

BAB I PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Strategi yang tepat diperlukan oleh perusahaan agar dapat terus menjaga eksistensinya sesuai dengan tujuan perusahaan. Untuk itulah, faktor pengadaan SDM yang berkualitas dapat menjadi salah satu faktor penting dalam upaya menjaga eksistensi perusahaan. Menurut Samsudin (2019) pengadaan tenaga kerja dimaksudkan untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini menyangkut penentuan kebutuhan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi, dan penempatannya. Pada organisasi besar (perusahaan), fungsi pengadaan tenaga kerja ini biasanya didelegasikan kepada recruiter yang menjadi bagian dari departemen HR.

Perencanaan rekrutmen dan seleksi harus dilakukan dengan memperhatikan sumber tenaga kerja, baik internal maupun eksternal perusahaan. Sumber tenaga kerja internal dianggap menjadikan sistem rekrutmen dan seleksi perusahaan menjadi lebih efisien karena rekrutmen dan seleksi internal adalah sistem dengan pembiayaan relatif murah. Perusahaan juga akan mengetahui secara tepat pekerja yang berkemampuan tinggi dan kualifikasinya untuk mengisi jabatan yang kosong (Mondy R.W., 2016).

Studi oleh Putri (2018) menunjukkan bahwa dengan adanya kesempatan untuk melakukan seleksi dari sumber tenaga kerja internal, memungkinkan para pekerja memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja baik dari aspek ketepatan waktu, kehadiran, produktivitas, hingga kesetiaan pada perusahaan. Sedangkan studi Josephine

(2019) menunjukkan bahwa internal rekrutmen dan seleksi dapat mencegah tenaga kerja potensial ke luar organisasi atau perusahaan karena pengembangan karir yang tidak jelas dalam perusahaan tersebut. Adanya internal rekrutmen dan seleksi juga membuat pekerja memahami kebijakan, prosedur, ketentuan, dan kebiasaan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan paparan hasil studi tersebut maka dapat dilihat bahwa rekrutmen dan seleksi internal membawa dampak positif dalam sistem suskesi jabatan. Jika ditinjau dari aspek efektivitas, menurut Julius (2019) perencanaan suksesi adalah proses dimana organisasi memastikan bahwa karyawan direkrut dan dikembangkan untuk mengisi peran kunci dalam organisasi. Dengan proses perencanaan suksesi, merekrut karyawan yang unggul, mengembangkan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan mereka dan mempersiapkan mereka untuk kemajuan atau promosi ke peran yang lebih menantang menjadi dapat dicapai.

Namun, suksesi terkadang berjalan tidak sesuai dengan rencana dikarenakan sejumlah hambatan. Pada studi dari Fendy Jauw (2015) tentang suksesi pada Toserba “X”, diketahui bahwa faktor kepemimpinan kurang baik berakibat pada porsi pelaksanaan pengembangan calon suksesor terlebih jika uraian jabatan pada suatu posisi kurang jelas. Selanjutnya studi dari Syafri Naldi (2019) tentang suksesi di Hotel SI Pekanbaru menunjukkan bahwa kegagalan transfer kepemimpinan baik dari aspek kompetensi dan kepribadian dapat mempengaruhi keberhasilan suksesi. Sedangkan studi dari Yonathan Sudibyo (2014) tentang suksesi di PT. Lubrical Suga Sejahtera menyimpulkan bahwa secara substantial proses suksesi terhambat karena tidak memformalkan kriteria calon suksesor.

Berdasarkan paparan hasil studi tersebut dapat disimpulkan bahwa setiap perusahaan memiliki kendala sendiri dalam mewujudkan rencana suksesi jabatan. Hal tersebut juga terjadi pada PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo) dimana kendala yang dihadapi pada suksesi di Cleo diantaranya ialah karena tidak memiliki komite suksesi yang secara fokus mengatur sistem rekrutmen internal secara detail karena proses suksesi hanya dipercayakan kepada satu individu saja yaitu HR Manager. Hal tersebut membuat HR Manager saat ini belum memiliki fokus mendalam pada sistem suksesi karena harus mengurus aspek ketenagakerjaan lain yang tidak kalah pentingnya.

