

Talent Management Pada PT. Telkomsel Indonesia Regional Makassar

Muh. Rizal S^{1*}, Muhammad Luthfi Siraj², Ismu Widodo³, Asrianto⁴

^{1,2} Fakultas Ilmu Sosial dan Hukum, Universitas Negeri Makassar

^{3,4} PT. Telkomsel Indonesia

email: rizalsuyuti@unm.ac.id; muhammadluthfisiraj@unm.ac.id; ismu_widodo@telkomsel.co.id;
asrianto_b_s@telkomsel.co.id

(Received: 02-Juni-2023; Accepted: 25 Juli-2023; Published: 31-Juli-2023)

Abstract. The research objective is to analyze talent management at PT. Telkomsel Indonesia Regional Makassar. The method used in this study is the literacy study method. Literacy studies refer to research that focuses on understanding a person's ability level in reading, writing, and understanding written texts. Literacy studies can also be said to be one of a series of activities related to the library data collection method. The technique of collecting data is through reviewing the contents of various documents that are considered important and are considered to be able to provide information. The results of research conducted by PT Telkomsel are one of the largest telecommunications companies in Indonesia and have been known as a company that is serious about managing their talent and developing their employees. The following is some information about the implementation of talent management at PT Telkomsel which shows that PT. Telkomsel has shown a strong commitment to talent management and the development of their employees through the talent management program by having a talent scouting program to ensure that they acquire and have the best talents to develop through training and human resource development in accordance with their competencies and evaluations carried out periodically and continuously to measure the effectiveness of employee performance and create a healthy work environment full of innovation to prevent employee retention and to face future challenges in serving their customers better

Keyword: Talent Management; competence; development

Abstrak. Tujuan penelitian adalah untuk menganalisis talent managemen Pada PT. Telkomsel Indonesia Regional Makassar. Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode studi literasi. Studi literasi merujuk pada penelitian yang berfokus pada memahami tingkat kemampuan seseorang dalam membaca, menulis, dan memahami teks tertulis. Studi literasi dapat juga dikatakan sebagai salah satu rangkaian kegiatan yang berkenan dengan metode pengumpulan data pustaka. Adapun teknik pengumpulan data melalui kajian isi dari berbagai dokumen dokumen yang dianggap penting dan dianggap dapat membenrikan informasi. Hasil penelitian yang telah dilakukan PT Telkomsel adalah salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dan telah dikenal sebagai salah satu perusahaan yang serius dalam hal pengelolaan bakat dan pengembangan karyawan mereka. Berikut adalah beberapa informasi tentang pelaksanaan talent management di PT Telkomsel yang menunjukkan bahwa PT. Telkomsel telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengelolaan bakat dan pengembangan karyawan mereka melalui program talent management dengan memiliki program talent scouting dengan memastikan bahwa mereka mendapatkan dan memiliki bakat-bakat terbaik untuk dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sesuai dengan kompetensi mereka dan evaluasi yang dilakukan secara berkala dan terus menerus untuk mengukur efektivitas kinerja para karyawan serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat yang penuh dengan inovasi untuk mencegah terjadinya retensi karyawan serta untuk menghadapi tantangan di masa depan dalam melayani pelanggan mereka dengan lebih baik

Kata Kunci: Talent Managemen; Kompetensi; Pengembangan

PENDAHULUAN

Mengingat konteks perusahaan yang berada dalam Kementerian Badan Usaha Milik Negara,

keberadaan dan penerapan talent management sangat penting untuk memastikan bahwa perusahaan tersebut dapat bersaing dalam pasar yang semakin kompetitif, sebagaimana yang tertuang di dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 5 tahun 1999 (“Undang Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Tidak Sehat,” n.d.). Selain itu, Sebuah perusahaan di era perdagangan bebas dewasa ini, untuk menemukan dan membangun sistem manajemen yang mampu secara professional meretensi pelanggannya. Menurut (Schiffman, L.G. & Wisenblit, 2015) customer retention berhubungan dengan mengubah transaksi pelanggan individual menjadi hubungan pelanggan jangka panjang dengan membuat pelanggan tersebut tetap pada satu perusahaan daripada berpindah perusahaan.

Salah satu pendekatan manajemen tersebut ialah melalui talent management yang dimana dengan adanya talent manajemen bagi suatu perusahaan BUMN dapat mengidentifikasi bakat-bakat terbaik yang dimiliki untuk selanjutnya memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat, serta mempertahankan karyawan agar karyawan mencapai kompetensi tertingginya.

