

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Persaingan bisnis merupakan hal yang tidak dapat dihindari oleh perusahaan, terlebih dengan adanya kemudahan teknologi. Hal tersebut memungkinkan perusahaan lain dengan mudahnya memperluas pasar mereka ke negara manapun untuk meningkatkan keragaman basis pelanggan dan tenaga kerja mereka. Tanpa terkecuali persaingan bisnis di bidang industri telekomunikasi, baik di negara maju maupun negara berkembang seperti Indonesia. Di Indonesia, persaingan ini diawali dengan lahirnya UU No 36/1999 mengenai model pengelolaan sektor telekomunikasi. Hal ini merubah secara radikal pengelolaan industri telekomunikasi dari monopoli menuju kompetisi. PT. Telkom Indonesia sebagai Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di bidang telekomunikasi, dituntut untuk dapat bertahan dan bersaing dalam menghadapi persaingan bisnis dengan kompetitor-kompetitor lainnya.

PT. Telkom Indonesia dewasa ini dihadapkan pada 8 kompetitor operator seluler lainnya, yaitu; PT. Indonesian Satellite Corporation Tbk (Indosat), PT. Excelcomindo Pratama Tbk (XL Axiata), PT. Mobile-8 Telecom Tbk (Fren), PT. Bakrie Telecom Tbk (Esia), PT. Hutchinson Indonesia Tbk, PT. Smart Telecom Tbk, PT. Natrindo Seluler, dan PT. Sampoerna Telecommunication Indonesia (Priandoyo, 2007). Perusahaan-perusahaan tersebut dipacu untuk memenangkan pasar di Indonesia. Selain hal tersebut, PT Telkom Indonesia juga dihadapkan

pada invasi dari investor asing dalam persaingan bisnis. Menurut *Indonesian Commercial Letter (ICN)*, beberapa operator dari kawasan Asia seperti Axiata Group Berhad (Malaysia) dan Maxis Communication Bhd (Malaysia) berhasil membeli saham di Indonesia yaitu XL Axiata untuk mengembangkan bisnisnya di Indonesia.

PT. Telkom Indonesia menghadapi berbagai tantangan baik dari dalam maupun dari luar negeri. Sadar akan tantangan di masa depan yang semakin tidak mudah, perusahaan dituntut untuk senantiasa berubah selaras dengan tuntutan dimasa depan. Tuntutan untuk perubahan tersebut saat ini merupakan sebuah kewajiban bagi perusahaan agar dapat bertahan di dunia bisnis yang semakin kompetitif (Metcalf, 2005). Mengingat pentingnya suatu perubahan, perusahaan harus merubah cara mereka berfikir tentang suatu bisnis. Mereka tidak bisa lagi mengandalkan apa yang telah diraih, tetapi bagaimana mencari peluang untuk mengembangkan bisnis menjadi lebih baik lagi (Cummings & Worley, 2001).

Menghadapi tuntutan untuk perubahan tersebut, PT. Telkom Indonesia memilih *Strategic Leverage* atau yang dikenal dengan strategi 5E yaitu *Enthusiasm, EduKnowledge, Exposure, Equity* dan *Enabler*. Model 5E ini telah diterapkan PT Telkom Indonesia khususnya oleh Prihantono selaku Dirketur Human Capital Management (HCM) dalam menjawab tantangan krisis *global talent* (Human Capital Journal, *5E dalam Mengelola Talent Versi Telkom*, 2015). Konsekuensi dari adanya strategi tersebut yaitu muncul kebutuhan untuk mengembangkan karyawan-karyawan yang berpotensi dan bertalenta di PT. Telkom itu sendiri.

Potensi atau talenta yang dimiliki karyawan dalam mencapai kinerja ini akan sia-sia jika tidak diperhatikan dan dikembangkan oleh perusahaan. Hal tersebut diwujudkan PT. Telkom Indonesia dengan *go global* yaitu mendukung *Internal Expansion* dalam program *Global Talent Program (GTP)*. Berdasarkan wawancara awal dengan *Senior Manager Human Resource Development* PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, program ini telah dilakukan sejak tahun 2013 dengan mengirimkan 1000 orang karyawan ke luar negeri untuk membuka jalur bisnis. Dimulai dari *world wide I* pada tahun 2013, *world wide II* pada tahun 2014, dan sekarang *world wide III* pada tahun 2015. Program ini telah terealisasi ke semua benua, baik di Asia, Australia, Eropa, Amerika, bahkan Afrika.

Berdasarkan data diatas, PT. Telkom Indonesia telah mengembangkan potensi dan talenta yang dimiliki karyawannya. Lebih dari itu, selain mencari, memilih dan mengembangkan potensi yang dimiliki karyawan, perusahaan harus mengembangkan daftar kompetensi inti dan alat penilaian untuk mengukur mereka, melakukan pelatihan dan pengembangan untuk mengembangkan *talent* dalam menciptakan sistem *talent management* (Berger, 2004).

Menurut Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013) *talent management* didefinisikan sebagai proses manajemen sumber daya manusia yang terfokus untuk mengatasi kesulitan yang memungkinkan dan secara sistematis menutup kesenjangan antara karyawan *talent* yang diperlukan dan karyawan *talent* yang sudah ada untuk mencapai target. Berdasarkan definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya proses dalam *talent management* tersebut

maka perusahaan dapat menutup kesenjangan antara karyawan *talent* yang diperlukan untuk mencapai target.

Talent management adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*) (Pella & Afifah, 2011). Dari pengertian tersebut dapat diartikan bahwa tujuan *talent management* ialah untuk memastikan posisi kunci pemimpin masa depan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualitas dapat terpenuhi.

Menurut Heinen, O'Neil, & Scheweyer (2004), Romans & Lardner (2006, dalam Bathnagar, 2007), *talent management* merupakan proses merekrut dan mengembangkan manusia dengan keterampilan dan bakat yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi atau perusahaan. Aspek-aspek dari *talent management* adalah rekrutmen, seleksi, *on-boarding*, *mentoring*, manajemen kinerja, pengembangan karir, pengembangan kepemimpinan, perencanaan karir, pengakuan dan penghargaan. Berdasarkan definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa dengan adanya sistem *talent management* dengan berbagai tahapan tersebut, maka karyawan yang berkualitas akan membawa kesuksesan pada perusahaan.

Hal tersebut didukung oleh Berger (2004) yang menyatakan bahwa perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang menciptakan budaya pengembangan talenta dengan baik dan memberikan kesempatan kepada karyawannya untuk berkembang. Atas dasar itulah, Berger (2004)

memperkenalkan konsep *talent management* untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan perusahaan. Kemampuan-kemampuan tersebut dapat dibuktikan dengan adanya pengaruh *talent management* terhadap banyak aspek. Seperti *employee engagement*, kinerja, produktivitas dan komitmen karyawan.

Keunggulan perusahaan dibuktikan dengan keberhasilan yang diraih, salah satunya dibuktikan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang prima. Prestasi tersebut diraih PT. Telkom Indonesia selama dua tahun berturut-turut pada tahun 2012 dan 2013. Penghargaan tersebut diraih pada penghargaan *Indonesian Human Capital Study (IHCS)* dalam enam kategori sekaligus, yaitu *Best Human Capital Initiative* (meliputi *Best Employee Service*, *Best People Development*, *Best Reward Management*), *Best All Human Capital Criteria* dan *Best CEO Commitment*.

Keberhasilan lainnya juga diraih di tahun 2014, yaitu pendapatan usaha meningkat 8,1% dibandingkan pendapatan usaha periode tahun sebelumnya, yaitu sebesar Rp 89,7 triliun. Berdasarkan Laporan Keuangan Konsolidasi 2014 yang diaudit Otoritas Jasa Keuangan Indonesia (OJK) memperlihatkan kinerja keuangan dan operasional PT. Telkom Indonesia terus tumbuh di tengah kondisi persaingan industri telekomunikasi yang semakin ketat. Hal tersebut membuktikan bahwa pengelolaan sumber daya manusia di PT. Telkom Indonesia berjalan dengan baik, terbukti dengan kepercayaan konsumen pada perusahaan telekomunikasi ini sehingga laba usaha meningkat.

Keberhasilan yang dicapai oleh PT. Telkom Indonesia, tidak semudah yang dibayangkan. Persaingan di industri telekomunikasi semakin ketat karena

perusahaan telekomunikasi lainnya juga melihat bahwa pengelolaan sumber daya manusia, khususnya *talent* sangat berpengaruh terhadap profit yang diraih perusahaan. Salah satu kompetitor yang mengembangkan *talent management* adalah PT. XL Axiata, revolusi sumber daya manusia adalah kunci sukses perusahaan ini. *Affordability with Quality* melalui karyawan-karyawannya merupakan cita-cita perusahaan ini. Hal tersebut dibuktikan dengan pertumbuhan pelanggan PT. XL Axiata yang meningkat sebesar 16% dibandingkan tahun 2013 yaitu sebanyak 62,9 juta pelanggan. Selain itu, pendapatan usaha yang diraih pada tahun 2014 juga meningkat sebesar 12% dari tahun 2013 yaitu sebesar 12% menjadi 11,6 triliun (XL, *XL Raih Pertumbuhan Pendapatan Secara Positif, 2014*). Meskipun belum ada penghargaan yang diraih PT. XL Axiata dalam bidang sumber daya manusia, pengelolaan sumber daya manusia yang baik sudah dibuktikan dengan data hasil yang telah diraih diatas.

Sejalan dengan hal tersebut, kompetitor lainnya yaitu PT. Indosat menciptakan atmosfer keterbukaan dalam memperoleh sumber daya manusia yang bermutu. Keterbukaan ini menjadi penting karena bisnis telekomunikasi yang digeluti PT. Indosat bergerak begitu dinamis. Sehingga, strategi bisnis perseroan disesuaikan supaya kinerja usaha makin berkilau (Kilo11, 2008, *Program Talent Management Penggalang Terciptanya Perusahaan-Perusahaan Idaman*). Hal tersebut dibuktikan dengan pendapatan bersih yang diraih pada tahun 2014 sebesar 24,08 triliun, tumbuh 0,9% dibandingkan dengan tahun 2013 sebesar 23,85% triliun (Asset Indosat, 2015, *Investor Memo Indosat Tahun 2014*). Kemudian jumlah pelanggan PT. Indosat sendiri mengalami kenaikan sebesar

1,9% pada tahun 2013 dibandingkan dengan tahun 2012 yang mencapai 58,5 juta (detikcom, 2014, *Pelanggan Indosat 59 Juta Kalah dari XL*). Penghargaan pada pengelolaan sumber daya manusia juga belum pernah diraih PT. Indosat.

Berdasarkan data diatas, dapat disimpulkan bahwa jika PT. Telkom Indonesia dibandingkan dengan dua kompetitor lainnya merupakan perusahaan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih baik. Dibuktikan dengan sederet penghargaan dan hasil yang diraih. Lebih dari itu Nawali (2015) dalam laporannya menyatakan bahwa PT. Telkom Indonesia pada tahun ini dikukuhkan sebagai *King of Digital* karena meraih laba sebesar 45,8 triliun. Hal tersebut membuktikan bahwa hasil yang diraih tersebut merupakan pencapaian *talent management* di perusahaan ini.

Kesuksesan profit yang diraih PT. Telkom tersebut didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Bruno, dkk (2010) yang menyatakan bahwa terdapat korelasi antara *talent management* dengan *Return On Investment (ROI)* sebesar 0,596 serta terdapat korelasi antara *talent management* dengan *performance* sebesar 0,786. Sehingga, penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara *performance* dengan *talent management* terhadap ROI. Hal ini membuktikan, bahwa *talent management* dapat meningkatkan kinerja karyawannya guna memperoleh profit yang lebih.

Berdasarkan prestasi PT. Telkom Indonesia tersebut, menjadi penting untuk meninjau secara lebih khusus pada proses *talent management* di divisi perusahaan ini. Hal itu dibutuhkan untuk melihat secara lebih spesifik proses *talent management* di masing-masing divisi. Peneliti memilih PT. Telkom Divisi

Regional V karena terdapat keunikan kasus yang ditemukan. Berdasarkan hasil wawancara dengan *Senior Manager Human Resource Development* PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, perkembangan dalam mengelola manusia di perusahaan ini terus berkembang. Hal tersebut berkembang sejak perusahaan ini berdiri, yaitu karyawan-karyawan yang *talent* belum secara institusional dilakukan. Hingga pada tahun 2011 sampai sekarang pengelolaan *talent* baru dilakukan secara institusional dan terstruktur jelas. Terobosan-terobosan jitu dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), dibuktikan dengan rendahnya tingkat *turnover* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur yaitu sebesar 0,003% di tahun 2013 dan 2014. Pembukuan pada tahun 2014 pun ditutup meningkat sebesar 16,2% dibandingkan tahun sebelumnya sebagai Divisi Regional terbesar kedua dalam penghasil ROI. Dengan 2247 karyawan dan terbesar kedua dibandingkan lima divre lainnya, setiap tahunnya mengirimkan 50 karyawan yang *talent* untuk mengikuti *Global Talent Program* (GTP). Selain itu, nilai total *Key Performance Indicator* (KPI) PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur cenderung stabil bahkan naik. Hal tersebut membuktikan bahwa proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V terlaksana.

Berdasarkan keunggulan dan keunikan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur di atas membuat peneliti tertarik untuk mencari tahu lebih dalam mengenai bagaimana proses *talent management* yang dijalankan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

1.2. Fokus Penelitian

Berdasarkan kasus yang telah diuraikan di atas, maka penulis membuat *grand tour question* yaitu bagaimana proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, kemudian untuk mendukung *grand tour question* dibuatlah pertanyaan pendukung (*sub question*) yaitu:

- a. Bagaimana tahap menentukan target dan strategi di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
- b. Bagaimana tahap menentukan posisi utama/kunci di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
- c. Bagaimana tahap menentukan profil *talent* pada *talent mangement* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
- d. Bagaimana tahap menentukan potensi di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
- e. Bagaimana tahap analisa *gap* dari karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
- f. Bagaimana tahap merancang perencanaan untuk perkembangan di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
- g. Bagaimana tahap asesmen performansi kandidat di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
- h. Bagaimana tahap asesmen dan proses promosi di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?

1.3. Signifikansi dan Keunikan Penelitian

Penelitian ini menjadi penting karena terlihat dari adanya sebuah laporan terbaru yang menyatakan bahwa tujuh dari sepuluh pemimpin perusahaan menghabiskan lebih dari 20% waktu mereka untuk kegiatan *talent management* (*Economist Intelligence Unit*, 2006 dalam “*Global Talent Management*”, 2010).

Berdasarkan hasil riset SHL pada tahun 2020 diperkirakan Indonesia akan menyumbang 36,7% calon leader serta memiliki lulusan yang berusia 25-34 tahun. Sejalan dengan hal itu, tuntutan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia semakin terdesak. Sehingga, dibutuhkan karyawan yang dipilih secara selektif dan dipersiapkan secara terencana untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hal tersebut juga didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh *Boston Consulting Group* (BCG) dalam laporannya yang berjudul “*Growing Pains, Lasting Advantage: Tackling Indonesia’s Talent Challenges*” yang menyatakan bahwa saat ini Indonesia sudah menghadapi kekurangan *manager* tingkat menengah. Kesenjangan antara permintaan dan penawaran akan semakin tinggi di tahun 2020, yaitu mencapai 56%.

Terbukti, *talent management* cukup berpengaruh untuk meningkatkan kualitas *talent* di Indonesia secara global. Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh *Global Talent Index* (GTI), dimana Indonesia menempati posisi ke 58 dari 60 negara yang disurvei pada tahun 2011. Namun, pada tahun 2015 Indonesia naik 2 peringkat dari posisi sebelumnya 58 ke posisi 56. Hal tersebut membuktikan bahwa penerapan *talent management* di Indonesia

cukup dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik agar perusahaan-perusahaan dapat terus berkembang dan menghasilkan profit di masa depan.

Keuntungan dalam menerapkan *talent management* juga dibuktikan dengan hasil penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa *talent management* memiliki dampak yang paling besar bagi organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bersin (2008) yang dikutip dalam disertasi Robert D. Jackson (2010). Dampak dari penerapan *talent management* antara lain meliputi pengembangan kepemimpinan, kinerja, dan perencanaan tenaga kerja. Dengan adanya berbagai keuntungan yang dimiliki perusahaan atau organisasi jika menerapkan *talent management*, maka masa depan perusahaan atau organisasi sukses atau terjamin.

Penelitian yang dilakukan oleh Bruno, dkk (2010) menyatakan bahwa terdapat korelasi antara *talent management* dengan *Return On Investment (ROI)* sebesar 0,596 serta terdapat korelasi antara *talent management* dengan *performance* sebesar 0,786. Sehingga, penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara *performance* dengan *talent management* terhadap ROI. Hal ini membuktikan, bahwa *talent management* dapat meningkatkan kinerja karyawannya guna memperoleh profit yang lebih.

Constantine, K (2009) pada jurnal yang kedua "*The Assosiation Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance*" menjelaskan bahwa *talent management* dijadikan dasar untuk memberikan retensi agar meningkatkan kinerja karyawannya. Dari hasil penelitian

tersebut dapat dibuktikan bahwa jika kinerja karyawan meningkat, maka *employee turnover*nya juga ikut menurun.

Berdasarkan keunikan dan penelitian terdahulu tersebut, peneliti tertarik untuk mengetahui *talent management* secara lebih khusus mengenai proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

1.4. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini penelitian ini adalah untuk:

- a. Menjelaskan tahap menentukan target dan strategi di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.
- b. Menjelaskan tahap menentukan posisi utama/kunci di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.
- c. Menjelaskan tahap menentukan profil di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.
- d. Menjelaskan tahap menentukan potensi di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.
- e. Menjelaskan tahap analisa *gap* dari karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.
- f. Menjelaskan tahap merancang perencanaan untuk perkembangan di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.
- g. Menjelaskan tahap asesmen performansi kandidat di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

- h. Menjelaskan tahap asesmen dan proses promosi di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1. Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis yang didapat melalui penelitian ini, antara lain :

- a. Melalui penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan berpikir serta memperkaya khasanah ilmu psikologi, khususnya psikologi industri dan organisasi dalam memperkaya kajian ilmiah tentang *talent management*.
- b. Penelitian ini dapat memperluas pemahaman mengenai proses *talent management* dalam mengelola sumber daya manusia yang bertalenta.

1.5.2. Manfaat Praktis

Manfaat praktis yang didapat melalui penelitian ini, antara lain:

- a. Bagi organisasi atau perusahaan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai acuan untuk menerapkan proses *talent management* sendiri pada perusahaan di Indonesia.
- b. Bagi Masyarakat
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman mengenai proses *talent management*, sehingga mengetahui proses *talent management* di dalam organisasi.

BAB II

PERSPEKTIF TEORITIS

2.1. *Talent*

2.1.1. Definisi *Talent*

Untuk mengartikan manajemen talenta atau *talent management*, ada baiknya untuk memahami terlebih dahulu apa yang dimaksud dengan *talent* itu sendiri. Banyak peneliti memberikan berbagai definisi dari “talenta”, Buckingham dan Clifton (2001) dalam Bathnagar (2008) menunjukkan bahwa talenta mengacu pada pola pikiran, perasaan, atau perilaku yang dapat diterapkan secara produktif. Talenta secara alami ada di dalam orang, sedangkan keterampilan dan pengetahuan harus diperoleh melalui pembelajaran dan praktek. Ketika talenta ditambah dengan pengetahuan dan keterampilan akan menghasilkan kekuatan individu. Rath dan Conchie (2008) menambahkan bahwa talenta akan stabil sepanjang waktu dan merupakan kunci efektivitas.

Sedangkan Morton (2004) dalam Bathnagar (2008) mendefinisikan talenta sebagai seorang individu yang memiliki kemampuan untuk membuat perbedaan yang signifikan dengan kinerja saat ini untuk masa depan perusahaan. Selain itu, talenta adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. *Talent* juga dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) (Pella & Afifah, 2011).

Seringkali talenta dikaburkan dengan pengertian bakat, padahal bakat dan talenta merupakan hal yang berbeda. Bakat adalah penggalan terus-menerus dan pemanfaatan seluruh kapasitas otak secara bertanggung jawab untuk mewujudkan berbagai hal yang itu-itu saja, atau sesuatu yang sudah terlanjur dicap sebagai bakat yang terbatas (Gardner, 1979). Gardner mengganti istilah bakat dengan “kecerdasan” saat mengusung teori kecerdasan jamak atau *multiple intelligence* yang cukup banyak dipakai. Sedikitnya ada sembilan kecerdasan atau bakat yang mungkin dimiliki seseorang, yakni *logical mathematical*, *linguistic/verbal*, *visual spatial*, *musical*, *bodily-kinesthetic*, *interpersonal*, *intrapersonal*, *natural*, dan *moral/spiritual*. Teori Gardner ini menjadi pegangan bahwa setiap orang memiliki bakat unik dan berbeda. Orang tidak dapat dipaksa berprestasi di luar bakat khusus yang paling menonjol pada dirinya. Bakat, tidak semata-mata hasil ciptaan yang mencuat secara seragam pada kesempatan yang berbeda, tidak pula yang hanya digambarkan oleh atribut profesi dan pekerjaan.

Talenta adalah pola pikiran, perasaan, dan perilaku seseorang yang alami, berulang-ulang, dan produktif. Talenta sendiri diumpamakan sebagai sebuah karakteristik, yaitu berupa pola respon terhadap dunia di sekitar manusia itu sendiri. Karakteristik tersebut menunjukkan *inner* motivasi, membentuk pola berpikir, dan tingkah laku seseorang (Marcus Buckingham & Curt Coffman, 1999). Hal ini juga didukung oleh pengertian mengenai talenta yang diartikan sebagai individu yang menunjukkan pencapaian yang tinggi, menjadi inspirasi bagi orang-orang di sekitarnya untuk melakukan pencapaian yang tinggi pula dan

menguasai serta memahami nilai-nilai dari organisasinya (Lance A. & Dorothy R. Berger, 2004).

Talenta dapat dipandang dari dua perspektif, yaitu perspektif organisasional dan perspektif individual (Vural, 2012). Dari sudut pandang individual, perlu untuk mengetahui posisi mereka sekarang dan harus bisa menentukan dimana dan bagaimana posisi mereka nantinya di masa depan. Perencanaan karir merupakan rute yang digunakan oleh individu tersebut untuk mencapai tujuan mereka dalam kehidupan bekerja. Karena alasan inilah, talenta yang saat ini dimiliki oleh tiap individu diambil sebagai data sebelum merencanakan karir.

Dari sudut pandang organisasional, talenta dapat memperoleh pekerjaan yang tepat dengan keterampilan yang sesuai. Namun, efisiensi diperoleh jika talenta sesuai dengan pekerjaan yang dapat digunakan untuk tujuan organisasi. Efisiensi adalah diperolehnya hasil terbaik dari performansi kinerja individual. Kondisi pertama yang diperlukan untuk mencapai keefisienan individual adalah memiliki “suplai efisiensi individu”. Menurut Ercan (1982, dalam Vural, 2012) menyatakan bahwa suplai ini dapat ditransformasikan menjadi efisiensi yang sesungguhnya jika individu tersebut diberikan tugas yang tepat. Suplai tiap individu ini terbatas, berdasarkan talenta yang mereka miliki. Talenta yang siap untuk digunakan, tidak menyuplai dirinya sendiri. Dengan kata lain, talenta harus diaktifkan dengan motivasi yang berhubungan dengan pekerjaan.

2.1.2. Aliran *Talent*

Menurut Sparrow (2009) dan Farndale, Scullion, dan Sparrow (2010), talenta harus dipahami dari berbagai sisi, antara lain:

Aliran	Operasionalisasi <i>Talent</i>	Kriteria Utama	Kontribusi Utama
Manajemen Sumber Daya Manusia	Talenta sebagai modal (<i>capital</i>)	Kontribusi terhadap organisasi	Menghubungkan talenta individu untuk konteks organisasi
Psikologi Industri dan Organisasi	Talenta sebagai <i>individual differences</i>	Validitas prediktif	Berkontribusi dalam pemilihan personil, sistem promosi dan penilaian kinerja
Psikologi Pendidikan	Talenta sebagai <i>giftedness</i>	Keunggulan spesifik	Kerangka teori konseptual yang kuat
Psikologi Vokasional	Talenta sebagai identitas	Kristalisasi konsep diri	Rekognisi dinamika alami talenta sebagai sebuah konstruksi dalam hidup seseorang
Psikologi Positif	Talenta sebagai kekuatan	Aktualisasi diri	Memperlakukan <i>positive outliers</i> sebagai pilihan subjek penelitian
Psikologi Sosial	Talenta sebagai persepsi talenta	Akurasi rater	Membawa elemen dari persepsi sosial seperti talenta yang tidak dikenali dan dianggap tidak eksis

Sumber: Sparrow (2009) dan Farndale, Scullion, dan Sparrow (2010)

Menurut Pascal (2004), HRM (*Human Resource Management*) memandang talenta sebagai modal. Talenta dapat dilihat dari empat lensa modal menurut Sparrow (2009) dan Farndale, Scullion dan Sparrow (2010), yaitu:

- 1) *Human Capital* : kompetensi, atribut pengetahuan, sosial dan kepribadian, yang diwujudkan dalam kemampuan bekerja sehingga menghasilkan nilai ekonomi.
- 2) *Social Capital*: jumlah dari sumber daya aktual dan potensial yang dapat dimobilisasi melalui keanggotaan dalam jaringan sosial organisasi.
- 3) *Political Capital*: dikenal pada jaringan seseorang untuk mendapatkan suatu reputasi modal dan kapasitas secara efektif untuk membangun dukungan konstituen serta memperoleh legitimasi dengan menggunakan bentuk-bentuk kekuasaan tradisional.
- 4) *Cultural Capital*: disposisi lama dan kebiasaan yang diperoleh dalam proses sosialisasi yang ditransmisikan secara diam-diam dari satu generasi karyawan ke karyawan yang lain serta ke dalam memori organisasi.

Modal manusia dari setiap organisasi dapat dikategorikan dalam dua dimensi yaitu nilai dan keunikan. Nilai mengacu pada potensi sumber daya manusia untuk berkontribusi melalui kompetensi inti organisasi dan meningkatkan keunggulan kompetitif. Sedangkan, keunikan mengacu pada sejauh mana modal manusia organisasi akan sulit untuk digantikan (keunikan tinggi) sebagai lawan yang tersedia di pasar tenaga kerja dan mudah ditiru oleh pesaing (keunikan rendah). Akibatnya menurut perspektif teoritis ini, talenta mengacu pada modal manusia dalam sebuah organisasi yaitu berharga dan unik.

Kacamata psikologi industri dan organisasi memandang talenta sebagai pendekatan *individual differences*. Hal ini digunakan terutama pada seleksi dan penilaian kinerja. Hal tersebut memiliki faktor-faktor seperti kemampuan kognitif, *expert knowledge*, dan kepribadian (Hough & Oswald, 2000). Kemudian secara tradisional, paradigma psikometri tujuan utamanya ialah untuk mengembangkan metodologi penilaian yang valid guna memprediksi kinerja karyawan di masa depan (Andersen, Lievens, Van Dam, & Ryan, 2004).

Psikologi pendidikan memandang talenta sebagai *giftedness*, yaitu kepemilikan dan penggunaan kemampuan alami yang terlatih dan spontan yang dinyatakan setidaknya dimiliki 10% dari rekan-rekan seusianya (Gagne, 2004). Kriteria utama di sini adalah domain-spesifik yaitu keunggulan (Simonton, 1999).

Meskipun kontribusi *giftedness* memiliki kontribusi yang sedikit untuk *talent management* dalam pengaturan organisasi. Pertama-tama, penelitian tentang talenta memfokuskan secara eksklusif pada anak-anak dan remaja yang menyiratkan bahwa talenta yang belum 'keluar' tidak akan pernah bisa keluar; Yang kedua, pengoperasionalan talenta digunakan sebagai skor pada tes kemampuan normatif (seperti tes IQ), dalam melakukannya dilakukan persamaan talenta dengan kinerja pada suatu skala yang terstandar dan telah terbukti sebagai kriteria rendah untuk tampilan talenta dalam pengaturan organisasi (Robinson dkk., 2009).

Sedangkan, psikologi vokasional memandang talenta sebagai identitas, dengan kristalisasi konsep diri yaitu, kepemilikan persepsi diri seseorang yang

jelas dan stabil sebagai kriteria utama yaitu tujuan, minat, dan bakat dalam karir (Ibarra, 1999).

Penelitian mengenai '*possible selves*' menawarkan jalan yang menarik untuk penelitian lebih lanjut mengenai talenta (Markus & Nurius, 1986). Kemungkinan diri didefinisikan sebagai ide-ide individu mengenai apa yang mungkin terjadi (*potential self*), ingin menjadi (*ideal self*), rasa takut untuk menjadi (*feared self*), atau merasa mereka harus menjadi (*ought-to self*) (Whitty, 2002). Penelitian eksperimental menunjukkan bahwa visualisasi dari *ideal self* di daerah tertentu hidup (misalnya, pekerjaan) dikombinasikan dengan *positive feedback* dari orang lain memberikan hasil kinerja yang tinggi di daerah tersebut (Oettingen, Marquardt, & Gollwitzer, 2012). Sebagian besar penelitian di psikologi vokasional menggunakan narasi untuk mengumpulkan data dan menolak metode penelitian yang lebih positivistik (Ibarra, 1999). Oleh karena itu, temuan yang dilaporkan dalam aliran ini cenderung sangat istimewa dan sulit untuk digeneralisasikan lebih tinggi ketingkat analisis.

Psikologi positif memandang talenta sebagai kekuatan yaitu, ciri-ciri orang yang melakukan sesuatu dengan baik bahkan terbaik (Wood, Linley, Maltby, Kashdan, & Hurling, 2011). Kriteria utama untuk *talent management*, menurut perspektif ini adalah aktualisasi diri. Aktualisasi diri mengacu pada realisasi potensi secara penuh pada individu melalui pemenuhan segala sesuatu yang dapat dilakukan (Bakker & Schaufeli, 2008).

Psikologi positif adalah cabang dari literatur psikologi yang berfokus pada *positive outlier*, yaitu orang atau pengalaman yang menyimpang dari norma-

norma namun dalam cara yang positif (Seligman & Csikszentmihalyi, 2000). Akibatnya, pengoperasionalan talenta mampu menyimpang dari norma. Sedangkan di literatur lainnya, terutama psikologi industri dan organisasi yaitu penyimpangan yang ekstrim dari norma mungkin ditafsirkan, baik sebagai masalah atau pengukuran yang *error* (Spreitzer & Sonenshein, 2004).

Pada psikologi sosial khususnya mengenai kognisi sosial, talenta dioperasionalkan sebagai *perception of talent*. Merujuk pada potensi untuk meneliti kedinamisan dimana ekspektasi dan penilaian membentuk apa yang disebut sebagai talenta, dibandingkan membahas mengenai apa talenta itu sendiri. Kemudian, kriteria utama yang paling penting menempatkan *talent management* berlawanan dengan akurasi *rater* (pencegahan maksimal terhadap bias pengukuran dan eror). Sehubungan dengan *quasirationality*, sebuah bentuk pengambilan keputusan yang melibatkan proses analisa dan kognitif intuitif diyakini sebagai bentuk pengambilan keputusan yang paling umum dalam suatu organisasi. Sangat jelas bahwa pencegahan terjadinya *rater bias* sebaiknya menjadi topik penting dalam membahas *talent management*.

Peranan dari psikologi sosial pada studi mengenai *talent management* adalah membawa elemen dari persepsi social dengan satu cara, dimana seseorang dapat menyatakan bahwa talenta yang tidak diketahui dapat dianggap tidak ada. Selain itu, penggunaan desain eksperimental menyebabkan manipulasi terkontrol terhadap faktor kontekstual, meskipun masih belum jelas hingga derajat apa penemuan eksperimental ini dapat digeneralisasikan pada dunia kerja nyata.

2.2. Talent Management

2.2.1. Definisi Talent Management

Menurut Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013) *talent management* merupakan proses manajemen sumber daya manusia yang terfokus untuk mengatasi kesulitan yang memungkinkan dan secara sistematis menutup kesenjangan antara karyawan *talent* yang diperlukan dan karyawan *talent* yang sudah ada untuk mencapai target.

Definisi *talent management* adalah sebuah proses untuk mengelola sumber daya manusia melalui siklus karir. Melibatkan perekrutan, seleksi, identifikasi, usaha mempertahankan, manajemen dan pengembangan personil yang dianggap memiliki potensi kinerja yang tinggi atau posisi kepemimpinan (*superkeeper*) (Lance A. & Dorothy R. Berger, 2004).

Menurut Lockwood (2006:2) *talent management* sendiri merupakan pelaksanaan suatu sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan proses interaksi pengembangan, usaha mempertahankan, dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan kebutuhan bisnis di masa yang akan datang.

Lain pakar, lain lagi pemberian definisi mengenai *talent management* tersebut. Seperti yang diungkap oleh Davis dalam bukunya yang berjudul “*Talent Assesment*” (Davis, 2009), strategi manajemen talenta adalah strategi perusahaan yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Tujuannya adalah

untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. *Talent management* memiliki manfaat bagi perusahaan seperti perusahaan akan mendapatkan orang-orang yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik, orang yang bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar serta pengangkatan dan pemilihan orang-orang bertalenta tersebut dapat diambil dari sumber internal.

Jadi, *talent management* pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya adalah pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

2.2.2. Proses Talent Management

Tahapan program *talent management* memiliki berbagai variasi. Menurut Çirpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013) proses *talent management* terbagi menjadi 8 tahapan, yaitu:

1. Menentukan target dan strategi

Tahap ini adalah tahap dimana perusahaan menentukan tujuan dari penerapan *talent management*. Penentuan target pada tahap ini akan membantu dalam menentukan strategi, penentuan target dan strategi ini sangat penting bagi suatu organisasi.

2. Menentukan posisi utama/kunci

Merupakan tahap untuk menentukan posisi-posisi paling penting yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dan pengembangan dalam program *talent management*.

3. Menentukan profil *talent*

Tahap ini berfungsi untuk menentukan kriteria *talent* yang berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi yang di dalamnya berisikan karakter pribadi, pengetahuan, pengalaman karir, kinerja, keterampilan, minat dan potensi.

4. Menjelaskan potensi

Tahap keempat merupakan tahap untuk menentukan potensi kandidat dengan profil yang ideal dan memiliki potensi terhadap posisi utama. Dalam menentukan potensi, sumber daya internal maupun eksternal dipertimbangkan. Dari sudut pandang ini, organisasi pertama kali akan mencari karyawan berbakat/terampil secara internal, lalu mencari karyawan berbakat/terampil di luar organisasi.

5. Analisa *gap* dari karyawan yang *talent*

Merupakan tahap dimana kualitas dari individu pada posisi utama / kunci dibandingkan dengan kualitas yang dibutuhkan, serta menentukan *gap* / kekurangannya. Proses pengembangan dari kandidat yang berpotensi akan dipertimbangkan, serta pelatihan yang diperlukan akan ditentukan.

6. Merancang perencanaan untuk perkembangan

Adalah tahap dimana dari hasil analisis dari *gap* karyawan yang *talent* yang diperoleh untuk merancang perencanaan untuk perkembangan karyawan yang berpotensi. Seperti *training*, *coaching*, *mentoring*, dan *rotation*. Alaminya, perkembangan tiap individu akan berbeda. Perbedaan kebutuhan dari tiap karyawan tersebut akan menguatkan organisasi.

7. Asesmen performansi kandidat

Tahap ini merupakan tahap dimana performansi kandidat diases/dinilai. Pada akhir penilaian, kandidat dapat dipromosikan, masuk dalam *talent pool* atau dikeluarkan dari *talent pool*.

8. Asesmen dan proses promosi

Merupakan tahap asesmen/penilaian kandidat yang berada dalam *talent pool* untuk posisi yang relevan ketika dibutuhkan. Penilaian ini terfokus pada kekurangan individu dan pengaruh potensi mereka terhadap posisi yang dibutuhkan. Hal ini untuk mencegah kegagalan karyawan yang baru saja dipilih atau dipromosikan melalui transisi yang cepat. Pada tahap ini karyawan akan dimonitor dan diberikan *feedback* jika diperlukan.

Sedangkan menurut *American Productivity and Quality Centre* (2004), Gubman & Green (2007), dan Dowell (2010) *talent management* terdiri dari lima tahapan, yaitu:

a. *Reactive*

Tahap ini berfokus pada kesepakatan jangka pendek mengenai isu-isu *talent* dalam membangun program dan proses yang berkelanjutan untuk kebutuhan jangka panjang.

b. *Programmatic*

Merupakan tahap yang dimungkinkan untuk adanya pelaksanaan dengan melakukan proses tertentu yang dirancang untuk terjadi secara berulang-ulang dan konsisten sepanjang pelaksanaan.

c. *Comprehensive*

Merupakan tahap yang dilakukan untuk memenuhi tujuan program tertentu yang berfokus pada aspek-aspek kebutuhan *talent* dimana proses yang dikembangkan telah secara lengkap terpenuhi.

d. *Aligned*

Pada tahap ini sistem dan proses lainnya serta tujuan *talent* bisa dihubungkan bersama-sama menggunakan model yang sama. Kemudian melakukan koordinasi untuk *talent* terkait dengan sistem sumber daya manusia dan proses lainnya.

e. *Strategic*

Tahap ini merupakan tahap terakhir dimana sistem sumber daya manusia yang telah terintegrasi dan proses lainnya saling bersinergi untuk mencapai tujuan bersama dan didorong oleh strategi bisnis sebagai bagian dari *talent*.

2.2.3. Karakteristik *Talent Management*

Organisasi yang dapat bertahan dalam persaingan yaitu organisasi yang mencapainya melalui 3 strategi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, yaitu diantaranya (Lance A. & Dorothy R. Berger, 2004):

1. Mengidentifikasi, menyeleksi, dan memilih *Superkeepers*. *Superkeepers* adalah orang yang memiliki kemampuan yang superior dibandingkan dengan yang lain, yang mampu menginspirasi rekan-rekannya untuk memperoleh performa yang maksimal, yang menguasai kompetensi inti yang diperlukan oleh organisasi. Mereka adalah *role model* bagi organisasi dan merupakan kunci penting bagi kontribusi organisasi.
2. Menentukan, mengembangkan, dan menempatkan *backup* yang berkualitas tinggi untuk *key positions* (posisi-posisi yang penting). *Key positions* sangat penting bagi kelangsungan organisasi itu sendiri, yaitu untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang.
3. Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realisasi dan/atau potensi kontribusinya pada kinerja organisasi.

2.2.4. Perspektif *Talent Management*

Tiga aliran penelitian yang berbeda diidentifikasi dalam *review* mengenai konsep *talent management*, Lewis dan Heckman (2006 dalam Hartmann dkk, 2010), yaitu: (a) *talent management* sebagai sekumpulan praktek HRM yang khas, (b) *talent management* sebagai klasifikasi umum karyawan

dalam kelompok *talent* yang berbeda, dan (c) *talent management* sebagai konsep *talent pool* internal. Kemudian Collings dan Mellahi (2009 dalam Hartmann dkk, 2010) menemukan aliran keempat yang berfokus mengidentifikasi posisi kunci yang memiliki dampak signifikan pada keunggulan kompetitif perusahaan. Keempat aliran tersebut, yaitu:

1. Perspektif pertama berfokus pada pengumpulan praktek, fungsi atau kegiatan HRM yang khas (Lewis & Heckman, 2006 dalam Hartmann dkk., 2010). Peneliti aliran ini memiliki pandangan yang luas dari *talent management*. *Talent management* dapat dibedakan dari HRM tradisional dengan lebih strategis dan berorientasi masa depan, serta sejalan dengan keseluruhan tujuan strategis perusahaan (Blackman & Kennedy, 2008; Lewis & Heckman, 2006; Schweyer, 2004 dalam Hartmann dkk., 2010). Secara umum, perspektif *talent management* ini relatif dekat dengan pemikiran dari literatur strategis manajemen sumber daya manusia (Collings & Mellahi, 2009 dalam Hartmann dkk., 2010).
2. Perspektif kedua *talent management* melihat karyawan yang bertalenta sebagai barang berharga ("potensi tinggi"), yang perlu dicari terlepas dari kebutuhan spesifik organisasi. Peneliti aliran ini biasanya mengklasifikasikan karyawan menjadi individu yang berperforma tinggi, menengah dan rendah, serta menyarankan bahwa kegiatan pembangunan harus berkonsentrasi hanya pada individu berperforma tinggi (Michaels, Handfield, & Axelrod, 2001; Smart, 2005 dalam Hartmann dkk, 2010). Argumen khas diajukan oleh perspektif ini pada *talent management* adalah "organisasi hanya sekuat yang

terlihat pada talenta puncaknya" (Walker & LaRocco, 2002 dalam Hartmann dkk, 2010). Pendekatan ini juga telah menerima banyak perhatian dalam praktiknya. Penerapannya harus dipertanyakan karena hal ini tidak diinginkan untuk mengisi semua posisi dalam sebuah organisasi dengan *top performer* (Collings & Mellahi, 2009 dalam Hartmann dkk, 2010).

3. Perspektif ketiga berfokus pada aliran kerja karyawan dalam sebuah organisasi, atau yang dikenal sebagai "suksesi atau perencanaan sumber daya manusia" (Barlow, 2006; Groves, 2007; Jackson & Schuler, 1990; Lewis & Heckman, 2006 dalam Hartmann dkk, 2010). Pendekatan ini berfokus pada karyawan yang internal daripada pasar tenaga kerja eksternal. Biasanya dimulai dengan mengidentifikasi dan mobilisasi *talent pool* karyawan internal (Boudreau & Ramstad, 2005; Bryan, Joyce, & Weiss, 2006 dalam Hartmann dkk, 2010).
4. Perspektif keempat yang baru ditambahkan oleh Collings dan Mellahi (2009 dalam Hartmann dkk, 2010), menekankan identifikasi posisi kunci yang memiliki potensi untuk berdampak pada keunggulan kompetitif suatu organisasi. Perspektif ini menyatakan bahwa *talent management* harus dimulai dengan identifikasi posisi penting daripada melihat talenta karyawan perseorangan. Karyawan yang bertalenta kemudian diidentifikasi dan dikembangkan untuk mengisi posisi penting yang telah diidentifikasi sebelumnya.

Keempat perspektif yang berbeda ini, juga dinyatakan pada jurnal lain bahwa bahwa salah satu tantangan utama dalam *talent management* adalah belum adanya

definisi yang jelas dan batas-batas intelektual. Lewis dan Heckman (2006, dalam “*Global talent management*”, 2010), menyimpulkan bahwa ada “kurang jelasnya mengenai definisi, ruang lingkup, dan tujuan keseluruhan *talent management*”.

Pada teori yang lain, peneliti membagi *talent management* menjadi empat perspektif berdasarkan dua sumbu, yaitu eksklusifitas atau inklusifitas dari fokus karyawan, dan sumbu lainnya, fokus pada posisi organisasi atau karyawan itu sendiri. Keempat perspektif tersebut diuraikan sebagai berikut (Iles, Chuai, & Preece, 2010):

1. *Exclusive – people*

Perspektif ini menggunakan pandangan yang relatif sempit dari *talent* yaitu orang-orang yang memiliki kemampuan untuk membuat perbedaan yang signifikan terhadap kinerja saat ini dan masa depan organisasi (Morton, 2005 dalam Iles dkk., 2010). Berdasarkan perspektif ini, tidak mungkin bagi setiap orang dalam organisasi dianggap bertalenta dan dikelola. Karyawan yang bertalenta dipandang sebagai hal yang berbeda dari orang lain dalam hal kinerja mereka saat ini dan masa lalu dan kompetensi, serta potensi mereka. Perspektif '*exclusive - people*' menyiratkan bahwa *talent* bukanlah *tittle* atau posisi terkait, melainkan berdasarkan segmentasi pembagian tenaga kerja menjadi beberapa bagian yang harus diperlakukan berbeda, seperti melalui perbedaan '*employee value propositions*'.

2. *Exclusive– positions*

Perspektif ini pada *talent management* juga mengambil posisi yang sempit atau eksklusif, tetapi pada dasar yang berbeda. Proses *talent* erat digabungkan

dengan identifikasi 'posisi kunci' dalam organisasi. Organisasi fokus pada 'top grade' atau merekrut hanya 'Pemain A' di seluruh isi perusahaan dan menghapus semua 'Pemain C'. Perspektif ini memiliki beberapa kesamaan dengan salah satu 'exclusive - people' dalam hal itu menekankan 'diferensiasi tenaga kerja' yaitu berbagai 'pemain' harus mendapatkan perhatian dan investasi yang tidak proporsional sesuai dengan kepentingan strategis dari posisi mereka bagi organisasi.

3. *Inclusive – people*

Berbeda dengan dua perspektif eksklusif sebelumnya, perspektif ini mengambil sikap 'inklusif', sering disebut pertimbangan 'humanistik' yaitu secara potensial, setiap orang dalam organisasi memiliki 'talent' dan tugas organisasi adalah mengelola semua karyawan untuk memberikan kinerja tinggi. Hal ini menegaskan bahwa, dalam organisasi yang ideal, setiap orang memiliki peran untuk bermain dan sesuatu untuk berkontribusi dengan sering menawarkan sedikit petunjuk mengenai cara untuk melakukan sesuatu. Menurut Stainton (2005 dalam Iles dkk, 2010), *talent management* harus mengadopsi pendekatan yang luas dengan mengakui bahwa setiap orang memiliki kemampuan dan potensi untuk menampilkan talentanya karena itu semua orang harus melalui proses identifikasi bakat yang sama. Peluang menjadi sangat penting, karena *talent* memerlukan kesempatan menampilkan diri; peluang reguler perlu disediakan bagi setiap orang untuk belajar, tumbuh dan berusaha untuk memenuhi potensi mereka (Walker, 2002 dalam Iles dkk, 2010). Ashton dan Morton (2005:30 dalam Iles dkk, 2010) berpendapat

bahwa *talent management* 'bercita-cita untuk menghasilkan peningkatan kinerja diantara semua level dalam angkatan kerja, sehingga memungkinkan setiap orang untuk mencapai potensi dirinya, tidak peduli nanti menjadi apa'.

4. *Social Capital*

Perspektif ini memandang mayoritas *talent management* terlalu tergantung pada orientasi individualistik yang melihat *talent* secara esensial sebagai *human capital*. Hal ini mengabaikan pentingnya konteks, modal sosial dan modal organisasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Iles dan Preece (2006 dalam Iles dkk, 2010) mengikuti argumen Day (2000 dalam Iles dkk, 2010), membedakan 'pengembangan pemimpin (difokuskan pada individu, bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia para pemimpin) dari program pengembangan kepemimpinan (difokuskan pada aksi kolektif atau kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan modal sosial melalui pengembangan *bonds, bridges*, kepercayaan dan jaringan). Pada nada yang sama, *talent management* biasanya dipandang sebagai lebih menekankan bakat individu (atribut atau karakteristik individu), dan mengecilkan peran faktor atau kontingensi sebagai tim, budaya, pembagian kerja, kepemimpinan dan jaringan dalam memberikan arah *talent* dan peluang.

2.3 Perspektif Teoritis

Setiap organisasi pasti memiliki definisi dan tujuan masing-masing dalam menerapkan *talent management*, hal itu dibutuhkan untuk menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta.

Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013) menjelaskan *talent management* sebagai proses manajemen sumber daya manusia yang terfokus untuk mengatasi kesulitan yang memungkinkan dan secara sistematis menutup kesenjangan antara karyawan *talent* yang diperlukan dan karyawan *talent* yang sudah ada untuk mencapai target. Sedangkan menurut Lance A. & Dorothy R. Berger (2004) *talent management* adalah sebuah proses untuk mengelola sumber daya manusia melalui siklus karir. Melibatkan perekrutan, seleksi, identifikasi, usaha mempertahankan, manajemen dan pengembangan personil yang dianggap memiliki potensi kinerja yang tinggi atau posisi kepemimpinan (*superkeeper*). Pada penelitian ini, peneliti memilih menggunakan teori yang dikemukakan oleh Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013) karena jika dibandingkan dengan teori proses lainnya tidak terdapat tahap menentukan target dan strategi. Sehingga dirasa lebih mendetail jika dibandingkan proses *talent management* lainnya. Berikut merupakan delapan tahapan menurut Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013):

1. Menentukan target dan strategi
2. Menentukan posisi utama/kunci
3. Menentukan profil *talent*.
4. Menjelaskan potensi
5. Analisa *gap* dari karyawan yang bertalenta
6. Merancang perencanaan untuk perkembangan
7. Asesmen performansi kandidat
8. Asesmen dan proses promosi

Konteks penelitian ini adalah di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, dimana Divisi Regional ini melakukan terobosan-terobosan jitu dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Hal tersebut dibuktikan dengan rendahnya tingkat *turnover* yaitu sebesar 0,003% di tahun 2013 dan 2014. Kemudian pembukuan pada tahun 2014 pun ditutup meningkat sebesar 16,2% dibandingkan tahun sebelumnya sebagai Divisi Regional terbesar kedua dalam penghasil ROI. Dengan 2247 karyawan dan terbesar kedua dibandingkan lima divre lainnya, setiap tahunnya mengirimkan 50 karyawan yang *talent* untuk mengikuti *Global Talent Program (GTP)*. Selain itu, nilai total *Key Performance Indicator (KPI)* PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur cenderung stabil bahkan naik. Hal tersebut membuktikan bahwa proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V terlaksana.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Tipe Penelitian

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang menguji proses-proses sosial dan kasus-kasus yang ada dalam konteks sosial. Penelitian kualitatif mencoba untuk melihat suatu keadaan dari beberapa sudut pandang yang berbeda dan mencoba untuk mengkonstruksikan suatu pemikiran dan kualitas serta berusaha untuk menguji motif dengan menggunakan pendekatan yang lebih mendalam (Neuman, 2007). Hal ini sejalan dengan tujuan penelitian ini, yaitu untuk menjelaskan proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

Pendekatan terhadap permasalahan yang digunakan dalam penelitian ini adalah studi kasus. Kasus sendiri didefinisikan sebagai fenomena khusus yang hadir dalam suatu konteks yang terbatas (*bounded context*), meski batas-batas antara fenomena dan konteks tidak sepenuhnya jelas (Poerwandari, 2005). Kasus juga dapat berupa individu, peran, kelompok kecil, organisasi, komunitas, atau bahkan suatu bangsa. Organisasi adalah entitas sosial yang mempunyai tujuan terarah, dirancang sebagai strukturisasi yang telah dirundingkan dan sistem kegiatan yang dikoordinasi dan terhubung dengan lingkungan eksternal (Daft,

2004). Organisasi yang digunakan pada penelitian ini adalah di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

Seperti yang dipaparkan oleh Robert K. Yin (2002), penelitian ini memilih strategi studi kasus dikarenakan beberapa alasan, yaitu; a) tipe pertanyaan penelitian yang diajukan adalah bagaimana, b) penulis tidak memiliki kontrol atas peristiwa atau perilaku yang akan diteliti, c) adanya fokus terhadap peristiwa kontemporer.

Pendekatan studi kasus membuat peneliti memperoleh pemahaman secara utuh dan terintegrasi mengenai interrelasi berbagai fakta dan dimensi dari kasus khusus tersebut. Poerwandari (2005) membedakan studi kasus menjadi tiga yaitu:

- a. Studi kasus intrinsik: penelitian dilakukan karena ketertarikan atau kepedulian pada suatu kasus khusus. Penelitian dilakukan untuk memahami secara utuh kasus tersebut tanpa ada upaya untuk menggeneralisasi.
- b. Studi kasus instrumental: penelitian pada kasus unik tertentu yang digunakan untuk memahami isu dengan lebih baik dan memperhalus teori.
- c. Studi kasus kolektif: suatu studi kasus instrumental yang diperluas sehingga mencakup beberapa kasus. Tujuannya adalah untuk mempelajari fenomena dengan lebih mendalam.

Peneliti menggunakan tipe penelitian studi kasus intrinsik, dimana penelitian dilakukan karena ketertarikan atau kepedulian pada suatu kasus khusus. Penelitian dilakukan untuk memahami secara utuh dan khusus tentang bagaimana proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur tanpa adanya upaya untuk menggeneralisasi

Menurut tujuannya, tipe suatu penelitian dibagi menjadi tiga tipe, yaitu; a) penelitian eksploratori yang ditujukan untuk memformulasi suatu fenomena umum yang menjadi permasalahan dan penelitian jenis ini biasanya dilakukan sebagai penelitian awaldari penelitian selanjutnya, b) penelitian deskriptif bertujuan menggambarkan secara detil sebuah situasi tentang *setting* sosial beserta relasi-relasinya dan penelitian deskriptif juga menampilkan gambaran bermacam-macam tipe masyarakat ataupun komunitas dengan aktivitas sosialnya, c) penelitian eksplanatori bertujuan untuk menjelaskan alasan terjadinya sesuatu (Neuman, 2007).

Berdasarkan tujuannya, penelitian ini termasuk kedalam tipe penelitian eksplanatori. Studi kasus eksplanatori merupakan studi kasus yang bertujuan untuk menjelaskan suatu keadaan dan kenyataan sesungguhnya yang terjadi pada konteks situasi yang unik (Yin, 2002). Tipe studi kasus ekplanatori dipilih karena terkait dengan tipe pertanyaan penelitian yang terfokus pada bentuk pertanyaan “*bagaimana*”.

3.2. Unit Analisis

Yin (2012) berpendapat bahwa unit analisis secara fundamental berkaitandengan masalah penentuan apa yang dimaksud kasus dalam penelitian yang bersangkutan. Lebih lanjut dinyatakan hendaknya unit analisis dikaitkan dengan cara penentuan pertanyaan-pertanyaan awal penelitian. Terkait dengan penjelasan sebelumnya, unit analisis penelitian ini adalah proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Proses *talent*

management yang digunakan berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Çirpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013).

Pembahasan penelitian ini diperdalam pada Divisi Regional (Divre) V Jawa Timur karena terobosan-terobosan jitu yang dilakukan dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Hal tersebut dibuktikan dengan rendahnya tingkat *turnover* pada tahun 2013 dan 2014 sebesar 0,003%. Pembukuan pada tahun 2014 ditutup meningkat sebesar 16,2% dibandingkan tahun sebelumnya sebagai Divisi Regional terbesar kedua dalam penghasil ROI. Setiap tahunnya mengirimkan 50 karyawan yang *talent* untuk mengikuti *Global Talent Program* (GTP) dari total 2247 karyawan dan terbesar kedua dibandingkan lima divre lainnya. Selain itu, nilai total *Key Performance Indicator* (KPI) PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur cenderung stabil bahkan naik. Hal tersebut membuktikan bahwa proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V terlaksana.

3.3. Informan Penelitian

Informan yang diambil pada penelitian ini ditentukan secara *purposive* dan kriteria informan berdasarkan teori atau konstruk operasional sesuai dengan tujuan penelitian. Teknik ini berguna untuk menentukan informan yang memenuhi kriteria tertentu dan yang mempunyai pengalaman, pengetahuan, maupun informasi penting yang berkaitan dengan proses *talent management*.

Purposive sampling menurut Satori (2007) merupakan teknik pengambilan sampel yang ditentukan dengan menyesuaikan pada tujuan penelitian atau pertimbangan tertentu. *Purposive sampling* sering juga disebut sebagai *judgement*

sampling, secara sederhana diartikan sebagai pemilihan sampel yang disesuaikan dengan tujuan tertentu karena peneliti ingin mengidentifikasi hal-hal khusus dari topik penelitian. Adapun beberapa kriteria penentuan informan pada penelitian ini adalah:

1. Informan merupakan *senior manager* HRD atau *manager* HRD di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Alasan dalam penentuan kriteria ini dikarenakan fokus penelitian. Melalui *senior manager* atau *manager* HRD peneliti diharapkan dapat mengungkap secara jelas dan menyeluruh bagaimana proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.
2. Informan merupakan karyawan yang bertalenta (masuk dalam *talent pool*) di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Alasan dalam penentuan kriteria ini dikarenakan informasi yang diperoleh dari informan diharapkan dapat memperdalam informasi mengenai *talent management* dari sudut pandang individu yang dikelola oleh sistem perusahaan. Dengan demikian, informasi tidak hanya berasal dari satu pihak, yaitu pengelola saja.
3. Bersedia menjadi Informan penelitian.

3.4. Teknik Penggalan Data

Teknik penggalan data yang digunakan pada penelitian ini adalah menggunakan metode wawancara dan catatan lapangan. Pemilihan wawancara sebagai teknik penggalan data dibutuhkan dalam mendapatkan data secara spesifik yang mendalam mengenai makna-makna informatif untuk dianalisis

secara mendalam. Wawancara adalah percakapan dan tanya jawab yang diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Wawancara kualitatif dilakukan bila peneliti bermaksud untuk memperoleh pengetahuan tentang makna-makna informantif yang dipahami individu berkenaan dengan topik yang diteliti dan bermaksud melakukan eksplorasi terhadap isu tersebut, suatu hal yang tidak dapat dilakukan melalui pendekatan lain (Banister dalam Poerwandari 2009).

3.4.1. Wawancara

Patton (1990) secara umum membedakan tiga pendekatan dasar dalam memperoleh data kualitatif melalui wawancara, yaitu:

a. Wawancara informal

Proses wawancara didasarkan sepenuhnya pada berkembangnya pertanyaan-pertanyaan secara spontan dalam interaksi alamiah. Tipe wawancara demikian umumnya dilakukan peneliti yang melakukan observasi partisipatif. Dalam situasi demikian, orang-orang yang diajak berbicara mungkin tidak menyadari bahwa ia sedang diwawancarai secara sistematis untuk menggali data.

b. Wawancara dengan pedoman umum

Dalam proses wawancara ini, peneliti dilengkapi pedoman wawancara yang sangat umum, yang mencantumkan isu-isu yang harus diliput tanpa menentukan urutan pertanyaan, bahkan mungkin tanpa bentuk pertanyaan eksplisit. Pedoman wawancara digunakan untuk mengingatkan peneliti mengenai aspek-aspek yang relevan tersebut telah dibahas atau ditanyakan.

Dengan pedoman demikian, peneliti harus memikirkan bagaimana pertanyaan tersebut akan dijabarkan secara konkrit dalam kalimat tanya, sekaligus menyesuaikan pertanyaan dengan konteks aktual saat wawancara berlangsung. Wawancara dengan pedoman sangat umum ini dapat berbentuk wawancara terfokus, yakni wawancara yang mengarahkan pembicaraan pada hal-hal/aspek-aspek tertentu dari kehidupan/pengalaman subjek. Tetapi wawancara juga dapat berbentuk wawancara mendalam, dimana peneliti mengajukan pertanyaan mengenai berbagai segi kehidupan subjek secara utuh dan mendalam.

c. Wawancara dengan pedoman terstandar yang terbuka

Dalam bentuk wawancara ini, pedoman wawancara ditulis secara rinci, lengkap dengan set pertanyaan dan penjabarannya dalam kalimat. Peneliti diharapkan dapat melaksanakan wawancara sesuai sekuensi yang tercantum, serta menanyakannya dengan cara yang sama pada responden-responden yang berbeda. Keluwesan dalam mendalami jawaban terbatas, tergantung pada sifat wawancara dan keterampilan peneliti.

Adapun wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dengan pedoman umum. Isu yang bersifat umum ditetapkan guna menjaga perkembangan pembicaraan dalam wawancara, agar tetap fokus dalam penelitian. Sedangkan tema yang akan dijawab informan adalah tema yang akan berkembang dalam pelaksanaan wawancara nantinya. Pedoman umum untuk pertanyaan awal wawancara dibuat sama, sedangkan perkembangan berikutnya disesuaikan dengan kekhasan di lapangan pada masing-masing informan.

Pada saat wawancara juga digunakan alat perekam yang bertujuan untuk menyimpan hasil wawancara secara lengkap dan utuh. Hasil rekaman wawancara kemudian akan diketik dalam bentuk transkrip hasil wawancara atau verbatim. Dalam penelitian ini yang menjadi narasumber dalam wawancara ialah informan. Berikut ini merupakan panduan dari pedoman wawancara yang digunakan penulis:

Tabel 3.1. Pedoman Wawancara dengan Informan Senior/Manager HRD

NO	ASPEK	PERTANYAAN
1.	Identitas Informan	1. Bisa tolong diceritakan identitas anda? 2. Bisa tolong diceritakan riwayat pendidikan anda? 3. Anda menduduki posisi sebagai apa di organisasi? 4. Apa tugas & wewenang anda diposisi tersebut?
2.	Menentukan target dan strategi	1. Apa latar belakang PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menerapkan <i>talent management</i> ? 2. Bisa diceritakan tujuan penerapan <i>talent management</i> di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur? 3. Bisa dijelaskan apa target yang ingin dicapai dalam menerapkan <i>talent management</i> di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur? 4. Strategi apa yang digunakan dalam menerapkan <i>talent management</i> di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
3.	Menentukan posisi utama / kunci	1. Bagaimana PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menentukan posisi utama / kunci yang kritis? 2. Berapa jumlah pengisi posisi utama / kunci yang ditentukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
4.	Menentukan profil <i>talent</i>	1. Apa saja kriteria karyawan yang bertalenti di PT. Telkom Divre V Jawa Timur? 2. Apa alat ukur yang digunakan untuk mengukur kriteria karyawan yang bertalenti di PT. Telkom Divre V Jawa Timur?

NO	ASPEK	PERTANYAAN
5.	Menentukan potensi	1. Bagaimana seleksi dan rekrutmen kandidat karyawan yang bertalenta yang dilakukan oleh PT. Telkom Divre V Jawa Timur? 2. Bagaimana PT. Telkom Divre V Jawa Timurmempertimbangkan potensi sumber daya internal / eksternalnya?
6.	Analisa <i>gap</i> dari karyawan yang <i>talent</i>	1. Bagaimana caraPT. Telkom Divre V Jawa Timurmembandingkan kualitas kandidat karyawan yang diinginkan dengan yang dibutuhkan? 2. Bagaimana membandingkananalisa <i>gap</i> antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya di PT. Telkom Divre V Jawa Timur?
7.	Merancang perencanaan untuk perkembangan	1. Apa saja <i>training</i> yang diberikan kepada karyawan yangbertalenta di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur? 2. Bagaimana <i>coaching</i> yang diberikan kepada karyawan yangbertalenta di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur? 3. Bagaimana <i>mentoring</i> yang diberikan kepada karyawan yangbertalenta di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur? 4. Bagaimana <i>rotation</i> yang diberikan kepada karyawan yangbertalenta di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
8.	Asesmen performansi kandidat	1. Bagaimana proses assesmenyang dilakukan kepada karyawan yang bertalenta di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur? 2. Bagaimana proses penentuan kandidat karyawan yang bertalenta setelah diasesdi PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur?
9.	Asesmen dan promosi	1. Bagaimana proses asesmen karyawan bertalenta yang berada dalam <i>talent pool</i> ketika ada posisi yang dibutuhkan di PT. Telkom Divisi regional V jawa Timur? 2. Bagaimana proses promosi karyawan bertalenta di PT. Telkom Divisi regional V jawa Timur? 3. Bagaimana PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur memonitor karyawan bertalenta? 4. Bagaimana cara PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur memberikan <i>feedback</i> pada karyawan yang bertalenta?

Tabel 3.2. Pedoman Wawancara dengan Informan Karyawan yang Bertalenta

NO	ASPEK	PERTANYAAN
1.	Identitas Informan	1. Bisa tolong diceritakan identitas anda?
		2. Bisa tolong diceritakan riwayat pendidikan anda?
		3. Anda menduduki posisi sebagai apa di organisasi?
		4. Apa tugas & wewenang anda diposisi tersebut?
2.	Merancang perencanaan untuk perkembangan	1. Bagaimana PT. Telkom Divre V jawa Timur dalam memberikan anda <i>training/workshop</i> ?
		2. Bagaimana PT. Telkom Divre V jawa Timur dalam memberikan anda <i>coaching</i> ?
		3. Bagaimana PT. Telkom Divre V jawa Timur dalam memberikan anda <i>mentoring</i> ?
		4. Bagaimana PT. Telkom Divre V jawa Timur dalam memberikan <i>rotation</i> ?

3.5. Teknik Pengorganisasian dan Analisis Data

Pengorganisasian data dilakukan dengan menyusun verbatim wawancara sesuai dengan urutan pelaksanaan wawancara, kemudian data *verbatim* akan diberi kode yang dianggap mewakili suatu topik bahasan (proses koding), selanjutnya dilakukanlah analisis tematik (Poerwandari, 2011). Analisis tematik adalah proses dalam melakukan pengkodean data berupa nama, indikator dan kualifikasi yang memiliki hubungan kausal (Boyatzis, 1998). Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik analisis tematik. Analisis tematik merupakan proses mengkode informasi yang dapat menghasilkan daftar tema, model tema atau indikator yang kompleks ataupun kualifikasi yang terkait dengan tema. Tema tersebut merupakan pendeskripsian dari fenomena dan juga berupa penginterpretasian fenomena yang didapat secara induktif dari informasi mentah

atau diperoleh secara deduktif dari teori atau penelitian-penelitian sebelumnya (Boyatzis, 1998 dalam Poerwandari, 2009).

Menurut Boyatzis (1998, dalam Poerwandari, 2009) terdapat tiga pendekatan utamapada analisis tematik, yaitu :

1. *Theory Driven*, memformulasikan indikasi atau bukti-bukti yang mendukung suatu teori. Pada pendekatan ini, kode yang digunakan berasal dari teori yang sudah ada.
2. *Prior data* atau *prior research*, pendekatan ini menggunakan kode yang sudah dibuat pada penelitian terdahulu.
3. *Data driven* atau induktif, pada pendekatan ini peneliti menggunakan data kasar dari sampel penelitian untuk kemudian dijadikan kode-kode dalam penelitian.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *theory driven*, yaitu memformulasikan bukti-bukti yang mendukung teori. Pendekatan ini, dalam pengkodeannya berdasarkan definisi dari teori tersebut.

Menurut Braun dan Clarke (2006), analisis tematik memiliki beberapa langkah dalam melakukan penelitian. Analisis tematik yang digunakan memiliki langkah-langkah sebagai berikut:

a. Memfamiliarikan Diri Dengan Data

Mendeskripsikan data dengan membaca secara berulang data yang dimiliki serta mencatat ide awal.

b. Mengembangkan Kode-Kode Awal (*Initial Code*)

Mengkode data-data yang ada dan menarik secara sistematis dengan melakukan set data secara keseluruhan dan setelah itu menyusun data sesuai kode yang relevan.

c. Mencari Tema-Tema

Menyusun atau mengumpulkan kode-kode awal untuk dibuat tema-tema yang potensial dan mengumpulkan serta mengelompokkan seluruh data ke dalam tema yang relevan.

d. Meninjau atau *Review* Tema

Memeriksa apakah tema yang telah dibuat sesuai dengan ekstrak yang telah dikodekan dan keseluruhan set data serta mengembangkan sebuah map tematik dari analisis.

e. Mendefinisikan dan Memberi Nama Tema

Melakukan analisis secara spesifik dari setiap tema dan cerita secara keseluruhan hingga mengembangkan definisi-definisi dan nama yang jelas bagi setiap tema.

f. Membuat Laporan

Pemilihan ekstrak yang mendukung hingga melakukan analisis, lalu menghubungkan kembali analisis dengan pertanyaan literatur dan setelah itu menghasilkan laporan ilmiah dari hasil analisis.

Dengan mengikuti tahapan di atas, maka kode manual dalam penelitian ini dibangun berdasarkan teori proses *talent management* dari Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Dimensi proses *talent management*, yaitu:

Tabel 3.3. Tabel Kode Tematik

NO	KODE TEMATIK	DEFINISI	INDIKATOR
1.	Menentukan target dan strategi	Merupakan tahap untuk menentukan tujuandaritalent management. Penentuan target pada tahap ini akan membantu dalam menentukan strategi. Menentukan target danstrategi sangat penting di suatu organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menentukan tujuan b. Menentukan target c. Menentukan strategi
2.	Menentukan posisi utama / kunci	Merupakan tahap untuk menentukan posisi-posisi paling penting yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dan pengembangan dalam program talent management.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menentukanposisi utama / kunci yang kritis b. Menentukan jumlah pengisi posisi utama / kunci
3.	Menentukan profil talent	Merupakan tahap yang berfungsiuntukmenentukan kriteria talent yang berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi yang di dalamnya berisikan karakter pribadi, pengetahuan, pengalaman karir, kinerja, keterampilan, minat dan potensi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menentukan kriteria karyawan yang talent b. Menetapkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur kriteria karyawan yang talent
4.	Menjelaskan potensi	Merupakan tahap untuk menentukan potensi kandidatdenganprofil yang ideal dan memiliki potensiterhadapposisi utama. Dalammenentukanpotensi, sumber daya internal maupuneksternaldipertimbangkan. Dari sudutpandangini, organisasipertama kali akanmencarikaryawanberbakat/terampilsecara internal, lalumencari karyawanberbakat/terampil di luarorganisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan seleksi & rekrutmen kandidat karyawan yang talent b. Mempertimbangkan potensi sumber daya internal / eksternal

NO	KODE TEMATIK	DEFINISI	INDIKATOR
5.	Analisa gap dari karyawan yang talent	Merupakan tahap dimana kualitas dari individu pada posisi utama/ kunci dibandingkan dengan kualitas yang dibutuhkan, serta menentukan <i>gap</i> / kekurangannya. Proses pengembangan dari kandidat yang berpotensi akan dipertimbangkan, serta pelatihan yang diperlukan akan ditentukan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan b. Membandingkan gap antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya
6.	Merancang perencanaan untuk perkembangan	Merupakan tahap dimana dari hasil analisis dari <i>gap</i> karyawan yang <i>talent</i> yang diperoleh, dirancang perencanaan untuk perkembangan karyawan yang berpotensi. Seperti <i>training</i> , <i>coaching</i> , <i>mentoring</i> , dan <i>rotation</i> . Alaminya, perkembangan tiap individu akan berbeda. Perbedaan kebutuhan dari tiap karyawan tersebut akan menguatkan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> a. Memberikan <i>training</i>. b. Memberikan <i>coaching</i> c. Memberikan <i>mentoring</i> d. Memberikan <i>rotation</i>
7.	Asesmen performansi kandidat	Merupakan tahap dimana performansi kandidat di ases/dinilai. Pada akhir penilaian, kandidat dapat dipromosikan, masuk dalam <i>talent pool</i> atau dikeluarkan dari <i>talent pool</i> .	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan penilaian performansi b. Menentukan posisi kandidat

NO	KODE TEMATIK	DEFINISI	INDIKATOR
8.	Asesmen dan proses promosi	Merupakan tahap asesmen/penilaian kandidat yang berada dalam <i>talent pool</i> untuk posisi yang relevan ketika dibutuhkan. Penilaian ini terfokus pada kekurangan individu dan pengaruh potensial mereka terhadap posisi yang dibutuhkan. Hal ini untuk mencegah kegagalan karyawan yang baru saja dipilih atau dipromosikan melalui transisi yang cepat. Pada tahap ini karyawan akan dimonitor dan diberikan <i>feedback</i> jika diperlukan.	<ul style="list-style-type: none"> a. Menilai karyawan <i>talent</i> yang berada dalam <i>talent pool</i> b. Menentukan kandidat yang dipromosikan c. Memonitor kandidat d. Memberikan <i>feedback</i>

3.6. Teknik Pemantapan dan Kredibilitas Penelitian

Menurut Poerwandari (2009), kredibilitas merupakan istilah yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk menggantikan konsep validitas. Salah satu ukuran kredibilitas penelitian kualitatif ialah deskripsi mendalam yang menjelaskan kemajemukan aspek-aspek terkait dan interaksinya. Kredibilitas penelitian juga terletak pada keberhasilan mencapai maksud mengeksplorasi masalah dan mendeskripsikan setting, proses, kelompok sosial, atau pola interaksi yang kompleks (Poerwandari, 2009).

