

Kajian Penerapan Manajemen Talenta dalam Rangka Mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Bank Bri Kantor Cabang Sukabumi Kantor Wilayah Bandung

Ce Mulya Rizki Anugrah
Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi PGRI Sukabumi
cemulyarizki@stiepgri.ac.id

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi dan mengetahui faktor – faktor penghambat program manajemen talenta yang dijalankan di Bank BRI Kantor Cabang Sukabumi Kantor Wilayah Bandung sebagai bagian dari aktivitas sumber daya manusia. Subjek dalam penelitian ini adalah Supervisor Operasional sebagai Kepala SDM dan Asisten Manajer Bisnis Mikro yang membina pegawai di BRI Unit (segmentasi mikro). Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan metode wawancara, studi dokumentasi dan observasi. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja sumber daya manusia di perusahaan sudah cukup baik namun belum dijalankan dengan optimal, baik pekerja maupun manajemen belum memahami secara mendalam mengenai definisi manajemen talenta di perusahaan. Selain itu perusahaan juga belum memiliki *roadmap* yang jelas mengenai penerapan manajemen talenta. Berdasarkan hal tersebut, maka peneliti membuat sebuah *roadmap* penerapan manajemen talenta yang diharapkan mampu memecahkan permasalahan yang selama ini terjadi sehingga penerapan manajemen talenta dapat berjalan dengan optimal.

Kata kunci: manajemen talenta, kinerja sumber daya manusia , *roadmap*

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia atau karyawan saat ini merupakan aset yang sangat penting bagi perusahaan. Karyawan akan membentuk sebuah identitas bagi perusahaan tatkala karyawan tersebut berkualitas maka akan memberikan dampak yang positif bagi perusahaan, begitu juga sebaliknya karyawan yang tidak berkualitas akan memberikan dampak yang tidak optimal bagi kelangsungan bisnis perusahaan . Namun sayangnya , peringkat sumber daya manusia Indonesia di ASEAN berdasarkan data UNDP atau *United Nation Development Programme* menempati peringkat ke enam dibawah Filipina , Thailand , Malaysia, Brunei Darussalam dan Singapura.

ASEAN sendiri telah merilis kesiapan negara – negara anggota untuk menghadapi Masyarakat Ekonomi Asean 2015 dengan kesiapan Indonesia sejauh ini sebesar 81.3 % dibawah negara – negara lain seperti Kamboja (82 %), Thailand (84.6%), Malaysia (84.3%), Laos (84.3%) dan Singapura (84%) [1]. Hal ini tentunya adalah sebuah peringatan bagi perusahaan – perusahaan di Indonesia untuk mampu meningkatkan sumber daya manusia yang mampu bersaing di tingkat global sekaligus juga menunjukkan bahwa peran sumber daya manusia bagi sebuah perusahaan sangatlah vital.

Masyarakat Ekonomi ASEAN tentunya tidak akan lepas dari peran penting perbankan dimana transaksi keuangan antar negara akan keluar masuk melalui dunia perbankan. Sebuah bank sebagai lembaga intermediasi diharapkan mampu menyediakan kredit dengan suku bunga yang bersaing untuk meningkatkan perekonomian di dalam negeri. Selain itu perbankan nasional juga harus menyiapkan sarana infrastrukturnya secara baik diantaranya adalah penguatan jaringan elektronik dan sistem keamanan serta harus membangun jaringan bisnis di luar negeri yang luas khususnya di negara ASEAN karena frekuensi penggunaan produk dan jasa perbankan akan sangat tinggi. Hal ini tentunya harus didukung pula oleh peran sumber daya manusia perbankan tersebut.

Demikian juga di Bank BRI, sebagai perusahaan yang memiliki jaringan yang besar dan tersebar di Indonesia, Bank BRI memerlukan sumber daya manusia yang banyak untuk mendukung kegiatan perbankan di berbagai divisi untuk mampu bersaing di tingkat Internasional. Tidak hanya sumber daya manusia yang banyak dan berkualitas namun juga perlu meningkatkan kualitas infrastruktur dan jaringan kerjanya dimana salah satu cara yang dilakukan oleh Bank BRI adalah dengan membeli satelit sendiri yang menjadikan Bank BRI sebagai satu – satunya Bank yang memiliki satelit sendiri di dunia.

Untuk memastikan bahwa sumber daya manusia pada Bank BRI mampu bersaing dan berkualitas maka perlu dibuat sebuah parameter untuk mengakomodir hal tersebut agar potensi – potensi yang dimiliki oleh sumber daya manusia atau tenaga kerja yang dimiliki oleh Bank BRI mampu bekerja secara efektif dan efisien sehingga mampu memiliki kompetensi yang berkualitas. Namun ada pula beberapa faktor yang berpotensi menjadi bumerang untuk BRI, salah satunya yakni dengan adanya ketimpangan golongan atau disebut dengan *grade* antar karyawan. Sebagai contoh, perusahaan lebih senang melakukan perekrutan baru dengan *grade* yang lebih besar dibandingkan dengan mengembangkan potensi internal yang memiliki *grade* yang rendah, seharusnya perusahaan mengetahui apa dan bagaimana potensi yang dimiliki karyawannya sehingga tercipta kualitas sumber daya manusia yang kompetitif.

Kondisi saat ini adalah banyak karyawan yang memiliki potensi dan memiliki talenta yang baik namun belum memiliki wadah untuk menampung hal tersebut. Tipe dan kualitas pekerja yang memiliki mental baja, pekerja keras dan berintegritas sangat dibutuhkan untuk mencapai target atau hasil bisnis perusahaan . Untuk mewujudkan hal tersebut maka perusahaan harus mengimplementasikan kembali SK Internal Bank BRI No 19 tahun 2010 mengenai *Talent Pool* dan *Succession Planning* dimana di dalamnya mencakup tentang criteria , tipe dan kualitas yang dibutuhkan dari calon karyawan yang akan direkrut ke dalam *talent pool* atau kolam bakat sehingga hasil bisnis perusahaan akan tercapai dengan baik .

Hal ini sejalan dengan pendapat Knez & Ruse dalam Berger & Berger [2] dimana manajemen talenta mencakup identifikasi, pengembangan dan portofolio talenta yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portofolio talenta yang optimal dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran stratejik dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan.

Penerapan manajemen talenta dalam sebuah perusahaan tidak hanya sebatas kemampuan perusahaan dalam merekrut dan memberhentikan karyawannya, namun pada sebuah proses yang berkelanjutan dimana perusahaan harus melakukan pencarian, perekrutan, pengembangan hingga membuat para karyawannya tetap berada di dalam sebuah perusahaan hingga memberi promosi jabatan, memberikan kompensasi atas apa yang dilakukannya hingga memastikan bahwa setiap karyawannya sudah sesuai dengan standar perusahaan . Dengan demikian manajemen talenta tidak hanya mengatur siapa yang masuk perusahaan, namun juga siapa yang harus keluar dari perusahaan.

Radha dalam Christine Manopo [3] menyatakan bahwa *talent management* merupakan sekelompok kompetensi yang diperoleh di dalam diri individu untuk mencapai nilai tertinggi (berdasarkan potensi dan kompetensi) serta memastikan bahwa organisasi telah menempatkan seseorang dengan benar pada fungsi dan peran yang sesuai. Oleh karena itu sangat berkaitan dengan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Sumber daya manusia bagi Bank BRI merupakan aset yang penting. Dengan banyaknya sumber daya manusia yang dimiliki tentunya menjadi kesempatan bagi Bank BRI untuk terus dapat memberikan layanan perbankan yang prima kepada nasabahnya. Selain itu dengan banyaknya sumber daya manusia juga menjadi sebuah tantangan bagi perusahaan dimana karyawannya selalu ingin mengembangkan karir yang jelas bagi dirinya.

Tantangan muncul apabila keinginan sumber daya manusia tidak seimbang antara harapan dan kinerjanya. Salah satu kelemahan dari pengembangan karir pada Bank BRI adalah lambatnya pengembangan karir bagi karyawan dari golongan *grade* tiga dari jalur rekrutmen biasa dimana dibutuhkan waktu 5 tahun untuk naik *grade* sekalipun berkinerja baik. Ketentuan mengenai hal ini tertuang dalam SE No 102-DIR/SDM/2012 yang mengatur tentang kenaikan *person grade* dan promosi jabatan. Hal ini bertolak belakang dengan rekrutmen jabatan *Officer Development Programme* (ODP) atau dikenal dengan Program Pengembangan Staf (PPS) yang langsung diberi *grade 7* dan menimbulkan social bagi karyawan yang sudah lama meniti karir di BRI dan berpotensi menimbulkan *demotivasi* bagi lainnya .Maka dari itu dirasa diperlukan pengembangan karir yang baik berdasarkan talenta dan kinerja yang dimiliki oleh karyawan bukan berdasarkan berapa lama mkaryawan tersebut bekerja sesuai dengan SK Internal Bank BRI No 19 Tahun 2010 mengenai *Talent Pool* dan *Succession Planning*.

Kekuatan yang dimiliki oleh Bank BRI dari sisi jaringan dan banyaknya sumber daya manusia belum mampu diimbangi dari sisi kinerja sumber daya manusianya. Hal ini akan menjadi tantangan tersendiri bagi Bank BRI dimana bank – bank pesaing seperti Bank BCA memiliki sumber daya manusia pada Bank BRI akan menghasilkan hasil bisnis yang optimal. Berikut gambaran analisa SWOT mengenai sumber daya manusia yang dimiliki oleh di Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung :

Tabel 1 Analisis SWOT

Kekuatan	Kelemahan
Memiliki sumber daya manusia yang banyak	Kesempatan promosi tidak memadai
Memiliki jaringan yang besar dan tersebar	Ketidakpuasan dengan manajemen
Keterampilan <i>up to date</i>	Ketidakpuasan dengan kompensasi
Peluang	Ancaman
Ekspansi bisnis lebih cepat	<i>Resign</i>
Memiliki sumber daya manusia unggul	Pindah tempat kerja ke Bank Pesaing

Apabila manajemen Bank BRI tidak mampu dengan cepat merespon perubahan bisnis yang terjadi dalam kondisi saat ini, maka ancaman pekerja – pekerja terbaik untuk *resign* dan pindah ke bank pesaing akan menjadi kenyataan. Berdasarkan hal tersebut di atas dirasa perlu untuk melakukan kajian tentang penerapan manajemen talenta dalam rangka mengoptimalkan kinerja sumber daya manusia pada Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung.

KAJIAN PUSTAKA

Perilaku Organisasi

Definisi dari perilaku organisasi menurut Stephen P. Robbins & Timothy A. Judge [4] adalah sebuah studi yang mempelajari tiga penentu perilaku dalam organisasi yaitu individu, kelompok dan struktur. Oleh karena itu perilaku organisasi sangat berpusat secara khusus kepada situasi terkait pekerjaan, maka ia menekankan perilaku dalam hubungannya dengan pekerja, kerja, ketidakhadiran, perputaran pegawai produktivitas, kinerja manusia dan manajemen .

Sentot Imam Wahjono [5] mengemukakan bahwa perilaku organisasi merupakan bidang studi yang mencakup teori , metode dan prinsip dari berbagai disiplin ilmu guna mempelajari persepsi individu , nilai – nilai , kapasitas pembelejar individu dan tindakan – tindakan saat bekerja dalam kelompok dan organisasi secara keseluruhan , menganalisis akibat lingkungan kesternal terhadap organisasi dan sumber dayanya , misi , sasaran dan strateginya.

Pandangan multidisiplin dari definisi di atas mengilustrasikan sejumlah poin penting. Pertama, perilaku organisasi merupakan sebuah cara berfikir. Kedua perilaku organisasi adalah multidisiplin. Ketiga terdapat orientasi *humanistik* yang tampak jelas dalam perilaku organisasi. Keempat, bidang perilaku organisasi berorientasi pada kinerja. Kelima, peran metode ilmiah dalam

mempelajari variabel dan hubungan dinaggap penting. Keenam, memiliki orientasi penerapan yang jelas.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Wilson Bangun [6] mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian serta pemeliharaan sumber daya manusia. Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah [7] menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia bias di definisikan sebagai proses serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Secara garis besar proses manajemen sumber daya manusia dibagi menjadi lima bagian fungsi utama yaitu :

1. *Human Resources Planning*. Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan.
2. *Personal Procurement*. Mencari dan mendapatkan sumber daya manusia termasuk di dalamnya rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak tenaga kerja.
3. *Personal Development*. Mengembangkan sumber daya manusia termasuk di dalamnya program orientasi tenaga kerja, pendidikan dan pelatihan.
4. *Personal Maintenance*. Memelihara sumber daya manusia termasuk di dalamnya pemberian penghargaan, insentif, jaminan kesehatan dan keselamatan tenaga kerja dan lain sebagainya.
5. *Personal Utilization*. Memanfaatkan dan mengoptimalkan sumber daya manusia termasuk di dalamnya promosi, demosi, transfer dan juga separasi.

