

Analisis Manajemen Talenta Pada PT. PLN (Persero)

Arianis Chan¹ dan Agina Claudia²

^{1,2} Departemen Administrasi Bisnis, Universitas Padjadjaran
arianis.chan@unpad.ac.id

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen talenta yang diterapkan oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk menentukan program manajemen talenta yang tepat bagi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat. Metode penelitian yang digunakan adalah metode kualitatif-deskriptif untuk menggambarkan sebuah keadaan manajemen talenta. Jenis penelitian ini adalah non kausalitas – komparatif dimana penelitian ini tidak menjelaskan hubungan sebab akibat atau besarnya pengaruh. Data yang didapatkan pada penelitian ini menggunakan instrumen observasi, wawancara dan studi dokumentasi. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat sudah memiliki penetapan kriteria talenta yang diatur berdasarkan surat keputusan direksi. Penetapan kriteria ini merupakan penggabungan dari hasil pengukuran pencapaian Kontrak Sasaran Kinerja Pegawai dan Pengukuran Kompetensi Individu yang ditentukan. Kesimpulan dari penelitian ini adalah PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat sudah menerapkan Manajemen Talenta yang diatur dalam Sistem Manajemen Kinerja Pegawai guna membina budaya pembelajar dan berprestasi serta memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kontribusi pegawai bagi perseroan. Namun dalam melakukan evaluasi keberhasilan program bukan hanya dari capaian kinerja *talent*, tetapi juga peningkatan kompetensi *talent* setelah mengikuti program pengembangan sehingga penyelenggara tahu apakah program pengembangan yang diberikan untuk *talent* dapat mengisi *gap* kompetensi yang dimiliki.

Kata kunci : Manajemen Talenta, Kinerja Pegawai, Pengembangan Sumber Daya Manusia

Abstract. *This study aims to analyze the management applied by PT. PLN (Persero) Distribution of West Java. In addition, this study also aims to determine the talent management program that is right for PT. PLN (Persero) Distribution of West Java. The research method used is a qualitative method to describe a talent management condition. This type of research is non causality - comparative where research does not explain causal relationships. The data obtained in this study used observation, interviews and documentation studies. The results of this study indicate that PT. PLN (Persero) Distribution West Java already has rules set based on directors' decree. This determination is done as a combination of the measurement results. The conclusion of this study is PT. PLN (Persero) Distribution West Java has implemented Talent Management which is regulated in the Company's Performance Management System to foster and develop and motivate employees to improve competence and employee contributions to the company. But in carrying out the program of success not only from the performance talent, but also the talent that increases after the development program known as a program that is able to provide talent that can fill the gaps that are owned.*

Keywords : *Talent Management, Employee Performance, Human Resource Development*

PENDAHULUAN

Tidak dapat dipungkiri bahwa tenaga listrik menjadi kebutuhan yang penting bagi masyarakat, sehingga pemerintah terus berupaya untuk pemeratakan pasokan listrik yang memadai ke seluruh wilayah Indonesia. Salah satunya yaitu dengan program strategi nasional “Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional 2015-2019 untuk mencapai 35.000 MW untuk Indonesia”.

PT. PLN (Persero) merupakan BUMN yang mengurus segala aspek kelistrikan di Indonesia. Dalam melaksanakan tugasnya PT. PLN (Persero) menerapkan tata kelola perusahaan atau *Good Corporate Governance* (GCG). Aspek kunci prinsip GCG meliputi adil, responsibilitas, transparansi, independensi, akuntabilitas, keselarasan dan kewajaran serta tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan yaitu sebagai perusahaan kelas dunia yang dapat memberikan layanan terbaik kepada konsumennya.

Untuk mencapai penyediaan listrik 35.000 MW pada tahun 2019, maka PT. PLN (Persero) memerlukan sumber daya manusia yang unggul dari berbagai tingkat pendidikan dari SMA/SMK hingga S2. Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor penentu keberhasilan bagi PT. PLN (Persero) merupakan aset yang terus dijaga, dipertahankan dan dikembangkan oleh perusahaan. Salah satu upayanya yaitu dengan melakukan program manajemen talenta yang telah diselenggarakan sejak

tahun 2008 bernama OCR (*Organizational Capital Readiness*). Kemudian pada tahun 2016 digagas program baru yang bernama LDP (*Leadership Development Program*).

PT. PLN (Persero) menunjuk PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat sebagai *pilot project* program LDP ini dikarenakan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat termasuk dalam Cluster 1 yang berarti termasuk dalam unit terbaik PT. PLN (Persero) Se-Indonesia. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat juga merupakan kontributor terbesar pendapatan PT. PLN (Persero) seluruh Indonesia yaitu sebesar 20% dari seluruh pendapatan. Dalam pelaksanaan manajemen talenta PT. PLN (Persero) telah menghadapi beberapa permasalahan. Antara lain ketidaksesuaian jumlah *talent* antar unit yang berjumlah 16 unit pada 91 rayon sehingga menghambat pelaksanaan program pengembangan *talent*, serta pendidikan dan pelatihan pegawai yang tidak optimal sehingga pegawai tidak fleksibel untuk dapat dipindah kerja ke unit lain.