Menurut Lincoln dan Guba dalam Poerwandari (2009) terdapat 4 (empat) kriteria utama guna menjamin keabsahan hasil penelitian kualitatif antara lain:

3.6.1. Transferabilitas

Istilah ini lebih tepat untuk menggantikan konsep generalisasi yang banyak digunakan dalam penelitian kuantitatif. Transferabilitas menjelaskan sejauh mana temuan suatu penelitian yang dilakukan pada suatu kelompok tertentu dapat diaplikasikan pada kelompok lain. Yang perlu diperhatikan adalah *setting* atau konteks harus relevan atau memiliki banyak kesamaan dengan *setting* dimana penelitian dilakukan. Generalisasi diarahkan pada kasus-kasus yang menunjukkan kesesuaian konteks, bukan dalam kerangka prinsip yang acak (*random*). Pada penelitian ini penulis tidak melakukan transferabilitas karena *setting* atau konteks penelitian memiliki spesifikasi yaitu PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

3.6.2. Kredibilitas

Dalam penelitian kualitatif kredibilitas digunakan sebagai pengganti istilah validitas pada penelitian kuantitatif. Konsep kredibilitas harus mampu mendemonstrasikan bahwa untuk memotret kompleksitas hubungan antar proses, penelitian dilakukan dengan cara tertentu yang menjamin bahwa Informan penelitian diidentifikasi dan dideskripsikan secara akurat (Poerwandari, 2009).

Hal-hal yang dilakukan untuk meningkatkan kredibilitas penelitian ini antara lain melalui (Patton, 1990; Marshall & Rossman, 1995 dalam Poerwandari, 2009) :

1. Mencatat bebas hal-hal penting serinci mungkin, mencakup catatan pengamatan obyektif terhadap setting informan ataupun hal lain yang terkait. Penulis juga perlu menyediakan satu catatan khusus yang memungkinkannya menulis berbagai alternatif konsep, skema, atau metafor yang terkait dengan data. Catatan ini sangat penting dalam memudahkannya mengembangkan analisis dan interpretasi.
2. Mendokumentasikan secara lengkap dan rapi data yang terkumpul, proses pengumpulan data maupun strategi analisisnya.
3. Memanfaatkan langkah-langkah dan proses yang diambil penulis-penulis sebelumnya sebagai masukan bagi penulis untuk melakukan pendekatan terhadap, dan menjamin pengumpulan data yang berkualitas untuk penelitiannya sendiri.
4. Menyertakan *partner* atau orang-orang yang dapat berperan sebagai setan atau pengkritik yang memberikan saran-saran dan pembelaan yang akan

memberikan pertanyaan-pertanyaan kritis terhadap analisis yang dilakukan penulis. Penulis melakukan *sharing* kepada dosen pembimbing maupun dosen lain untuk menghasilkan analisis yang baik.

5. Melakukan upaya konstan untuk menemukan kasus-kasus negatif, pemahaman kita tentang pola dan kecenderungan yang telah kita identifikasi akan meningkat bila kita memberikan pula perhatian pada kasus-kasus yang tidak sesuai dengan pola umum tersebut.
6. Melakukan pengecekan dan pengecekan kembali (*checking and rechecking*) data dengan usaha menguji kemungkinan-kemungkinan dugaan-dugaan yang berbeda. Salah satu yang dilakukan penulis adalah meminta informan untuk mengecek kembali apakah interpretasi yang dimaksudkan penulis sudah sama dengan informan (*informan check form*).

Hal penting yang lain yang dapat meningkatkan generabilitas dan kredibilitas penelitian kualitatif adalah triangulasi data. Triangulasi mengacu pada upaya mengambil sumber-sumber data yang berbeda untuk memperoleh kejelasan mengenai sesuatu hal tertentu. Patton (1990) dalam Poerwandari (2004) menyatakan triangulasi dapat dibedakan antara lain :

1. Triangulasi data, yaitu penggunaan variasi sumber-sumber data yang berbeda dalam penelitian.
2. Triangulasi peneliti, yaitu melibatkan beberapa peneliti atau evaluator yang berbeda dalam penelitian.
3. Triangulasi teori, yaitu penggunaan beberapa perspektif teori yang berbeda untuk menginterpretasi data yang sama dalam penelitian.

4. Triangulasi metode, yaitu penggunaan beberapa metode yang berbeda dalam meneliti suatu hal yang sama.

Dalam penelitian ini, konsep triangulasi yang digunakan adalah triangulasi data yang berasal dari hasil wawancara dengan subjek, data hasil wawancara dengan informan karyawan yang bertalenta (masuk dalam *talent pool*) dan data pelengkap lainnya.

3.6.3. Dependabilitas

Konsep ini dapat menggantikan konsep reliabilitas dalam penelitian kuantitatif. Peneliti kualitatif tidak sependapat dengan upaya pengendalian atau manipulasi penelitian eksperimental untuk meningkatkan reliabilitas. Mereka mengusulkan hal-hal yang lebih penting (Lincoln dan Guba, 1985 dalam Poerwandari, 2009) antara lain :

1. Kohesi, yaitu metode yang dipilih memang mencapai tujuan yang diinginkan.
2. Keterbukaan, sejauh mana peneliti membuka diri dengan memanfaatkan metode-metode yang berbeda untuk mencapai tujuan.
3. Diskursus, sejauh mana dan seintensif apa peneliti mendiskusikan temuan dan analisisnya dengan orang-orang lain (Sarantakos, 1993 dalam Poerwandari, 2009).

Untuk mencapai dependabilitas dalam penelitian ini penulis selalu mendiskusikan tema penelitian dengan dosen pembimbing maupun dosen lain sehingga dapat menghasilkan penelitian yang reliabel. Penulis juga membuka diri

untuk menerima saran untuk perbaikan tema penelitian dan memanfaatkan metode-metode yang berbeda untuk mencapai tujuan penelitian.

3.6.4. Konfirmabilitas

Konstruk terakhir ini diusulkan untuk mengganti konsep tradisional tentang obyektifitas. Dengan menekankan bahwa penemuan penelitian dapat dikonfirmasi. Obyektifitas dapat diartikan sebagai sesuatu yang muncul (*emergent*) dari hubungan informan-informan yang berinteraksi karenanya, obyektifitas dilihat sebagai konsep interInformantivitas, terutama dalam kerangka pemindahan dari data yang Informantif ke arah generalisasi. Untuk penulis kualitatif yang lebih penting adalah obyektivitas dalam pengertian transparansi, yakni kesediaan penulis mengungkapkan secara terbuka proses dan elemen-elemen penelitiannya, sehingga memungkinkan pihak lain melakukan penilaian (Poerwandari, 2009). Penulis menjelaskan penelitiannya kepada dosen pembimbing dan dosen-dosen lain untuk memberikan masukan. Selain itu penulis juga berdiskusi dengan mahasiswa mengenai penelitian yang sedang dilakukan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Setting Penelitian

Setting penelitian bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi dan situasi nyata yang menjadi latar penelitian. Penulis dapat menggunakan tinjauan historis, sosio-demografis, psikologis, maupun budaya untuk dapat mendeskripsikan kondisi dan situasi tersebut (Pedoman Penulisan Skripsi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga, 2009).

Latar penelitian ini berfokus pada interaksi yang terjadi dalam proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Saat ini, semakin banyak perusahaan yang berlomba-lomba untuk mendapatkan karyawan yang *talent* agar tetap dapat bertahan dan bersaing dengan perusahaan lainnya. Hal ini terbukti dengan rendahnya tingkat *turnover* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur yaitu sebesar 0,003% di tahun 2013 dan 2014. Pembukuan pada tahun 2013 pun ditutup meningkat sebesar 16,2% dibandingkan tahun sebelumnya. Dengan 2247 karyawan dan terbesar kedua dibandingkan lima divre lainnya, setiap tahunnya mengirimkan 50 karyawan yang *talent* untuk mengikuti *Global Talent Program (GTP)*. Selain itu, nilai total *Key Performance Indicator (KPI)* PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur lebih stabil fluktuatifnya setiap bulan selama dua tahun terakhir jika dibandingkan dengan divre lainnya. Hal tersebut membuktikan bahwa proses *talent management* di PT. Telkom Divisi Regional V terlaksana dengan baik.

4.1.1. Profil Singkat Perusahaan

4.1.1.1. Sejarah Perusahaan

PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk (PT Telkom Tbk) merupakan satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Perusahaan ini melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. PT. Telkom Indonesia juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk cloud-based and server-based managed services, layanan e-Payment dan IT enabler, e-Commerce dan layanan portal lainnya.

PT. Telkom Indonesia memiliki tujuh Divisi Regional (Divre) yang tersebar dari Sabang sampai Merauke, yaitu Divre I meliputi wilayah Sumatera, Divre II meliputi wilayah Jakarta, Divre III meliputi wilayah Jawa Barat dan Banten, Divre IV meliputi wilayah Jawa Tengah, Divre V meliputi wilayah Jawa Timur, Divre VI meliputi wilayah Kalimantan, dan Divre VII meliputi wilayah Nangura Kamuri.

PT. Telkom Divre V merupakan kantor wilayah Telkom terbesar yang membawahi dua belas wilayah Telkom Jawa Timur dengan jumlah karyawan terbanyak yaitu 2247 karyawan dibandingkan dengan divre lainnya, antara lain:

- a. WITEL JATIM Barat (Madiun) sebanyak 119 karyawan
- b. WITEL JATIM Selatan (Malang) sebanyak 191 karyawan

- c. WITEL JATIM Selatan Timur (Pasuruan) sebanyak 103 karyawan
- d. WITEL JATIM Suramadu (Surabaya) sebanyak 372 karyawan
- e. WITEL JATIM Tengah (Kediri) sebanyak 125 karyawan
- f. WITEL JATIM Tengah Timur (Sidoarjo) sebanyak 164 karyawan
- g. WITEL JATIM Timur (Jember) sebanyak 167 karyawan
- h. WITEL JATIM Utara (Gresik) sebanyak 106 karyawan
- i. WITEL Bali Selatan (Denpasar) sebanyak 238 karyawan
- j. WITEL Bali Utara (Singaraja) sebanyak 110 karyawan
- k. WITEL Nusa Tenggara Barat (Mataram) sebanyak 144 karyawan
- l. WITEL Nusa Tenggara Timur (Kupang) sebanyak 146 karyawan

PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur memiliki sebelas bidang, yaitu: Bidang *Business Planning & Performance* yang berjumlah 14 orang, bidang *Consumer Care & Marketing* berjumlah 35 orang, bidang *Engineering & Deployment* berjumlah 23 orang, bidang *General Affair* sebanyak 29 orang, bidang *Human Capital* sebanyak 23 orang, bidang *Managed Service Operation* sebanyak 26 orang, bidang *Network Operation Support* sebanyak 15 orang, bidang *Payment Collection & Finance* sebanyak 34 orang, bidang *Regional BGES* 16 orang, bidang *Regional Operation Center* sebanyak 21 orang, dan *Regional Wholesale Service* sebanyak 11 orang.

4.1.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Visi dan misi PT. Telkom Indonesia adalah menjadi Perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media,*

Edutainment dan *Services* (“TIMES”) di kawasan regional. Sedangkan misinya ialah menyediakan layanan TIMES yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif, menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

Visi dan Misi ditetapkan berdasarkan keputusan Komisaris PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk No.09/KEP/DK/2012 pada tanggal 30 Mei 2012.

Corporate Culture : *The New Telkom Way*

Basic Belief : *Always The Best*

Core Values : *Solid, Speed, Smart*

Key Behaviors : *Imagine, Focus, Action*

Inisiatif strategis yang ditetapkan berdasarkan keputusan Komisaris PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk No.09/KEP/DK/2012 pada 30 Mei 2012, yaitu:

- a. Pusat Keunggulan.
- b. Menyelaraskan struktur bisnis dan pengelolaan portofolio.
- c. Percepatan implementasi broadband melalui layanan konvergen.
- d. Pengelolaan portofolio nirkabel.
- e. Mengintegrasikan solusi ekosistem Telkom Group.
- f. Berinvestasi di layanan teknologi informasi.
- g. Berinvestasi di bisnis media dan edutainment.
- h. Berinvestasi di bisnis wholesale dan peluang bisnis internasional yang strategis.
- i. Memaksimalkan nilai aset di bisnis yang saling terkait.
- j. Mengintegrasikan *Next Generation Network* (“NGN”) dan *Operational support system, Business support system, Customer support system and Enterprise*

relations management (“OBCE”) untuk mencapai penyempurnaan beban biaya.

4.1.1.3. Budaya Perusahaan

Sistem dan budaya terus dikembangkan sesuai dengan tuntutan dan perubahan bisnis untuk mewujudkan cita- cita agar kami terus maju, dicintai pelanggannya, kompetitif di industrinya dan dapat menjadi *role model* perusahaan. Sejak tahun 2009 dilakukan transformasi budaya baru perusahaan yang disebut dengan “*The Telkom Way*”. Pengembangan budaya selanjutnya, dilakukan pada tahun 2013 dengan ditetapkannya Arsitektur Kepemimpinan Dan Budaya Perusahaan (“AKBP”) Telkom Group. Secara lengkap Budaya Perusahaan digambarkan sebagai berikut:

Philosophy to be the Best: Always The Best

Always the Best adalah sebuah *basic belief* untuk selalu memberikan yang terbaik dalam setiap pekerjaan. *Always the Best* memiliki esensi “Ihsan” yang dalam pengertian ini diterjemahkan “terbaik”. Karyawan yang memiliki spirit Ihsan akan selalu memberikan hasil kerja yang lebih baik dari yang seharusnya, sehingga sikap ihsan secara otomatis akan dilandasi oleh hati yang ikhlas. Ketika setiap aktivitas yang di lakukan adalah bentuk dari ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa. *Philosophy to be the Best: Integrity, Enthusiasm, Totality Always the Best* menuntut setiap insan Telkom memiliki integritas (*integrity*), antusiasme (*enthusiasm*), dan totalitas (*totality*).

Principles to be the Star: Solid, Speed, Smarty yang sekaligus menjadi *core values* atau *great spirit*.

Practices to be the Winner : Imagine – Focus – Action *Practices to be the Winner* dari *The Telkom Way* adalah IFA yakni *Imagine, Focus, Action* sekaligus sebagai *Key Behaviors*.

4.1.1.4. Sejarah Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Sejarah pengelolaan sumber daya manusia di PT. Telkom Indonesia sudah ada sejak tahun 1882, saat itu PT. Telkom Indonesia bernama *Post Telegraaf Telefoon* (PTT). Pengelolaan SDM pada waktu itu masih tradisional dan belum terstruktur dengan baik, sumber daya manusia pada era tersebut masih dianggap sebagai buruh. Kemudian pada tahun [1961](#), status jawatan diubah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (PN Postel) dan pada tahun [1965](#), PN Postel dipecah menjadi Perusahaan Negara Pos dan Giro (PN Pos dan Giro) dan Perusahaan Negara Telekomunikasi (PN Telekomunikasi). Pengelolaan sumber daya manusia pada era ini menganggap sumber daya manusia di perusahaan ini sebagai aset administratif.

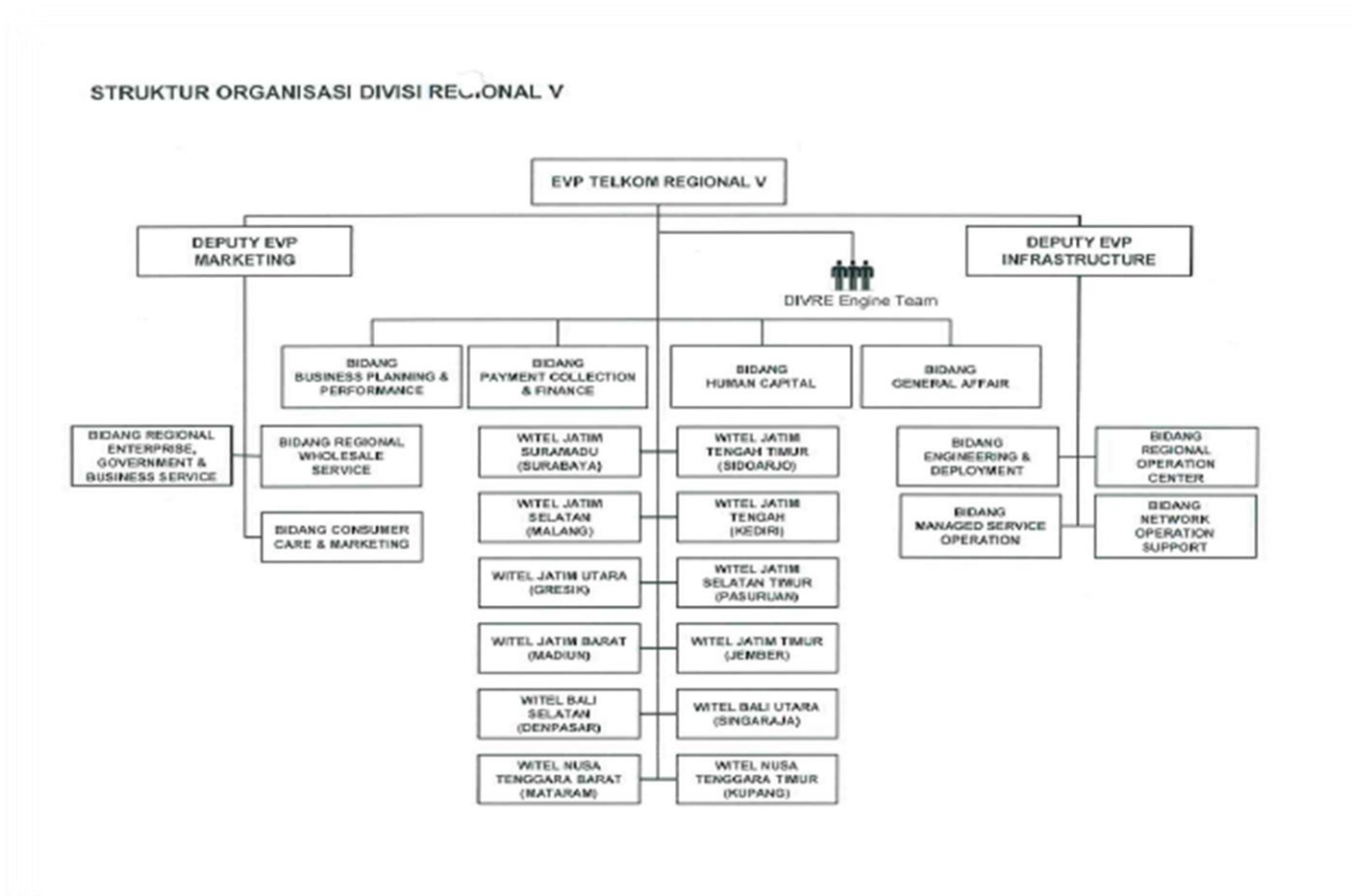
Selanjutnya, pada tahun [1974](#), PN Telekomunikasi diubah namanya menjadi Perusahaan Umum Telekomunikasi (Perumtel) yang menyelenggarakan jasa telekomunikasi nasional maupun internasional. Pada era ini sistem sumber daya manusia di perusahaan sudah mulai teratur dan terdata dengan baik melalui program BKP yaitu pemeliharaan data fisik para SDM dengan baik.

Kemudian pada tahun 1991, perumtel mengalami perubahan status, yaitu menjadi perseroan terbatas milik Negara dengan nama Perusahaan Perseroan (Persero) PT. Telekomunikasi Indonesia, atau TELKOM. Pada era ini, sumber daya manusia di perusahaan dikelola menggunakan konsep *Human Resource Development* (HRD) hingga tahun 2008. Pengelolaan sumber daya manusia pada era ini dilakukan dengan melakukan peningkatan dan pengembangan kemampuan karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Untuk mengukur kinerja karyawan digunakan CBHRM (*Competency Based Human Resources Management*) dalam mengukur kinerja karyawan, menentukan gaji, dan membangun kompetensi.

Pada tahun 2009 PT. Telkom Indonesia mengubah konsep *human resources* menjadi *human capital* untuk mengarahkan transformasi bisnis menuju bisnis *new wave* melalui perencanaan SDM, termasuk pengembangan kompetensi dan pengelolaan keahlian. Pada pengelolaan ini PT. Telkom Indonesia memperbarui direktori kompetensi dan membangun sebuah *Master Plan* untuk memberikan arah bagi pengembangan SDM selama periode 2008-2012.

Kemudian pada tahun 2013 melalui *talent management*, perusahaan terus berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM-nya melalui program perekrutan karyawan yang terarah dan strategis sesuai target yang dikembangkan oleh *Assessment Service Center* dan *Talent Pool*. Hal ini dilakukan dengan memberikan *real job assignment* di luar negeri kepada karyawan yang dinilai memiliki potensi atau talenta yang lebih.

4.1.1.5. Struktur Organisasi PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur



Tabel 4.1. Struktur Organisasi PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur

4.1.2. Pelaksanaan Penelitian

4.1.2.1. Tahap Persiapan Penelitian

Penelitian ini sebenarnya berlangsung sejak satu tahun yang lalu. Selama kurun waktu tersebut, penulis mencari dan membeli buku referensi mengenai *talent management*, serta mencari tahu perusahaan apa saja yang menerapkan *talent management*. Namun, untuk lebih lanjutnya diawali sejak lima bulan yang lalu dimulai pada bulan Februari 2015 hingga Juli 2015. Dalam kurun waktu tersebut, penulis melakukan berbagai kegiatan seperti mengkaji referensi penelitian baik dari jurnal, buku, maupun dari internet. Kemudian penulis mencari dan mengetahui bahwa PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menerapkan *talent management*, maka penulis mencoba menghubungi dan meminta ijin untuk melakukan penelitian disana. Setelah itu, penulis mendiskusikan bersama dosen pembimbing dan meminta pertimbangan dalam penentuan kriteria informan penelitian dan proses penggalian data.

Sebelum melakukan pengambilan data pada penelitian ini, peneliti terlebih dahulu menyusun pedoman wawancara. Pedoman wawancara tersebut akan dijadikan pedoman untuk mengajukan pertanyaan pada informan. Pedoman wawancara yang dibuat merupakan pedoman wawancara umum. Pedoman wawancara ini terlebih dahulu dikonsultasikan dengan dosen pembimbing dan dosen yang ahli dalam penelitian kualitatif. Setelah melakukan konsultasi kepada dosen pembimbing dan dosen penelitian kualitatif, peneliti melakukan beberapa perbaikan terhadap pedoman wawancara dan menambahkan beberapa pertanyaan.

4.1.2.2. Tahapan Penggalian Data

Proses penggalian data dimulai setelah penulis bertemu dengan *Senior Manager Human Resource* PT. Telkom Divre V Jawa Timur. *Senior Manager Human Resource Manager* yang menjadi informan penelitian ini adalah orang yang baru dikenal oleh penulis. Sehingga, penulis perlu melakukan pendekatan agar terjadi *rapport* dengan informan. Pada pertemuan pertama, penulis berkenalan dengan informan serta menjelaskan maksud dan tujuan kedatangan, dan meminta persetujuan ketersediaan untuk berpartisipasi. Informan menyatakan ketertarikannya mengenai *talent management* dan bersedia untuk mengetahui lebih banyak. Sebelum melakukan proses penggalian data, penulis kembali menemui informan untuk meminta data awal berupa *revenue* atau prestasi yang diraih oleh PT. Telkom Divre V Jawa Timur, jumlah karyawan dan siapa saja karyawan yang masuk ke dalam *talent pool*. Pada pertemuan kedua, penulis menjelaskan lebih jauh mengenai tujuan penelitian, persamaan persepsi mengenai *talent management* dan kegiatan yang akan dilakukan selama penelitian berlangsung. Setelah dua pertemuan, penulis dan informan menentukan jadwal wawancara melalui *Whatssup Messenger*.