Manajemen Talenta

Manajemen talenta memiliki banyak arti, banyak pendekatan dan banyak pemahaman. Manajemen talenta muncul pada tahun 1990-an dan telah digunakan oleh banyak perusahaan di dunia disebabkan mereka menyadari bahwa talenta, bakat dan keterampilan karyawan benar – benar menjadi salah satu faktor pendukung bisnis mereka untuk lebih sukses. Darmin Ahmad Pella & Afifah Inayati [8] mendefinisikan manajemen talenta sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill & high strategic value*). Selama satu dasawarsa berbagai penelitian dan pengalaman organisasi melaksanakan manajemen talenta yang umumnya meliputi beberapa komponen kunci sebagai berikut:

1. Proses perekrutan dan seleksi
2. Proses orientasi
3. Proses manajemen kinerja
4. Proses pengajuan dan retensi
5. Proses pendidikan dan pelatihan
6. Proses pengembangan kaderisasi

Berdasarkan hal tersebut maka dibutuhkan sebuah *roadmap* manajemen talenta yang efektif. Setiap program manajemen talenta yang baik akan dipandu oleh *roadmap* yang mengintegrasikan semua komponennya seperti yang dikemukakan Rothwell [9] sebagai berikut :



Gambar 1.1 Contoh *Roadmap* Rothwell [9]

Manfaat Manajemen Talenta

Salah satu manfaat pelaksanaan program manajemen talenta adalah tersedianya karyawan perusahaan yang secara terus menerus mencapai prestasi terbaik mereka masing – masing. Manfaat lainnya adalah karyawan akan mampu untuk mengembangkan reputasi perusahaan di mata masyarakat sebagai tempat kerja yang baik disamping meningkatkan loyalitas karyawan perusahaan tersebut.

Karakteristik Manajemen Talenta

Pella dan Inayati [8] menerangkan bahwa beberapa perusahaan yang berhasil mengelola talenta adalah:

1. Memiliki *Development Mindset*. Suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi pegawai – pegawai yang ada dalam perusahaan.

2. Mengimplementasikan *Performance Culture*. Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta memiliki, menghayati dan mengimplementasikan budaya kinerja tinggi. Ini adalah suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai bahan dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.
3. Memiliki *Executive Sponsorship*. Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director* atau pemimpin senior yang menjadi sponsor utama untuk pengembangan pegawai – pegawai berpotensi tinggi.
4. Menerapkan *Good HR Information System*. Perusahaan yang bagus dalam mengelola program manajemen talenta ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus menerus perusahaan memelihara dan memperbaharui data pegawai untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja dan kemana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

Perbedaan Rencana Suksesi Tradisional dan Pengembangan Talenta

Pella dan Afifah [8] menjelaskan bahwa dalam rencana suksesi tradisional, strategi bisnis dianggap konsisten sementara dalam program pengembangan talenta diasumsikan bahwa selalu terjadi perubahan dalam strategi perusahaan dan selalu menganggap struktur organisasi bersifat cair yaitu mengharapkan banyak terjadi perubahan sedemikian rupa sehingga senantiasa terbuka untuk mengidentifikasi kandidat – kandidat mana saja yang bias berputar – putar mengikuti spiral rotasi untuk mengisi kebutuhan bisnis yang dapat berubah sesuai dengan struktur organisasi yang baru saja diperbaharui.

Perencanaan suksesi tradisional menganggap bahwa jabatan itu bersifat tetap, sementara dalam pola manajemen talenta mengambil asumsi bahwa terjadi perubahan – perubahan tanggung jawab dan pola pelaporan jabatan yang dapat sangat bervariasi dan berubah cepat. Hal ini disebabkan pengayaan maupun perluasan sebuah jabatan dapat terjadi secara tiba – tiba seiring dengan usaha organisasi untuk merespon kondisi eksternal yang selalu berubah. Perencanaan suksesi tradisional beranggapan bahwa pengembangan SDM secara totalitas terjadi dalam organisasi tetapi dalam manajemen talenta selalu berasumsi bahwa pengembangan dapat berupa penugasan di luar organisasi.

Perbedaan Perekrutan Tradisional dan Manajemen Talenta

Perbedaan utamanya terletak pada pendekatan reaktif *versus* proaktif. Dalam perekrutan tradisional posisi kosong di organisasi memicu aktivitas perekrutan seperti iklan, psikotes,

wawancara dan aktivitas lainnya . Proses ini biasanya membutuhkan waktu dua sampai empat bulan untuk mengisi posisi yang kosong. Pemetaan talenta secara proaktif menggunakan pendekatan jangka panjang dalam menyediakan talenta yang dibutuhkan di setiap posisi kunci di organisasi. Pemetaan talenta bekerja layalnya pencari bakat dalam perusahaan .Secara terus menerus organisasi mengidentifikasi karyawan potensial, mendidiknya, mengembangkannya dan bersiap menugaskannya tanpa menunggu posisi kosong terlebih dahulu.

Pola pikir pemetaan talenta adalah setiap organisasi pasti memiliki tingkat *turnover* tertentu. Kondisi yang pasti terjadi ini memunculkan pemikiran proaktif, berfikir ke depan, mencari data untuk mengetahui berapa banyak karyawan yang dibutuhkan dan ini menjadi pemicu dini berapa talenta yang harus dipersiapkan untuk menutup kebutuhan posisi kosong yang akan muncul dan pemetaan talenta adalah solusi untuk krisis tenaga kerja saat ini.