Pada Cleo, posisi yang dianggap kunci dan penting dalam proses suksesi ialah jabatan level supervisor, dimana para supervisor sesuai peta jalur karir (career path) akan menjadi calon asisten manajer bahkan manajer. Jabatan level supervisor dianggap jabatan kunci karena perusahaan ini memiliki 148 cabang tersebar di seluruh Indonesia dimana para supervisor inilah yang diharapkan dapat menjadi pimpinan cabang masa depan ketika para kepala cabang saat ini akan purna tugas, meninggal dunia, atau resign sehingga perusahaan tidak perlu merekrut SDM baru di luar perusahaan. Berikut ialah table kondisi SDM level supervisor pada sebelum ada talent management.

Tabel 1.1 Statistik kondisi Supervisor di Cleo

Zona	Jumlah Supervisor	Resign	Naik Jabatan (Suksesi)
Kantor Pusat	7	2	0
Reg. Sumatera	42	11	2
Reg. Jawa Bali	61	18	1
Reg. Sulawesi	38	7	0
Jumlah	148	38	3

Sumber: Departmen HR Cleo

Dari tabel tersebut dapat terlihat bahwa dalam kurun waktu tersebut, sebelum ada talent management, suksesi di Cleo dapat dibilang tidak berjalan dengan baik ditandai dengan banyak nya supervisor yang resign, dan hanya 3 supervisor yang dapat naik jabatan di atas nya.

Lewis, R.E., & Heckman, (2006) mendefinisikan *talent management* sebagai sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik. Definisi lain disampaikan oleh Groves (2007) talent management secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi talent gaps, succession planning, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif. Adapun secara dasar terkait talent itu sendiri, menurut Pella,dkk. (2011) Talent adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Talent adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. Talent dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.

HR Manager Cleo telah menerapkan sistem talent management sejak 2020 berikut dengan berbagai program pelatihan dan pengembangan untuk para Supervisor sebagai talent perusahaan. Dari data statistik, kondisi supervisor di Cleo pada periode 2020 hingga saat ini dapat dipaparkan pada tabel berikut:

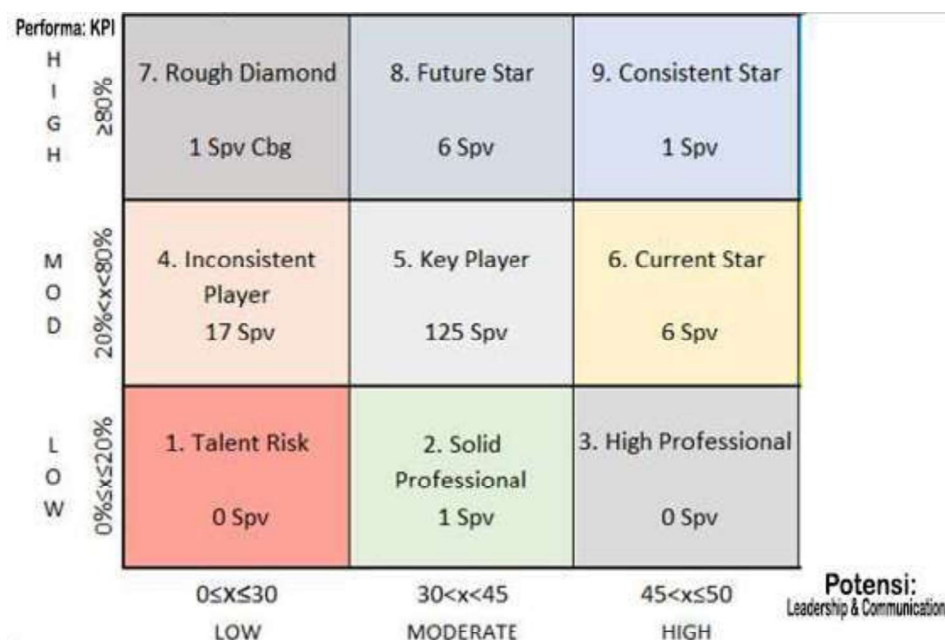
Tabel 1.2 Statistik kondisi Supervisor di Cleo