Proses wawancara berlangsung sejak 20 Mei 2015 hingga 22 Juli 2015. Wawancara dilakukan sebanyak dua kali dengan tiga informan dan satu kali wawancara dengan tiga partisipan. Tempat wawancara dilakukan di ruang kerja informan. Setiap pertemuan disesuaikan waktu dan tempat yang ditentukan oleh informan demi kenyamanan. Berikut ini adalah jadwal pelaksanaan wawancara:

Tabel 4. 1. Jadwal Pengambilan Data Informan

INFORMAN	WAKTU	LOKASI
<i>Senior Manager HRD PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur</i> (IR. 200515)	20 Mei 2015 (09.05 – 10.10) 13 Juli 2015 (11.28-12.15)	Ruang Kantor <i>Human Resource Center</i> Telkom Divisi Regional V Jawa Timur
<i>Manager HR Admin Industrial & Employee Telkom Madiun(Wilayah Telkom Jatim Barat)</i> (IZ,250515)	25 Mei2015 (14. 00-15.05) 15 Juli 2015 (16.05—16.50)	Ruang Tamu Kantor Telkom Madiun
<i>Asisten Manager HR Jember (Wilayah Telkom Jatim Timur)</i> (HU, 160715)	16 Juli 2015 (16.05-16.45) 22 Juli 2015 (11.05-15.50)	Ruang Kantor <i>Human Resource Center</i> Telkom Divisi Regional V Jawa Timur
<i>Supervisor Customer Service Jember</i> (IK. 250515)	29 Mei 2015 (17.15-18.05)	Ruang Kerja Informan
<i>Officer 4 Divisi Customer Service PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur</i> (WK, 220515)	29 Mei 2015 (09.20-10.15)	Ruang Rapat Kantor <i>Customer Service</i>
<i>Officer 2 Divisi Customer Service PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur</i> (SI. 290515)	22 Mei 2015 (15.30-16.20)	Ruang Rapat Kantor <i>Customer Service</i>

4.1.2.3. Tahap Pasca Penggalan Data

Tahap akhir adalah hal-hal yang dilakukan penulis setelah memperoleh data. Hasil wawancara akan dibuat verbatim dengan menulis transkrip wawancara sesuai dengan hasil rekaman wawancara yang telah diperoleh. Transkrip verbatim juga dicantumkan pada laporan penelitian sebagai bukti hasil melakukan penelitian.

Hasil transkrip verbatim wawancara kemudian dikoding dan transkrip yang telah dibuat dicari intisari yang berhubungan dengan pertanyaan wawancara dan tema besar konteks penelitian, yaitu proses *talent management*. Intisari tersebut yang nantinya dianalisis dan menjadi temuan penelitian, koding dilakukan untuk mempermudah proses analisis.

Hasil akhir laporan penelitian ini telah disesuaikan dengan pedoman penulisan skripsi Fakultas Psikologi Universitas Airlangga tahun 2009 dan kemudian dipertanggungjawabkan pada saat sidang skripsi.

4.1.3. Identitas Informan Penelitian

4.1.3.1. Identitas Informan I (IR)

Nama : IR

Usia : 55 tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki

Jabatan : Senior *Manager* Human Resource *Development* PT. Telkom
Divisi Regional V Jawa Timur

Informan merupakan Senior *Manager* Human Resource PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Informan mengepalari sumber daya manusia dari 12 wilayah Divisi Regional V. Informan menempuh pendidikan S1 di Universitas Gajah Mada mengambil konsentrasi *Human Resource Development*. Wewenang pada jabatan yang sekarang adalah membawahi *Human Resource*, *CSR*, dan *Security*. Tugas informan adalah administrasi dan analisis kepegawaian,

pengembangan pegawai, pengembangan karir pegawai, CSR, dan penyelenggaraan pelatihan dan administrasi.

4.1.3.2. Identitas Informan II (IZ)

Nama : IZ

Usia : 46 tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki

Jabatan : *Manager HR Admin Industrial & Employee* Telkom
Wilayah Jatim Barat

Informan merupakan lulusan STT Telkom Bandung di bidang manajemen dan informatika. Sekarang sedang menjabat sebagai *Manager HR Admin Industrial & Employee* Telkom Wilayah Jatim Barat yaitu meliputi, Kota Madiun, Kabupaten Madiun, Kabupaten Magetan, Kabupaten Ngawi, Kabupaten Ponorogo, dan Kabupaten Pacitan. Tugas dan wewenangnya ialah mengurus kepegawaian di wilayah tersebut. Informan bekerja di PT. Telkom sejak tahun 1988 sampai sekarang dan sudah ditempatkan di banyak Wilayah Telkom (Witel) lainnya, seperti Surabaya dan Jawa Tengah.

4.1.3.3. Identitas Informan III (HU)

Nama : HU

Usia : 53 tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki

Jabatan : *Assisten Manager HRD* Telkom Wilayah Jatim Timur

Informan merupakan lulusan S1 Universitas Jayabaya mengambil konsentrasi *Human Resource Development*. Tugas informan pada jabatan ini adalah melayani pegawai dan pengembangan karyawan yang ada di wilayah Jatim Timur. Informan sudah menduduki jabatan ini selama kurang lebih 20 tahun di bidang SDM. Sebelumnya, informan ditempatkan di Wilayah Bali dan Nusa. Informan juga membawahi kantor Wilayah Telkom (Witel) Jember dan Banyuwangi.

4.1.3.4. Identitas Informan IV (WK)

Nama : WK

Usia : 42 tahun

Jenis Kelamin : Laki-laki

Jabatan : Officer 4 Divisi Customer Service PT. Telkom Divisi
Regional V Jawa Timur

Informan merupakan lulusan S1 STT Telkom di Bandung jurusan teknik elektro dan sekarang sedang melanjutkan pendidikan S2 nya di Telkom *University* jurusan teknik informatika. Informan sudah bekerja di Telkom selama kurang lebih 19 tahun, penempatan pertama sampai 15 tahun bekerja di Telkom Kalimantan dan baru 5 tahun bekerja di Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Informan bekerja di Kalimantan sebagai karyawan kemudian sebagai kepala cabang wilayah di Kalimantan, kemudian kepala kantor di Bontang dan selanjutnya di Samarinda. Di Kalimantan, informan selalu berada di bagian *sales*

& *marketing*. Sekarang ditempatkan di divisi *customer service* PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

4.1.3.5. Identitas Informan V (SI)

Nama : SI

Usia : 36 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Officer 2 Divisi Customer Service PT. Telkom Divisi
Regional V Jawa Timur

Informan merupakan lulusan S1 Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh November Surabaya dan sekarang sedang menempuh S2 di Telkom *University* jurusan *management*. Informan bergabung di Telkom sejak tahun 2003. Informan ditempatkan pertama kali di Telkom Bandung sebagai junior analis sampai tahun 2006 dengan membuat kajian bisnis untuk produk-produk baru yang di produksi oleh Telkom. Sekarang informan di divisi *customer service*, menangani program-program retensi dan *loyalty* dan terlibat dalam penyiapan data prospek untuk program yang berkaitan untuk retensi dan *loyalty* tersebut.

4.1.3.6. Identitas Informan VI (IK)

Nama : IK

Usia : 31 tahun

Jenis Kelamin : Perempuan

Jabatan : Supervisor Jember

Informan sudah bekerja di PT. Telkom selama kurang lebih tujuh setengah tahun sejak tahun 2008. Menempuh S1 di ITB mengambil jurusan teknik elektro. Penempatan pertama setelah diterima, ditempatkan di Telkom Probolinggo sebagai *officer sales* dan sekarang di Telkom Jember sebagai *supervisor* plaza Jember. Sebelumnya informan menangani *costumer* data manajemen, yaitu banyak berinteraksi dengan data-data pelanggan. Sekarang menangani *costumer retention* untuk memelihara pelanggan agar tetap menggunakan jasa Telkom dan memberikan bonus-bonus kepada pelanggan.

4.2. Hasil Penelitian

4.2.1. Deskripsi Penemuan

4.2.1.1. Menentukan Target dan Strategi

a. Menentukan target

Target yang ditentukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dalam menerapkan *talent management* adalah untuk mencetak pemimpin-pemimpin yang mempunyai *global mindset*. Dengan begitu, karyawan yang bertalenta dapat *menghandle* atau membuka jalur bisnis perusahaan di luar negeri. Sehingga, perusahaan mampu menghadapi *era borderless* dewasa ini dengan memperluas pasar pelanggan di luar negeri.

“Kalo ditanya targetnya apa, ya... target kita kan menyiapkan pemimpin atau kader-kader yang sesuai jamannya. Kalo sekarang kan jamannya Telkom membuka bisnis di luar negeri, di Hongkong, di Amerika, itu udah sampe Afrika lo bahkan... Nah kita... pingin kader atau pemimpin Telkom itu bisa dan sesuai bisnis kita sekarang itu. Jadi punya kapabilitas lebih, punya mindset yang global. Kalo nggak bisa, kayak yang dulu aku bilang

itu lo... kita nggak bisa ngomong menyiapkan kader atau pemimpin yang akan datang itu ngomongnya bisnis sekarang. Sekarang uda nggak ada batesnya lagi persaingan itu... jangan dikira...Jadi nanti, pada waktu tantangan bisnis itu sudah dateng kita sudah siap kader dan itu digodok di talent.”(IR130715, 24-40)

“La ya makanya... Telkom kan memang sekarang butuh talent ini buat dikirim ke luar negeri untuk ditempatkan ke kantor-kantor Telkom di Singapore, Malaysia, Dubai, dll.... Makanya...target utamanya ya mencetak calon-calon pemimpin yang bisa ditempatkan atau bisa handle bisnis di luar negeri itu. Era borderless kan sekarang sudah me ini ya... apa... booming... Makanya harus punya global mindset sekarang targetnya. Makanya dilatih, dididik, dan dikembangkan biar calon-calon itu tadi bisa menghadapi permasalahan itu tadi.”(IZ150715, 28-36)

“Ada... targetnya ya supaya Telkom mendapatkan karyawan-karyawan yang talent di perusahaan ini yang mempunyai mindset yang global. Artinya, kalo Telkom punya karyawan yang bisa paham dan bisa mengakomodasi karakteristik pasar global yang beragam kan bisa handle atau membuka jalur bisnis di luar negeri. Dari tiga tahun lalu kan sudah ada ya kayak program mengirim karyawan ke luar negeri itu sampe sekarang juga kalo nggak salah.”(HU140715, 30-37)

b. Menentukan strategi

Strategi yang digunakan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dalam menerapkan *talent management* adalah strategi *The Five E*. Strategi ini terdiri dari lima strategi yaitu *Enthusiasm*, *EduKnowledge*, *Exposure*, *Equity* dan *Enabler*. Melalui kelima strategi ini, karyawan dibentuk dan dikembangkan sesuai kebutuhan bisnis perusahaan. Strategi ini merupakan sekumpulan elemen dasar untuk menjadi karyawan dengan talenta global yang sudah siap/*ready* di masa depan.

“O..gitu ya... hmm strategi yang dipake Telkom itu strategi 5E. Jadi ada 5, pertama itu exposure, trus equity, ketiga itu enabler, trus enthusiasm, sama eduknowledge. Kalo exposure itu penting dek, karena dengan kita mengirimkan karyawan-karyawan ke luar negeri itu kayak GTP kemarin itu supaya mereka punya kesempatan bekerja dan mengekspresikan kemampuannya di luar negeri. Trus kalo equity itu intinya talent dikasih

target sama perusahaan trus ya dilakukan. Ada apa lagi tadi? Oiya enabler itu sistem yang bikin talent itu terbentuk secara efektif. Kita kan punya ya sistem itu di masing-masing akun karyawan itu ada. Mau mengupdate pengetahuan kita juga bisa pake sistem itu ada post test pretest nya. Kalo enthusiasme itu... gimana niat, antusiasme, semangatnya karyawan itu kalo dikasih target. Biasa aja nggak nih... ato berusaha... trus yang terakhir eduknowledge itu kayak gini dek, karyawan-karyawan yang talent tadi disekolahkan lagi S2 di STT Telkom biasanya, bisa juga lewat research/pengembangan.” (IR130715, 47-70)

“Strategi untuk talent management itu menggunakan 5E itu ya... maaf ya kalo nanti agak lupa-lupa saya nggak seberapa inget detailnya hehehe... 5 E itu ada...enthusiasm, edu...eduknowledge, exposure, equity sama enabler. Kalo enthusiasme itu ya sejauh mana karyawan itu tetap bisa antusias bekerja. Lalu kalo yang eduknowledge itu karyawan diberikan gratis di STT lanjut S2. Yang ketiga tadi... exposure itu semacam GTP itu lo... jadi karyawan bener-bener dikirim untuk real merasakan membuka jalur bisnis di luar negeri itu kayak gimana gitu... Trus opomeneh mau lali aku sampean... oiyo equity itu dikasih tantangan-tantangan yang harus dicapai sama karyawan. Terakhir itu... enabler, enabler itu kayak program yang ada di komputer disitu kita bisa ngupdate skill, pengetahuan, dll.” (IZ150715, 45-59)

“Strategi ya... strategi yang dipakai itu Telkom itu strategi The Five E itu ya... jadi ada equity itu pertama, trus... enabler, trus enthusiasme..., exposure sama eduknowledge. Kalo disuruh njelasin rincinya kok saya agak lupa ya pokoknya intinya kelima strategi itu sih yang dipakai di Telkom buat talent management ini. Yang saya inget aja gapapa ya mbak? Eduknowledge itu kayak disekolahkan lagi sama Telkom trus kalo equity itu karyawan dikasih target yang dipenuhi ya... kalo exposure itu apa ya.. oo yang karyawan dikasih tantangan ke luar negeri dengan ikut GTP itu. Apalagi tadi... oiya enabler itu intinya karyawan bisa menggunakan sistem atau kebijakan yang sudah Telkom buat. Sedangkan enthusiasme itu bagaimana karyawan bisa merasa tetap semangat dalam menghadapi tugas yang berat dari perusahaan.” (HU140715, 40-50)

c. Menentukan tujuan

Tujuan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menerapkan *talent management* adalah mempersiapkan orang terbaik di Telkom yang diproyeksikan menjadi pemimpin Telkom di masa depan melalui *talent management*. Sehingga,

ketika perusahaan membutuhkan *leader*, karyawan yang bertalenta sudah siap diterjunkan untuk menduduki posisi-posisi strategis.

“Tujuan Telkom itu ya...untuk mendapatkan karyawan yang talent supaya bisa jadi pemimpin Telkom dimasa depan. Jadi kita harus tau tujuannya buat apa se... kita tidak bisa ngomong menyiapkan kader atau pemimpin yang akan datang itu ngomongnya bisnis sekarang.Kayak tadi lo... harus punya mindset yang global. Kader ini yang nantinya kita persiapkan melalui pengembangan, macem macem lah... Jadi pada waktu tantangan bisnis itu sudah dateng kita sudah siap kader dan itu digodok di talent “(IR130715, 73-84).

“Kalo ditanya tujuan, ya talent management ini itu kanuntuk mempersiapkan calon-calon kandidat karyawan yang bertalenta untuk menjadi pemimpin perusahaan di masa depan ya... Dengan adanya tujuan ini jadi jelas gitu lo kenapa di Telkom menerapkan... Jadi perusahaan harus merekrut atau mempunyai pegawai, yang diatas rata-rata. Nah, talent management sebenarnya ini kan yang mengelola sudah ada yang didalam” (IZ150715, 45-59)

“Tujuan adanya penerapan talent management itu ya untuk mempersiapkan pemimpin di masa depan. Mereka di talent management ini kan sudah ter ini ya.. ada database di corporate ya.. Mereka-mereka itu akan merupakan kandidat untuk dikembangkan lebih lanjut jadi leader-leader yang TOP, leader yang menduduki posisi-posisi yang cukup strategis. Diharapkan mereka itu sudah siap sewaktu-waktu Telkom itu membutuhkan leader yang mumpuni gitu mereka sudah siap diterjunkan. Karena mereka sudah punya secara kebutuhan sudah memenuhi kemudian di lapangan mereka sudah pengalaman. Kemudian mereka juga sudah apa.. melalui uji kaji yang cukup banyak lah. Apa tugas-tugas yang khusus gitu. ” (HU140715, 54-58)

Penentuan target, strategi dan tujuan tersebut dilakukan secara terpusat oleh pemimpin direksi di Jakarta.

“Yang nentuin ya para pemimpin-pemimpin di pusat di Jakarta” (IR130715, 43-44)

“Ya pemimpin direksi di Jakarta mbak bukan kita...” (IZ150715, 39)

“Semuanya yang nentuin ya direksi itu di Jakarta” (HU140715, 40)

4.2.1.1.2. Menentukan Posisi Utama/Kunci

a. Menentukan posisi utama/kunci yang kritis

Formasi kunci merupakan formasi yang telah ditentukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dalam menentukan posisi utama/kunci yang kritis. Formasi kunci terdiri dari tiga posisi, yaitu *stricker*, *defender*, *support*. Perusahaan mengutamakan posisi *stricker*/penyerang sebagai posisi utama/kunci yang kritis karena posisi tersebut langsung berhubungan dengan pelanggan.

“Nah biasanya posisi kunci ini sudah kita tentukan melalui formasi kunci. Dari formasi itu yang diutamakan itu posisi stricker... bukan stricker bola lo yo... jadi posisi ini itu lebih diutamakan kenapa? Karena posisi yang lebih dibutuhkan itu untuk ke pelanggan. Beda sama posisi defender sama support itu nggak se urgent posisi stricker ya...” (IR130715, 83-90)

“Sebenarnya kita udah ada kalau untuk menentukan posisi kunci itu, namanya formasi kunci. Ada tiga ya... yang pertama itu stricker/penyerang lalu kemudian ada defender sama support. Biasanya yang defender itu orang-orang teknik itu, sedangkan yang support itu orang-orang HR, finance yang ada dibelakang. Tapi yang lebih diutamakan itu yang posisi stricker kayak yang ada di plaza plaza Telkom itu salah satunya. Karena posisi stricker ini berhubungan langsung sama pelanggan”. (IZ150715, 43-53)

“Ada... namanya formasi kunci mbak. Jadi di formasi itu ada stricker, defender sama... support. Tapi yang lebih kita utamakan disini sebagai posisi kunci itu yang stricker... soalnya stricker itu sangat berhubungan dengan pelanggan dibandingkan posisi lainnya. Karena yang lain seperti orang teknik itu kan nggak terlalu seperti stricker ini ya.... (HU140715, 44-50)

b. Menentukan jumlah pengisi posisi utama/kunci

Sebanyak 20% karyawan yang bertalenta dari setiap divre merupakan ketentuan yang telah ditetapkan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur sebagai jumlah pengisi posisi utama/kunci. Jumlah tersebut nantinya akan diranking di masing-masing divre dan jumlah tersebut juga menjadi prioritas bagi perusahaan sebagai pengisi posisi utama/kunci ketika ada posisi kosong.

“Jadi, penetapannya itu ya memang sudah ada aturannya untuk mengidentifikasi dan menetapkan berapa persen untuk dikatakan talent. Yaitu sebesar 20% dari keseluruhan talent di masing-masing divre. Misalnya nih divre V kan ada 100 karyawan, nah ada itung-itungannya orang dibidang talent tadi. Berapa berarti? Ya 20 karyawan itu yang nantinya diranking 1-20”(IR200515, 265-276)

“Ya tadi, proses nya tadi ada namanya CBHRN tadi jadi setelah nilai itu dipetakan ketemu 20% dari populasi misalkan ada 100 berarti 20 orang yang masuk kriteria talent. Kemudian 20% yang dibawah rata2 jadi yang jadi kita ambil yang 5% itu dikembangkan misalkan di training sesuai dengan kompetensinya. Kalo yang 20% tadi yang diatas biasanya untuk tapi tidak menjamin bahwa seseorang udah masuk talent itu nanti otomatis karirnya akan melesat belum tentu. Jadi ada beberapa faktor yang menentukan. Jadi kalo misalkan ada memang dibutuhkan ada posisi formasi yang kosong nah biasanya 20 itu dikompetisikan. Belum tentu nanti yang nomer 1 di utamakan belum tentu, ada beberapa unsur yang harus dinilai. Tapi dia sudah masuk posisi talent artinya, orang-orang yang bagus semua ya silahkan dikelola jadi kita ngambilnya dari situ.”(IZ250515, 145-168)

“Itu kalo talent di kami yang kami kelola yang namanya komite karir itu ada 20% dari ranking yang paling tinggi dari populasi karyawan di setiap divre itu yang sudah jadi ketetapan. kalo kebetulan di posisi 5 ada 100 orang itu yang 20 itu.. ranking 1 sampai 20 itu menjadi prioritas kalo ada tempat kosong.”(HU140715, 54-59)

4.2.1.1.3.Menentukan Profil Talent

a. Menentukan kriteria karyawan yang bertalenta

PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menggunakan *Knowledge, Attitude, Skill* dan *Performance* dengan nilai dan potensi terbaik sebagai ketentuan kriteria karyawan yang bertalenta. Keempat kriteria tersebut memiliki alat ukur dalam menentukan nilai. Hasil nilai tersebut telah tersistem secara komputerisasi sebagai raport, hal tersebut kemudian menjadi standar dalam menentukan karyawan yang bertalenta.

“Ya banyak to... kita lihat dari attitudenya, banyak banget di dalem attitude tuh ada perilaku sehari-hari ditambah dengan knowledge/pendidikan, trus skillnya banyak banget, jadi misalkan analytical thinkingnya kayak gimana,

workload stressnya kayak gimana, impression personal nya kayak apa. Itu ada semuanya di ini seperti yang di psikologi kamu pelajari itu. Nah karyawan kan punya ya semua datanya kan online, kita kan pake sistem. Semua dari nilai performansi/kinerja, attitude, skill kan diukur tuh dan itu jadi raport masing-masing karyawan. Nah dari situ bisa kita pakai sebagai data untuk menetapkan standar.”(IR200515, 168-182)

“Lah iya disitu, ya di proses itu ada semuanya disitu ada pendidikan dan juga ada juga kompetensi ya jadi performansi seseorang itu ada juga P, P itu performansi jadi ada nilai namanya NKI, nilai kinerja individu, itu yang dinilai dari SKI sasaran kerja individu, jadi setiap tahun kita membuat suatu program, dimana disitu ditulis kinerjanya apa namanya program-program yang dilaksanakan setahun itu apa saja kemudian nanti dinilai oleh atasan nah nanti itu sebagai salah satu unsur untuk penilaian talent juga. Jadi selain nilai K tadi kompetensi juga ada nilai P ya, ada 2 yang dilihat selain pendidikan dan segala macam.”(IZ250515, 119-138)

“Kriterianya ya ada banyak mbak... pertama itu knowledge, knowledge itu kayak jenjang pendidikannya harus S1 atau S2 paling tidak, trus ada skill misalnya analytical thinking, dll, ada attitude sama performance juga... Nah semua karyawan kan punya semua datanya kan online, kita kan pake sistem. Semua dari nilai performansi/kinerja, attitude, skill kan diukur tuh dan itu jadi raport masing-masing karyawan. Nah dari situ bisa kita pakai sebagai data untuk menetapkan standar.”(HU140715, 63-70)

- b. Menetapkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur kriteria karyawan yang bertalenta

Assesment Center, Competency Based Human Resources Management (CBHRM) dan 360 derajat merupakan alat ukur yang ditetapkan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur untuk mengukur kriteria karyawan yang bertalenta. Ketiga alat ukur ini memiliki fungsi dan cara mengukur yang berbeda-beda. Assesment center digunakan untuk mengukur secara keseluruhan individu tersebut melalui psikotes dan interview. CBHRM digunakan untuk mengukur kompetensi

individu, baik keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku. Sedangkan 360 derajat digunakan untuk mengukur performansi kinerja karyawan.