Kinerja

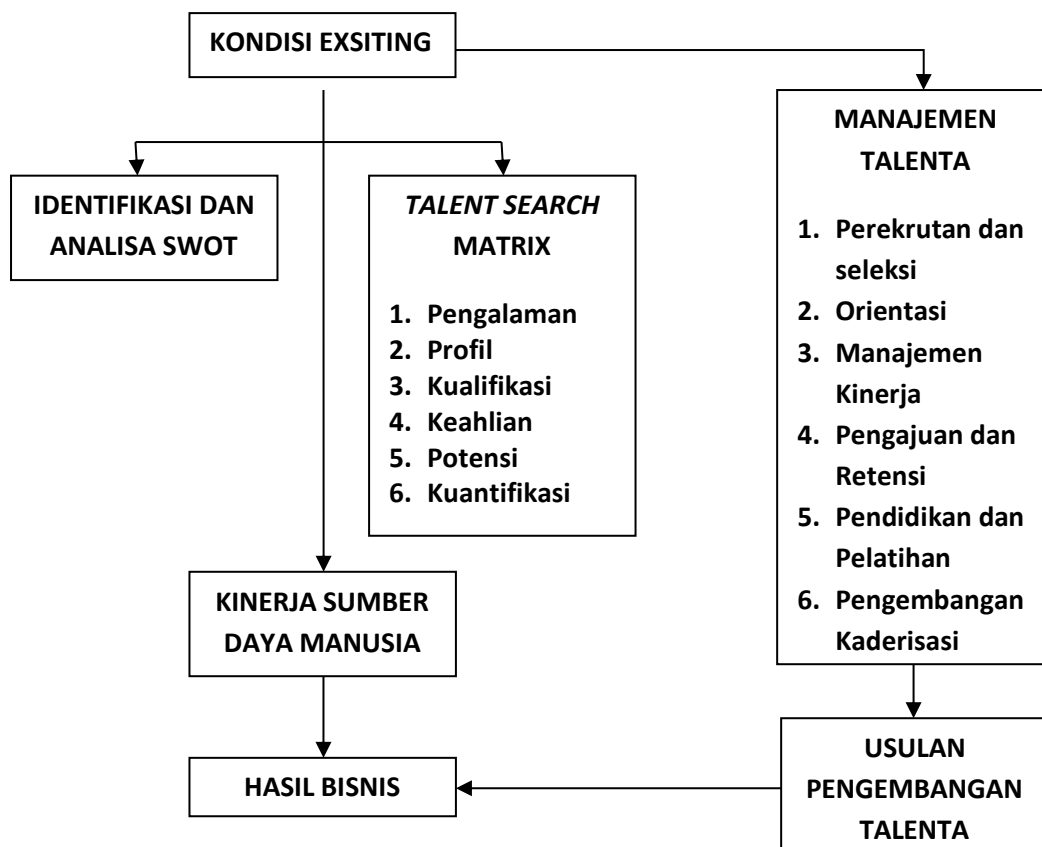
Secara umum kinerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu organisasi / perusahaan yang dihasilkan dalam suatu periode. Amstrong dan Baron dalam Irham Fahmi [10] mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi. Faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Robert L. Mathis dan John H Jackson [11] terdiri dari kemampuan mereka, motivasi dan dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungannya dengan organisasi. Menurut Hersey, Blanchard dan Johnson [12] terdapat tujuh indikator kinerja yaitu : tujuan, standar, umpan balik, alat atau sarana, kompetensi, motif dan peluang. Selain itu kinerja pegawai diantaranya dipengaruhi oleh motif-motif individu dalam berinteraksi dengan lingkungannya.

Penelitian Terdahulu

Penelitian Linda Ria Lumban Tobing (2014) dalam Oktari (2016) [13] meneliti sekilas tentang manajemen talenta. Dalam penelitian ini program manajemen talenta yang dilaksanakan dapat meningkatkan penerimaan dan profitabilitas, efisiensi biaya pemborosan, peningkatan kualitas, produktivitas, karir dan integritas pegawai bertalenta di lingkungan Kementerian Keuangan. Bashori [14] yang menyimpulkan bahwa *Talent Management* dapat dilakukan mulai dari perencanaan tenaga kerja, analisis kesenjangan talenta, merekrut, staffing, pendidikan dan pengembangan, retensi, *talent reviews*, perencanaan suksesi, dan evaluasi.

Penelitian Al Mutairi Alya O & Siti Rohaida Mohamed Zainal [15] dalam *European Journal of Business & Management* ISSN 222-1905 Vol 5 No 13 menjelaskan bahwa pemimpin di masa depan secara praktis dilakukan melalui peningkatan motivasi dan kinerja. Selanjutnya mengutip pernyataan Hamidi dkk. [16] bahwa pemimpin yang tidak dapat mengantisipasi perubahan dinamis yang terjadi, kemungkinan besar akan memasuki organisasi dalam situasi stagnasi yang mengakibatkan tujuan organisasi tidak tercapai. Sementara itu FX Sri Martono dalam Janarto [16] menjelaskan bahwa tujuan pengembangan karyawan adalah untuk membentuk karyawan bertalenta yang berkompoten dan sesuai dengan budaya perusahaan.

Kerangka Pemikiran



Dalam ilustrasi alur pemikiran di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Identifikasi dan Analisa SWOT

Tahap pertama adalah mengidentifikasi dan menganalisa diperlukan untuk mengetahui dimana posisi perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaanya terutama mengidentifikasi bagaimana peranan sumber daya manusia yang dapat berkontribusi bagi perusahaan.

2. Talent Search Matrix

Tahap kedua ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mengenai talenta dalam sebuah organisasi. Pendekatan ini mengkombinasikan sejumlah elemen yang dapat terukur dan tidak terukur dimana setiap elemen memberikan gambaran individu untuk mencapai hasil yang diharapkan oleh perusahaan.

3. Mengembangkan Talenta

Tahap ketiga yang dilakukan peneliti adalah memberikan usulan pengembangan talenta yang sesuai dengan kondisi perusahaan.