Melalui talent manajemen sebuah perusahaan akan mencegah terjadinya turnover. Turnover intension adalah penghentian keanggotaan dalam organisasi oleh individu yang memiliki niat untuk berpindah kerja dengan menerima upah moneter organisasi (Melky, 2015). Turnover intension akan terjadi disuatu perusahaan termasuk perusahaan yang berada dalam Kementerian Badan Usaha Milik Negara adalah salah satunya disebabkan karena karyawan seringkali merasa tidak mendapatkan apa yang mereka inginkan dan terkadang pula karyawan merasa perhatian yang diberikan oleh perusahaan sangat minim sehingga kompetensi yang dimilikinya tidak maksimal dan tentu saja hal ini akan juga berdampak pada pencapaian tujuan perusahaan.

Persaingan perusahaan dalam merebut pasar tentunya sangat berkaitan dengan kompetensi karyawan yang dimiliki dimiliki perusahaan tersebut. Pernyataan ini sejalan dalam pendapat dari (Bagia, 2021) menyatakan bahwa masalah terbesar yang dihadapi dalam globalisasi ini salah satunya ialah pada kompetensi sumber daya karyawan, oleh karena itu organisasi sangat penting meningkatkan kompetensi karyawan dengan baik untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Salah satu cara yang harus dilakukan oleh

perusahaan ialah dengan melaksanakan proses pemberdayaan melalui Talent Management dimana beberapa hasil yang mungkin dicapai melalui talent management di perusahaan BUMN yang bertujuan untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan retensi karyawan, dan memperkuat citra perusahaan sebagai tempat kerja yang baik dan berkembang.

Talent Management atau manajemen talenta merupakan sebuah program yang dijalankan oleh sebuah perusahaan dalam rangka mendapatkan karyawan yang unggul. (Wibowo, 2017) mengartikan bahwa manajemen talenta adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam organisasi atau perusahaan. Mengingat pelaksanaan manajemen talenta harus dilakukan secara berkesinambungan agar harapan untuk mendapat karyawan unggul dapat tercapai. (Kusumowardani, 2016) mengatakan bahwa manajemen talenta adalah kegiatan bersifat sistematis yang berpengaruh terhadap pengembangan bakat-bakat karyawan secara potensial.

Tujuan dari manajemen talenta adalah untuk memastikan bahwa suatu organisasi memiliki sumber daya yang diperlukan untuk mengidentifikasi pemimpin perusahaan di masa depan dan posisi yang memaksimalkan kompetensi internal ((unique skill and high strategic value)) (Pella, 2011). Dari bukti ini, dapat disimpulkan bahwa tujuan manajemen talenta adalah untuk menjamin bahwa posisi terbuka dengan eksekutif senior yang memiliki standar kualitas tinggi dapat terisi.

Manajemen bakat sebagai "seluruh proses dari rekrutmen dan penempatan hingga pelatihan dan perencanaan untuk pengembangan karyawan yang lebih baik (Lewis, R. E., & Heckman, 2006). Menurut (Harmen, H., & Darma, 2018) Talent management adalah serangkaian proses yang dilakukan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. (Amstrong, 2018) mendefinisikan manajemen talenta sebagai sebuah proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang – orang berbakat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Proses ini melibatkan manajemen strategis dari aliran bakat organisasi dengan menciptakan dan memelihara orang- orang berbakat. Adapun tujuan dari manajemen talenta sebenarnya adalah

menempatkan karyawan berbakat yang dilatih, dikembangkan oleh perusahaan untuk dipersiapkan dimasa yang akan datang.

Manajemen talenta berguna untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang dengan kemampuan yang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan (Stockley, 2007 dalam (Mary, O, E., & Enyinna, 2015) sehingga dapat dipastikan bahwa manajemen talenta dapat menangani kompetensi yang ada di setiap level pusat pengembangan talenta, dimulai dari level terendah maka akan semakin taktis sasaran pengembangan kompetensinya, kemudian semakin menaik levelnya maka semakin strategis sasaran kompetensinya (Pella dan Inayati, 2011:141).

Kontribusi lebih lanjut yang dibuat oleh psikologi sosial terhadap studi Manajemen Talenta adalah caranya menggabungkan elemen persepsi sosial dalam satu cara, yang memungkinkan individu untuk menyatakan bahwa bakat yang tidak diketahui sebenarnya tidak ada. Selain itu, penggunaan desain eksperimental mengarah pada manipulasi faktor kontekstual, padahal belum jelas bagaimana hasil desain tersebut dapat diterapkan pada dunia kerja nyata.

Program manajemen talenta lahir dan didasari berbagai kondisi yang terjadi di beberapa negara akibat tidak berimbangnya jumlah tenaga kerja unggul yang tersedia dengan laju pertumbuhan perusahaan yang yang menginginkan tenaga kerja yang unggul untuk bekerja diperusahaan mereka, sehingga yang terjadi adalah terjadinya perang talenta dimana perusahaan saling berlomba-lomba untuk mengalahkan pesaing mereka dalam rangka memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja (Ahmad Darmin Inayati, 2011).