“Kita tuh punya ukuran kompetensi yang diukur, kita pake CBHRM. CBHRM itu sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang mengkombinasikan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku (skill, knowledge, attitude and behavior) itu tadi... yang dimiliki pegawai, kita juga pake assesment centersama 360 derajat. 360 derajat itu gunanya untuk mengukur kinerja, biasanya umpan balik dari setiap orang yang punya hubungan kerja, ada dari atasannya, rekan kerjanya, sama bawahannya kalo ada. Ini itu kayak didiskusiin satu per satu. Jadi standar assesment yang digunakan PT. Telkom itu pake Job Succes Analysis (JSA) namanya, ini itu dikembangkan sama si Harrison Assesment System. Nah biasanya asesmen ini dilakukan pakai dua cara, yang pertama ada wawancara individual sama tiga sesi kuisioner. Tapi terpusat di Bandung.”(IR200515, 185-199)

“Ya tadi, ada CBHRM... CBHRM itu kepanjangannya Competency Based Human Resources Management, trus ada assesment. Assesment ini biasanya di Bandung ya... terpusat. Assesmen kan menilai, menilai seseorang, ada psikotesnya, ada kerja sama antar kelompok, bagaimana dia memutuskan suatu masalah itu kalo band 3 itu bend 4 bend3 itu seharian biasanya. Disitu itu karyawan dinilai lewat interview sama mengisi kuisioner sebanyak 3x. Assesmentnya itu pake Job Succes Analysis (JSA). Kalo mau ada naik jabatan atau promosi harus diasses dulu itu ke Bandung.. Kemudian ada 360 derajat... Disini itu ehmmm... kinerja performansi kita itu dinilai sama atasan saya, rekan selevel kerja saya dan bawahan saya. (IZ250515, 145-155)

“Ukuran standar kita itu pake assesment ya... 360 derajat sama Competency Based Human Resources Management atau biasanya disebut CBHRM ya.... Kalo CBHRM itu bisa mengukur semuanya ada skill, knowledge, attitude dan behavior. Kalo assesment itu pake Job Succes Analysis (JSA) yang dikembangkan sama Harrison Assesment System. Trus berikutnya ada 360 derajat, jadi 360 derajat ini kita dinilai oleh atasan, rekan sekerja yang sama-sama satu level dan bawahan kita kalo kita punya. Jadi ketiga sistem dan alat ini yang mengukur talent management di Telkom”.(HU140715, 73-83)

4.2.1.1.4. Menjelaskan Potensi

a. Melakukan seleksi & rekrutmen kandidat karyawan yang bertalenta

PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur melakukan seleksi & rekrutmen kandidat karyawan yang bertalentedengan mengelaborasi hasil *assesment center* dan nilai *Knowledge, Skill, Attitude, dan Performance*. Nilai dari masing-masing kelima hal tersebut merupakan standar bagi perusahaan dalam menetapkan ranking untuk menentukan kandidat karyawan yang bertalenta.

“Ya kita caranya ya mengelaborasi hasil KSA itu... jadi kita diskusikan kita kan punya ukuran kinerja individu, kita punya assesment hasilnya orang, kita punya assesment kompetensinya orang. Kan misalnya ada hasilnya nih... jadi kita punya ranking data nih ya kan... trus kita konfirmasi waktu sidang. Menurut mereka cocok nggak nih namanya ini di ranking 8 bener nggak nih. Ooo nggak attitudenya gini gini gini... nanti kalo ada yang sesuai ya itu yang kita loloskan.” (IR200515, 202-207)

“Karyawan kan punya ya semua datanya kan online, kita kan pake sistem. Semua dari nilai performansi/kinerja, attitude, skill kan diukur tuh dan itu jadi rapot masing-masing karyawan. Nah dari situ bisa kita pakai sebagai data untuk menetapkan standar untuk seleksi dan rekrutmen. Dan rata-rata yang jadi talent itu yang nilai K, S, dan A nya antara nilai 2 dan 3. Jarang ada yang dapet nilai 1, 1 itu terbaik ya. Assesment yang terpusat juga sebagai acuan kita dalam menentukan”(IZ250515, 145-155)

“Kalo kita ya pake data hasil assesment center itu sama KSA, Nah kita, ada toolsnya, jadi di Telkom itu ada toolsnya, toolsnya itu mengenai penilaian kompetensi jadi seseorang itu dinilai, oleh atasannya kemudian, kiri kanan, kiri kanan itu yang selevel ya, kemudian bawahannya kalo dia punya staf, jadi istilahnya penilaian 360 derajat atau GPR kompetensi test human resource manajemen. Nah itu tadi, itu ada di kompetensi base yang tadi diceritakan ada nilai k1 k2 k3 k4 dan seterusnya nah yang dianggap yang memenuhi talent ya k2 keatas karena kalo k2 itu kan diatas rata-rata jadi k2 dan k1 itu 20% disitu.”(HU140715, 87-100)

b. Mempertimbangkan potensi sumber daya internal/eksternal

Sumber daya internal merupakan sumber daya manusia yang lebih dipertimbangkan potensinya di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal

tersebut dikarenakan perusahaan merasa potensi yang dimiliki karyawannya sudah bagus dan sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan. Sedangkan sumber daya eksternal dipertimbangkan ketika tidak ada sumber daya internal yang mampu mengisi posisi yang dibutuhkan.

“Bisa luar bisa dalam. tapi lebih diutamakan internal... Untuk satu pekerjaan khusus kita ngambil dari luar. Contoh kita butuh orang untuk memprediksi usaha ini nantinya akan bagus... kita butuh orang untuk memprediksi itu. Katakanlah orang kita tidak ada yang mampu, ya akhirnya kita harus ngambil dari luar.”(IR200515, 210-215)

“Internal... kalo eksternal itu cuma memenuhi posisi yang memang Telkom kurang disitu gitu... kalo orang teknik kan sebagian besar kita orang teknik ya.... jadi kayak misalnya tentang SDM atau finance yang level tinggi itu ya kita biasanya hire orang luar Telkom...”(IZ250515, 170-174)

“Ya internal... yang diutamakan daripada eksternal. Kalo eksternal kan hanya untuk kompetensi yang Telkom nggak punya ya. Karena keahlian kita didalam kan capability nya lebih ready yang sudah kita siapkan. Kalo kita ngomong wifi, ahlinya yang orang Telkom lah... kalo ngomong internet ya orang Telkom lah bukan orang luar. Ya nggak? Kita ngomong streaming youtube masing-masing networknya ya cuman 1 kita lah” (HU140715, 100-107)

4.2.1.1.5. Analisa Gap dari Karyawan yang bertalenta

a. Membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan

Sidang komite yang dilakukan oleh para *senior leader* merupakan cara yang dilakukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dalam membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan. Dengan melihat data hasil *assesment* dan standar yang lain, para *senior leader* kemudian menentukan dan melihat kesesuaian dalam mendapatkan kandidat karyawan yang bertalenta.

“Ya kita mbahas dari awal, kita bandingin... kita kan punya data hasil assesment hasilnya orang, kita punya assesment kompetensinya orang. Kan misalnya ada hasilnya nih... jadi kita punya ranking data nih ya kan... trus kita konfirmasikan waktu sidang. Waktu sidang komite kan didiskusikan diantara senior leader diantara pemimpin itu, cocok nggak nih kualitas yang diinginkan sama yang dibutuhkan... sesuai nggak sama posisinya kalo ditempatkan dibagian situ. Senior leader itu pemimpin yang di divre ya yang di divre. Kalo untuk yang levelnya nasional ya nasional forumnya. Ada GM, SM, sama kepalanya witel witel itu... nanti kita sidang dengan EGM (Executive General Manager) sekarang namanya EVP (Excecutive Vice President).” (IR200515, 219-224)

“Biasanya ya melalui sidang komite itu, kita kan bisa bicarakan mau milih talent yang mana melalui sidang itu sama senior leader yang lainnya. Kita bandingin dulu sesuai nggak kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan, kekurangannya apa kalo dibandingkan dengan yang lain trus solusinya gimana....kalo memang butuh juga kita akan menginterview karyawan tersebut untuk memastikan. Tidak menutup kemungkinan untuk menginterview secara langsung kandidat tersebut untuk mengkonfirmasi” (IZ250515, 185-195)

“Ada pasti gapnya... ya makanya membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan itu dengan mengadakan sidang komite... seluruh senior leader kumpul, kemudian ditunjukkan datanya, hasil assesmentnya gimana... performansinya dinilai rekan sekerja gimana...kemudian nanti dibahas individu ini kurangnya apa dst...biasanya juga ada sesi interview sama karyawan itu kalo memang untuk mengkonfirmasi gap ini terjadi atau nggak” (HU140715, 114-122)

b. Membandingkan gap antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya

Matching job merupakan cara yang dilakukan untuk mengantisipasi perbedaan gap antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya ketika dibandingkan. Hal ini dilakukan dengan mencocokkan terlebih dahulu antara gap dan pekerjaan yang akan diberikan.

“Kalau memang ada perbedaan ya diantisipasi menggunakan matching job... setelah kita bandingkan kalau nggak cocok ya berarti kita

melakukan kesalahan dong. Harusnya nggak kalo pake matching job”(IR200515, 230-234)

“Matching job... matching job itu intinya kalo ada perbedaan gap antara kompetensi yang disyaratkan dengan senyatanya. Sebelum lebih jauh makanya diantisipasi.”(IZ250515, 200-202)

“Setau saya sih pake matching job... jadi biar nggak ada gap itu ya harus dicocokan dulu gitu...”(HU140715, 127-128)

4.2.1.1.6. Merancang Perencanaan untuk Perkembangan

e. Memberikan *training*

Training diberikan kepada karyawan yang *talent* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Hal ini biasanya dilakukan paling tidak setahun sekali. Pelaksanaan *training* direncanakan oleh *Corporate University* (CorPu) dan diselenggarakan oleh *Learning Even Area* (LEA). *Training* tersebut terdiri dari kepemimpinan tingkat dasar (*Supervisory Leadership Functional & Fundamental*), kepemimpinan tingkat menengah (*Suspim 135 B, Public Leadership* untuk Manajemen Madya), kepemimpinan tingkat senior (*Suspim 135 A, Functional Leadership, Commander Training, Public Leadership* untuk Manajemen Senior).

“Dibekali...training itu kan diselenggarakan sama LEA. LEA itu Learning Even Area... atas saran dari Corpu. Jadi nanti siapa yang memang sudah dibidik untuk jadi karyawan yang talent, kan menghubungi HR nya untuk memberitahu jadwal trainingnya. LEA itu ada di 5 kota besar di Indonesia, termasuk di Surabaya. Training di kita ini udah ada sejak duku tentang suspim. Suspim itu kepemimpinan tingkat senior (Suspim 135 A, Functional Leadership, ada.. commander training, public leadership untuk manajemen senior). kepemimpinan tingkat dasar (Supervisory Leadership Functional & Fundamental), kepemimpinan tingkat menengah (Suspim 135 B, Public Leadership untuk Manajemen Madya).” (IR200515, 240-252)

“Kalo training nggak bisa ditentukan mbak kapannya, sesuai dengan kebutuhan aritnya, perusahaan kan punya tujuan, ini lain ya training itu masalah talent, dengan training untuk tujuan perusahaan beda, training untuk talent kan tadi sesuai dengan kompetensinya masing-masing yang dirasa kurang kan dinaikan lagi kompetensinya. Macam-macam pelatihan yang kita sudah terapkan itu salah satunya Kepemimpinan Tingkat Senior (Suspim 135 A, FunctionalLeadership, Commander Training, Public Leadership untuk Manajemen Senior). kalo pelatihan masalah berhubungan dengan perusahaan targetnya perusahaan apa sih tahun ini, oh misalnya target perusahaan adalah sekarang jaman eranya viber optic ya jadi harus teknologi, ya disana trainingnya itu engga melihat talent yang 20 % itu engga beda. Training ini dilakukan oleh LEA atas saran Corpu.” (IZ250515, 207-217)

“Ada... training itu banyak khususnya bidang-bidang customer service itu sering kalo ada training sejenis yang menyangkut apa.. misalkan ada produk baru termasuk juga ada apa ya istilahnya ya ehm... inovasi-inovasi terkait dengan kepemimpinan dan lain-lain mereka itu diikutsertakan di apa... diikutkan. Tapi itu sepenuhnya mandatory, jadi bukan dari kami. Biasanya dari Corpu sudah nunjuk Learning Even Area untuk nunjuk si A si B gitu. Ada banyak trainingnya... ada training tentang Kepemimpinan Tingkat Dasar (Supervisory Leadership Functional & Fundamental), Kepemimpinan Tingkat Menengah (Suspim 135 B, Public Leadership untuk Manajemen Madya) dan Kepemimpinan Tingkat Senior (Suspim 135 A, FunctionalLeadership, Commander Training, Public Leadership untuk Manajemen Senior).” (HU140715, 135-145)

Training yang diselenggarakan untuk mengembangkan karyawan yang bertalenta dirasakan oleh ketiga informan yang masuk dalam *talent pool*. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara berikut ini:

“Disurabaya kebanyakan training diadakan di surabaya, pernah mengadakan training di Surabaya sama di bogor juga pernah satu kali masing-masing satu kali sih tapi rata-rata training di Surabaya. Rata-rata kaitannya dengan marketing ya macem-macem ya kalo marketing mulai dari selling brand manajemen dsb. Terus customer care ya pernah terkait seperti sekarang ini memang tugas-tugas supervisor plaza terus aplikasi-aplikasi ditelkom kan banyak aplikasi ya beberapa kali pernah training terkait aplikasi pernah juga training kaitannya dengan kayak semacam training motivasi gitu ya, spritiual gitu lah pernah juga terus pernah

traning di bandung itu oh itu training perisiapan global talent kalo yg spiritual itu di bogor pernah kalo ditanya berapa kali setun training ya banyak.” (IK290515, 129-153)

“Nah jadi kalo ada yang dibutuhkan untuk training, saya di training tentang apa ee... teori marketing, teknik-teknik skill sampe juga tentang manajemen manajemen skill. Tentang bagaimana kita mengelola, otomatis sebenarnya kalo yang namanya jualan bukan orang Telkom sendiri ya yang jualan. Kita punya tim nah bagaimana kita mengelola tim itu untuk menghasilkan yaaa sales yang bagus. Mungkin itu...”(WK220515, 248-260)

“Tergantung program traning ya jadi kalo kemaren itu yang terakhir yang saya inget itu, program training tentang spiritual itu targetnya semua karyawan tapi kan engga mungkin dalam satu unit diberangkatkan semua jadi gentian di bagi jadi beberapa batch jadi nanti satu batch itu dua sampe tiga pegawai yang dikirm nanti batch berikutnya dua orang lagi yang lain dikirm jadi kantor itu kan engga bisa ndak boleh kosong kan . jadi gentian gitu.”(SI220515, 195-207)

f. Memberikan *coaching*

Coaching merupakan salah satu kewajiban yang harus dilakukan karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal ini dilakukan dua arah dengan masing-masing atasan. Hal ini paling tidak dilakukan setengah tahun sekali, serta materi yang ingin diketahui bebas.

“Coaching ada... la ini saya juga habis coaching... ini ada bukunya... coaching itu wajib kalo di Telkom itu. Jadi misalnya kayak saya nih ya, saya dengan di coaching in sama atasan saya... mau belajar apapun bebas sama seperti waktunya bebas dan nggak harus selalu tentang HR... bpaling nggak dua tahun sekali lah ...trus coaching itu dua arah ya saya sama atasan saya gitu...”(IR200515, 254-259)

“Ada... kalo coaching kan dilakukan karyawan yang talent secara dua arah dengan masing-masing atasan....ya kan.. Terus paling nggak pelaksanaannya itu setengah tahun sekali, trus materi yang ingin diketahui bebas.” (IZ250515, 220-224)

“Heem... coaching itu dilakukan sama atasan mbak. Ibaratnya belajar bareng gitu... mau belajar apa dan materinya apa juga tidak harus sesuai

dengan bidangnya. Kira-kira kalo coaching itu satu tahun nggak Isampe 3kali...”(HU140715, 148-151)

Coaching yang diselenggarakan untuk mengembangkan karyawan yang bertalenta dirasakan oleh ketiga informan yang masuk dalam *talent pool*. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara berikut ini:

“Coaching ehm pernah sih... sudah lama dulu sudah nggak inget aku mbak”(SI/220515, 270-272)

“Kalo coaching jarang sih mbak... ya nggak sesering training/workshop. Soalnya coaching itu kan sama atasan ya jadi agak susah ngatur jadwalnya kalo saya”(WK/220515, 172-176)

“Coaching ada... tau kan ya mbak bedanya coaching sama konseling? Nah yaudah kalo tau... Kalo di coaching itu membahas materi dengan atasan. Materinya bebas nggak harus sesuai dengan bidang kita (IK/290515, 243-249)

g. Memberikan *mentoring*

Mentoring dengan atasan dilakukan ketika ada kesepakatan setelah melakukan *coaching*. Hal ini juga merupakan hal yang wajib dilakukan oleh karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Waktu pelaksanaan *mentoring* tersebut dilakukan secara fleksibel dan seterusnya akan dimonitor oleh mentor.

“Oiya kalo mentoring ya wajib to... ini kan lanjutannya coaching. Jadi kalo udah coaching, biasanya ya lanjut mentoring” (IR200515, 263-264)

“Ada... mentoring itu ya sama atasan tadi. Waktu pementoran itu fleksibel mau waktunya kapan bisa didiskusiin dulu”(IZ250515, 227-229)

“Mentoring itu wajib kalau sudah coaching itu biasanya ya mentoring” (HU140715, 153)

Mentoring yang diselenggarakan untuk mengembangkan karyawan yang bertalenta dirasakan oleh ketiga informan yang masuk dalam *talent pool*. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara berikut ini:

“Kalo mentoring jarang ya... tapi sebenarnya wajib kalo sudah coaching biasanya juga coaching. Jadi gitu mbak...”(WK220515, 179-182)

“Mentoring dulu pernah... sekali tapi habis itu sudah ada plan untuk mentoring lagi tapi belum jadi terus dengan atasan saya” (SI220515, 274-277)

“Oiya ada mentoring... saya jarang... dulu pernah juga. Tapi namanya nggak sempat-sempat padahal sebenarnya jadwalnya fleksibel lo” (IK290515, 252-256)

h. Memberikan *rotation*

PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur memberikan rotasi, dimana kebutuhan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. *Rotation* diputuskan oleh *senior leader* dan *management*.

“Rotasi... ada disini... rotasi itu ya bisa asalsesuai sama kebutuhan perusahaan. Perusahaan itu yang memutuskan disini, senior leader sama management.”(IR200515, 269-271)

“Iya ada... rotasi itu yang nentuin rotasi ini biasanya disesuaikan perusahaannya dari senior leader sama management.”(IZ250515, 234-236)

“Ada... tapi bisanya rotasi itu mengikuti kebutuhan pegawai yang disesuaikan sama kebutuhan perusahaan. Bukan kebalikanya lo ya.. Rotation itu diputuskan oleh senior leader dan management”(HU140715, 157-161)

Rotation yang diselenggarakan untuk mengembangkan karyawan yang bertalenta dirasakan oleh ketiga informan yang masuk dalam *talent pool*. Hal ini sesuai dengan hasil wawancara berikut ini:

“Ada... tapi kan itu tergantung perusahaan mbak mau merotasi kita kemana dan dimana. Dulu kalo saya kan dari Kalimantan ke Surabaya, dari anak teknik jadi customer service”(WK220515,185-190)

“Rotasinya itu ya awalnya diberitahu manager kalau kita dirotasi, jadi bukan kita yang minta rotasi. Tapi perusahaan yang membutuhkan, jadi kita dipanggil. Kalo aku dulu dari Bandung jadi ke Surabaya kayak sekarang ini “ (SI220515, 280-286)

“Iya... rotasi ada. Mau rotasi pekerjaan, tempat... ada... biasanya itu tergantung dari atasan kita langsung. Kalo dirotasi ya saya ngikut ajasih dari Probolinggo ke Jember (IK290515, 259-264)

4.2.1.1.7. Penilaian Performansi Kandidat

c. Melakukan penilaian performansi

PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur melakukan penilaian performansi dengan melakukan *assesment*, 360 derajat, serta melihat Nilai Kinerja Individu (NKI) dan Nilai Kinerja Unit (NKU). *Assesment* dilakukan secara terpusat di Bandung.

“Eh sistem, jadi tiap tahun kita kan ada nilai 360 derajat, assesment yang ada di Bandung, NKI sama NKU tadi, jadi apa performansi nilai kompetensi kan ada, itu nanti itu sistem nanti yang memasukan langsung 20 nah 20% itu nanti disitu dikirimkan ke GM masing2 general manajer witel masing2.”(IR200515, 276-281)

“Kalo itu ya... dilihat dari ini... nilai NKI sama NKU nya... ada 360 derajat juga, sama nilai assesment”(IZ250515, 240-241)

“Performansi itu ya pake 360 derajat itu, assesment, NKI dan NKU performance diukur dari itu, dll.”(HU140715, 167)

d. Menentukan posisi kandidat

Senior leader dan para *manager* merupakan pengambil keputusan untuk menentukan posisi kandidat di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal

tersebut dilakukan dengan menentukan *ranking* dan posisi yang tepat, sesuai dengan hasil *assesment* dan semua pertimbangan untuk posisi utama/penting yang sedang kosong.

“Senior leader kalo nentuin posisi ya... gitu... ini urutan ini udah bener engga, kadang itu tadi dirapatkan di forum senior leader dan manager yang 20 orang itu misal 20 orang ini loh dari 100 misalkan ya ini rankingnya secara ini bener engga, ini hasil dari mesin atau sistem ini begini oh engga bisa harusnya nomer 1 itu udah itu, harusnya yang nomer 5 itu nomer 1 jadi begini begini ya berdebat gitu. Hasil assesmentnya juga gimana... semua dilihat dan diranking”(IR200515, 311-318)

“Ya kita mbahas dari awal, kita kan punya ukuran kinerja individu, kita punya assesment hasilnya orang, kita punya assesment kompetensinya orang. Kan misalnya ada hasilnya nih... jadi kita punya ranking data nih ya kan... trus kita konfirmasikan waktu sidang sama senior leader dan manager. Menurut mereka cocok nggak nih namanya ini di ranking 8 bener nggak nih. Ooo nggak attitudenya gini gini gini... nanti kalo ada yang sesuai ya itu yang kita loloskan.” (IZ250515, 294-306)

“Kalo untuk penentuan talentnya itu dilaksanakan oleh corporate, jadi senior leader sama manager berkumpul untuk merapatkan sidang ini rankingnya itu gerakan asesmen dari pegawai tersebut, sama kompetensi dari bagian HRM. Misalkan calonnya disini ada Bu Atik sama Pak Budi, rankingnya ini contoh ya misalkan Pak Budi ranking 10 Bu Atik ranking 15, gitu misalkan. Itu apakah menurut kepala kantor sesuai apa enggak. Itu biasanya ada masukan-masukan dari manajernya. Apa ini tetep 10 sama 15, atau mungkin menjadi lebih ke bawah. Itu tergantung ini apa.. sidang dari para manajemen..”(HU140715,222-232)

4.2.1.1.8. Penilaian dan Promosi

e. Menilai karyawan *talent* yang berada dalam *talent pool*

Menilai karyawan *talent* yang berada dalam *talent pool* yaitu dengan mengevaluasi *talent* menggunakan 360 derajat. *Feedback* juga dilakukan setiap

satu tahun untuk memastikan kestabilan kinerja karyawan yang bertalenta di PT.

Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

“Talent pool itu kan yang memetakan tadi yang 20% itu yang diatas rata-rata missal ada formasi yang kosong ya ngambilnya 20% itu, nah untuk mendapatkan orang-orang yang bagus itu menggunakan 360 derajat waktu dievaluasi dan dikasih feedback untuk kinerja ke depannya supaya lebih terpantau dan stabil”. (IR200515, 300-307)

“Oh engga, talent pool kan memang ada untuk mengelola karyawan yang talent itu untuk menduduki posisi di Telkom nantinya...biasanya selain dikembangkan juga kita juga evaluasi pakai 360 derajat itu. Selain itu juga menggunakan feedback untuk menjaga kestabilan kerja”.(IZ250515, 258-263)

”Karyawan di talent pool kan di develop ya... tidak hanya didevelop aja sebenarnya tapi juga dievaluasi dan dikasih feedback. Jadi karyawan itu... dievaluasinya menggunakan 360 derajat, sedangkan evaluasi diberikan cukup berkala.”(HU140715, 187-190)

f. Menentukan kandidat yang dipromosikan

Assesment tool dan *job tender* merupakan metode yang digunakan dalam menentukan kandidat yang dipromosikan di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal ini dilakukan dengan mengumumkan kepada karyawan internal yang memiliki kesesuaian kualitas yang dibutuhkan. Setelah tersaring kemudian diasses dan mendapatkan nominasi dari atasan, lalu mendaftarkan diri. Setelah itu para senior leader menentukannya dalam sidang komite.