Proposisi

Proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pelaksanaan sistem dan implementasi manajemen talenta di Bnak BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung sudah hampir tidak dilaksanakan
2. Kinerja sumber daya manusia di Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung sudah cukup baik namun belum optimal
3. Faktor – faktor penghambat manajemen talenta pada Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung adalah tidak digunakannya lagi SK Internal Perusahaan No 19 Tahun 2010 tentang *Talent Pool* dan *Succesion Planning* serta budaya hierarki yang masih terasa kental.
4. Usulan manajemen talenta pada Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung dengan menggunakan *roadmap* manajemen talenta.

METODE PENELITIAN

Deskripsi / Jenis Penelitian

Pendekatan yang digunakan oleh peneliti adalah metode deskriptif kualitatif, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci. Pengambilan sampel sumber data dilakukan secara *purposive* dan *snowball*, teknik pengumpulan dengan triangulasi (gabungan) analisis data bersifat induktif / kualitatif dan hasil penelitian lebih menekankan makna daripada generalisasi [17]. Selanjutnya Rully dan Poppy [18] menjelaskan bahwa penelitian dengan pendekatan kualitatif banyak mengeluarkan beberapa metode antara lain *Grounded Theory*, studi kasus, *fenomenologis*, *etnometodologis*.

Sumber Data Penelitian

Untuk mendapatkan informasi yang sesuai dengan permasalahan penelitian, maka peneliti lebih dulu menentukan informan yang berasal dari pihak internal dan dari pihak eksternal Bank BRI

Kanca Sukabumi yang dinilai kompeten dan memiliki banyak sumber informasi dalam proses penelitian. Dalam proses pemilihan informan, peneliti membuat pertimbangan – pertimbangan sebagai berikut :

1. Orang tersebut berkompeten di bidangnya
2. Orang yang bersangkutan memiliki pengalaman sesuai dengan permasalahan yang sedang diteliti
3. Orang yang bersangkutan netral , artinya tidak memihak kemanapun
4. Orang yang bersangkutan memiliki posisi yang penting sesuai dengan penelitian yang dilakukan

Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah penting yang harus dilakukan dalam penelitian karena berkaitan dengan tujuan penelitian itu sendiri yaitu memperoleh atau mendapatkan data. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara observasi, wawancara, dokumentasi dan triangulasi atau gabungan [17]. Dalam penelitian kualitatif pengumpulan data dilakukan pada *natural setting* (kondisi yang alamiah), sumber data primer dan teknik pengumpulan data lebih banyak observasi berperan serta atau *participant observation*, wawancara mendalam dan dokumentasi. Rully dan Poppy [18] mengemukakan teknik pengumpulan data yang lazim digunakan adalah observasi, wawancara mendalam, studi dokumentasi dan *focus group discussion* (FGD).

Teknik Analisis Data

Proses penelitian yang digunakan menggunakan model Miles & Hubberman [17] yang terdiri dari tiga aktivitas yaitu reduksi data, penyajian data dan penarikan kesimpulan. Tahap pertama adalah **reduksi data**, dimana dalam tahap ini peneliti memilih, memilah dan merangkum data mana saja yang penting dan diperlukan untuk dijadikan sebagai dasar untuk bahan laporan. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas dan mempermudah peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya. Tahap kedua adalah **penyajian data** dilakukan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya. Penyajian data dilakukan setelah data direduksi. Pada penelitian ini, peneliti mengumpulkan data secara menyeluruh dan disusun dalam bentuk uraian atau laporan sesuai dengan hasil penelitian yang diperoleh. Tahap ketiga adalah **penarikan kesimpulan**, kesimpulan dalam penelitian kualitatif mungkin dapat menjawab rumusan masalah sejak awal mungkin juga tidak karena rumusan masalah dalam penelitian kualitatif bersifat sementara dan dapat berkembang setelah penelitian di lapangan.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Bank BRI

Bank Rakyat Indonesia (BRI) adalah salah satu bank milik pemerintah yang terbesar di Indonesia dan berdiri pada tanggal 16 Desember 1985 yang kemudian dijadikan hari kelahiran Bank BRI. Pada periode setelah kemerdekaan RI, berdasarkan peraturan pemerintah No 1 Tahun 1946 Pasal 1 disebutkan bahwa BRI adalah Bank Pemerintah pertama di Republik Indonesia. Sejak 1 Agustus 1992 berdasarkan Undang – Undang Perbankan No 7 tahun 1992 dan Peraturan Pemerintah RI No 21 tahun 1992 status BRI berubah menjadi perseroan terbatas. Kepemilikan BRI saat itu masih 100 % di tangan Pemerintah Republik Indonesia. Pada tahun 2003, Pemerintah Indonesia memutuskan untuk menjual 30 % saham bank ini, sehingga menjadi perusahaan publik dengan nama resmi PT Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk yang masih digunakan sampai dengan saat ini. Pada tahun 2014 jumlah unit kerja Bank BRI mencapai 10.413 unit kerja dengan total pekerja sebanyak 91.364 pekerja dan khusus BRI Kanca Sukabumi memiliki 55 unit kerja operasional yang tersebar di wilayah kota dan kabupaten Sukabumi dengan jumlah pekerja 371 pekerja.

Sistem dan Praktek Implementasi Manajemen Talenta di Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung

Implementasi manajemen talenta di Bank BRI dituangkan dalam strategi pengelolaan dan pengembangan kompetensi dalam bentuk *roadmap* program pengelolaan sumber daya manusia yang ditetapkan setiap 5 (lima) tahun yang senantiasa ditinjau secara periodik untuk disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Program tersebut merupakan bagian dari kerangka arsitektur sumber daya manusia yang disusun secara sistematis, komprehensif dan terukur. Program ini diawali dari aktifitas *planning* (perencanaan), *acquiring* (rekrutmen, seleksi dan penempatan), *developing* (pengembangan SDM), *retaining & maintaining* (menjaga dan mempertahankan), *performance management* (manajemen kinerja) hingga *terminating* (pengakhiran hubungan).