Zona	Jumlah Supervisor	Resign	Naik Jabatan (Suksesi)
Kantor Pusat	7	0	2
Reg. Sumatera	42	1	5
Reg. Jawa Bali	61	3	5
Reg. Sulawesi	38	0	3
Jumlah	148	4	15

Sumber: Departmen HR Cleo

Dari tabel tersebut dapat dipahami bahwa HR Manager Cleo berhasil menerapkan sistem suksesi jabatan dengan baik ditandai dengan minimnya jumlah supervisor yang resign dan cukup banyak yang naik jabatan. Hal hal yang telah dilakukan HR Manager baru diantaranya dengan melakukan pemetaan talent secara tepat melalui talent pool, pelaksanaan program pelatihan, serta program pengembangan lainnya selain pelatihan.

Mekanisme di Cleo saat ini untuk mencegah supervisor sebagai talent perusahaan agar tetap berada di perusahaan menuju proses suksesi ialah dengan memberikan program pengembangan baik melalui pelatihan maupun non pelatihan. HR Manager dengan persetujuan pimpinan perusahaan juga menerapkan apresiasi dan kompensasi tertentu bagi supervisor yang memiliki performa dan potensi baik dan dianggap sebagai talent kategori Star. Bentuk apresiasi tersebut meliputi berbagai kompensasi karena telah mengikuti proses pelatihan dan program pengembangan yang ditetapkan. Adapun pemetaan supervisor sebagai talent perusahaan dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1.1 Talent pool supervisor di cleo
Sumber: Departemen HR Cleo

Talent pool berbasis *nine grade* yang diterapkan tersebut mengelompokkan para supervisor menjadi beberapa kategori dimana untuk menentukan kategori tersebut HR Manager melihat dari dua aspek yaitu pada sumbu X adalah performance sedangkan sumbu Y adalah potensi. Para supervisor dimasukkan dalam 9 Box dimana setiap Box nya disematkan kategori khusus sesuai yang tertera pada gambar di atas. Talent pool untuk supervisor ini menjadi prioritas utama untuk diperhatikan karena pada perusahaan ini, supervisor memegang peranan penting dikarenakan mereka harus koordinasi para sales dan marketing di 148 cabang seluruh Indonesia. HR Manager Cleo dengan koordinasi lintas manajemen memiliki strategi bagaimana untuk mengembangkan para talent di setiap kategori nya (Box) agar mereka memiliki kinerja sesuai yang diharapkan. Hal tersebut relevan karena kinerja SDM sangat dipengaruhi oleh kegiatan pelatihan dan pengembangan, sesuai studi dari Genot Agung Busono (2016)

memaparkan bahwa sistem pelatihan dan pengembangan karyawan mempengaruhi kinerja karyawan. Oleh karena itu, perusahaan agar lebih memperhatikan sistem pelatihan dan pengembangan karyawan guna memberikan kinerja yang lebih baik.

Menurut Benty (2017) dalam (Yuliana, Haryadi and Anggraeni, 2019) pelatihan adalah tindakan yang dilakukan untuk melakukan perbaikan baik dari segi ilmu pengetahuan, maupun tingkat kemampuan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya. Sementara menurut Masud (1995) Pelatihan atau training adalah proses sistematis pengubahan tingkah laku para karyawan dalam suatu arah untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang pegawai atau tenaga kerja dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu.

Sedangkan pengembangan talent menurut Yuniarsih (2008) ialah suatu proses pendidikan jangka panjang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Pengembangan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan adalah sarana untuk mendapatkan tenaga kerja yang potensial dan profesional yang berfokus mempersiapkan karyawan ke masa depan.

