tahun 2017 dan terakhir seorang senior manager produksi pada tahun 2018. Dua diantara karyawan yang dipindahkan adalah nominasi *global talent* dan *local talent* pada tahun 2012. Melalui perpindahan karyawan ke unit lain, terlebih di kawasan Eropa, merupakan bentuk nyata bahwa kesempatan berkembang di ECCO manapun terbuka lebar. Melalui contoh tersebut, diharapkan dapat memotivasi karyawan yang lain untuk berkinerja lebih baik lagi dan mendapatkan kesempatan yang sama.

Sementara itu berdasarkan data di departemen HR PT. ECCO Tannery Indonesia yang diambil dari tahun 2012 – 2016 menunjukkan bahwa hampir 50% lebih posisi ditingkat *middle position* atau tingkat senior staff keatas ditempati oleh karyawan dari internal perusahaan daripada karyawan yang berasal dari external recruitment. Karyawan dari internal perusahaan yang menempati posisi tersebut

adalah karyawan yang mendapatkan sudah mendapatkan banyak pengembangan dan berkesempatan untuk dipromosikan ke tingkat level yang lebih tinggi dari posisinya sekarang. Komposisi perbandingan antara karyawan yang berasal dari internal dan external perusahaan ditunjukkan oleh gambar dibawah ini :



Gambar 1.4 : Data *middle position* di PT. ECCO Tannery Indonesia 2012-2016
 Sumber : data departemen HR PT. ECCO Tannery Indonesia

Tuntutan akan pemenuhan kebutuhan dan ketersediaan SDM yang berkualitas dan berkelanjutan tentunya menjadi tugas utama departemen HR. Namun tidak dipungkiri jika pemenuhan kebutuhan tersebut terkadang tidak mudah, masih banyak ditemui SDM yang kurang berkompeten dibidang penyamakan kulit didunia kerja di Indonesia. Sangat jarang ditemukan seorang calon karyawan dari external perusahaan yang memiliki keahlian dibidang penyamakan kulit. Seorang dengan keahlian dibidang penyamakan kulit dituntut memiliki kemampuan *hard skill* untuk bisa menyamak kulit mentah menjadi kulit jadi dan kemampuan *soft skill* dibidang komunikasi yang baik dalam berbahasa inggris. Kurang kompetennya calon karyawan dibidang penyamakan kulit juga dipengaruhi beberapa faktor, diantaranya hal ini disebabkan karena hanya terdapat satu saja sekolah yang memiliki jurusan penyamakan kulit di Indonesia. Selain itu

tidak banyak perusahaan kompetitor dibidang penyamakan kulit, terutama yang bertaraf internasional dan perusahaan modal asing (PMA) di Indonesia. Berikut data perusahaan penyamakan kulit di Indonesia berdasarkan kapasitas produksi dan sebaran wilayah di Indonesia:

Tabel 1.1 : Jumlah perusahaan penyamak kulit berdasarkan kapasitas produksi pada tahun 2019

No	Skala	Jumlah
1	Perusahaan Penyamakan Kulit Berkapasitas Besar	40
2	Perusahaan Penyamakan Kulit Berkapasitas Kecil	122

Sumber : bulletin APKI (asosiasi penyamak kulit indonesia) edisi Mei 2020

Tabel 1.2 : Sebaran perusahaan penyamakan kulit di Indonesia tahun 2019

No	Wilayah	Jumlah
1	Jabodetabek & Jawa Barat	70
2	DI Yogyakarta & Jawa Tengah	23
3	Jawa Timur	68
4	Lain-lain	1
TOTAL		162

Sumber : bulletin APKI (asosiasi penyamak kulit indonesia) edisi Mei 2020

Kelangkaan SDM dibidang penyamakan kulit membuat PT. ECCO Tannery Indonesia harus melakukan banyak *development* untuk karyawan dibidang penyamakan kulit. Bentuk *development* tersebut dilakukan dengan cara pelatihan secara global di group ECCO dan pelatihan secara lokal di internal perusahaan. Melihat fakta tersebut, maka pada awal tahun 2017 TOP management PT. ECCO Tannery Indonesia berkomitmen untuk lebih fokus lagi dalam pengembangan karyawan terutama terhadap karyawan yang bertalenta dengan menjalankan kembali *talent management*. Manajemen talenta yang dilaksanakan dengan baik membutuhkan keselarasan pola pikir diantara para pemimpin senior, dimodelkan