Menurut (Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, 2010), talenta harus dipahami dari berbagai sisi, antara lain:

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

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

Tiga aliran penelitian yang berbeda diidentifikasi dalam review mengenai konsep talent management, Lewis dan Heckman (2006 dalam Hartmann dkk, 2010), yaitu: (a) talent management sebagai sekumpulan praktek HRM yang khas, (b) talent management sebagai klasifikasi umum karyawan dalam kelompok talent yang berbeda, dan (c) talent management sebagai konsep talent pool internal. Kemudian Collings dan Mellahi (2009 dalam Hartmann dkk, 2010) menemukan aliran keempat yang berfokus mengidentifikasi posisi kunci yang memiliki dampak signifikan pada keunggulan kompetitif perusahaan.

Tahapan program talent management memiliki berbagai variasi. Menurut Çırpan & Şen (Altinoz, M., Cakiroglu, D. & Cop, 2013) proses talent management terbagi menjadi 8 tahapan, yaitu:

1. Menentukan target dan strategi
Tahap ini adalah tahap dimana perusahaan menentukan tujuan dari penerapan talent management. Penentuan target pada tahap ini akan membantu dalam menentukan strategi, penentuan target dan strategi ini sangat penting bagi suatu organisasi.
2. Menentukan posisi utama/kunci
Merupakan tahap untuk menentukan posisi-posisi paling penting yang

memiliki risiko tertinggi atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dan pengembangan dalam program talent management.

3. Menentukan profil talent
Tahap ini berfungsi untuk menentukan kriteria talent yang berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi yang di dalamnya berisikan karakter pribadi, pengetahuan, pengalaman karir, kinerja, keterampilan, minat dan potensi.
4. Menjelaskan potensi
Tahap keempat merupakan tahap untuk menentukan potensi kandidat dengan profil yang ideal dan memiliki potensi terhadap posisi utama. Dalam menentukan potensi, sumber daya internal maupun eksternal dipertimbangkan. Dari sudut pandang ini, organisasi pertama kali akan mencari karyawan berbakat/terampil secara internal, lalu mencari karyawan berbakat/terampil di luar organisasi.
5. Analisa gap dari karyawan yang talent
Merupakan tahap dimana kualitas dari individu pada posisi utama / kunci dibandingkan dengan kualitas yang dibutuhkan, serta menentukan gap / kekurangannya. Proses pengembangan dari kandidat yang berpotensi akan dipertimbangkan, serta pelatihan yang diperlukan akan ditentukan.
6. Merancang perencanaan untuk perkembangan
Adalah tahap dimana dari hasil analisis dari gap karyawan yang talent yang diperoleh untuk merancang perencanaan untuk perkembangan karyawan yang berpotensi. Seperti training, coaching, mentoring, dan rotation. Alaminya, perkembangan tiap individu akan berbeda. Perbedaan kebutuhan dari tiap karyawan tersebut akan menguatkan organisasi.
7. Asesmen performansi kandidat
Tahap ini merupakan tahap dimana performansi kandidat diases/dinilai. Pada akhir penilaian, kandidat dapat dipromosikan, masuk dalam talent pool atau dikeluarkan dari talent pool.
8. Asesmen dan proses promosi
Merupakan tahap asesmen/penilaian kandidat yang berada dalam talent pool untuk posisi yang relevan ketika dibutuhkan. Penilaian ini terfokus pada kekurangan individu dan pengaruh

potensi mereka terhadap posisi yang dibutuhkan. Hal ini untuk mencegah kegagalan karyawan yang baru saja dipilih atau dipromosikan melalui transisi yang cepat. Pada tahap ini karyawan akan dimonitor dan diberikan feedback jika diperlukan.

Sedangkan menurut Gubman & Green (2007), dan Dowell (2010) talent management terdiri dari lima tahapan, yaitu:

1. Reactive
Tahap ini berfokus pada kesepakatan jangka pendek mengenai isu-isu talent dalam membangun program dan proses yang berkelanjutan untuk kebutuhan jangka panjang.
2. Programmatic
Merupakan tahap yang dimungkinkan untuk adanya pelaksanaan dengan melakukan proses tertentu yang dirancang untuk terjadi secara berulang-ulang dan konsisten sepanjang pelaksanaan.
3. Comprehensive
Merupakan tahap yang dilakukan untuk memenuhi tujuan program tertentu yang berfokus pada aspek-aspek kebutuhan talent dimana proses yang dikembangkan telah secara lengkap terpenuhi.
4. Aligned
Pada tahap ini sistem dan proses lainnya serta tujuan talent bisa dihubungkan bersama-sama menggunakan model yang sama. Kemudian melakukan koordinasi untuk talent terkait dengan sistem sumber daya manusia dan proses lainnya.
5. Strategic
Tahap ini merupakan tahap terakhir dimana sistem sumber daya manusia yang telah terintegrasi dan proses lainnya saling bersinergi untuk mencapai tujuan bersama dan didorong oleh strategi bisnis sebagai bagian dari talent.