Pada praktek nya pelatihan dan pengembangan harus mempertimbangkan sejumlah aspek agar proses tersebut efektif bagi perusahaan. Pada studi sebelumnya oleh Tilon (2013) metode yang digunakan terbukti efektif, seperti proses pelatihan calon karyawan yang menggunakan metode pelajaran didalam kelas dan pelatihan sambil bekerja, sedangkan dalam proses pengembangan karyawan, metode yang digunakan oleh A&W adalah metode rotasi pekerjaan, persiapan untuk pengganti dan juga

memakai kembali metode pelatihan (pelatihan sambil bekerja). Sementara hasil studi dari R. Ati Haryati (2019) menunjukkan bahwa efektivitas pelatihan dan pengembangan talent harus ada rangkaian prosedur terdapat rangkaian prosedur mulai dari menentukan kriteria peserta, menentukan kebutuhan, memilih metode, mengambil keputusan dan membuat evaluasi pelaksanaan pelatihan dan kinerja pegawai yang dikolaborasikan dalam Kirkpatrick Evaluation Model.

Studi yang ada sebelumnya seperti yang tertera pada paparan di atas lebih mengambil dimensi makro dimana pelatihan difokuskan untuk SDM secara umum. Sedangkan studi ini memiliki perbedaan kajian dimana akan dibahas secara detail bagaimana sistem pengembangan supervisor sebagai talent perusahaan di setiap kategori yang ada pada talent pool. Pada prinsipnya, Cleo memiliki strategi sendiri untuk mengembangkan talent di setiap kategori pada talent pool berbasis nine grade yang mereka terapkan baik melalui pelatihan maupun non-pelatihan.

Terkait hal hal tersebut, studi ini menjadi studi baru yang komprehensif dimana akan banyak membahas mengenai sistem pelatihan dengan analisis secara komprehensif mengacu pada ADDIE Model dan program program pengembangan sesuai yang diimplementasikan di Cleo. Melalui analisis tersebut diharapkan dapat mengidentifikasi perbedaan sistem pelatihan dan pengembangan dari setiap kategori talent yang ada pada talent pool (*nine grade*).

Hasil studi ini akan berkontribusi yang lebih rinci mengenai sistem suksesi melalui sudut pandang pelaksanaan pengembangan talent di setiap kategori pada talent pool (*nine grade*) serta bagaimana program pengembangan non pelatihan yang diterapkan

untuk memastikan talent terutama kategori Star untuk tetap berada pada perusahaan sebelum proses suksesi terjadi.

Berdasarkan hal tersebut di atas, untuk itu penulis mengambil topik Sistem Pengembangan Talent level Supervisor pada proses Suksesi Jabatan berbasis Seleksi Internal di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo).

1.2 RUMUSAN PERMASALAHAN

Bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan SDM perusahaan level supervisor pada proses suksesi jabatan berbasis talent management di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)?

1.3 PERTANYAAN PENELITIAN

1. Bagaimana sistem pelatihan SDM perusahaan level supervisor pada proses suksesi jabatan berbasis *talent management* di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)?
2. Bagaimana sistem pengembangan SDM perusahaan level supervisor pada proses suksesi jabatan berbasis *talent management* di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)?

1.4 TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menganalisis sistem pelatihan SDM perusahaan level supervisor pada proses suksesi jabatan berbasis *talent management* di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)
2. Untuk menganalisis sistem pengembangan SDM perusahaan level supervisor pada proses suksesi jabatan berbasis *talent management* di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Manfaat teoritis

1. Penelitian ini bermanfaat dalam menambah literatur mengenai succession plan sebagai salah satu fungsi manajerial PSDM yang masih minim
2. Penelitian ini dapat sebagai dasar pengembangan Penelitian talent management pada Penelitian-Penelitian berikutnya
3. Penelitian ini untuk memperjelas pengetahuan umum terkait perbedaan pelatihan dan pengembangan yang masih susah dibedakan oleh banyak pihak sehingga dalam merumuskan kebijakan sering kurang sesuai

Manfaat Praktis

1. Sebagai referensi manajer SDM Perusahaan dalam menyusun rencana sistem suksesi jabatan agar fokus pada sumber internal dalam rekrutmen jabatan penting

2. Sebagai referensi manajer SDM Perusahaan dalam membuat TNA, menentukan *learning objectives*, pengembangan program pelatihan, melaksanakan pelatihan serta cara mengevaluasi hasil pelatihan
3. Sebagai referensi dalam membuat kebijakan pengembangan talent agar perusahaan memiliki banyak talent ready dalam sistem talent management