Program arsitektur SDM tersebut diwujudkan dalam kebijakan Manajemen SDM yang berbasis kompetensi dan didukung SIM SDM yang akurat serta didasarkan pada penerapan GCG dan *Corporate Culture* yang merupakan landasan pekerja dalam bersikap dan perilaku untuk mewujudkan visi dan manajemen SDM (professional, produktif dan sejahtera) yang terdapat dalam 3 (tiga) tahapan yaitu rekrutmen, *learning & developing* dan pengembangan karir berbasis manajemen kinerja. Rekrutmen di Bank BRI terdiri dari rekrutmen program pengembangan staf yang dimaksudkan untuk mencetak pimpinan BRI di masa depan bersumber dari pekerja internal ataupun eksternal sesuai dengan kualifikasi yang ditentukan, rekrutmen non staf yang dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan pekerja di level non manajerial serta bersumber dari *professional hiring* yang

bertujuan untuk merekrut pekerja dari eksternal yang memiliki kualifikasi dan keahlian di bidang tertentu serta diharapkan dapat melakukan *transfer of knowledge*.

Learning & Developing di Bank BRI diarahkan untuk menjadi *human capital* yang memiliki kemampuan belajar, berinovasi dan memberikan daya dorong kreatif bagi kemajuan perusahaan. Untuk mencapai hal tersebut, Bank BRI secara berkesinambungan melakukan pembinaan dan pengembangan kompetensi pekerja agar memiliki keahlian dan kompetensi yang dapat menjawab tantangan bisnis perusahaan di masa kini dan di masa yang akan datang. Bank BRI memiliki 3 (tiga) kategori *training* yaitu program pembekalan yang diberikan kepada calon pekerja atau pekerja yang menduduki jabatan tertentu. Kedua, program pendidikan aplikasi yang diberikan kepada pekerja dengan tujuan meningkatkan kompetensi dalam menjalankan tugas. Ketiga, program pendidikan pengembangan yang diberikan kepada pekerja Bank BRI dalam rangka persiapan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Pengembangan karir berbasis manajemen kinerja mengacu kepada ketentuan yang mengatur tentang jenjang karir pekerja. Mutasi dilakukan berdasarkan kebutuhan perusahaan, masa kerja pekerja di suatu unit kerja tertentu dan performa pekerja yang bersangkutan. Dalam manajemen kinerja, Bank BRI menilai kinerja dari 2 (dua) sisi yakni pencapaian *key performance indicator* (KPI) dan pencapaian kompetensi dengan tujuan agar evaluasi kinerja SDM mengukur secara berimbang apa yang harus dicapai dan bagaimana cara untuk mencapainya. Tahap – tahap sistem manajemen kinerja Bank BRI juga dirancang secara sistematis yang terdiri dari perencanaan, bimbingan dan evaluasi.

Berdasarkan hasil studi dokumentasi yang dilakukan, maka kelompok talenta pada Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung dibedakan berdasarkan eselon jabatan mulai dari eselon 7 (tujuh) hingga eselon 1 (satu) dengan kriteria talenta ditetapkan sebagai berikut: (1) pekerja eselon 7 (tujuh) sampai dengan 1 (satu), (2) penilaian kinerja selama 3 (tiga) tahun terakhir minimal *sangat baik* 2 (dua) kali dan *baik* 1 (satu) kali, (3) memenuhi persyaratan kompetensi yang meliputi integritas, *leadership* dan kepribadian, (4) masa kerja jabatan (MKJ) terakhir dan atau jabatan setingkat minimal 1 (satu) tahun, (5) tidak sedang dalam indikasi kasus dan dikenakan hukuman disiplin serta (6) usia maksimal adalah untuk eselon 7 (tujuh) sampai dengan eselon 3 (tiga) adalah 50 (lima puluh) tahun.

Hasil wawancara yang dilakukan dengan Bapak Lutfi Ramdani (Supervisor Operasional) mendapati hasil bahwa penerapan manajemen talenta di Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung belum pernah dijalankan sama sekali sebagaimana yang telah ditetapkan oleh SK No S.19-DIR/SDM/03/2010. Persepsi petugas SDM bahwa manajemen talenta sama dengan jenis – jenis pendidikan seperti pembekalan, *public course*, FPK, sosialisasi dan sebagainya. Implikasinya

penerapan manajemen talenta ini belum dilaksanakan secara optimal pada kondisi saat ini dibuktikan dengan hasil wawancara mengenai definisi manajemen talenta sama dengan pelatihan – pelatihan atau pendidikan – pendidikan pada umumnya. Disisi lain tanpa disadari apabila dibandingkan dengan penelitian – penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Pella dan Inayati (2011:84) , Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung telah melakukan beberapa komponen kunci dalam melaksanakan manajemen talenta yang didalamnya meliputi proses rekrutmen dan seleksi, proses orientasi , proses manajemen kinerja serta proses pendidikan dan pelatihan .

Kinerja Sumber Daya Manusia Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung

Kinerja sumber daya manusia sudah cukup memuaskan namun belum bisa dikatakan sangat baik. Hal ini dibuktikan dengan instruksi dari Pimpinan untuk terus menggenjot produktivitas rasio pekerja. Secara nasional rasio produktivitas pekerja (laba dibagi jumlah pekerja) secara nasional pada tahun 2014 sebesar Rp 264.84 juta per pekerja yang artinya meningkat dibandingkan dengan tahun 2013 sebesar Rp 261.22 juta per pekerja. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan produktivitas pekerja dalam berkontribusi terhadap pencapaian laba perusahaan. Di Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung rasio produktivitas pekerja tahun 2014 adalah sebesar Rp 125,6 juta per pekerja. Disisi lain, rasio biaya pelatihan terhadap personalia pada tahun 2014 sebesar 2,34% menunjukkan Bank BRI memberikan kesempatan kepada pekerjanya untuk mengembangkan kompetensinya melalui berbagai program pelatihan yang disediakan.

Kinerja sumber daya manusia Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung yang cukup baik tidak luput dari peran para Pemimpin dan Kepala unit kerja di masing – masing kantor unit kerja. Selain itu fasilitas *e-learning* yang disediakan oleh perusahaan membuat para pekerja lebih *up to date* dalam menghadapi tantangan – tantangan bisnis di era globalisasi. Kerjasama tim dan pemberian kebebasan yang diberikan oleh manajemen dalam memasarkan produk juga menjadi nilai tambah yang baik dalam mengasah *softskill* pekerja . Target yang dibebankan oleh manajemen dikombinasikan oleh beberapa kegiatan yang diadakan oleh para pekerja seperti kejuaraan futsal internal, pengajian dan kegiatan lain di luar pekerjaan membuat kinerja para pekerja Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung ini cukup baik. Kesimpulannya kinerja pekerja Bank BRI Kanca Sukabumi sudah baik namun belum cukup memuaskan.