Berdasarkan beberapa masalah yang dihadapi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat terkait manajemen talenta, maka penelitian ini ditujukan untuk menganalisis pelaksanaan program manajemen talenta di PT. PLN Persero Distribusi Jawa Barat. Selain itu juga untuk merancang program yang tepat untuk diimplementasikan.

Terdapat beberapa definisi mengenai Manajemen Talenta atau Talent Management, antara lain Menurut Pella dan Inayati (2011:81) bahwa *Talent Management* adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Selain itu penelitian-penelitian sebelumnya yang telah mengkaji masalah Manajemen Talenta membuktikan bahwa manajemen talenta berpengaruh secara signifikan terhadap kemajuan perusahaan. Seperti penelitian Rachmawati (2012:11), dimana hasilnya menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis memiliki dampak yang secara statistik tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Selain itu James (2012) juga menyatakan bahwa beberapa perusahaan besar yang tergolong berkinerja baik menghasilkan profit yang lebih tinggi per pekerja, dikarenakan memiliki proses global *talent* yang baik. Korelasi antara profitabilitas dan Manajemen Talenta sangatlah baik. Ridha (2016), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Manajemen Talenta menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif dengan jenis deskriptif. Menurut Creswell (2007:5) dikatakan bahwa penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang oleh sejumlah individu atau sekelompok orang dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Penelitian kualitatif bertujuan memperoleh gambaran seutuhnya mengenai suatu hal menurut pandangan manusia yang diteliti. Jenis deskriptif yaitu suatu penulisan yang menggambarkan keadaan yang sebenarnya tentang objek yang diteliti pada saat penelitian langsung.

Sumber data terdiri dari dua sumber yaitu sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen (Sugiyono, 2011: 225).

Pada penelitian ini, sumber data primernya yaitu informan yang dalam hal ini ialah karyawan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat. Sedangkan sumber data sekundernya yaitu penulis dapatkan melalui laporan, dokumen, dan artikel yang berkaitan dengan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat. Dan juga hasil studi kepustakaan dari berbagai sumber, seperti buku dan internet.

Data primer pada penelitian ini diperoleh melalui teknik komunikasi langsung yaitu wawancara mendalam terhadap 4 (empat) informan yaitu Bapak Dadan (Kepala Departemen Pengembangan SDM), Sdr. Kanti (*Supervisor* Karir), Sdr. Yonna Chrismansyah (Asisten Analis Evaluasi Kinerja SDM) dan Sdr. Herika (Peserta Manajemen Talenta). Selain itu juga dilakukan observasi partisipasi pasif yaitu mempelajari dan melihat bagaimana kegiatan-kegiatan yang dilakukan mengenai penerapan manajemen talenta di lokasi penelitian. Data sekunder pada penelitian ini diperoleh dari studi dokumentasi yaitu tentang Profil PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat, dan juga kompetensi karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat menjadi *pilot project* LDP (*Leadership Development Program*) setelah menjadi unit terbaik PT. PLN (Persero) se-Indonesia. Yaitu sebagai kontributor terbesar pendapatan PT. PLN (Persero) seluruh Indonesia yaitu sebesar 20% dari seluruh pendapatan.

Dalam menjalankan tugasnya melaksanakan LDP (*Leadership Development Program*), PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat mengalami berbagai permasalahan, hingga telah dilakukan penelitian terkait manajemen talenta, yang disajikan sebagai berikut.

Manajemen Talenta pada PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

Pada lingkungan bisnis global yang dinamis dan kompetitif, perusahaan menghadapi beberapa masalah. Antara lain; komposisi pegawai yang menduduki jabatan struktural dari segi usia sebagian besar sudah mencapai usia produktif yaitu rata-rata diatas 41 tahun yang mengakibatkan kesenjangan usia yang cukup besar dan menghambat pertumbuhan perusahaan. Masalah lain adalah rekrutmen pegawai baru besar-besaran dengan kompetensi yang tidak sesuai dengan kebutuhan jabatan struktural, karena pegawai didominasi lulusan SMA. Meski demikian sebagai upaya perusahaan untuk memperoleh pegawai yang berkualitas, maka perusahaan telah memastikan jenjang karir bagi 2.621 orang karyawannya.

Menetapkan Kriteria Talenta di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat memastikan ketersediaan kader melalui proses identifikasi kandidat talent, seleksi *talent* dan pengembangan talent.

Dalam menetapkan kriteria seorang pegawai yang dapat digolongkan menjadi calon kandidat talent, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat menggabungkan hasil pengukuran pencapaian Kontrak sasaran Kinerja Pegawai dan pengukuran Kompetensi Individu yang dilakukan per-semester.

a. Pengukuran Sasaran Kinerja Pegawai

Pengukuran hasil penugasan pegawai yang memuat Inisiatif Strategis, Indikator Kinerja dan target yang menggambarkan secara SMART (*Specific, Measurable, Achievable, Realistic, dan Time-Bound*), dilakukan pada akhir semester oleh atasan pegawai masing-masing.

Terdapat 5 (lima) tingkat hasil penilaian, yaitu Pencapaian Minimum/*marginal* (nilai 0-100), Perlu Pengembangan/*Need Improvement* (nilai 101-200), Memenuhi Persyaratan/ *Meet Requirements* (nilai 201-300), