

**EVALUASI TALENT MANAGEMENT SYSTEM PT POS INDONESIA (PERSERO)***Evaluation Of Talent Management System PT POS Indonesia (Persero)*<sup>1</sup>Sedarmayanti, <sup>2</sup>Herdi Risman, <sup>3</sup>Fikriatus Soliha<sup>1</sup>Universitas Dr. Soetomo Surabaya, <sup>2</sup>Pusdikajen Kodiklat AD, <sup>3</sup>PT. Pos Indonesia (Persero)e-mail : <sup>1</sup>sedarmayanti@gmail.com, <sup>2</sup>badot\_04@yahoo.com, <sup>3</sup>fikriatussolih@gmail.com**INFORMASI ARTIKEL****ABSTRAK***Article History :*

Dikirim Tgl. : 14 September 2018

Revisi Pertama Tgl. : 08 April 2019

Diterima Tgl. : 20 Mei 2019

**Kata Kunci :**Talent Management System,  
Evaluasi, Assesement**Keywords :***Talent Management System,  
Evaluation, Assesement*

Berdasarkan hasil pengamatan awal, ditemui permasalahan yaitu belum dilakukan internalisasi kepada karyawan di level pusat, regional maupun pelaksana teknis informasi tentang *Talent Management*. *Talent management* terbatas pada karyawan struktural level pusat. Belum terlihat program yang jelas bagi *best talent*. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengevaluasi, mempelajari proses dan menjabarkan pelaksanaan *Talent Management System* yang dilakukan PT Pos Indonesia (Persero). Menganalisis hambatan serta memberikan solusi dalam menghadapi hambatan tersebut. Metoda penelitian menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Berdasarkan hasil penelitian, diperoleh kesimpulan bahwa pelaksanaan *Talent Management System* di PT Pos Indonesia belum sesuai dengan yang ditetapkan dalam Keputusan Direksi. Pelaksanaannya masih parsial serta kurangnya dukungan dari sumber daya yang ada. Kondisi ini mengakibatkan PT Pos Indonesia (Persero) kesulitan dalam melakukan suksesi kepemimpinan. Belum sinkronnya Keputusan Direksi tentang *Talent Management System* dengan Keputusan Direksi tentang pola karir dan sistem kompensasi mengakibatkan hambatan tersendiri dalam *Talent Management System*. Berdasarkan kesimpulan tersebut, maka penulis menyarankan kepada Divisi HRS untuk dapat merumuskan Keputusan Direksi tentang pola karir dan kompensasi berbasis kinerja yang sejalan dengan Keputusan Direksi tentang *Talent Management System*, Divisi Pengelolaan Karir dan *Assesment* untuk melaksanakan Penilaian Prestasi Kerja I bagi seluruh karyawan sebagai *screening* awal penjurangan para *talent* dan Pembentukan Komite *Talent*.

**Abstract**

*PT. Pos Indonesia (Persero) as a profit-oriented agency as well as effectiveness and efficiency of a budgetary oriented organization is expected to have a contribution in a significant consideration in issuing the policy in relation to the operational activities, as well as the policy that is in relation to Human Resources. The management of human resources as the organization runner is expected to be undertaken through the well-planned and systematic planning so that the chosen Human Resources can do their role very well once they run the organization. In addition, good planning can also generate the effectiveness of Human Resources, both in the quality and the quantity aspects. The effectiveness is expected to be able to influence budgetary efficiency and raise profit. This research is undertaken in PT. Pos Indonesia (Persero) as a case study in the Office of Regional Division V Bandung. It is aimed at studying and analyzing the planning process of completing the basic needs of the staffs in the office of Regional Division V Bandung, identifying the gap between the need and the availability of the staffs, and the obstacles that are focused in completing the needs of the staffs, as well as giving the alternative solution in dealing with such kind obstacles. The research employs a descriptive method with the use of a qualitative approach. Based on the result of the analysis, it can be concluded that the planning and the process of completing the staffs' needs in the Office of Regional Division V Bandung are not optimal yet. This causes the situation in which they have a great number of quantities of the staffs yet poor in quality aspect. According to the conclusion above, suggestions are given as follow: (1) It is expected that Human Capital Division in the Divre Office creates the improvement in a form of active function in coordinating with both the Human Capital Resources Departement of the Central Office and the Technical Operation Unit (UPT) as it subordinate; (2) Creating a particular team in order to analyze the work performance of the staffs; (3) Taking over the responsibility for the analysis process of the needs of the staffs in the office of Regional Division V Bandung; (4) Conducting Training Need Analysis in order to enhance of the staff qualification.*

**A. PENDAHULUAN**

Dewasa ini, persaingan yang terjadi di dunia bisnis bukan hanya sekedar bagaimana meningkatkan penjualan terhadap barang atau jasa yang diperjualbelikan oleh perusahaan sejenis

namun juga persaingan dalam hal mendapatkan dan mempertahankan karyawan terbaiknya. Perusahaan harus memiliki kemampuan dalam menentukan SDM seperti apa yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnisnya. Perusahaan juga

harus memiliki kemampuan dalam melakukan pendekatan SDM dan mempertahankannya karena hal yang sama akan dilakukan oleh pesaingnya. Posisi kunci perusahaan harus diisi oleh orang-orang yang memiliki talenta dengan kriteria sesuai dengan kebutuhan perusahaan agar perusahaan dapat meningkatkan produktivitas dan menjawab tantangan-tantangan baru.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hewitt Associates 2003-2006 terhadap para CEO tentang faktor yang paling berpengaruh pada hasil bisnis menunjukkan:

1. *Talent acquisition & retention* 98%
2. Kualitas kepemimpinan 89%
3. *Employee engagement* 84%

Ernawati & Wahyudi (2011: 2)

Hal tersebut sejalan dengan upaya perusahaan-perusahaan untuk bisa mendapatkan orang-orang yang memiliki talenta yang dibutuhkan dan sesuai dengan karakteristik perusahaan dapat dilakukan melalui suatu proses manajemen talenta.

Isu pengelolaan dan pengembangan SDM memiliki tujuan yang lebih luas (makro), seperti bagaimana suatu perusahaan melakukan pengelolaan SDM dalam rangka memilih *best talent* dan *successor* untuk posisi-posisi kunci perusahaan di masa yang akan datang (*talent management*). Menyaring dan memetakan karyawan-karyawannya yang memiliki *best talent* untuk dilakukan pengembangan sesuai dengan talentanya. Dikelola dengan terarah dan berkesinambungan sehingga pada saatnya dibutuhkan oleh perusahaan, mereka dapat menggantikan posisi-posisi kunci yang strategis pada perusahaan. Hal tersebut tentu saja sangat membantu perusahaan dalam proses regenerasi posisi-posisi kunci di perusahaan. Begitu pentingnya *talent management* bagi organisasi sehingga hal ini menjadi perhatian para praktisi *human resources* (HR). Dalam artikelnya, Boudreau menyampaikan bahwa: “pada September 2013 lebih dari 30 pemimpin *human resources* ternama bertemu dalam pembahasan tentang bagaimana pemenuhan kebutuhan perusahaan di masa datang “*How to meet its future potential*”, pada akhir pertemuan disepakati dan disimpulkan 5 kekuatan yang membentuk masa depan “*5 Forces Shaping the Future*” hingga tahun 2025”, yaitu:

1. *Exponential technology change*
2. *Social, organizational reconfiguration*
3. *A truly connected world*
4. *All inclusive global talent market*
5. *Human-machine collaboration*

Pada poin 4 disampaikan bahwa pada 2025 secara global pekerjaan akan berlangsung selama 24 jam dalam sehari dan 7 hari kerja dalam seminggu, hanya pekerja dengan talenta terbaik yang dapat

bertahan, menjawab dan mengorganisasikan dengan baik tantangan global ini sehingga dengan sendirinya akan terbentuk *global talent market*.

*Talent management* tentu saja harus dibarengi dengan sistem kompensasi berbasis kinerja untuk menambah motivasi para *best talent* yang telah dipilih melalui seleksi tersebut. Tidak jarang kita mendengar tentang ketidakpuasan karyawan yang mengakibatkan karyawan tersebut *resign* dari perusahaan dan berpindah ke perusahaan lainnya dan diperusahaan barunya dia bisa mendapatkan posisi strategis, memberikan kinerja optimal dan memberikan keuntungan bagi perusahaan barunya. Tanpa disadari, hal tersebut tentu saja merugikan perusahaan yang ditinggalkannya, karena *best talent*-nya telah pergi/berkurang. *Talent management system* yang baik dapat mengurangi hal-hal tersebut, dapat mengurangi *turn over* akibat ketidakpuasan karyawan khususnya karyawan yang memiliki talenta di atas rata-rata. Kasus tersebut juga pernah terjadi di PT Pos Indonesia, beberapa karyawan terbaik PT Pos Indonesia memilih *resign* dan bergabung dengan perusahaan lain. Dalam dunia kerja, bekerja pada perusahaan BUMN banyak menjadi impian pencari kerja karena dipandang mereka bisa mendapatkan kesejahteraan dan ketenangan di hari tua (pensiun). Apabila karyawan BUMN memilih *resign* dan bergabung di perusahaan lain hal tersebut patut dipertanyakan apa yang terjadi dengan pengelolaan SDM pada organisasi tersebut. Sebagai data awal, Penulis mendapatkan informasi beberapa *best talent* dari level *top* dan *middle* manajemen PT Pos Indonesia memilih untuk lebih berkarir pada perusahaan/institusi lain diantaranya yaitu PT Tiki, JNE, PT K.A Logistik, PT KGP, PT Bank Mantap dan beberapa Kementerian RI.

Badan Usaha Milik Negara (BUMN) adalah badan usaha yang sebagian atau seluruh kepemilikannya dimiliki oleh Negara Republik Indonesia baik yang berorientasi pada profit (laba) maupun nonprofit (nirlaba). BUMN dibentuk oleh negara dalam rangka untuk menyediakan barang maupun jasa yang dibutuhkan oleh masyarakat Indonesia.

Berdasarkan Undang-Undang No.9 Tahun 1969 status badan usaha perusahaan negara dikelompokkan menjadi Perusahaan Jawatan (Perjan), Perusahaan Umum (Perum) dan Perusahaan Perseroan (Persero), yang membedakan dari ketiganya adalah tujuan pendiriannya. BUMN yang berbentuk Perusahaan Jawatan (Perjan) dan Perusahaan Umum (Perum) lebih menitikberatkan pada pelayanan/jasa yang dapat diberikan oleh perusahaan tersebut kepada masyarakat sehingga sebagian besar BUMN tersebut mengalami kerugian, meskipun demikian pemerintah selalu memberikan tambahan dana/modal kepada

perusahaan tersebut untuk keberlangsungan operasionalnya. Sedangkan pada BUMN berbentuk Perseroan Terbatas (Persero) tujuan utamanya adalah Profit/keuntungan. Pada pelaksanaannya pemerintah mengangkat Direksi dan Komisaris untuk mengelola BUMN tersebut dengan kepemilikan saham minimal 51% dimiliki oleh pemerintah.

PT Pos Indonesia (Persero) merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berbentuk Perusahaan Perseroan (Persero) yang bergerak di bidang Jasa pengiriman. Status Badan Usaha PT Pos Indonesia (Persero) telah mengalami perubahan yang pada awalnya merupakan Jawatan *Post Telegraf end Telefoon* (1945), Perusahaan Negara Pos dan Telekomunikasi (1961), Perusahaan Negara Pos dan Giro (1965), Perum Pos dan Giro (1978) kemudian menjadi Perusahaan Perseroan (1995). Dengan status badan usaha perusahaan perseroan yang tujuan utamanya adalah profit, maka PT Pos Indonesia (Persero) dalam hal ini Dewan Direksi dan Komisaris bertanggungjawab atas kelangsungan operasional perusahaan (pengelolaan bisnis) tanpa bergantung lagi kepada pemerintah.

Dalam menjalankan bisnisnya PT Pos Indonesia (Persero) mengelompokkan organisasinya menjadi 3 kelompok besar berdasarkan tugas dan fungsinya yaitu:

1. Organisasi Kantor Pusat yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai *supporting* dan penggerak bisnis pada level pusat/nasional di dalamnya terbagi atas 5 Direktorat dan 1 Non Direktorat yang membawahi seluruh Regional (11 Regional).
2. Organisasi Kantor Regional yang mempunyai

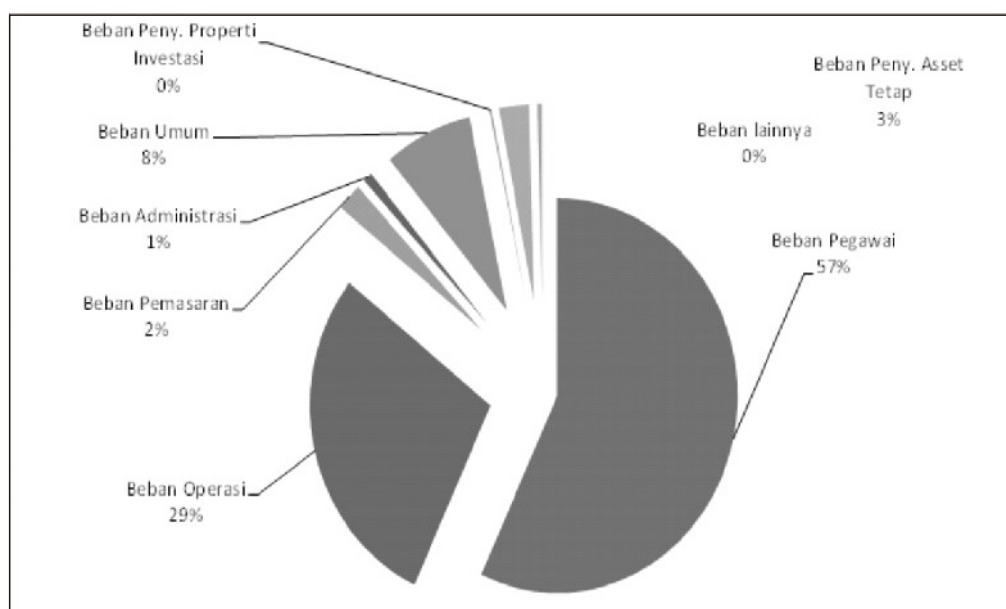
tugas dan fungsi sebagai *supporting* dan penggerak bisnis pada level regional yang membawahi Unit Pelaksana Teknis (UPT/Kantorpos) dalam wilayahnya.

3. Organisasi Unit Pelaksana Teknis (UPT/Kantorpos) yang mempunyai tugas dan fungsi sebagai pelaksana bisnis dan merupakan *Revenue Centre*.

Berdasarkan Gambar 1. dapat disampaikan bahwa ketiga organisasi tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan. Organisasi pusat merupakan pemegang kendali nasional sehingga kebijakan yang dikeluarkan berlaku secara nasional begitu juga kebijakan terkait dengan kepegawaian.

Dalam pelaksanaan bisnisnya, PT Pos Indonesia digerakkan oleh 19.304 pegawai, untuk itu berdasarkan laporan Laba/Rugi Komprehensif Induk per Desember 2014 (*unaudited*) beban pegawai yang telah dikeluarkan perusahaan mencapai 57% dari total beban yang dikeluarkan pada tahun 2014 dengan komposisi biaya seperti terlihat pada gambar 1.

Ketentuan mengenai *talent management* di PT Pos Indonesia diatur dalam Keputusan Direksi tentang *talent management* pada tahun 2007 yaitu KD nomor: KD25/DIRUT/0407 tanggal 20 April 2007 tentang Komite *Talent* PT Pos Indonesia (Persero) kemudian diperbaharui pada tahun 2014 dengan nomor: KD52/DIRUT/0414 tanggal 10 Juli 2014 tentang *Talent Management* PT Pos Indonesia (Persero). Berdasarkan KD nomor: KD52/DIRUT/0414 tanggal 10 Juli 2014 disampaikan bahwa maksud dan tujuan dari ditetapkannya *talent management* sistem PT Pos Indonesia adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Komposisi Beban PT Pos Indonesia (Persero) Per 31 Desember 2014 (*Unaudited*)  
Sumber: Data Divisi Akuntansi dan Biaya PT Pos Indonesia tahun 2015

1. Maksud
  - a. Untuk membangun sumber daya manusia yang memiliki daya saing, kepemimpinan, kreativitas, dan inovasi, serta kemampuan meningkatkan kinerja Perusahaan.
  - b. Untuk meningkatkan kompetensi dan kinerja karyawan berpotensi agar berkembang secara maksimal.
2. Tujuan
  - a. Sebagai strategi untuk mendapatkan pimpinan-pimpinan handal sehingga pasokan tenaga pimpinan Perusahaan senantiasa terjaga dan sesuai dengan kebutuhan bisnis Perusahaan (*succession management*).
  - b. Memelihara karyawan terbaik Perusahaan agar tetap termotivasi dan produktif serta memberikan manfaat optimal bagi perusahaan.
  - c. Meningkatkan efektivitas program pengembangan sumber daya manusia, khususnya dalam hal pembinaan kader pimpinan.

Secara singkat, proses/ tahapan *talent management* PT Pos Indonesia berdasarkan Keputusan Direksi tersebut terdiri dari beberapa aktivitas sebagai berikut:

1. Analisis kompetensi

Dilakukan pada posisi-posisi kunci sesuai dengan kebijakan perusahaan untuk memperoleh profil kompetensi dan atribut lain yang perlu dimiliki oleh karyawan agar dapat menjalankan tugasnya dalam suatu posisi kunci. Hal itu dilakukan dengan metode analisis tugas dan tanggungjawab dan dituangkan dalam portofolio kompetensi yang berisikan informasi lengkap tentang posisi tertentu.

2. Pemilihan karyawan yang memenuhi kriteria

Mekanisme Penilaian Prestasi Karyawan (PPK) terdiri atas 2 tahap yaitu PPK I yang digunakan untuk penilain reguler bagi seluruh karyawan yang memenuhi persyaratan tertentu dan PPK II digunakan untuk mengidentifikasi *talent* dari karyawan yang telah terpilih pada PPK II. Hasil pemilihan tersebut akan dimasukkan kedalam *talent pool* yang penetapannya dilakukan oleh Komite *Talent*. Komite *Talent* ini ditentukan berdasarkan jabatan yang melekat dan telah ditetapkan dalam KD sebagai lampiran. Jika dibutuhkan dapat mengangkat anggota komite *talent* dari pihak *independent/eksternal* perusahaan yang memiliki hak untuk memberikan masukan namun tidak memiliki hak suara dalam penetapan. Penugasan sebagai anggota Komite *Talent* ditetapkan dengan Surat Keputusan Direksi.

Kondisi saat ini, dalam lampiran 1 angka V Surat Keputusan Direksi tersebut tentang penjelasan Koordinator pelaksanaan PPK belum menyebutkan secara jelas pejabat penanggung jawab pelaksanaan PPK. Di dalamnya hanya

menyebutkan "...pejabat setingkat Vice President (VP)...." atau "...pejabat setingkat Manajer...." yang seharusnya menjadi dasar hukum bagi petugas penilai.

3. Seleksi dan penetapan anggota *talent pool*

Setelah dilakukan seleksi seperti pada poin 2 di atas, selanjutnya dilakukan penilaian ulang terhadap anggota *talent pool* tersebut yang hasilnya merupakan penetapan klasifikasi terhadap para *talent* berdasarkan katagori berikut:

- a. Hijau

*Talent* yang telah masuk dalam *talent pool* dan memiliki nilai jabatan  $\geq 11$  akan mengikuti PPK II. Bagi *talent* yang memiliki nilai jabatan 11 dan 12 akan dilakukan *fit and proper test*. Bagi karyawan yang memiliki nilai jabatan  $\geq 13$  dilakukan dengan *Assesment Centre* dan *Fit and Proper Test*.

- b. Biru

*Talent* akan mengikuti jalur pengembangan biasa.

- c. Kuning

*Talent* membutuhkan pengembangan kompetensi maupun peningkatan kinerja.

- d. Merah

*Talent* membutuhkan perhatian dan bimbingan khusus.

Berdasarkan wawancara awal Penulis dengan beberapa karyawan pada Sub Direktorat Teknologi Dan Jasa Keuangan pelaksanaan *assesment* yang pernah mereka jalani belum memberikan *feedback* informasi kepada mereka. Baik itu tentang hasil ataupun kompetensi yang dimiliki ataupun yang belum/kurang dimiliki ataupun tentang pengelompokan *talent* seperti dimaksud pada poin-poin di atas.

4. Diagnosis kebutuhan pengembangan

Bertujuan untuk menemukanenali kekuatan dan kelemahan anggota *talent pool* sehingga dapat diketahui kompetensi, pengetahuan, dan sifat kepribadian yang merupakan kekuatan maupun yang masih perlu dikembangkan. Prosesnya dapat dilakukan sesuai dengan prosedur internal perusahaan atau dari luar perusahaan. Anggota *talent pool* diberikan *feedback* tentang hasil asesmen oleh profesional terlatih dari eksternal maupun internal perusahaan dan bersama sama mendiskusikan cara untuk memaksimalkan kemampuan yang dimiliki.

5. Pelaksanaan program pengembangan

Anggota *talent pool* akan mendapat pendampingan dari seorang mentor yang ditunjuk secara resmi oleh Direksi. Mentor berkewajiban memfasilitasi pelaksanaan program pengembangan yang terdiri atas penugasan untuk menyelesaikan pekerjaan khusus atau terobosan, penugasan untuk mengikut profesi khusus atau pendidikan dan pelatihan penjenjangan baik dari internal

perusahaan maupun eksternal perusahaan maupun penugasan magang keluar negeri atau program kerjasama dengan perusahaan lain.

6. Perencanaan pengembangan karir dan penempatan pada posisi kunci.

Bertujuan untuk menyelaraskan antara potensi, minat dan kompetensi yang dimiliki karyawan dengan kualifikasi dan persyaratan dari suatu jabatan, sehingga program pengembangan yang diberikan lebih efektif, bersifat kolaboratif antara *talent* dengan mentor dan mengacu kepada sistem pengelolaan karir di Perusahaan.

7. Pemantauan dan evaluasi perkembangan performansi dan kompetensi anggota *talent pool*. Dilakukan oleh mentor dan dilaporkan kepada komite *talent*.

8. Penggantian anggota *talent pool* yang dalam perkembangannya tidak memenuhi kriteria.

Review dilakukan setahun sekali melalui proses PPK II dan hasil penilaian kinerja. Anggota *talent* yang berdasarkan proses PPK tahun berikutnya tidak memenuhi kategori sebagai *talent* maka akan dikeluarkan dari *talent pool*.

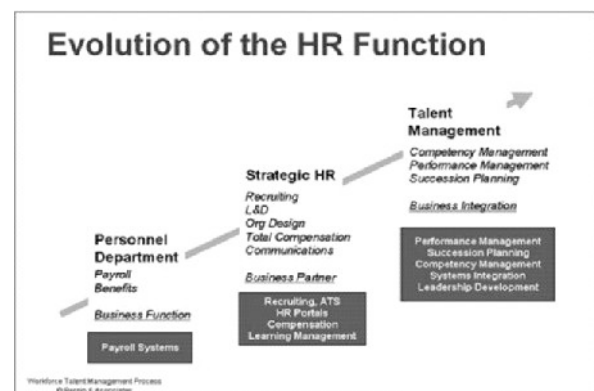
Sejauh ini, pelaksanaan *talent management system* pada PT Pos Indonesia telah dilakukan pada karyawan struktural di level organisasi pusat. Padahal, dalam menjaring karyawan yang memiliki *best talent*, hal tersebut harus diberlakukan untuk semua anggota dalam organisasi, baik Organisasi Pusat, Organisasi Regional maupun Organisasi Pelaksana Teknis. Selain itu, berdasarkan diskusi awal secara informal yang dilakukan penulis dengan beberapa karyawan pada Direktorat Teknologi dan Jasa Keuangan Sub Direktorat Jasa Keuangan bahwa karyawan tersebut mengakui telah mengikuti beberapa kali *assesment* baik secara virtual maupun *online by system* maupun secara langsung melalui *assessment centre* namun yang bersangkutan belum mendapatkan informasi secara formal maksud, tujuan, hasil, tindak lanjut atas tes tersebut dan keterkaitannya dengan implementasi *Talent Management* di PT Pos Indonesia padahal berdasarkan KD yang berlaku bahwa hasil dari *assesment* tersebut berhak diketahui oleh anggota *talent pool* yang selanjutnya dijadikan bahan diskusi untuk program pengembangan selanjutnya. Informasi tersebut dibutuhkan oleh anggota *talent* yang menjalani *assesment*. Tidak tersampainya informasi tersebut mengakibatkan minimnya upaya dari karyawan peserta *assesment* dalam pelaksanaannya. Hal tersebut juga tentunya akan berpengaruh terhadap hasil *assesment*. Hal itu senada dengan yang disampaikan oleh Clutterbuck, D. dalam Seminar *Summit on Globalization of Human Capital/SGHC* (Taipei, 2013) dengan tema "*The Talent Wave*" menyampaikan bahwa: "*Talented employees need to understand; Formal and Informal structure, Implicit an explicit culture, How strategy is created and implemented.*"

Fenomena tersebut jelas dan mengemuka pada Direktorat Teknologi dan Jasa Keuangan sebagai salah satu objek implementasi *Talent Management System* PT Pos Indonesia. Pada penelitian ini, penulis akan mencoba menganalisa penyebab fenomena tersebut dari sisi implementasinya. Dalam hal ini, implementatornya adalah Direktorat Sumber Daya Manusia Divisi Pengelolaan Karir dan Asesmen, oleh karena itu lokus penelitiannya adalah Direktorat Sumber Daya Manusia. Terhadap beberapa fenomena yang disampaikan di atas, penulis berasumsi awal bahwa hal tersebut kemungkinan besar disebabkan oleh beberapa faktor diantaranya belum dilakukan internalisasi dengan baik kepada karyawan di level pusat, regional maupun pelaksana teknis informasi tentang *Talent Management* di PT Pos Indonesia. Hal tersebut menyebabkan pada saat implementasi, peserta yang diikutsertakan dalam proses penyaringan *best talent* kurang maksimal dalam pelaksanaannya karena kurangnya pemahaman atas maksud dan tujuan dari program tersebut. Kedua, belum optimalnya implementasi *talent management* di PT Pos Indonesia. Hal tersebut dapat dilihat dari implementasi terbatas pada karyawan struktural di level pusat padahal berdasarkan Keputusan Direksi No. KD.52/DIRUT/0714 tanggal 10 Juli 2014 tentang *Talent Management* di PT Pos Indonesia, implementasi dilakukan untuk jabatan struktural dan fungsional. Ketiga, belum terlihat program yang jelas bagi para *best talent* yang terpilih berdasarkan hasil Penilaian Prestasi Karyawan (PPK). Hal tersebut dapat mengakibatkan kurangnya antusiasme dan motivasi bagi karyawan yang mengikuti program tersebut.

## B. LANDASAN TEORITIS

### 1. *Talent Management*

Menurut Bersin (2006: 13) dalam artikelnya menyebutkan bahwa: "*talent management* merupakan evolusi dari *Human Resource* (HR), Bersin menggambarkan evolusi itu tersegmentasi menjadi 3 tahap". Seperti pada Gambar 2.



Gambar 2 Evolusi Fungsi Human Resource, Bersin (2006)  
Sumber: Artikel Josh Bersin *Talent Management Changes HR*

Berdasarkan Gambar 2, dapat dilihat evolusi dari fungsi *Human Resource* (HR) yang awalnya hanya fokus kepada penggajian kemudian berevolusi menjadi rekrutmen, pengembangan dan pelatihan, desain organisasi, kompensasi dan komunikasi pada masa ini, HR menjadi partner bisnis. Di era saat ini, fungsi HR telah berevolusi kembali dan berkembang menjadi *talent management* yang didalamnya terdapat fungsi dari manajemen kompetensi, manajemen kinerja dan perencanaan suksesi. Pada masa ini, HR terintegrasi dengan bisnis hal itu terjadi karena pada saat HR melakukan fungsinya dalam manajemen kompetensi maka harus mengacu kepada kompetensi yang dibutuhkan dalam rangka menjalankan bisnis perusahaan tersebut. Hal itu juga akan terkait pada saat perencanaan suksesi kepemimpinan. HR tidak bisa berjalan sendiri, harus berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjalankan bisnis perusahaan.

Dalam kamus bahasa Indonesia, *talent* adalah kecerdasan yang dibawa sejak lahir. Tidak semua orang memiliki talenta khusus seperti disampaikan pengertian tersebut dan tidak semua orang atau perusahaan dapat melihat talent-talent yang dimilikinya, perlu dilakukan identifikasi khusus untuk mengetahuinya. Pada pelaksanaannya perusahaan tidak hanya dituntut untuk sekedar tau, tapi juga dapat mengelola dan memanfaatkannya sehingga perusahaan dapat mengoptimalkan para *talent* yang dimilikinya untuk mencapai tujuan organisasi dan individu (*talent*). Lebih rinci Pella dan Inayati (2011: 43) menyampaikan bahwa: "Manajemen talenta dapat diartikan sebagai sebuah proses komperhensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekumpulan manusia yang berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi".

Vaiman dalam *personal review*-nya (2015: 204) menyampaikan bahwa; "A central argumentation of *talent management* is that corporation has to meet their future needs of human capital in particular competencies required in position that are crucial for the competitiveness of the enterprises."

Bahwa salah satu alasan utama perlu dilakukan manajemen talenta pada perusahaan adalah agar perusahaan menemukan karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan kompetensi yang harus dimiliki untuk mengisi posisi-posisi kunci dalam rangka menghadapi persaingan usaha. *Talent management* merupakan kegiatan jangka panjang, perlu konsistensi dan komitmen tinggi organisasi dalam pelaksanaannya. Melakukan rekrutmen untuk mengisi kelompok *talent* (*talent pool*) yang

pada saatnya akan ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan bakat/talenta masing-masing individu dengan terlebih dahulu melakukan pengembangan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam menjawab tantangan dan persaingan bisnis. Rekrutmen dapat dilakukan secara internal dan eksternal, sebagian besar *talent pool* diisi oleh karyawan yang merupakan hasil seleksi internal. Pada saatnya suksesi kepemimpinan dapat dipenuhi dengan baik. Rumusan kriteria kebutuhan *talent* pada suatu perusahaan harus jelas, terperinci dan sejalan dengan tujuan perusahaan yang biasanya dikenal dengan kompetensi. Penjabaran kompetensi harus ada sebelum dilakukan rekrutmen *talent* yang tentunya diawali dengan analisa bisnis perusahaan dimasa yang akan datang. Di sisi lain dalam artikelnya Bersin (2006: 14) menyampaikan bahwa: "*Talent management is a natural evolution of Human Resource. It is a series of business process not a product or solution you can buy...Talent management is a forward looking function. Not only should talent management improve your organization's flexibility and performance, it should give you the information and tools to plan for growth, change, acquisition, and critical new product and service initiative.*"

Secara sederhana dapat diartikan bahwa *talent management* merupakan proses alami *human resource* yang berevolusi. Merupakan rangkaian proses Bisnis, bukan produk maupun solusi yang dapat dibeli. *Talent management* merupakan fungsi di masa yang akan datang. Bukan hanya akan menambah fleksibilitas dan kinerja organisasi, tapi juga memberikan informasi dan sarana untuk merencanakan pertumbuhan, perubahan, akuisisi, produk-produk baru dan insiatif pelayanan.

Dalam pelaksanaan MSDM, kita tidak bisa terlepas dari fungsi-fungsi yang ada pada MSDM begitu juga dalam pelaksanaan *talent management* di dalamnya terdapat beberapa fungsi MSDM yang terlibat. Proses diawali dengan identifikasi sistem pola karir, sistem pengembangan dan sistem kompensasi. Hal tersebut menjadi dasar dalam pelaksanaan *talent management*. Sistem pola karir dibutuhkan sebagai dasar penempatan kemudian promosi jabatan selanjutnya bagi para talenta.

Sistem pengembangan dibutuhkan sebagai dasar pendidikan dan pelatihan yang harus diikuti oleh para *talent* dalam rangka meningkatkan kemampuannya sebelum menduduki jabatan yang dituju. Sistem kompensasi yang dimaksud adalah kompensasi berbasis kinerja, berfungsi sebagai motivasi dan kejelasan bagi para talenta dalam menjalani *talent management system*. Kemudian Perusahaan harus mengidentifikasi dan menentukan kompetensi karyawan yang dibutuhkan perusahaan dalam rangka pencapaian tujuan organisasi baik jangka pendek (target satu

tahunan) maupun jangka panjang (target 5 tahunan) selain itu juga agar perusahaan dapat menjawab tantangan dari luar. Selanjutnya perusahaan melakukan seleksi (baik internal maupun eksternal) untuk dapat menjangkau *talent pool*. Perusahaan melakukan identifikasi dan pengelompokan terhadap anggota *talent* kemudian melakukan pengembangan sesuai dengan kelompoknya dalam rangka suksesi kepemimpinan.

### C. METODE

Sesuatu yang ilmiah dan dapat dipertanggungjawabkan biasanya dihasilkan dari suatu penelitian. Dalam pelaksanaannya untuk mendapatkan hal tersebut dibutuhkan metode penelitian. Menurut Silalahi (2009: 12) metode merupakan cara mendekati, mengamati, dan menjelaskan suatu gejala dengan menggunakan landasan teori. Selain itu, metode penelitian juga digunakan dalam rangka memudahkan penulis memperoleh data-data yang diperlukan sehingga ada semacam batasan bagi penulis terkait relevansi data yang dicari dan digali dengan memperhatikan validitasnya agar penelitian yang dilakukan objektif. Dari pendapat para ahli mengenai metode penelitian tersebut, penulis menyimpulkan bahwa metode penelitian merupakan cara ilmiah yang dilakukan secara logis, teratur dan efektif dalam menganalisis permasalahan berdasarkan teori yang dikemukakan para ahli disandingkan dengan data yang objektif valid dan reliable sehingga dapat ditemukan pemecahan masalah yang dihadapi dan dapat digunakan dalam pengembangan pengetahuan dibidangnya.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode penelitian kualitatif dikarenakan fenomena-fenomena yang ada dalam situasi alamiah (lokus) belum jelas. Dibutuhkan interaksi langsung dan mendalam dengan informan,

terutama dalam penjelasan tentang proses dan implementasi *talent management* serta untuk menggali Informasi tentang kendala atau hambatan yang dihadapi dalam implementasi *talent management* oleh unit penanggungjawab program tersebut dalam hal ini Divisi Pengelolaan Karir dan *Assesment*.

#### 1. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan salah satu langkah yang strategis dalam rangka menghasilkan penelitian yang bermutu. Oleh karena itu, pada penelitian kualitatif diperlukan teknik pengumpulan data yang tepat untuk menjaga kualitas penelitian itu sendiri. Sumber data yang akan digunakan dalam penelitian kali ini akan penulis dapatkan melalui observasi, wawancara, studi dokumentasi dan Kuisioner.

#### 2. Instrumen Pengumpulan Data

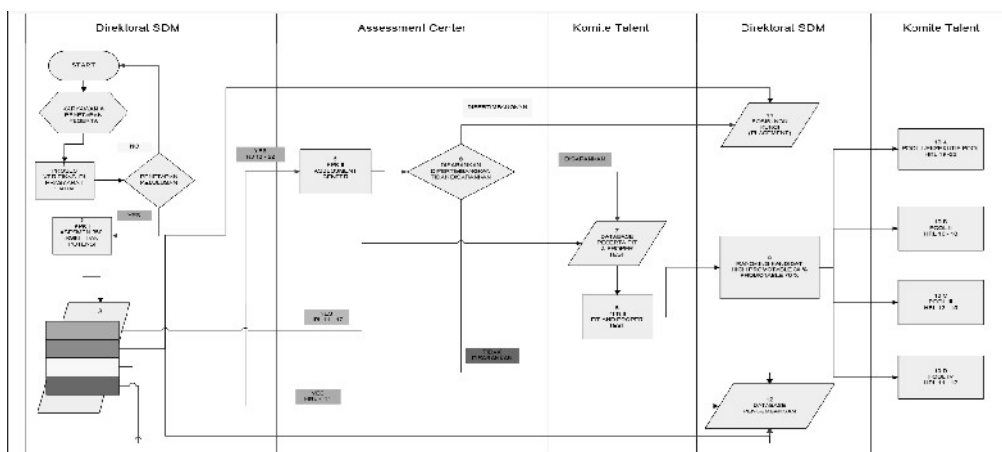
Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrumen penelitian adalah peneliti atau penulis sendiri. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan Sugiyono (2013: 305) bahwa; "Dalam penelitian kualitatif yang menjadi instrument atau alat penelitian adalah peneliti itu sendiri. Oleh karena itu, peneliti sebagai instrument juga harus "divalidasi" seberapa jauh peneliti kualitatif siap melakukan penelitian yang selanjutnya terjun ke lapangan".

Lebih lanjut Sugiyono (2013: 306) menyampaikan bahwa; "Peneliti kualitatif sebagai human instrument, berfungsi menetapkan focus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, melakukan pengumpulan data, menilai kualitas data, analisis data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atasnya".

### D. PEMBAHASAN

#### Implementasi *Talent Management System* di PT Pos Indonesia

Dalam implementasinya TM PT Pos Indonesia, telah dibuat flow chart pelaksanaannya seperti pada Gambar 3 berikut ini.



Gambar 3 Flow Chart TM PT Pos Indonesia

Sumber: Divisi Pengelolaan Karir 2016

The screenshot shows a web application interface for 'PENILAIAN PRESTASI KERJA (SEMUA)'. It displays a table of employee performance data. The table has columns for NO., NIPPOS, NAMA PEGAWAI, HRL, BAGIAN, JABATAN, KANTOR, NOPEND, NILAI (KOM, SHK, POT), TOTAL NILAI, and DESKRIPSI. The data is grouped into two categories: HEJAU (High Promotable) and KUNING (Slow Track).

NO.	NIPPOS	NAMA PEGAWAI	HRL	BAGIAN	JABATAN	KANTOR	NOPENO	NILAI	TOTAL NILAI	DESKRIPSI	
Kategori : HEJAU											
1	980385787	SAPTO RUSDIYONO	14	Proyek Pengembangan ERP	Fungsional Perusahaan	Kantor Pusat	40005	74.39	19.80	95	High Promotable ke posisi vertikal (lihat skema di KD Pengembangan Prestasi dan Karir Karyawan)
Jumlah Kategori HEJAU : 1											
Kategori : KUNING											
2	943220329	ASEP SAEPUL UYUN	15	SDM di KP Kelas A	Manager	KANTOR POS JAKARTA	10000	38.56	19.77	58	Karyawan yang masuk dalam slow track atau jalur karir lambat
3	946334258	FRANS HIDHARA SIREGAR	15	Teknologi dan Sarana di KP Kelas A	Manager	KANTOR POS JAKARTA	10000	38.85	19.04	58	Karyawan yang masuk dalam slow track atau jalur karir lambat
4	945331301	RAHMI SANI	15	Perencanaan dan Administrasi Penjualan di Regional Tipe A	Manager	Regional IV Jakarta	10004	36.92	19.94	57	Karyawan yang masuk dalam slow track atau jalur karir lambat
5	954195665	DIAN RIWAYATI	15	Pengemasan Unit Pelayanan Luar di KP Kelas A	Manager	KANTOR POS JAKARTA SELATAN	12000	36.92	19.24	57	Karyawan yang masuk dalam slow track atau jalur karir lambat
6	944213400	MAMAN JUATMAN	15	Teknologi dan Sarana di KP Kelas A	Manager	KANTOR POS JAKARTA SELATAN	12000	37.50	19.60	58	Karyawan yang masuk dalam slow track atau jalur karir lambat
7	943202959	MUHAMMAD ZEN	13	Keuangan dan BPM di KP Kelas A	Asisten Manager	KANTOR POS JAKARTA SELATAN	12000	37.93	19.38	58	Karyawan yang masuk dalam slow track atau jalur karir lambat

Gambar 4 Tampilan *Talent Mapping* pada ATM PT Pos Indonesia  
 Sumber: ATM, Divisi Lokir Mei 2016

Dapat dijelaskan bahwa pada Gambar 3 dan 4 direktorat SDM, pelaksanaan seleksi, penempatan dan *talent mapping* telah dibentuk suatu aplikasi yang dinamakan Aplikasi *Talent Management* (ATM). Aplikasi ini digunakan juga dalam penilaian PPK I bagi seluruh karyawan dengan *output mapping* karyawan dengan klasifikasi merah, kuning, biru dan hijau. ATM merupakan aplikasi yang telah menggabungkan komposisi penilaian dalam PPK I yaitu multirater, SMKI dan Potensi.

Dalam menu tersebut di dalamnya terdapat beberapa sub menu diantaranya dalam menu Laporan terdiri atas 2 sub menu yaitu:

- 1) Nilai Kompetensi
- 2) Nilai PPK

Kemudian di dalam sub menu terdapat sub-submenu diantaranya didalam sunb menu "Nilai PPK" didalamnya terdapat:

a) **Individu**

Menampilkan nilai satu orang karyawan

b) **Semua**

Menampilkan nilai PPK seluruh karyawan dalam daftar seperti tampilan pada sisi sebelah kanan. Pada tampilan tersebut merupakan hasil seleksi PPK I yang terdiri atas kolom NIPPOS, NAMA, HUMAN RESOURCE LEVEL (HRL), BAGIAN, JABATAN, KANTOR, NILAI dan DESKRIPSI. Pada kolom deskripsi terlihat jelas siapa yang masuk dalam kelompok *High Promotable* dan siapa yang termasuk dalam kelompok *Slow Track*. Kolom NILAI memudahkan manajemen untuk melakukan suksesi kepemimpinan maupun

promosi jabatan, oleh karena itu aplikasi ini seharusnya sangat membantu manajemen dalam pengambilan keputusan.

Sesuai dengan KD, PPK I harus diikuti oleh seluruh karyawan tetap (organik) PT Pos Indonesia baik struktural, fungsional maupun non struktural fungsional. Berdasarkan data jumlah karyawan PT Pos Indonesia maka yang harus mengikuti PPK I adalah sebanyak 24.072 karyawan dengan rincian seperti terlihat pada tabel 1.

Tabel 1. Susunan Karyawan Berdasarkan Kelompok Jabatan 2016

No.	Uraian Karyawan	Jumlah
1	Struktural	2.003
2	Fungsional	4.869
3	Non Struktural fungsional	16.200
Jumlah		24.072

Sumber: Data SIM SDM, Juni 2016

Berdasarkan Gambar 4, PPK I terdiri:

1. Asesmen 360°/multirater yang dilaksanakan melalui ATM.
  2. Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang setiap triwulan seluruh karyawan telah melaksanakan dan mengisinya melalui aplikasi tersendiri.
  3. Tes Potensi
- Penulis mencoba membandingkan data *output* ATM yang merupakan klasifikasi *talent mapping* berdasarkan asesment 360°/multirater didapati data sebagai berikut:

**Tabel 2**  
**Jumlah *Talent Mapping* Berdasarkan ATM, 2016**

No.	Talent Mapping	Jumlah	Keterangan
1	Hijau	8	➤ DB <i>Fit &amp; Proper Test</i> ➤ PPK II ➤ BD Pengembangan
2	Biru	15	➤ <i>Placement</i> Posisi non Kunci ➤ DB Pengembangan
3	Kuning	244	DB Pengembangan
4	Merah	1.477	DB Pengembangan
Jumlah		1.744	

Sumber: Aplikasi *Talent Management*, Divisi Lokir Mei 2016

Jika kita bandingkan jumlah seluruh karyawan yang seharusnya mengikuti PPK I dibandingkan dengan *talent mapping* pada aplikasi ATM yang merupakan hasil dari PPK I terlihat timpang. Dari *output* tersebut baru 1.744 karyawan yang melaksanakan asesmen 360° atau multirater via ATM ini. Hal tersebut dapat berarti bahwa pelaksanaan PPK I belum menyeluruh, senada dengan yang disampaikan Informan Berikut: “ATM dikembangkan sekitar 2012 pada awalnya belum terlalu banyak digunakan, implementasinya tidak mudah sehingga salah satu upaya agar pemanfaatan ATM ini dapat lebih optimal dengan momentum pengajuan kenaikan kelompok jabatan (KJ), memang tdk semua karyawan memiliki KJ namun paling tidak utk karyawan2 tersebut sejak 2014 diwajibkan untuk mengisi multirater *assesment* 360°) melalui ATM, sehingga sampai saat ini (2016) ATM lebih dikenal dan dimanfaatkan.”

(Informan B1,30 April 2016, 09:25 s.d 10:30)

Hal tersebut senada dengan yang disampaikan Informan B1 berikut: “Untuk PPK I, pada level Kepala Kantorpos Cabang (KKPC) kita sudah mulai terapkan, serta untuk kebutuhan kenaikan kelompok jabatan kita sudah mengarah menggunakan tahapan itu (PPK I). Bisa dibilang kemaren itu masih tahap pengenalan untuk level dibawah itu.”

(Informan A,1 April 2016, 09:00 s.d 09:27)

Dari pernyataan dan data di atas, dapat kita lihat bahwa pelaksanaan PPK I belum dilaksanakan secara menyeluruh. Pelaksanaannya masih dalam batas pengenalan dan untuk persyaratan kenaikan jabatan (*by needs*). Disampaikan juga bahwa PPK I dilaksanakan baru sebatas persyaratan dalam pemilihan Kepala Kantorpos Cabang (KKPC), padahal PPK I merupakan langkah awal untuk pelaksanaan PPK II.

BPJ merupakan suatu badan yang ditetapkan

berdasarkan KD nomor KD.50/DIRUT/0612 tentang Sistem Manajemen Karir. Berdasarkan kajian dokumen yang penulis lakukan pada KD nomor KD.50/DIRUT/0612 BPJ adalah kelompok pejabat yang diberikan tanggung jawab dan wewenang untuk melakukan untuk melakukan pertimbangan dalam pengisian dan promosi suatu jabatan serta memberikan rekomendasi para kandidat yang memenuhi persyaratan untuk menduduki suatu jabatan manajerial struktural dan manajerial fungsional. Sedangkan komite *talent* berdasarkan KD nomor 52/DIRUT/0714 tentang *Talent Management* PT Pos Indonesia (Persero) adalah komite yang anggotanya terdiri dari para *talent* Perusahaan, para pejabat pada posisi tertentu di Perusahaan dan jika diperlukan dapat berasal dari pihak eksternal Perusahaan atau *independent* yang ditetapkan oleh Direksi yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan *talent* di Perusahaan sesuai dengan levelnya. Dalam hal ini, penulis menggarisbawahi adanya perbedaan peranan antara BPJ dan Komite *Talent*.

Tugas BPJ adalah pemberian rekomendasi para kandidat yang memenuhi syarat (untuk menduduki suatu jabatan dalam hal promosi dan rotasi). Sedangkan dalam TM Pos Indonesia, Komite *Talent* merupakan sekumpulan *talent* yang telah dipilih melalui PPK I dan PPK II dan pejabat yang bertanggung jawab terhadap pengelolaan *talent* perusahaan sesuai dengan levelnya. Sehingga dapat penulis simpulkan bahwa fungsi BPJ yang dimaksud dalam KD 50 tahun 2012 tentang Sistem Manajemen Karir lebih kurang sama dengan fungsi PPK I dan PPK II dalam KD nomor 52 tahun 2014 tentang TM PT Pos Indonesia. Komite *talent* merupakan kelanjutan pengelolaan *talent* yang menjadi output PPK I dan PPK II. Berikut ini penulis coba gambarkan perbandingan fungsi dari masing-masing bagian tersebut.

**Tabel 3**  
**Fungsi BPJ, Komite Talent dan Learning Centre**

No.	Uraian	KD 50/DIRUT/0612	KD 52/DIRUT/0714
1	Seleksi awal/administrasi	Sesuai grade	Sesuai grade
2	Seleksi <i>talent</i>	BPJ	PPK I dan PPK II
3	Rekomendasi <i>talent</i>	BPJ	PPK I dan PPK II
4	Pengelolaan <i>talent</i>	Tidak menyebutkan	Komite <i>talent</i>
5	Pengembangan <i>talent</i>	Tidak menyebutkan	<i>Learning centre</i> atas rekomendasi Komite <i>talent</i>

Sumber: KD.50/DIRUT/0612 DAN KD.52/DIRUT/0714

Jika dilihat dari perbandingan pada tabel 3 di atas, maka BPJ hanya menjalankan sebagian fungsi Komite *Talent*. Inti dari *Talent Management* bukan sekedar menentukan siapa berkompeten untuk menduduki jabatan apa, namun bagaimana organisasi mengelola para *talent*-nya agar dapat berkembang dan mengembangkan diri menjadi anggota organisasi sesuai dengan tujuan organisasi dan dapat memberikan *goal* bagi organisasinya.

Proses pengembangan dilakukan oleh *Learning Centre*. Sesuai fungsinya, Divisi ini bertanggung jawab terhadap pelaksanaan pengembangan, dalam hal ini berdasarkan output PPK I dan PPK II yang kemudian diputuskan oleh komite *talent* tentang jenis pengembangan yang sesuai. Masing - masing kelompok *talent* membutuhkan program pengembangan yang berbeda sesuai dengan kemampuan, minat dan bakat. *Learning Centre* berkewajiban memenuhi kebutuhan itu, jika diperlukan divisi tersebut dapat menggandeng pihak eksternal (konsultan HRD) untuk dapat melaksanakan program pengembangan yang dibutuhkan dan atau dapat menugaskan para *talent* untuk mengikuti program pengembangan yang dilaksanakan pihak eksternal.

Kondisi saat ini pengembangan yang dilaksanakan oleh *Learning Centre* belum berdasarkan hasil rekomendasi dari komite *talent* karena memang komite *talent* belum dibentuk, sehingga dapat dikatakan masih berdiri sendiri. Hal tersebut sesuai dengan yang disampaikan Informan Berikut ketika penulis menanyakan tentang bagaimana pelaksanaan pengembangan yang dilakukan.

"Belum tersistematis pengembangannya, pengennya tahun ini (2016) kita mulai masuk ke pengembangan."

(Informan A,1 April 2016, 09:00 s.d 09:27)

Hal yang senada disampaikan oleh informan lainnya ketika Penulis menanyakan hal yang diharapkan tentang pelaksanaan TM Pos Indonesia, informan tersebut salah satunya menyampaikan terkait pengembangan.

"Terhadap SIM ATM diharapkan memberikan output rekomendasi misalkan karyawan A mempunyai kelebihan a,b,c, dan d dan mempunyai kekurangan a, b, c dan d sehingga direkomendasikan untuk mengikuti

pengembangan a dan dapat dipromosikan menjabat pada jabatan a."

(Informan B1,30 April 2016, 09:25 s.d 10:30)

Berdasarkan informasi di atas, belum terintegrasinya program pengembangan dengan kebutuhan para *talent* salah satunya dikarenakan output PPK I dan PPK II belum dapat mengelompokkan minat dan bakat para *talent* yang merupakan tugas dari komite *talent*. Jika informasi tersebut telah dihasilkan maka *Learning Centre* dapat melaksanakan program pengembangan sesuai kebutuhan para *talent* yang dikaitkan dengan kebutuhan organisasi.

Melibatkan para *talent* dalam pelaksanaan pengembangan ini sangat penting. Informasi terkait kelebihan, kekurangan, minat dan bakat para *talent* berhak untuk mengetahuinya sehingga mereka memiliki motivasi tersendiri untuk pengembangan dirinya. Hal tersebut juga berarti memperlakukan para *talent* sebagai *human being* . Dalam KD.52.DIRUT/0714 menyebutkan bahwa para *talent* berhak mengetahui maksud, tujuan dan hasil pelaksanaan kegiatan TM terhadap dirinya mulai dari seleksi, hasil seleksi, potensi diri, pengembangan yang akan dilakukan dan bidang pekerjaan yang sesuai dan akan dijalani serta promosi yang akan dia terima. Komunikasi tersebut sangat penting dan dapat meningkatkan motivasi para *talent*. Penulis mencoba menanyakan hal tersebut kepada salah satu informan, apakah *talent* diberikan informasi terhadap hasil pelaksanaan seleksi melalui SIM ATM.

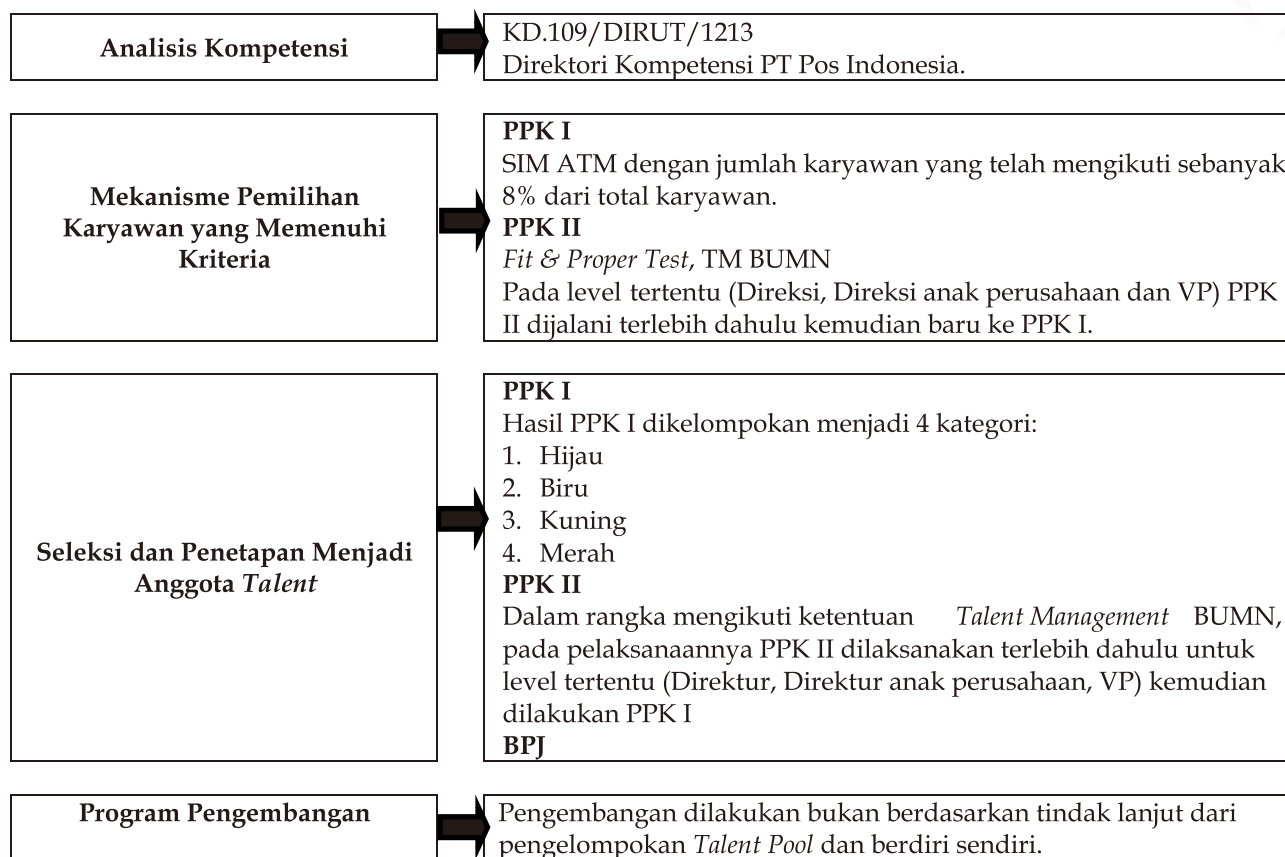
"Hal tersebut belum dilakukan karena aplikasi (SIM ATM) belum dilengkapi dengan rekomendasi yang tadi saya sampaikan sehingga manajemen juga belum bisa memberikan informasi potensi karyawan tersebut dimana, selanjutnya akan diberikan pengembangan, seperti apa dll."

(Informan B1,30 April 2016, 09:25 s.d 10:30)

Ketidaktahuan para *talent* tentang proses yang sedang dia jalani bahwa hal tersebut merupakan proses seleksi kemampuan diri yang hasilnya menjadi penentu karir dimasa depan tentunya akan berpengaruh terhadap hasil yang didapatkan. Jika mereka mengetahui hal tersebut, mereka akan lebih bisa mempersiapkan diri dalam pelaksanaan seleksi sehingga hasil yang didapatkan optimal.

Dari gambaran implementasi di atas, penulis mencoba membuat resume dalam bentuk tabel

Implementasi *Talent Management* PT Pos Indonesia seperti terlihat pada gambar 5.



Gambar 5. Implementasi *Talent Management* PT Pos Indonesia

Sumber: Divisi Pengelolaan Karir

Kesenjangan merupakan gap antara kondisi ideal sesuai dengan aturan yang ada dengan implementasi di lapangan. Suatu kebijakan baik publik maupun *private* berdasarkan hasil evaluasi dalam implementasinya sering kali terdapat gap. Hal tersebut mendorong pelaksana untuk selalu melakukan perbaikan. Dalam sub bab ini, penulis mencoba untuk melihat sejauh mana kesenjangan antara tahapan proses TM PT Pos Indonesia berdasarkan Keputusan Direksi No KD.52/DIRUT/0714 dengan implementasinya. Penulis melakukan pemetaan dengan membandingkan tahapan-tahapan berdasarkan Keputusan Direksi dengan implementasi yang telah dilakukan di lapangan.

### 1. Analisis Kompetensi

Tahapan pertama dalam TM sesuai dengan KD adalah analisis Kompetensi, disebutkan bahwa dalam setiap posisi kunci harus dapat menyebutkan profil kompetensi dan atribut lain yang harus dimiliki oleh pemangku jabatan posisi kunci. Sesuai KD 109/DIRUT/1213 tanggal 13 Desember 2013 tentang Direktori Kompetensi PT Pos Indonesia, setiap posisi kunci telah dibuatkan profil

kompetensi dengan deskripsi tingkah laku dengan penilaian/leveling 1 sd 5 beserta bobotnya. Berikut contoh kompetensi dengan deskripsi tingkah laku sesuai levelnya.

Pada tahap analisis kompetensi ini, implementasinya mengacu kepada KD.109/DIRUT/1213 sehingga menurut penilaian penulis, baik aturan (KD.52/DIRUT/0714) maupun implementasi telah sejalan.

### 2. Mekanisme Pemilihan Karyawan Yang Memenuhi Kriteria

Mekanisme pemilihan berdasarkan KD no: 52/DIRUT/0714 menggunakan Penilaian Prestasi Kerja (PPK) tingkat I dan II outputnya dalam bentuk *Talent Pool*. Untuk PPK I menggunakan aplikasi Sistem Informasi Manajemen Aplikasi *Talent Management* (SIM ATM) sehingga tidak ada gap dalam penetapan mekanisme pemilihannya.

### 3. Seleksi Dan Penetapan Menjadi Anggota Talent Pool

PPK I belum dilaksanakan secara menyeluruh (seluruh karyawan). PPK I baru dilaksanakan sebatas kelompok tertentu (promosi karyawan dan kenaikan KJ) menggunakan aplikasi Sistem



Informasi Manajemen Aplikasi *Talent Management*  
(SIM ATM). Outputnya berupa pengelompokan