Faktor – Faktor Penghambat Manajemen Talenta Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung

Analisa WT (*Weakness – Threats*) yang didapat dari hasil wawancara dengan narasumber serta hasil observasi di lapangan adalah sebagai berikut :

Weakness	
1	Pekerja dan manajemen tidak mengetahui adanya SE mengenai manajemen talenta
2	Persepsi pekerja mengenai manajemen talenta tidak tepat
3	Pekerja hanya mengetahui jalur karir yang sama , tidak ada alternatif
4	Manajemen tidak memahami isi SE dan sulit untuk mengaplikasikannya
5	Sosialisasi mengenai Manajemen Talenta dari Kantor Pusat / Wilayah tidak ada
6	Kriteria penetapan talenta dinilai terlalu berat

Threats	
1	Keterampilan pekerja lambat untuk berkembang
3	Kinerja pekerja menurun akibat beban kerja
4	Tidak terbentuknya kecintaan terhadap pekerjaan
5	Pekerja mengundurkan diri / pindah ke bank pesaing

Baik manajemen mulai dari bagian SDM sebagian besar mengetahui adanya surat edaran mengenai *talnt pool* namun salah mendefinisikan pengertian manajemen talenta dan menganggap proses mengenai manajemen talenta memerlukan proses dan waktu yang cukup lama. Lutfi Ramdani (Supervisor Operasional) menjelaskan beberapa faktor salah tafsir mengenai manajemen talenta . Diantaranya adalah karena tidak adanya sosialisasi mengenai pentingnya penerapan manajemen talenta di perusahaan dan pelatihan – pelatihan *online* tanpa memberitahukan apa makna dan tujuan dari pelatihan tersebut, apakah akan berpengaruh kepada peningkatan karir pekerja atau tidak.

Menurut Dodi Iskandar (AMBM) menjelaskan bahwa kebanyakan pekerja hanya mengetahui jalur karir yang sama tanpa membaca banyak surat tentang *job opening* di perusahaan. Sebagai contoh, pekerja dengan jabatan *teller / customer service* selalu berfikir untuk perkembangan karirnya adalah jalur *marketing*. Padahal berdasarkan hasil observasi di lapangan tersedia pilihan karir yang beaneka ragam naik di bidang operasional, bisnis maupun *support*. Ancaman yang terjadi dari beberapa faktor tersebut secara perlahan akan banyak pekerja yang mengundurkan diri dikarenakan ketidakpuasan terhadap kompensasi yang tidak sebanding dengan beban kerja yang diterima. Hal tersebut tentunya menjadi ancaman sekaligus tantangan bagi perusahaan untuk mempertahankan dan mencari talenta – talenta terbaik yang dibutuhkan perusahaan.

Penerapan Manajemen Talenta Bank Pada BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung

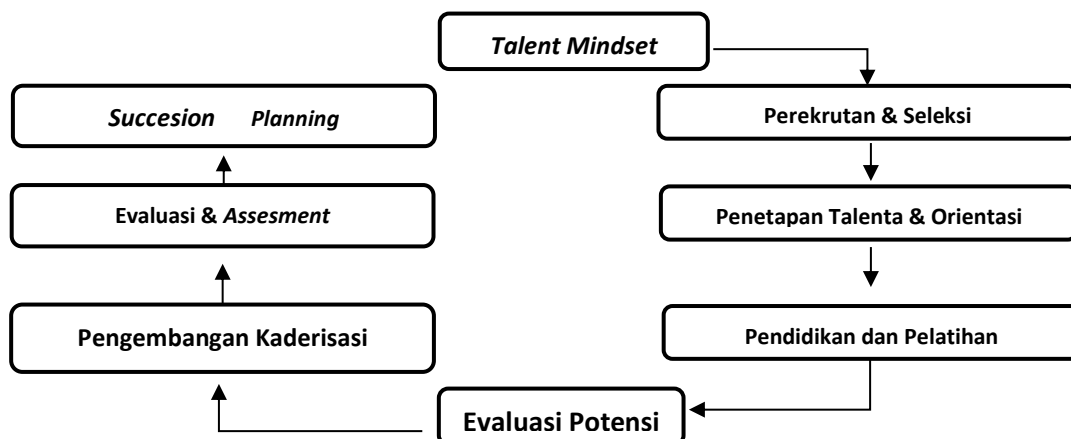
Berdasarkan hasil penelitian di lapangan ditemukan pemahaman mengenai penerapan manajemen talenta jauh dari harapan dikarenakan tidak adanya sosialisasi baik dari Kantor Wilayah maupun Kantor Pusat disamping mencari kriteria pekerja sesuai kualifikasi yang dipersyaratkan

terbilang cukup sulit. Berdasarkan hal tersebut peneliti merasa hal tersebut tidaklah sulit apabila manajemen memetakan atau mendapatkan gambaran terlebih dahulu mengenai talenta karyawan dalam organisasi dengan menggunakan *talent search matrix (TSM)* atau dikenal dengan *human asset value (HAV)* atau *organization talent review (OTR)*. Hal yang perlu diperhatikan adalah menaruh perhatian pada kualitas daripada deskripsi pekerjaan terhadap suatu peran atau jabatan tertentu.

Dalam *talent search matrix*, ada enam elemen yang perlu dipertimbangkan demi mendapatkan gambaran mengenai talenta karyawan yaitu (1) pengalaman, (2) profil, (3) kualifikasi, (4) keahlian, (5) potensi dan (6) kuantifikasi. Lutfi Ramdani (Supervisor Operasional) menjelaskan para pekerja sudah memiliki beberapa hal tersebut namun dijelaskan pula bahwa para pekerja cenderung tidak mampu bekerja di bawah tekanan meskipun tidak menyampaikan pendapatnya secara langsung ke atasan namun seringkali keluhan tersebut disampaikan ke rekan kerja terdekat atau dicurahkan melalui media social.

Dodi Iskandar (AMBM) memberikan pandangan yang sedikit berbeda dengan Lutfi, yaitu pengalaman dan keahlian dinilai sebagai faktor yang paling utama dalam pencarian talenta – talenta yang dibutuhkan perusahaan. Namun kebanyakan pekerja Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung enggan untuk memperdalam dan mengembangkan ilmu yang di dapat pada saat kali mendapatkan pelatihan sehingga seharusnya perlu diadakan evaluasi secara berkala oleh perusahaan. Dari kedua informan tersebut sebetulnya keenam elemen *talent search matrix* tersebut sudah tercantum dalam ketentuan internal perusahaan mengenai sudah tercantum dalam ketentuan internal perusahaan mengenai *talent pool & succession planning* namun yang menjadi permasalahannya adalah kesulitan petugas SDM untuk merekrut pekerja – pekerja yang sesuai dengan kualifikasi dan sedikitnya pekerja yang mengetahui tentang surat tersebut.

Berdasarkan hal tersebut diatas, untuk mendapatkan pekerja yang memiliki kualifikasi sesuai yang dipersyaratkan, peneliti membuat *roadmap* sebagai sebuah solusi untuk mengatasi permasalahan tersebut sebagai berikut :



Tabel Roadmap Manajemen Talenta Baru

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah melakukan searangkaian penelitian mulai dari wawancara, observasi dan studi dokumentasi maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Kendala yang terjadi di lapangan disebabkan kurangnya pemahaman mengenai manajemen talenta baik oleh jajaran manajemen maupun para pekerja di lingkungan Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung. Disisi lain, profil, kualifikasi dan keahlian yang dimiliki oleh pekerja juga tidak mendukung untuk dilakukan penerapan manajemen talenta. Hal ini tercermin dari kurangnya antusiasme dan ambisi dari pekerja untuk menapaki jejak karir yang lebih tinggi dikarenakan memiliki *mindset* bahwa manejemn masih menerapkan sistem *senioritas*. Hal ini juga yang secara tidak langsung menyebabkan kinerja Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung menurun dibandingkan tahun sebelumnya.
2. Program manajemen talenta yang tertera dalam peraturan perusahaan No S.19-DIR/SDM/03/2010 mengenai *talent pool* dan *succession planning* sebetulnya sudah cuku menjelaskan mengenai manajemen talenta hanya saja *roadmap* penerapan manajemen talenta belum dibuat sehingga sulit untuk diimplementasikan di Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung. Maka dari itu peneliti mengusulkan sebuah rancangan *roadmap* sederhana yang agar penerapan manajemen talenta dapat dijalankan secara terarah dan lebih terstruktur serta terencana.

Adapun saran untuk Bank BRI Kanca Sukabumi Kanwil Bandung disarankan bebrapa hal sebagai berikut:

1. untuk memulai dan mengkaji pendekatan baru yaitu menerapkan manajemen talenta sebagai salah satu instrumen baru dalam memilih dan mengembangkan sumber daya manusia yang ada menjadi sumber daya manusia yang unggul dan professional.
2. Memberikan pemahaman atau sosialisasi kepada para pekerja mengenai penttingnya surat internal perusahaan mengenai pengelolaan manajemen talenta sebagai upaya komitmen perusahaan mempertahankan dan mengembangkan sumber daya manusia yang unggul dan professional.
3. Menerapkan *roadmap* yang telah dibuat oleh peneliti atau memodifikasi *roadmap* lain dan mengkombinasikan dengan mekanisme pengelolaan talenta perusahaan untuk memudahkan manajemen khususnya bagian SDM memetakan potensi – potensi pekerja yang bertalenta.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] A. Pramudyo, "Daya Saing Sumber Daya Manusia Indonesia Menghadapi Masyarakat Ekonomi ASEAN," *J. Bisnis Manaj. dan Akunt.*, vol. II, no. 2, pp. 92–100, 2015.
- [2] L. a Berger and D. R. Berger, *THE TALENT MANAGEMENT HANDBOOK Edited by.* 2004.
- [3] C. Manopo, *Competency Based Talent and Performance Management System.* 2011.
- [4] S. P. Robbins and T. A. Judge, *Essentials of organizational behavior*, vol. 200, no. 1. prentice hall Englewood Cliffs, NJ, 2012.
- [5] S. I. Wahjono, *Perilaku organisasi*, vol. 73. 2010.
- [6] W. Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Erlangga, 2012.
- [7] E. T. Sule and K. Saefullah, *Pengantar Manajemen Edisi 1.* Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2005.
- [8] D. A. Pella and A. Inayati, *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima.* 2011.
- [9] W. J. Rothwell and R. L. Sullivan, *Practicing organization development: A guide for consultants*, vol. 27. John Wiley & Sons, 2005.
- [10] I. Fahmi, *Perilaku Organisasi: Teori, Aplikasi, dan Kasus.* 2013.
- [11] R. L. Mathis and J. H. Jackson, *Manajemen sumber daya manusia, buku ke dua.* 2004.
- [12] P. Hersey, K. H. Blanchard, and D. E. Johnson, *Management of organizational behavior*, vol. 9. Prentice hall Upper Saddle River, NJ, 2007.
- [13] D. OKTARI, "PENGARUH KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN TALENTA TERHADAP EMPLOYEE ENGAGEMENT KASUS DI DITJEN INDUSTRI AGRO KEMENTERIAN PERINDUSTRIAN." Universitas Mercu Buana Jakarta, 2016.
- [14] K. Bashori, "Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS," *J. Kebijakan dan Manaj. PNS*, vol. 6, no. 2, pp. 61–73, 2012.
- [15] O. A. Al Mutairi, S. R. M. Zainal, and O. A. Al Mutairi, "Talent Management," *J. Manag. Sustain.*, vol. 3, no. 4, p. 110, 2013.
- [16] H. Dendi Zainuddin, P. Indra, and S. Iwan Rizal, "Implementation of Transformational Leadership of Study Program Chairperson and its Impact on Lecturers Achievement Motivation," vol. 287, no. Icesre 2018, pp. 249–252, 2019.
- [17] P. D. Sugiyono, *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D.* Bandung: Alfabeta, 2016.
- [18] R. Indrawan and P. Yaniawati, *Metodologi penelitian kuantitatif, kualitatif, dan campuran untuk manajemen, pembangunan, dan pendidikan.* 2014.