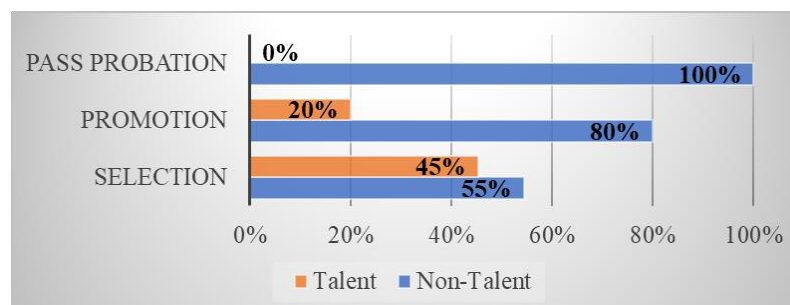
oleh manajer, didukung oleh sejumlah inisiatif dan dikembangkan bersama lini operasional dan lini SDM (Pella dan Inayati, 2011:86).

Kepala departemen HR bersama-sama dengan semua kepala atau manager departemen yang lain memulai kembali untuk mengidentifikasi dan memetakan karyawan berbakat yang berpotensi untuk bisa dikembangkan. Orang yang berbakat memiliki karunia kemampuan dan bakat yang memungkinkan mereka untuk bekerja secara efektif (Armstrong dan Taylor, 2014:278). Pemetaan karyawan kali di lakukan terhadap semua karyawan, yaitu mulai dari tingkat bawah hingga tingkat atas. Tujuannya adalah agar semua karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk bisa berkembang di internal perusahaan. Sesuai dengan pernyataan Davis, *et al* (2009:2) bahwa talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu, orang bertalenta terdapat pada semua level dan fungsi.

Talent management yang dilakukan di PT. ECCO Tannery Indonesia berfokus pada program *succession planning*, yaitu mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi besar dan mempersiapkan karyawan yang berpotensi tersebut untuk menjadi pemimpin senior dengan melakukan investasi pengembangan (Susanto, dkk, 2007:164). Tujuannya adalah agar pasokan karyawan yang bertalenta selalu ada dan siap kapan saja mengisi kebutuhan posisi kosong di perusahaan. Menurut Smilansky (2008:84) bahwa proses management talenta dan perencanaan suksesi menfokuskan pada posisi kunci dan karyawan kunci. Mereka adalah karyawan yang memegang posisi penting yang memastikan perusahaan akan dapat menghasilkan keuntungan dalam kurun waktu jangka pendek dan menengah,

dan selanjutnya punya potensi menyumbangkan keberhasilan jangka panjang perusahaan.

Tepat di tengah tahun 2018 hingga awal tahun 2019 terdapat kebutuhan untuk posisi supervisor di area produksi. Pada saat itu departemen HR mencoba untuk mencari kandidat dari internal perusahaan dengan memasang iklan lowongan secara internal dan melihat *talent pool* yang telah diidentifikasi. Berdasarkan rekomendasi dari manager departemen, beberapa kandidat diusulkan dari *talent pool* untuk diproses seleksi atau rekrutmen sebagai supervisor. Disamping itu, departemen HR juga menyeleksi kandidat yang berasal dari karyawan internal perusahaan yang tertarik dan mengajukan lamaran sebagai supervisor produksi. Berdasarkan dari hasil seleksi diperoleh hasil yang cukup mengejutkan departemen HR dan departemen manager, dimana *talent pool* yang direkomendasikan tidak mampu bersaing dengan karyawan yang bukan termasuk *talent pool*. Mulai dari proses *selection*, *promotion* hingga *pass probation*, komposisi perbandingan antara karyawan yang berasal dari *talent pool* dan karyawan yang berasal dari *non-talent pool* banyak di dominasi oleh karyawan yang berasal dari *non-talent pool*, bahkan tidak ada satu *talent pool* yang sukses menduduki posisi sebagai supervisor produksi seperti ditunjukkan pada gambar berikut :