Adapun beberapa karakteristik dari manajemen talent yaitu:

1. Mengidentifikasi, menyeleksi, dan memilih Superkeepers. Superkeepers adalah orang yang memiliki kemampuan yang superior dibandingkan dengan yang lain, yang mampu menginspirasi rekan-

rekannya untuk memperoleh performa yang maksimal, yang menguasai kompetensi inti yang diperlukan oleh organisasi. Mereka adalah role model bagi organisasi dan merupakan kunci penting bagi kontribusi organisasi.

2. Menentukan, mengembangkan, dan menempatkan backup yang berkualitas tinggi untuk key positions (posisi-posisi yang penting). Key positions sangat penting bagi kelangsungan organisasi itu sendiri, yaitu untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang.
3. Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realisasi dan/atau potensi kontribusinya pada kinerja organisasi.

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

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

2. Exclusive– positions Perspektif ini pada talent management juga mengambil posisi yang sempit atau eksklusif, tetapi pada dasar yang berbeda. Proses talent erat digabungkan dengan identifikasi 'posisi kunci' dalam organisasi. Organisasi fokus pada 'top grade' atau merekrut hanya 'Pemain A' di seluruh isi perusahaan dan menghapus semua Pemain C'. Perspektif ini memiliki

beberapa kesamaan dengan salah satu 'exclusive - people' dalam hal itu menekankan 'diferensiasi tenaga kerja' yaitu berbagai 'pemain' harus mendapatkan perhatian dan investasi yang tidak proporsional sesuai dengan kepentingan strategis dari posisi mereka bagi organisasi.

3. Inclusive-people, Berbeda dengan dua perspektif eksklusif sebelumnya, perspektif ini mengambil sikap 'inklusif', sering disebut pertimbangan 'humanistik' yaitu secara potensial, setiap orang dalam organisasi memiliki 'talent' dan tugas organisasi adalah mengelola semua karyawan untuk memberikan kinerja tinggi. Hal ini menegaskan bahwa, dalam organisasi yang ideal, setiap orang memiliki peran untuk bermain dan sesuatu untuk berkontribusi dengan sering menawarkan sedikit petunjuk mengenai cara untuk melakukan sesuatu. Menurut Stainton (Iles, P., Chuai, X., & Preece, 2010) talent management harus mengadopsi pendekatan yang luas dengan mengakui bahwa setiap orang memiliki kemampuan dan potensi untuk menampilkan talentanya karena itu semua orang harus melalui proses identifikasi bakat yang sama. Peluang menjadi sangat penting, karena talent memerlukan kesempatan menampilkan diri; peluang reguler perlu disediakan bagi setiap orang untuk belajar, tumbuh dan berusaha untuk memenuhi potensi mereka (Walker, 2002 dalam Iles dkk, 2010). Ashton dan Morton (2005:30 dalam Iles dkk, 2010) berpendapat bahwa talent management bercita-cita untuk menghasilkan peningkatan kinerja diantara semua level dalam angkatan kerja, sehingga memungkinkan setiap orang untuk mencapai potensi dirinya, tidak peduli nanti menjadi apa'.

4. Social Capital, Perspektif ini memandang mayoritas talent management terlalu tergantung pada orientasi individualistik yang melihat talent secara esensial sebagai human capital. Hal ini mengabaikan pentingnya konteks, modal sosial dan modal organisasi dalam kaitannya dengan kinerja organisasi. Iles dan Preece (2006 dalam Iles dkk, 2010) mengikuti argumen Day (2000 dalam Iles dkk, 2010), membedakan 'pengembangan pemimpin (difokuskan pada individu, bertujuan untuk meningkatkan sumber daya manusia para pemimpin) dari program pengembangan kepemimpinan (difokuskan pada aksi kolektif atau kelompok yang bertujuan untuk meningkatkan modal sosial melalui pengembangan bonds, bridges, kepercayaan dan

jaringan). Pada nada yang sama, talent management biasanya dipandang sebagai lebih menekankan bakat individu (atribut atau karakteristik individu), dan mengecilkan peran faktor atau kontingensi sebagai tim, budaya, pembagian kerja, kepemimpinan dan jaringan dalam memberikan arah talent dan peluang.