“Kalo di Telkom itu nentuinnya pake assesment tool sama job tender ya..., jadi pertama itu mengumumkan kepada karyawan internal yang memiliki kesesuaian kualitas yang dibutuhkan. Setelah tersaring, kandidatnya dipanggil menghadap panelis untuk dinilai/asses. Kualifikasi dan berbagai persyaratan yang dicantumkan biasanya diturunkan dari informasi analisis jabatan/job description. La... melalui nominasi diri sendiri atau rekomendasi dari atasan, karyawan yang tertarik dengan kesempatan tersebut melaporkan diri kepada departemen SDM dan

mendaftarkan diri. Penentuan ini biasanya juga dilakukan melalui sidang komite oleh para senior leader dalam penentuan tersebut.”(IR200515, 287-292)

“Lewat assesment tool di Bandung itu sama job tender. Nanti diumumkan kalo ada posisi yang kosong... ya sudah... nanti akan disidangkan dan ditentukan oleh senior leader dalam sidang komite”.(IZ250515, 246-253)

“Ada dua ya... job tender.... sama assesment tool juga...kita pakai itu sih untuk menentukan kandidat yang bakal promosi... ”(HU140715, 174-183)

4.2.2. Hasil Analisis Data

4.2.2.1. Menentukan Target dan Strategi

Proses *Talent Management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur diawali dengan tahap menentukan target. Target yang ditentukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur adalah mencetak pemimpin-pemimpin yang mempunyai *global mindset*. Dengan pemimpin yang memiliki *global mindset*, pemimpin tersebut diharapkan dapat memahami dan mengakomodasi berbagai karakteristik pasar global yang beragam. Hal tersebut berguna bagi perusahaan dalam menghadapi tantangan global yang semakin tidak terbatas.

Selanjutnya, pada tahap ini perusahaan menentukan strategi, penentuan strategi ini didasarkan pada tahap sebelumnya yaitu menentukan target. Karena target perusahaan ialah untuk mencetak pemimpin-pemimpin yang mempunyai *global mindset*, maka ditentukan sebuah strategi. Strategi yang ditentukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur adalah strategi *The Five E*. Strategi tersebut terdiri dari *Enthusiasm*, *EduKnowledge*, *Exposure*, *Equity* dan *Enabler*. *Enthusiasm* merupakan sekumpulan elemen dasar untuk menjadi talenta global yang sudah siap/*ready*. Hal ini dicontohkan dengan

karyawan *talent* yang sedang berada pada posisi “keterpurukan kompetensi”, kemudian memaksa dirinya agar keluar dari zona tersebut. Saat itulah energi *enthusiasme* dibutuhkan untuk turut merealisasikan tujuan perusahaan. Elemen tersebut adalah niat, kesungguhan, dan *passion* yang luar biasa. Kemudian, *eduknowledge* merupakan upaya memanfaatkan, mengembangkan, dan menciptakan pengetahuan yang secara spesifik diarahkan untuk tujuan pembelajaran untuk mendongkrak kinerja perusahaan. Contohnya memberikan kesempatan *talent* untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi, ke luar negeri, atau terlibat dalam rutinitas *research & development*. Selanjutnya, *exposure* merupakan suatu hal terpenting dalam membentuk talenta, yaitu dengan memiliki kesempatan bekerja dan mengekspresikan kemampuannya di luar negeri. Hal ini dicontohkan dengan pemberian *experience* ke luar negeri dan diberikan target melalui program *Global Talent Program (GTP)*. Selanjutnya, *equity* merupakan strategi yang paling substansial karena strategi ini memberikan target kepada *talent*. Hal ini dicontohkan dengan pemberian target kepada karyawan *talent* untuk dapat membuka kantor cabang baru di luar negeri selama tiga bulan. Strategi terakhir adalah *enabler*, yaitu sistem, kebijakan, infrastruktur, dan program yang memungkinkan proses akselerasi pembentukan talenta global berlangsung secara efektif. Hal ini dimaksudkan agar *talent* dapat selalu termotivasi agar sesuai dengan pandangan perusahaan.

Berdasarkan penentuan target dan strategi diatas, maka tahap ini telah terpenuhi dengan tujuan yang telah ditentukan dari *talent management* itu sendiri.

Tujuan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur yaitu untuk mempersiapkan orang terbaik di perusahaan yang diproyeksikan menjadi pemimpin di masa depan

4.2.2.2. Menentukan Posisi Utama/Kunci

Tahap ini diawali dengan menentukan posisi utama/kunci yang kritis. Penentuan ini dilakukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dengan menetapkan formasi kunci. Formasi kunci yang kritis di perusahaan ini adalah formasi *stricker* atau penyerang. Hal ini dikarenakan posisi tersebut merupakan posisi yang paling kritis atau dibutuhkan untuk berhubungan dengan pelanggan, dibandingkan posisi lainnya. Posisi lainnya ialah posisi *defender* dan *support*, misalnya bagian *finance*, *HR*, atau teknik.

Kemudian langkah berikutnya pada tahap ini adalah menentukan jumlah pengisi posisi utama/kunci. Sebanyak 20% dari seluruh kapasitas karyawan disetiap divre merupakan ketentuan yang sudah ditentukan perusahaan sebagai jumlah pengisi posisi utama/kunci di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Jumlah tersebut ditentukan untuk memiliki karyawan dengan potensial talenta yang tinggi sebagai pengisi posisi utama/kunci. Sedangkan 60% lainnya merupakan karyawan yang termasuk potensial dan 20% lainnya termasuk dibawah rata-rata dan membutuhkan *improvement*. Dengan penentuan sebesar 20% tersebut, diharapkan potensi-potensi karyawan yang *talent* dapat terpilih sebagai pemimpin-pemimpin di masa depan yang berkualitas.

4.2.2.3. Menentukan Profil *Talent*

Knowledge, Attitude, Skill dan *Performance* merupakan kriteria karyawan yang *talent*. Hal ini telah ditentukan oleh PT. Telkom Divisi regional V Jawa Timur setelah langkah menentukan jumlah posisi utama/kunci. Penentuan ini dilakukan agar perusahaan memiliki karyawan yang bertalenta di setiap level dan posisi. *Knowledge* merupakan kriteria dasar yang digunakan sebagai pertimbangan latar belakang tingkat/jenjang pendidikan yang telah ditempuh dan kemampuan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan yang *talent*. Kemudian *skill*, kriteria ini harus dimiliki karyawan yang *talent*, diantaranya: *analytical thinking, workload stress, impression personal*, dll. Selanjutnya, *attitude* merupakan sikap yang dapat diukur melalui atasan, rekan sekerja, dan bawahan untuk mendapatkan hasil *attitude* yang sesuai dengan standar yang sudah ditentukan. Sedangkan *performance* ditentukan berdasarkan sasaran kerja yang sudah ditargetkan dengan melihat nilai kinerja individu (NKI) dan nilai kinerja unit (NKU).

Kemudian, menetapkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur kriteria karyawan yang bertalenta merupakan bagian dari tahap ini. PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur mengukur kriteria-kriteria seperti diatas menggunakan *assesment center, Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* dan 360 derajat. *Assesment center* merupakan penilaian yang dilakukan secara terpusat di Bandung. Standar *assesment* yang digunakan PT. Telkom ialah menggunakan *Job Succes Analysis (JSA)* yang dikembangkan oleh *Harrison Assesment System*. Asesmen ini dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara

individual dan tiga sesi kuisioner. Sedangkan CBHRM merupakan suatu sistem pengelolaan SDM berbasis kompetensi yang mengkombinasikan keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku (*skill, knowledge, attitude and behavior*) yang dimiliki pegawai agar dapat melaksanakan tugas dan peran pada posisi yang diduduki secara produktif dan profesional. Sedangkan 360 derajat digunakan untuk mengukur kinerja berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya, baik atasan, rekan kerja, dan bawahannya. Hal ini dilakukan dengan menemui satu per satu untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang mereka berikan.

4.2.2.4. Menjelaskan Potensi

Pada tahap ini, PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur melakukan seleksi & rekrutmen kandidat karyawan yang *talent* dengan mengelaborasi hasil *assesment center* dan nilai KSA. Potensi yang dimiliki oleh karyawan yang *talent* ini dijelaskan untuk memiliki potensi kandidat dengan profil yang ideal dan sesuai untuk posisi utama. Hasil *assesment center* dan nilai KSA tersebut nantinya akan didiskusikan bersama para *senior leader* dan pemimpin lainnya dalam menetapkan karyawan yang *talent*.

Penentuan potensi tersebut, tidak sembarangan dilakukan dalam menentukan karyawan yang *talent*. PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur mempertimbangkan potensi sumber daya internal/eksternalnya dengan lebih mempertimbangkan potensi sumber daya internal daripada eksternalnya. Hal ini dikarenakan selain efisien dan efektif, sumber daya manusia yang dimiliki

perusahaan ini lebih sesuai dan mudah untuk mengembangkan perusahaan. Berbeda dengan sumber daya eksternal, hal tersebut dipertimbangkan ketika tidak ada sumber daya eksternal, hal tersebut dipertimbangkan ketika tidak ada sumber daya internal yang mampu memenuhinya. Misalnya kapabilitas dalam bidang *bussines plan* atau untuk menjangkau bisnis baru di luar negeri membutuhkan sumber daya eksternal yang khusus dalam bidang tersebut.

4.2.2.5. Analisa Gap dari Karyawan yang Talent

Pada tahap ini, membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan dilakukan melalui sidang komite yang dilakukan oleh para *senior leader* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Pada sidang tersebut, kualitas karyawan yang diinginkan dan yang dibutuhkan akan disidangkan. Utamanya diskusi juga dilakukan bersama *job incumbent* atau pelaku kerja itu sendiri. Melalui sidang tersebut, ditentukan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan. Dari hasil sidang tersebut, dihasilkan *jobdesc* dan *jobspec* yang berbeda-beda di setiap posisi. Sehingga, karyawan *talent* menyesuaikan dengan kualitas yang posisi tersebut dengan membandingkan masing-masing individu dan posisi yang sesuai. Hal ini, utamanya dilakukan dengan melakukan *interview*/diskusi dengan pelaku kerja itu sendiri (*incumbent job*). Kemudian, dalam membandingkan gap antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menggunakan *matching job*. Hal ini merupakan cara yang dilakukan untuk mengantisipasi perbedaan gap antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya ketika dibandingkan.

Dengan adanya *matching job* tersebut, dapat mengantisipasi gap yang terjadi pada posisi yang ditentukan.

4.2.2.6. Merancang perencanaan untuk perkembangan

Tahap ini dilakukan ketika kekurangan/*gap* dari kualitas individu pada posisi utama/kunci telah dibandingkan dengan kualitas yang dibutuhkan. Merancang perencanaan untuk perkembangan dilakukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, yaitu dengan memberikan *training*, *coaching*, *mentoring*, dan *rotation*. Beberapa program *training* yang diberikan, antara lain kepemimpinan tingkat dasar (*Supervisory Leadership Functional & Fundamental*), kepemimpinan tingkat menengah (Suspim 135 B, *Public Leadership* untuk Manajemen Madya) dan kepemimpinan tingkat senior (Suspim 135 A, *Functional Leadership*, *Commander Training*, *Public Leadership* untuk Manajemen Senior). Kemudian, *coaching* dilakukan karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur secara dua arah dengan masing-masing atasan. Hal ini paling tidak dilakukan setengah tahun sekali, serta materi yang ingin diketahui bebas. Setelah melakukan *coaching*, yang diberikan selanjutnya adalah *mentoring* dengan atasan. Hal ini juga merupakan hal yang wajib dilakukan oleh karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Waktu pelaksanaan *mentoring* tersebut dilakukan secara fleksibel dan seterusnya akan dimonitor oleh mentor. Sedangkan *rotation* dapat dilakukan dimana kebutuhan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Hal tersebut diputuskan oleh *senior leader* dan *management*.

4.2.2.7. Penilaian Performansi Kandidat

Pada tahap ini langkah yang dilakukan adalah melakukan penilaian performansi dengan melihat Nilai Kinerja Individu (NKI) dan Nilai Kinerja Unit (NKU), serta menggunakan *assessment* dan 360 derajat. 360 derajat digunakan untuk mengukur kinerja berdasarkan umpan balik dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya, baik atasan, rekan kerja, dan bawahannya. Hal ini dilakukan dengan menemui satu per satu untuk mendiskusikan penilaian kinerja yang mereka berikan. Sedangkan *assessment* dilakukan secara terpusat di Bandung menggunakan *Job Succes Analysis* (JSA) yang dikembangkan oleh *Harrison Assesment System*. Asesmen ini dilakukan dengan dua cara, yaitu wawancara individual dan tiga sesi kuisisioner. Kemudian, pada tahap ini perusahaan juga menentukan posisi kandidat. *Senior leader* dan para *manager* merupakan pengambil keputusan untuk menentukan posisi kandidat di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal tersebut dilakukan dalam sidang komite dengan menentukan *ranking* dan posisi yang tepat sesuai dengan hasil *assessment* dan semua pertimbangan untuk posisi utama/penting yang sedang kosong.

4.2.2.8. Penilaian dan Promosi

Pada tahap ini penilaian karyawan *talent* dalam *talent* yaitu dengan 360 derajat. *Feedback* juga dilakukan setiap satu tahun sekali untuk memastikan kestabilan kinerja *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Kemudian dalam menentukan kandidat yang dipromosikan, perusahaan ini menggunakan *assessment tool* dan *job tender* yang merupakan metode untuk menentukan

kandidat yang dipromosikan di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. *Assesment tool* dilakukan oleh pusat di Bandung dengan metode wawancara individu dan kuesioner. Sedangkan *job tender* dilakukan dengan mengumumkan kepada karyawan internal yang memiliki kesesuaian kualitas yang dibutuhkan. Para kandidat yang tersaring dipanggil menghadap panelis untuk dinilai/asses. Kualifikasi dan berbagai persyaratan yang dicantumkan biasanya diturunkan dari informasi analisis jabatan/*job description*. Dan melalui nominasi diri sendiri atau rekomendasi dari atasan, karyawan yang tertarik dengan kesempatan tersebut melaporkan diri kepada departemen SDM dan mendaftarkan diri. Penentuan ini juga dilakukan melalui sidang komite oleh para *senior leader* dalam penentuan tersebut.

4.2.2.9. Proses *Talent Management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur

PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dalam menentukan proses *talent management* memiliki beberapa tahap. Tahap pertama yang ditentukan oleh pemimpin direksi pada proses ini ialah menentukan target dan strategi. Dalam menentukan target, perusahaan ini ingin mencetak pemimpin-pemimpin yang mempunyai *global mindset*. Hal tersebut dikarenakan perusahaan dituntut untuk dapat bertahan dalam menghadapi perubahan dunia bisnis yang semakin tidak terbatas (era *borderless*). Setelah target telah terbentuk, strategi ditentukan. Strategi yang digunakan perusahaan ini ialah strategi *The Five E* yang terdiri dari *Enthusiasm*, *EduKnowledge*, *Exposure*, *Equity* dan *Enabler*. Kelima strategi tersebut menjadi pilar utama perusahaan dalam melaksanakan *talent management*

di perusahaan ini. Kemudian, setelah menentukan target dan strategi, tujuan perusahaan ditentukan. Mempersiapkan orang terbaik yang diproyeksikan menjadi pemimpin Telkom di masa depan merupakan tujuan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dalam menerapkan *talent management*.

Setelah tahap pertama, maka tahap selanjutnya yaitu menentukan posisi utama/kunci. Untuk memenuhi tahap ini, perusahaan menentukan posisi utama/kunci yang kritis dan menentukan jumlah pengisi posisi utama/kunci. PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menetapkan formasi kunci dalam menentukan posisi utama/kunci yang kritis. Formasi tersebut, utamanya adalah posisi *stricker*/penyerang yang merupakan posisi-posisi yang berhubungan dengan pelanggan. Sedangkan posisi lainnya, seperti *defender* atau *support* dinilai perusahaan tidak termasuk sebagai posisi yang kritis. Kemudian dalam menentukan jumlah pengisi posisi utama/kunci, PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menetapkan sebanyak 20% karyawan *talent* dari total populasi karyawannya sebagai kandidat karyawan yang *talent*. Populasi ini dinilai perusahaan memiliki potensi lebih dibandingkan dengan jumlah populasi karyawan lainnya.

Selanjutnya, pada tahap ketiga ini dilakukan dengan menentukan profil *talent*. Pada tahap ini dilakukan dengan menentukan kriteria dan menetapkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur kriteria karyawan yang *talent*. PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menentukan *knowledge*, *attitude*, *skill* dan *performance* dengan nilai dan potensi terbaik sebagai ketentuan kriteria karyawan yang *talent*. Kriteria tersebut memiliki standar dengan nilai 2 atau 3 sebagai nilai

tertinggi dari *range* total 5, sedangkan kriteria *knowledge* melihat jenjang pendidikan yang dimiliki karyawan *talent*. Setelah menentukan kriteria, maka perusahaan menetapkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur kriteria karyawan yang *talent* tersebut. Alat ukur yang digunakan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur adalah *assesment center*, *Competency Based Human Resources Management* (CBHRM) dan 360 derajat. Ketiga alat ukur ini saling melengkapi dalam mengukur kriteria-kriteria karyawan *talent* yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Kemudian, menjelaskan potensi merupakan tahap keempat dalam proses ini. Pada tahap ini dilakukan dengan melakukan seleksi & rekrutmen kandidat karyawan yang *talent*, serta mempertimbangkan potensi sumber daya internal/eksternal. PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur melakukan seleksi & rekrutmen kandidat karyawan yang *talent* dengan mengelaborasi hasil *assesment center* dan nilai *knowledge*, *attitude*, *skill*, dan *performance*. Dari hasil kelima kriteria tersebut memunculkan nilai-nilai dan data yang telah terstandar. Sehingga, data tersebut menjadi acuan perusahaan dalam menentukan kandidat karyawan yang *talent*. Kemudian dalam mempertimbangkan potensi sumber dayainternal/eksternal, PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menetapkan sumber daya internal sebagai potensi yang lebih dipertimbangkan. Hal ini dikarenakan kualitas sumber daya internal dinilai perusahaan masih mampu mengisi posisi-posisi yang kosong dibandingkan kualitas sumber daya eksternal. Namun, tidak menutup kemungkinan bahwa perusahaan dapat mengambil sumber daya eksternal. Hal tersebut dapat terjadi ketika kompetensi sumber daya internal

tidak mampu memenuhinya. Misalnya ketika perusahaan ingin membuka perusahaan baru di luar negeri dan kompetensi memprediksi bisnis perusahaan. Maka, perusahaan merekrut karyawan eksternal sesuai kebutuhan perusahaan.

Selanjutnya pada tahap kelima, yaitu analisa *gap* dari karyawan yang *talent*. Tahap ini diawali dengan membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan. Hal tersebut dilakukan melalui sidang komite yang dilakukan oleh para *senior leader*. Melalui sidang tersebut, ditentukan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan. Dari hasil sidang tersebut, dihasilkan *jobdesc* dan *jobspec* yang berbeda-beda di setiap posisi. Sehingga, karyawan *talent* menyesuaikan dengan kualitas yang posisi tersebut dengan membandingkan masing-masing individu dan posisi yang sesuai. Hal ini, utamanya dilakukan dengan melakukan *interview*/diskusi dengan pelaku kerja itu sendiri (*incumbent job*). Kemudian, dalam membandingkan *gap* antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menggunakan *matching job*. Hal ini merupakan cara yang dilakukan untuk mengantisipasi perbedaan *gap* antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya ketika dibandingkan. Dengan adanya *matching job* tersebut, dapat mengantisipasi *gap* yang terjadi pada posisi yang ditentukan.

Kemudian pada tahap keenam yaitu merancang perencanaan untuk perkembangan, diawali dengan memberikan *training*. *Training* diberikan kepada karyawan yang *talent* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Beberapa program *training* yang diberikan, antara lain kepemimpinan tingkat dasar (*Supervisory Leadership Functional & Fundamental*), kepemimpinan tingkat menengah

(Suspim 135 B, *Public Leadership* untuk Manajemen Madya) dan kepemimpinan tingkat senior (Suspim 135 A, *Functional Leadership, Commander Training, Public Leadership* untuk Manajemen Senior). Pelaksanaan *training* ini direncanakan oleh *Corporate University* (CorPu) dan diselenggarakan oleh *Learning Even Area* (LEA). Selanjutnya, memberikan *coaching* merupakan salah satu kewajiban yang harus dilakukan karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal ini dilakukan dua arah dengan masing-masing atasan. Hal ini paling tidak dilakukan setengah tahun sekali, serta materi yang ingin diketahui bebas. Dalam memberikan *mentoring*, dilakukan dengan atasan ketika ada kesepakatan setelah melakukan *coaching*. Hal ini juga merupakan hal yang wajib dilakukan oleh karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Waktu pelaksanaan *mentoring* tersebut dilakukan secara fleksibel dan seterusnya akan dimonitor oleh mentor. Kemudian, PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur memberikan rotasi, dimana kebutuhan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. *Rotation* diputuskan oleh *senior leader* dan *management* dalam rapat yang telah disepakati.

Penilaian performansi kandidat merupakan tahap ketujuh dimana pada tahap ini diawali dengan melakukan penilaian performansi. PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur melakukan penilaian performansi dengan melakukan *assesment*, 360 derajat, serta melihat Nilai Kinerja Individu (NKI) dan Nilai Kinerja Unit (NKU). *Assesment* yang dilakukan secara terpusat di Bandung tersebut, menggunakan metode *interview* individu dan kuesioner. Sedangkan 360 derajat dilakukan dengan dinilai dari atasan, rekan kerja dan bawahan untuk

mendapatkan penilaian secara riil dalam pelaksanaan performansi sehari-hari. Untuk NKI dan NKU terukur melalui sistem komputerisasi dengan melihat hasil tercapainya sasaran kerja. Kemudian, pada tahap ini perusahaan juga menentukan posisi kandidat. *Senior leader* dan para *manager* merupakan pengambil keputusan untuk menentukan posisi kandidat di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal tersebut dilakukan dalam sidang komite, dengan menentukan *ranking* dan posisi yang tepat sesuai dengan hasil *assesment* dan semua pertimbangan untuk posisi utama/penting yang sedang kosong.

Asesmen dan proses promosi merupakan tahap terakhir dalam proses *talent management* ini. Pada tahap ini perusahaan menilai karyawan *talent* yang berada dalam *talent pool*, serta menentukan kandidat yang dipromosikan. Dalam menilai karyawan *talent* yang berada dalam *talent pool*, perusahaan mengevaluasi *talent* menggunakan metode 360 derajat. Hal ini dilakukan dengan menginterview masing-masing bersama atasan, rekan sekerja, dan bawahan. Selain itu, *feedback* juga dilakukan setiap satu tahun sekali untuk memastikan kestabilan kinerja *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal tersebut juga dapat dilihat pada masing-masing akun karyawan ketika berhasil atau gagal dalam mencapai sasaran kerja yang dibebankan. Kemudian, pada tahap ini perusahaan juga menentukan kandidat yang dipromosikan, *assesment tool* dan *job tender* merupakan metode yang digunakan dalam menentukan kandidat yang dipromosikan di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Sebelum kandidat tersebut ditentukan, *assesment* dilakukan untuk mendapatkan data. Dari data tersebut, nantinya akan ditentukan

melalui sidang komite oleh para *senior leader* dalam penentuan tersebut yang disebut sebagai *job tender*.

4.3. Pembahasan

Penelitian ini menggunakan pembahasan berdasarkan perspektif teori yang dikemukakan oleh Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013) mengenai proses *talent management*. Proses tersebut berawal dari menentukan target dan strategi, tahap ini merupakan tahap untuk menentukan tujuan dari *talent management*. Berdasarkan definisi tersebut, langkah pertama yang harus dilakukan ialah menentukan target. Penentuan target pada tahap ini akan membantu dalam menentukan strategi Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Target yang ditentukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur adalah untuk mencetak pemimpin-pemimpin yang mempunyai *global mindset*. Setelah menentukan target, maka langkah berikutnya yang harus dilakukan oleh perusahaan ialah menentukan strategi. Strategi yang digunakan perusahaan ini adalah strategi *The Five E* yang terdiri dari *enthusiasm*, *eduknowledge*, *exposure*, *equity* dan *enabler*. Menentukan target dan strategi sangat penting di suatu organisasi karena dari kedua langkah tersebut dapat ditentukan tujuan dari *talent management* itu sendiri Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Tujuan dari penerapan *talent management* di perusahaan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur ini adalah untuk mempersiapkan orang terbaik di Telkom yang diproyeksikan menjadi pemimpin Telkom di masa depan. Diharapkan perusahaan

dapat mengatasi tantangan yang dihadapi perusahaan dalam menghadapi *era borderless* setelah memiliki target, strategi dan tujuan yang ingin dicapai.

Setelah langkah pertama menentukan target dan strategi, tahap selanjutnya yaitu menentukan posisi utama/kunci. Tahap ini merupakan tahap untuk menentukan posisi-posisi paling penting yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dan pengembangan dalam program *talent management* Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Tahap ini diawali dengan menentukan posisi utama/kunci yang kritis. PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menentukan posisi utama/kunci yang kritis dengan mengutamakan posisi *stricker*/penyerang yang merupakan posisi-posisi yang berhubungan dengan pelanggan dibandingkan posisi *defender* dan *support*. Setelah itu, perusahaan perlu menentukan jumlah pengisi posisi utama/kunci pada tahap ini. Hal tersebut berguna untuk mengetahui posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dan pengembangan dalam program *talent management* Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menetapkan sebanyak 20% karyawan *talent* nya sebagai pengisi posisi utama/kunci. Hal tersebut menjadi penemuan karena ketetapan sebanyak 20% tersebut merupakan salah satu kategori dari karyawan yaitu *keeper*. *Keeper* adalah mereka yang berhasil mencapai kinerja melebihi dari yang diharapkan, mampu membantu karyawan yang lainnya dalam meningkatkan kinerja, dan melebihi harapan dalam mewujudkan kompetensi inti organisasi. Biasanya karyawan yang diklasifikasikan

sebagai para *keeper* jumlahnya antara 20% sampai dengan 25% dari seluruh karyawan di organisasi (Berger, 2004).

Kemudian, langkah ketiga ialah menentukan profil *talent*. Tahap ini berfungsi untuk menentukan kriteria *talent* yang berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi yang di dalamnya berisikan karakter pribadi, pengetahuan, pengalaman karir, kinerja, keterampilan, minat dan potensi Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Langkah pertama yang dilakukan ialah menentukan kriteria karyawan yang *talent* PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur adalah menentukan *Knowledge, Attitude, Skill* dan *Performance* dengan nilai dan potensi terbaik sebagai ketentuan kriteria karyawan yang *talent*. Setelah menentukan kriteria karyawan yang *talent*, maka langkah berikutnya ialah menetapkan alat ukur yang digunakan untuk mengukur kriteria karyawan yang *talent*. *Assesment Center, Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* dan 360 derajat merupakan alat ukur yang ditetapkan PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur untuk mengukur karyawan yang *talent* tersebut.

Setelah menentukan profil *talent*, maka menjelaskan potensi merupakan tahap keempat untuk menentukan potensi kandidat dengan profil yang ideal dan memiliki potensi terhadap posisi utama Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Penentuan tersebut ini diawali dengan langkah melakukan seleksi & rekrutmen kandidat karyawan yang *talent*. Berdasarkan data wawancara, ditemukan bahwa seleksi dan rekrutmen tersebut dilakukan dengan mengelaborasi hasil *assesment center* dan nilai *knowledge, skill, attitude (KSA)*, serta *performance*. Langkah ini merupakan langkah yang efektif, hal ini didukung oleh

pernyataan yang dikemukakan oleh Pella & Afifah (2011), yang menyatakan bahwa perusahaan yang berkonsentrasi pada seleksi dan rekrutmen karyawan yang benar akan menyelesaikan lima puluh persen tugas pengembangan karyawan. Selanjutnya, mempertimbangkan potensi sumber daya internal/eksternal. Sumber daya internal di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur merupakan sumber daya yang lebih dipertimbangkan potensinya. Berbeda dengan sumber daya eksternal dipertimbangkan ketika tidak ada sumber daya internal yang mampu memenuhinya. Penemuan ini dibenarkan oleh definisi pada tahap ini seperti yang dikemukakan oleh Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013) bahwa dari sudut pandang ini, organisasi pertama kali akan mencari karyawan berbakat/terampil secara internal, lalu mencari karyawan berbakat/terampil di luar organisasi. Hal tersebut mengindikasikan bahwa organisasi/perusahaan lebih mementingkan potensi sumber daya manusia internal dibandingkan eksternal.

Tahap kelima merupakan analisa *gap* dari karyawan yang *talent*. Tahap ini merupakan tahap dimana kualitas dari individu pada posisi utama/kunci dibandingkan dengan kualitas yang dibutuhkan, serta menentukan *gap/*kekurangannya Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Tahap ini diawali dengan langkah membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan. Berdasarkan data wawancara, ditemukan bahwa PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dalam membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan menggunakan sidang komite yang dilakukan oleh para *senior leader*. Hal tersebut dilakukan dengan mendiskusikan dan membandingkan satu

per satu kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan pada karyawan yang *talent*. Setelah itu, langkah kedua dalam membandingkan gap antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya menggunakan *matching job*. *Matching job* merupakan cara yang dilakukan dengan mencocokkan kualitas yang dimiliki karyawan *talent* dengan posisi kunci/utama yang akan diisi.

Merancang perencanaan untuk perkembangan merupakan tahap keenam dari delapan tahap yang ada. Pengertian dari tahap ini ialah tahap perencanaan untuk pengembangan karyawan yang dirancang berdasarkan hasil analisis *gap* karyawan yang bertalenta Çirpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Pada tahap ini terdapat empat langkah, yaitu memberikan *training*, *coaching*, *mentoring*, dan *rotation*. Langkah pertama yaitu dengan memberikan *training*. *Training* yang diberikan kepada karyawan yang *talent* sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Beberapa program *training* yang diberikan, antara lain kepemimpinan tingkat dasar (*Supervisory Leadership Functional & Fundamental*), kepemimpinan tingkat menengah (Suspim 135 B, *Public Leadership* untuk Manajemen Madya) dan kepemimpinan tingkat senior (Suspim 135 A, *Functional Leadership, Commander Training, Public Leadership* untuk Manajemen Senior). Hal ini didukung oleh Gomes (2010), yang menyatakan bahwa program pendidikan dan *training* bagi suatu perusahaan memiliki arti penting. Karena pentingnya pendidikan dan *training* bukanlah semata-mata bagi pegawai yang bersangkutan, tetapi juga sangat berpengaruh kepada perusahaan atau organisasi. Kemudian, langkah yang kedua ialah memberikan *coaching*. *Coaching* merupakan salah satu kewajiban yang harus dilakukan karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi

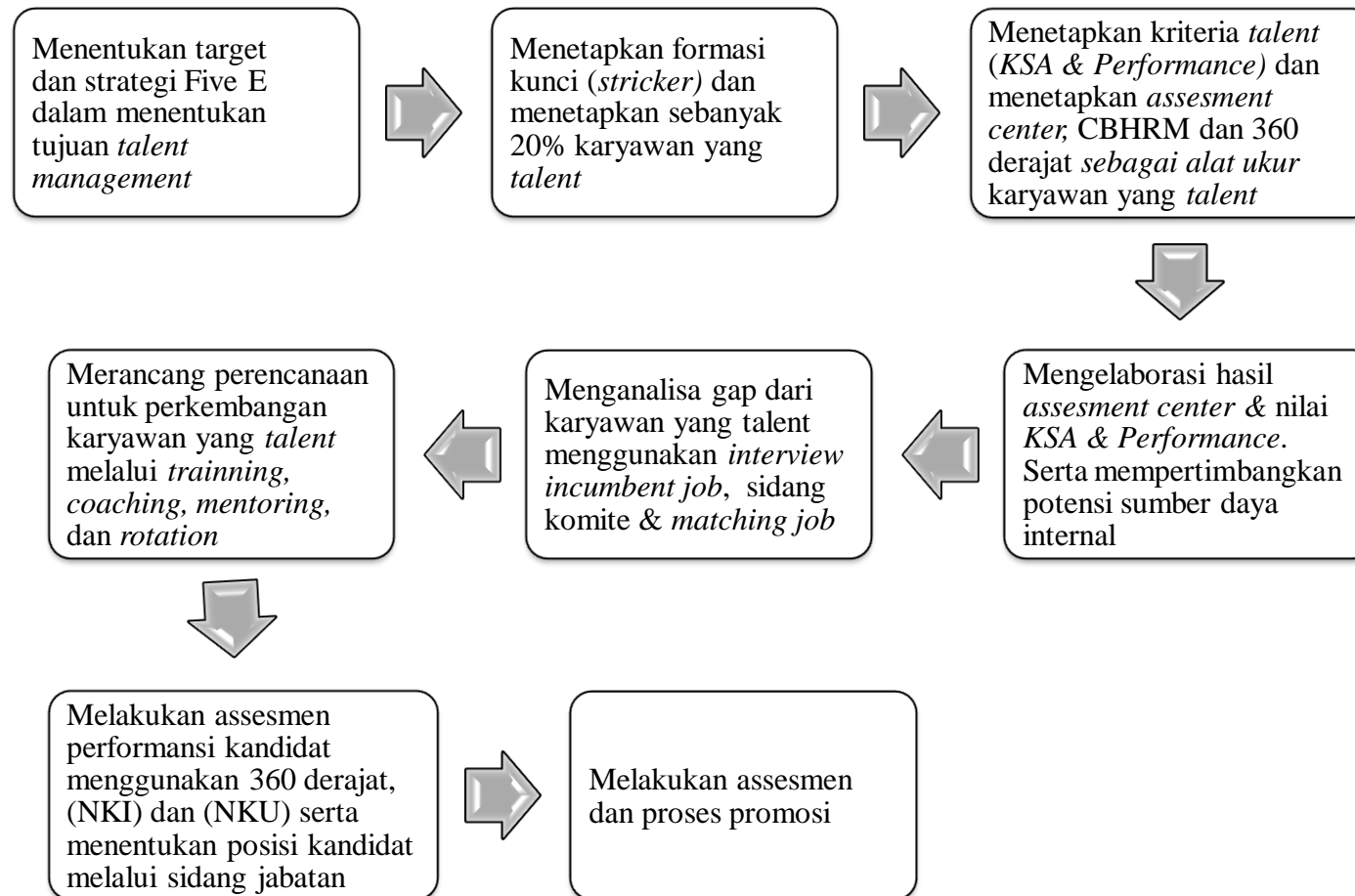
Regional V Jawa Timur. Berdasarkan wawancara yang dilakukan, didapatkan bahwa hal ini dilakukan dua arah dengan masing-masing atasan dan paling tidak dilakukan setengah tahun sekali, serta materi yang ingin diketahui bebas. Selanjutnya, langkah ketiga ialah memberikan *mentoring*. Hal ini dilakukan dengan atasan ketika ada kesepakatan setelah melakukan *coaching*. *Mentoring* merupakan hal yang wajib dilakukan oleh karyawan yang *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Waktu pelaksanaan *mentoring* tersebut dilakukan secara fleksibel dan seterusnya akan dimonitor oleh mentor. Dan yang terakhir adalah memberikan *rotation*, PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur memberikan rotasi dimana kebutuhan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. *Rotation* diputuskan oleh *senior leader* dan *management*. Masing-masing langkah pada tahap ini alaminya, perkembangan tiap individu akan berbeda. Perbedaan kebutuhan dari tiap karyawan tersebut akan menguatkan organisasi Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013).

Pada tahap ketujuh, merupakan penilaian performansi kandidat. Tahap ini merupakan tahap dimana performansi kandidat diases/dinilai. Pada akhir penilaian, kandidat dapat dipromosikan, masuk dalam *talent pool* atau dikeluarkan dari *talent pool* Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Langkah pertama yang dilakukan adalah melakukan penilaian performansi dengan melihat Nilai Kinerja Individu (NKI) dan Nilai Kinerja Unit (NKU), serta menggunakan *assesment* dan 360 derajat. Langkah selanjutnya pada tahap ini ialah menentukan posisi kandidat yang merupakan kewenangan *senior leader* dan para *manager* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Hal tersebut dilakukan dengan

menentukan *ranking* dan posisi yang tepat, sesuai dengan hasil *assesment* dan semua pertimbangan untuk posisi utama/penting yang sedang kosong.

Tahap terakhir yang dilakukan pada proses ini adalah penilaian dan promosi. Tahap ini merupakan tahap asesmen/penilaian kandidat yang berada dalam *talent pool* untuk posisi yang relevan ketika dibutuhkan. Penilaian ini terfokus pada kekurangan individu dan pengaruh potensi mereka terhadap posisi yang dibutuhkan. Hal ini untuk mencegah kegagalan karyawan yang baru saja dipilih atau dipromosikan melalui transisi yang cepat. Pada tahap ini karyawan akan dimonitor dan diberikan *feedback* jika diperlukan Çırpan & Şen (2009, dalam Altinoz, 2013). Pada tahap ini langkah pertama yang dilakukan ialah melakukan penilaian karyawan *talent* dalam *talent pool* yaitu dengan 360 derajat. Selain itu, *feedback* juga dilakukan setiap satu tahun sekali untuk memastikan kestabilan kinerja *talent* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur. Kemudian dalam menentukan kandidat yang dipromosikan, perusahaan ini menggunakan *assesment tool* dan *job tender* yang merupakan metode untuk menentukan kandidat yang dipromosikan di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur.

4.4. Skema Proses *Talent Management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur



Tabel 4.7. Proses *Talent Management* di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1.Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang mengacu pada perspektif teori yang dikemukakan oleh Çırpan & Şen (2009). Proses *talent management* pada Telkom Divisi Regional V Jawa Timur menggunakan delapan tahapan, yaitu:

- a. Pada tahap menentukan target dan strategi, target yang dimiliki PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur yaitu mencetak pemimpin-pemimpin yang mempunyai *global mindset*. Kemudian strategi yang digunakan adalah *The Five E*, yaitu *Enthusiasm*, *EduKnowledge*, *Exposure*, *Equity* dan *Enabler*. Sedangkan tujuan dalam menerapkan *talent management* adalah untuk mempersiapkan orang terbaik di Telkom yang diproyeksikan menjadi pemimpin Telkom di masa depan.
- b. Pada tahap menentukan posisi utama/kunci, PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur memiliki formasi kunci yang diutamakan yaitu posisi *stricker* yang langsung berhubungan dengan pelanggan. Sebanyak 20% karyawan yang bertalenta merupakan ketentuan yang ditetapkan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur sebagai pengisi posisi utama/kunci.

- c. Pada tahap menentukan profil di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, *Knowledge, Attitude, Skill* dan *Performance* dengan nilai yang tinggi merupakan kriteria karyawan yang bertalenta. Alat ukur yang digunakan untuk mengukurnya yaitu *Assesment Center, Competency Based Human Resources Management (CBHRM)* dan 360 derajat.
- d. Pada tahap menentukan potensi, PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur melakukan seleksi & rekrutmen kandidat karyawan yang bertalenta dengan mengelaborasi hasil *assesment center* dan nilai KSA. Sumber daya manusia yang lebih dipertimbangkan potensinya adalah sumber daya internal karena dinilai lebih berkualitas dibandingkan SDM eksternal.
- e. Pada tahap analisa *gap* dari karyawan yang bertalenta, sidang komite yang dilakukan oleh para *senior leader* merupakan cara yang dilakukan oleh PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur dalam membandingkan kualitas yang diinginkan dengan yang dibutuhkan. Sedangkan untuk mengantisipasi perbedaan *gap* antara kompetensi yang disyaratkan dengan yang senyatanya ketika dibandingkan menggunakan *matching job*.
- f. Pada tahap merancang perencanaan untuk perkembangan di PT. Telkom Divisi Regional V Jawa Timur, karyawan yang bertalenta diberikan *training, coaching, mentoring* dan *rotation*. Hal tersebut ditentukan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan dilakukan minimal satu tahun sekali.
- g. Pada tahap asesmen performansi kandidat, yaitu menggunakan *assesment, 360 derajat*, serta melihat Nilai Kinerja Individu (NKI) dan Nilai Kinerja

Unit (NKU). Kemudian dalam mengambil keputusan untuk menentukan posisi kandidat, *senior leader* dan para *manager* merangking dan posisi yang tepat sesuai dengan hasil *assessment*.

- h. Pada tahap asesmen dan proses promosi, penilaian karyawan bertalenta yang berada dalam *talent pool* yaitu dengan mengevaluasi *talent* menggunakan 360 derajat dan *feedback* untuk memastikan kestabilan.

5.2. Saran

5.2.1. Bagi Peneliti Selanjutnya

- a. Penelitian kualitatif ini masih memiliki banyak kekurangan dalam segi penggalan data yang diperoleh. Sebaiknya untuk peneliti selanjutnya dapat menggali data dengan instrumen pengumpulan data selain wawancara, seperti *Talent Management Questionnaire* yang dapat mengungkap informasi lebih mendalam.
- b. Penelitian ini lebih menitikberatkan pada proses *talent management*, namun belum mengungkap faktor-faktor yang mempengaruhi *talent management*.
- c. Peneliti berharap, untuk penelitian selanjutnya mengenai *talent management* dapat dilakukan secara kuantitatif, terutama penelitian eksperimen untuk membandingkan keefektifitasan perusahaan yang menerapkan *talent management*. Serta keterkaitannya dengan variabel lainnya misalnya *employee engagement*, *organizational trust*, dan *employee performance*.

5.2.2. Bagi Perusahaan

- a. Diharapkan agar perusahaan dapat mengimplementasikan *talent management* sampai unit terkecil, agar *talent mapping* yang ada dapat terpetakan lebih baik dan merata ke semua level karyawan.
- b. Diharapkan perusahaan dapat memberikan lebih banyak program pengembangan yang bersifat memperkaya pengetahuan dan kemampuan karyawan.
- c. Diharapkan perusahaan dapat meretensikaryawan dengan cara meningkatkan motivasi dalam bentuk kompensasi, pendidikan S2 atau insentif untuk dapat meningkatkan kinerja agar tujuan perusahaan tercapai.

DAFTAR PUSTAKA

- Alban-Metcalfe, J., & Alimo-Metcalfe, B. (2005). Leadership: Time for a New Direction?. *Journal of Leadership Research & Development*, 1 (1), 51–71.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D. & Cop, S. (2013). Effects of talent management on organizational trust: a field study. *Social and Behavioral Sciences*, 99, 843-851.
- Asean Free Trade Area (2015, 29 Maret). *Departemen Keuangan Republik Indonesia*[on-line]. Diakses pada tanggal 29 Maret 2015 dari <http://www.tarif.depkeu.go.id/Others/?hi=AFTA>.
- Berger, L. A. & Berger, D.R. (2004). *The Talent Management Handbook*. PPM: Jakarta.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy of Employee Engagement Indian ITES Employees: Key to Retention. *International Journal of Human Resource Management*, 29 (6), 640-663.
- Boston Consulting Group (BCG). (2010). Growing Pains, Lasting Advantage: Tackling Indonesia's Talent Challenges [on-line]. Diakses pada tanggal 10 Februari 2015 dari <http://www.bcg.com/expertise/capabilities/people-organization/default.asp>
- Boyatzis, R. E. (1998). *Transforming Qualitative Information: Thematic Analysis and Code Development*. California: Sage.
- Braun, V. & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3 (2), 77-101.
- Brunno, S., Mahler, Philip & Bethke, Pamela. (2010). Effectiveness of Talent Management Strategies. *Journal of Human Resource Management*, 1.
- Capelli, P. (2008). *Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cummings, T. G.& Worley, C. G. (2003). Reflection on the Future of Organization Development. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 39 (1), 97-115.
- Creswell, J. W. (2013). *Penelitian Kualitatif dan Desain Riset*. Pustaka Pelajar: Yogyakarta.
- Daft, R. L. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia (8th ed)*. Jakarta: Erlangga.
- Dean Tong & Bernd Waltermann (2013, 2 Maret 2015). *Tackling Indonesia's Talent Challenges Growing Pains, Lasting Advantage*[on-line]. Diakses pada tanggal 2 Maret 2015 dari https://www.bcgperspectives.com/content/articles/people_organization_leadership_talent_tackling_indonesias_talent_challenges_growing_pains_lasting_advantage/

- Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272-285.
- Gagné, François. (1985). Giftedness and Talent: Reexamining a Reexamination of the Definitions. *Journal of Educational Psychology*, 29, (3), 103-112.
- Gallup Press. Robert, E. L., & Robert, J. H. (2006). Talent Management: A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16, 139-154.
- Global Competitiveness Index (2015, 25 Maret 2015). *Global Competitiveness Index*[on-line]. Diakses pada tanggal 25 Maret 2015 dari <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2014-2015>
- Gomez, D.R., & Neves, G.J. (2010). Do applicants' prior experiences influence organizational attractiveness prediction?. *Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 8 (3), 203 – 220.
- Hartmann, E., Feisel, E., & Schober, H. (2010). Talent management of western MNCs in China: Balancing global integration and local responsiveness. *Journal of World Business*, 46, (2), 265.
- Heidrick & Struggles (2015, 18 April 2015). *The Global Talent Index Report: The Outlook To 2015*[on-line]. Diakses pada tanggal 18 April 2015 dari <http://www.economistinsights.com/sites/default/files/downloads/GTI%20FINANCIAL%20REPORT%205.4.11.pdf>
- Human Development Index. (2015, 19 Maret) *Human Development Index* [on-line]. Diakses pada tanggal 19 Maret 2015 dari <http://hdr.undp.org/en/content/table-1-human-development-index-and-its-components>
- Husen, Torsten., & Postlethwaite, T. (2004). *International Encyclopedia of Education (2nd ed)*. Germany: Pergamon.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences, and drivers. *Journal of World Business*, 45, 179-189.
- Jackson, Robert D. (2008). *Perceptions of strategic planning, organizational alignment, and talent: A multiple site case study of selected small businesses in Pennsylvania*. Thesis. Pennsylvania: The Pennsylvania State University State University.
- James, P. S. (2007). *Metode Etnografi (2nd Edition)*. Yogyakarta: Tiara Wacana
- Khah, G. S., Merdasi, A., & Hooshmandi Z. (2014). Effects of talent management on employees retention. Case study: Employees of training and education in Yasouj. *Reef Resoucers Assessment and Management Technical Paper*, 43 (4).
- Khalvandi, F., & Abbaspour, A. (2013). Optimizing talent management process; A case study in PONE company. *Journal of Applied Environmental*, 3 (9), 43-54.
- Knight, G. (2000). Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME Under Globalization. *Journal of International Marketing*, 8 (2), 12-32.

- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). *The Association Between Talent Retention, Antecedent Factors, and Consequent Organizational Performance*. *SAM Advanced Management Journal*, 74 (1), 29-58.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16 (2), 139-154.
- Lockwood, N. R. (2006). Talent Management: Driver for Organization Success. *Research Quarterly*, 2.
- Masyarakat Ekonomi ASEAN. (2015). *National Geographic*. Diakses pada tanggal 29 Maret 2015 dari <http://nationalgeographic.co.id/berita/2014/12/pahami-masyarakat-ekonomi-asean-mea-2015>.
- M. Pourkiani, S. Salajeghe, & M. Ranjbar (2011). Strategic Human Resource Management and Organizational Knowledge Creation Capability. *International Journal of e-Education, e-Business, e-Management, and e-Learning*, 1, 5.
- Moleong, L.J. (2010). *Metode penelitian kualitatif edisi revisi*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Neuman, W. L. (2007). *Social research methods: Qualitative and quantitative Methods (4th ed.)*. USA: Allyn and Bacon.
- Pella, Darmin A.& Afifah Inayati. (2011). *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Poerwandari, E. K. (2009). *Pendekatan Kualitatif Untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta : LPSP3 UI.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., & Steers, R. M. (2003). *Motivation and Work Behavior (7th Edition)*. Boston: McGraw-Hill.
- Radha, A. (2008). *Talent Management: An Integrated Model*. Thesis. India, Indian Institute of Management Kozhikode.
- Rath, T., & Conchie, B. (2008). *Strengths based leadership*. New York, NY:
- Satori, D. & Komariah, A. (2010). *Metode penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta
- Sweem. (2009). Leveraging Employee Engagement through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. *Thesis*. Chicago: Benedictine University.
- Vural, Yalcin., Vardarlier, Pelin., & Aykir, Abdullah. (2012). The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment. *Journal of Social and Behavioral Sciences*, 58, 340-349
- Yin, R.K (2002). *Studi kasus: Desain dan metode*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.