Gambar 1.5 : Data internal recruitment supervisor produksi tahun 2018-2019
 Sumber : data departemen HR PT. ECCO Tannery Indonesia

Melihat fenomena ini peneliti menduga bahwa ada proses yang perlu diperbaiki lagi dalam menjalankan *talent management system* pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia. Kita semua tahu bahwa orang-orang yang bertalenta akan memberi hasil yang unggul, namun upaya untuk menemukan, memanfaatkan dan mengelola orang-orang bertalenta adalah tantangan tersendiri (Davis, *et al*, 2009:2).

Berlandaskan uraian di atas menunjukkan bahwa semakin pentingnya pengelolaan *talent management* yang mampu menghasilkan SDM yang memenuhi kebutuhan perusahaan. Namun sejauh ini, penelitian terkait tentang kesuksesan dan kegagalan *talent management* di perusahaan masih belum terlalu banyak. Penelitian umumnya fokus pada program *talent management* konsep dan tantangannya. Seperti halnya penelitian yang dilakukan oleh Ali, dkk (2019) tentang konsep dan tantangan dalam implementasi *talent management* diperusahaan multinasional: studi kasus di PT. Unilever Indonesia, Tbk. Pemangku kepentingan terutama profesional SDM lebih memahami terkait *talent management*, senior eksekutif melihat bagaimana *talent management* ini berhubungan dengan strategi bisnis dan *line manager* lebih memahami pada bagaimana *talent management* ini berjalan dengan baik. Hal ini berbalik dengan peserta *talent management* yang hanya memahami bagaimana kondisi *talent management* yang saat ini sedang berjalan.

Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Kusuma (2016) tentang *talent management system* pada program pengembangan sumber daya manusia di Saka Indonesia Pangkah Limited (SIPL), dalam penelitian ini hanya dibahas tentang bagaimana mengintegrasikan manajemen talenta dengan proses manajemen sumber

daya manusia yang lain, yaitu rekrutmen dan seleksi, orientasi, manajemen kinerja, pengakuan dan retensi, pendidikan dan pelatihan dan pengembangan karakterisasi. Tidak dijelaskan apakah dalam menjalankan *talent management* menemui kendala dalam pelaksanaannya. Berdasarkan dua penelitian tersebut tidak ada secara spesifik meneliti tentang implementasi *talent management* dan hambatan yang dialami dalam pelaksanaannya.

Penelitian ini berusaha mendeskripsikan *talent management system* pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia dan upaya perbaikan yang dilakukan guna memperoleh program yang optimal dan sukses. Perbaikan *talent management system* pada program *succession planning* diharapkan dapat meningkatkan program pengembangan SDM di PT. ECCO Tannery Indonesia.

1.2. Rumusan Permasalahan

Berdasarkan latar belakang masalah di atas, diperoleh rumusan masalah penelitian, yaitu :

1. Bagaimana *talent management system* pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia yang berjalan saat ini?
2. Mengapa *talent management system* pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia tidak sepenuhnya berhasil dan berjalan seperti yang diharapkan?
3. Bagaimana *talent management system* yang tepat pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan permasalahan penelitian di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan : Untuk mendiskripsikan dan menganalisis *talent management system* pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia.

1.4. Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Akademis

8. Memberikan sumbangan pemikiran atau kajian keilmuan tentang *talent management system* pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia.
9. Memberikan sumbangan bagi pengembangan ilmu pengetahuan dan pengembangan sumber daya manusia.
10. Memberikan masukan atau referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.4.2 Manfaat Praktis

1. Memberikan saran atau masukan untuk *talent management system* pada program *succession planning* di PT. ECCO Tannery Indonesia.