Namun, seperti dengan setiap strategi bisnis, hasil dari pelaksanaan talent management dapat bervariasi tergantung pada berbagai faktor, termasuk kebijakan dan program yang diimplementasikan, budaya organisasi, dan kinerja manajemen. Oleh karena itu, perusahaan BUMN perlu secara aktif mengevaluasi dan memperbaiki strategi talent management mereka untuk mencapai hasil yang optimal.

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

PT. Telkomsel sebagai salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar memperoleh nomor keenam dunia telah dikenal sebagai perusahaan yang memberikan perhatian yang sangat besar terhadap perkembangan kompetensi karyawannya dan juga sebagai salah satu perusahaan yang serius dalam hal pengelolaan bakat dan pengembangan karyawan mereka.

PT. Telkomsel merupakan perusahaan yang beroperasi di seluruh Indonesia yang terdiri dari beberapa kantor regional dan sudah menjalankan prinsip talent management secara serius, namun hasil yang dicapai setiap Kantor Regional PT Telkomsel dalam implementasi program talent management yang dapat berbeda-beda tergantung kondisi kantor regional masing. Dan tentunya karakteristik daerah tersebut.

PT. Telkomsel Regional 7 yang berada di Makassar dalam hal pengelolaan sumber daya manusia turut memberikan andilnya agar sumber

daya manusia yang ada dalam perusahaan tersebut bisa meningkat sehingga apa menjadi tujuan organisasi dapat tercapai. Namun sampai sekarang PT. Telkomsel masih sulit untuk mengidentifikasi, menemukan, merekrut, dan memilih karyawan yang sesuai dengan nilai-nilai perusahaan, budaya kerja, serta kebutuhan organisasi. Dengan talent management dioptimalisasikan dengan efektif melalui berbagai program seperti recruitment karyawan yang berbakat, dan pelatihan pengembangan kompetensi karyawan.

PT. Telkomsel Divisi Regional 7 Kota Makassar, yang merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang Telekomunikasi dengan misinya menjadi penyedia jaringan komunikasi yang utama, sudah seharusnya memiliki karyawan yang penuh semangat dan kompetensi yang tinggi dalam bekerja dan dapat melakukan pekerjaannya secara efektif dan efisien, untuk kemudian akhirnya menunjukkan produktivitas yang tinggi dalam usaha mewujudkan misi dan tujuan dari perusahaan.

METODE

Metode yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan metode studi literasi. Studi literasi merujuk pada penelitian yang berfokus pada memahami tingkat kemampuan seseorang dalam membaca, menulis, dan memahami teks tertulis. Studi literasi dapat juga dikatakan sebagai salah satu rangkaian kegiatan yang berkenaan dengan metode pengumpulan data pustaka.

Adapun tujuan dari studi literasi adalah untuk memahami bagaimana PT. Telkomsel dalam rangka peningkatan kompetensi dan pengembangan karyawan dengan melakukan Identifikasi bakat, pengembangan karyawan, evaluasi kinerja, retensi, dan pengukuran efektivitas. Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang dikumpulkan secara langsung dari sumber utamanya data sekunder yaitu data yang dikumpulkan dari berbagai sumber seperti buku, jurnal dan sumber lainnya dari internet adapun teknik pengumpulan data melalui kajian isi dari berbagai dokumen dokumen yang dianggap penting dan dianggap dapat memberikan informasi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Analisis

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan PT

Telkomsel adalah salah satu perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dan telah dikenal sebagai salah satu perusahaan yang serius dalam hal pengelolaan bakat dan pengembangan karyawan mereka.

Sebagai Perusahaan terbesar PT. Telkomsel terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi legacy. PT. Telkomsel merupakan salah satu perusahaan yang menerapkan sistem manajemen talent. Penerapan sistem manajemen talent pada PT. Telkomsel sejak awal karyawan masu bekerja. Talent Management pada PT. Telkomsel di kantor Telkomsel memiliki tujuan untuk mempersiapkan mengisi posisi tersebut tentunya tidak diperoleh dan dikembangkan secara mudah. Proses talent managementnya tidak sederhana, memerlukan effort yang tinggi dan waktu yang lama. Talent management digunakan untuk mengisi posisi kunci yang kosong, sehingga perusahaan karyawan sudah mengetahui budaya organisasi dan perusahaan tidak perlu merekrut karyawan dari luar.

Berikut adalah beberapa informasi tentang pelaksanaan talent management di PT Telkomsel yaitu penerapan sistem talent management di PT. Telkomsel dengan memperhatikan kinerja dari karyawan. Upaya organisasi juga diperlukan agar unsur-unsur pendukung terciptanya manajemen kinerja yang baik. Keterikatan karyawan pada suatu organisasi atau perusahaan merupakan sikap karyawan terhadap perannya dalam organisasi, loyalitasnya terhadap organisasi. Organisasi juga membutuhkan komitmen organisasi yang kuat untuk menjalankan aktivitasnya sesuai dengan visi dan misi yang telah ditetapkan. PT Telkomsel juga memberikan kompensasi dan beberapa bentuk penghargaan sebagai apresiasi terhadap karyawan dalam mendukung pencapaian target bisnis. Pemberian penghargaan itu diatur dalam kebijakan PT. Telkomsel yang nantinya akan diberikan sesuai tingkat kepentingan karyawan yaitu untuk meningkatkan, mengembangkan dan mempertahankan karyawan tersebut. Melalui manajemen talenta perusahaan berupaya untuk mengembangkan serta meningkatkan kinerja karyawan mereka sebagai sumber daya manusia unggul untuk mencapai tujuan perusahaan yang lebih baik. Ngozi Nzewi (2016), menyatakan bahwa generasi muda mulai memasuki era sumber daya manusia yang kompetitif sehingga penemuan manajemen talenta dikatakan sebagai cara baru dalam mengelola sumberdaya dan modal manusia

pada perusahaan.

Pada bagian Identifikasi Bakat, PT Telkomsel Regional Makassar memiliki program rekrutmen yang selektif untuk menarik bakat-bakat terbaik yang beradsa di Propinsi Sulawesi Selatan untuk selanjutnya diberikan kesempatan bergabung di PT Telkomsel. Selain itu, Regional Makassar juga memiliki program *talent scouting* yang mencari bakat-bakat muda dengan potensi tinggi di bidang teknologi informasi dan telekomunikasi di daerah Sulawesi Selatan seperti kemampuan dalam hal digital marketing dan analisis thinking, Design Research, Usability testing, Design thinking; Experience design, Interface design, Web & Mobile design, Product design (“https://www.telkom.co.id/sites/about-telkom/id_ID/news/telkom-kembangkan-talenta-digital-untuk-jadi-pemimpin-muda-masa-depan-1789,” n.d.) dan (“<https://ilmumanajemensdm.com/strategi-pengembangan-karir-sdm-di-telkomsel/>,” n.d.).

Selain itu untuk memenuhi kebutuhan sumber daya yang unggul PT. Telkomsel Melakukan pencarian bakat dengan memberikan penawaran kerja kepada SDM yang sudah bekerja di perusahaan lain namun masih ingin mengembangkan kompetensinya yang tentunya sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

Pada pengembangan Karyawan, sebagai perusahaan telekomunikasi terbesar di Indonesia dan nomor tujuh di dunia maka PT Telkomsel Regional Makassar secara konsisten selalu mendorong orang-orang yang ada di dalamnya perusahaan untuk menjadi orang-orang yang hebat dan dapat membangun perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang luar biasa sesuai dengan motonya, *great company*, *great people* dan *great values* yang berarti perusahaan hebat, orang hebat dan nilai yang hebat.

Upaya yang dilakukan pihak PT. Telkomsel untuk mengoptimalkan talent management ialah membuat program pelatihan dan pengembangan karyawan yang luas. dimana karyawan dapat mengambil kursus dan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan mereka. Sebagaimana dikemukakan (Gustiana, Riska dan Taufik Hidayat, 2022) suatu organisasi atau perusahaan harus selalu memperhatikan produktivitas, pendidikan dan pelatihan, karena pelatihan merupakan segala kegiatan yang dibuat untuk meningkatkan kinerja para pegawainya. Selanjutnya oleh (Sutrisno, 2016) menyatakan

pelatihan adalah bentuk kegiatan yang bertujuan memperoleh atau meningkatkan dan mengembangkan potensi dalam diri karyawan agar karyawan tersebut lebih disiplin, dan memiliki keterampilan dan keahlian tertentu.

2. Pembahasan

PT. Telkomsel Regional Makassar mendorong sumber dayanya untuk meningkatkan kompetensi melalui pemberian izin lanjut studi pada jenjang magister dan doktor. Selain itu, juga memiliki program mentoring dan coaching untuk membantu karyawan mengembangkan keterampilan kepemimpinan dan melihat dari kemampuan berkomunikasi. Sehingga dapat dikatakan bahwa Prioritas utama dari perusahaan tersebut adalah dengan menciptakan suatu lingkungan dan juga infrastruktur yang dapat mendukung lahirnya orang-orang yang hebat yang dapat mendukung tercapainya tujuan dari perusahaan.

Evaluasi Kinerja: PT Telkomsel Regional Makassar memiliki sistem evaluasi kinerja yang ketat dan berbasis pada kinerja karyawan dan penilaian 360 derajat. Karyawan diberi umpan balik secara teratur tentang kinerja mereka dan diberikan kesempatan untuk memperbaiki kekurangan mereka melalui pelatihan dan pengembangan. Evaluasi yang dilakukan oleh PT Telkomsel yang merupakan bagian hal terpenting agar dalam pelaksanaan talent management di Telkomsel dapat teralisasi dengan efektif. Dari evaluasi ini juga telah dicermati bahwa salah satu resistensi yang menjadi kekuatan bagi karyawan Telkomsel bisa memiliki keterampilan yang tinggi ialah ketika karyawan tersebut dibekali juga kemampuan teknologi, menurut (Wahyudi, Evan, M. Bakri, 2023). Peranan teknologi informasi pada aktivitas manusia pada saat ini sangat besar, karena kebutuhan kemampuan penggunaan teknologi saat ini sudah menjadi keharusan yang sangat penting untuk dimanfaatkan agar pekerjaan dapat diselesaikan lebih efisien. Salah satu bentuk yang juga telah diprogramkan PT. Telkomsel ialah pelatihan digital marketing yang melalui aplikasi Digipos Aja, dimana dari proses pelatihan digital marketing ini dilakukan secara kontinyu empat kali dalam enam bulan sehingga hasil kegiatan tersebut memberikan dampak yang sangat signifikan bagi karyawan untuk mengetahui dan dapat mengimplementasikannya di saat melakukan pemasaran produk yang efektif.

Retensi Karyawan, Retensi karyawan merupakan upaya yang dilakukan oleh perusahaan

dalam mempertahankan karyawan yang dianggap berkompeten dan mempunyai keterampilan tinggi. PT Telkomsel Regional Makassar memiliki program insentif dan penghargaan yang dirancang untuk memotivasi karyawan dan mempertahankan bakat-bakat terbaik mereka yang tidak lain kegiatan ini bertujuan untuk pengembangan sumber daya karyawan di PT. Telkomsel. (Edy I., 2014) dan (Jogiyanto, 2005) bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang dilakukan dalam perusahaan menjadi hal sentralistik yang sangat penting yang bertujuan agar terjadinya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan kemampuan perusahaan.

Manfaat penerapan manajemen talenta juga didukung oleh temuan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa strategi ini memberikan manfaat sangat besar pada organisasi. Hal tersebut sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Bersin (2008) yang dikutip dalam disertasi Robert D. Jackson (2010). Implikasi dari penerapan talent management pada perusahaan antara lain meliputi pengembangan kepemimpinan, kinerja, dan perencanaan tenaga kerja. Dengan berbagai keuntungan yang dimiliki perusahaan atau organisasi jika menerapkan talent management, maka akan lebih menjamin masa depan perusahaan atau organisasi untuk meraih kesuksesan. Penelitian yang dilakukan oleh Bruno, dkk (2010) menyatakan bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara talent management dengan Return On Investment (ROI) sebesar 0,596 serta terdapat hubungan antara talent management dengan performance sebesar 0,786. Sehingga, penelitian tersebut menunjukkan bahwa terdapat pengaruh antara performance dengan talent management terhadap ROI. Hal ini membuktikan, bahwa talent management dapat meningkatkan kinerja karyawannya guna memperoleh profit yang lebih.

Regional Makassar juga menawarkan fleksibilitas kerja dan kesempatan untuk pengembangan karir yang membuat karyawan merasa nyaman dan terus berkontribusi dalam jangka panjang. Selain itu PT. Telkomsel juga menciptakan lingkungan kerja yang baik untuk mendukung segala aktifitas karyawan yang ada sehingga mencegah terjadinya turnover di perusahaan tersebut.

Pelaksanaan talent management oleh PT Telkomsel Regional Makassar yang dilakukan secara berkala dengan mengevaluasi program talent management mereka dan mengevaluasi efektivitasnya dengan menggunakan kriteria yang

ketat dan relevan. Regional Makassar juga menggunakan data analitik dan teknologi untuk memantau kinerja karyawan dan membuat perbaikan yang diperlukan.

Hal ini di contohkan

Pada Karyawan yang sedang berada pada posisi keterpurukan kompetensi, kemudian memaksa dirinya agar keluar dari zona tersebut. Saat itulah energi enthusiasme dibutuhkan untuk turut merealisasikan tujuan perusahaan. poin penting tersebut adalah niat, kesungguhan, dan passion yang luar biasa. Kemudian, eduknowledge merupakan sebuah usaha memanfaatkan, mengembangkan, dan menciptakan pengetahuan yang secara spesifik diarahkan untuk tujuan pembelajaran untuk mendongkrak capaian kinerja perusahaan.

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan diatas dapat disimpulkan bahwa PT Telkomsel telah menunjukkan komitmen yang kuat terhadap pengelolaan bakat dan pengembangan karyawan mereka melalui program talent management. Dengan program-program ini, PT. Telkomsel Regional Makassar dapat memastikan bahwa mereka mendapatkan dan memiliki bakat-bakat terbaik untuk selanjutnya dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dan disetiap proses selalu ada evaluasi yang dilakukan untuk mengukur efektivitas kinerja mereka dan juga menciptakan lingkungan kerja yang sehat yang penuh dengan inovasi dan tangan untuk mencegah terjadinya turnover dan untuk menghadapi tantangan di masa depan untuk melayani pelanggan mereka dengan lebih baik. Adapun saran yang penulis berikan Untuk kedepan diharapkan PT. Telkomsel dalam pengelolaan Manajemen Talenta agar mendorong karyawan menjadi guru bagi diri sendiri dan menularkan ilmunya kepada rekan kerja dan juga membagi ilmu mereka kepada para calon karyawan dalam bentuk keterlibatan praktisi mengajar.

Adapun penelitian yang mendukung menurut Rian Okta: 2001 menyatakan bahwa Semakin tinggi manajemen talenta yang diterapkan maka tingkat kinerja karyawan juga akan tinggi. Selain manajemen talenta, keterikatan karyawan juga dianggap sebagai salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Dalam dunia kerja, keterikatan seseorang terhadap pekerjaannya maupun perusahaan tempat bekerja sering menjadi

sesuatu yang sangat penting. Bahkan beberapa perusahaan ada yang memasukkan unsur keterikatan karyawan sebagai salah satu persyaratan untuk memegang jabatan atau posisi yang ditawarkan, hal ini menunjukkan pentingnya keterikatan karyawan di dalam perusahaan. Dapat dikatakan bahwa jika masing-masing variabel dapat mempengaruhi kinerja karyawan dengan baik maka secara bersama-sama akan memberikan hasil yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Ahmad Darmin Inayati, dan A. (2011). *Talent Management*. (P. G. P. J. Utama, Ed.). Jakarta.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D. & Cop, S. (2013). Effects of talent management on Organizational trust. *Social and Behavioral Sciences*, 99.
- Amstrong, M. (2018). *A Handbook of Human Resources Management. Practice. 13 th edition*. Philadhelpia: Kogan Page.
- Bagia, K. . K. dan I. W. (2021). Pengaruh Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen*, 7(1).
- Edy I., J. V. (2014). *Pengantar Teknologi Informasi*. Yogyakarta: Deepublish.
- Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45(2).
- Gustiana, Riska dan Taufik Hidayat, A. F. (2022). Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Suatu Kajian Literatur Review Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia), 3(6).
- Harmen, H., & Darma, M. T. (2018). Pengaruh Talent Management dan. Knowledge Management Terhadap. Kinerja Karyawan PT. Perkebunan. Nusantara II. <https://ilmumanajemensdm.com/strategi-pengembangan-karir-sdm-di-telkomsel/>. (n.d.).
- https://www.telkom.co.id/sites/about-telkom/id_ID/news/telkom-kembangkan-talenta-digital-untuk-jadi-pemimpin-muda-masa-depan-1789. (n.d.).
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in Multinational companies in Beijing: Definitions, differences, and drivers. *Journal of World Business*, 45.
- Jogiyanto, H. M. (2005). *Analisis dan Desain*

- Sistem Informasi : Pendekatan Terstruktur Teori dan Praktik Aplikasi Bisnis*. Yogyakarta: Andi.
- Kusumowardani, A. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan dan Turnover Intention dengan Komitmen Organisasi sebagai Vriabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak). *Universitas Diponegoro*.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent Management A Critical Review. *Human Resource Management Review*, 16(1).
- Mary, O, E., & Enyinna, U. K. (2015). *The relationship beetwen talent management and employees performance in nigerian public sector*.
- Melky, Y. (2015). Hubungan Kepuasan Kerja dan Komitmen organisasi terhadap intensi pindah kerja (turnover intention) karyawan PT Rejeki Abadi Sakti Samarinda. *Jurnal Ilmiah Psikologi*.
- Pella, D. A. . A. I. (2011). *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia.
- Schiffman, L.G. & Wisenblit, J. L. (2015). *Consumer Behavior* (Eleventh E). Pearson Education Limited.
- Sutrisno, E. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Grup.
- Undang Undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 1999 tentang Larangan Praktek Monopoli dan Persaingan Tidak Sehat. (n.d.).
- Wahyudi, Evan, M. Bakri, I. (2023). Pengaruh Lingkungan Kerja Dan Pengembangan Karir Terhadap Retensi Karyawan. *PT. Telkom Banda Aceh*.
- Wibowo, F. (2017). Analisis Pengaruh Talent Management terhadap Organizational Performance dan Dampaknya Terhadap Employee Retention PT. X Indonesia. *Jurnal Manajemen Binus University*.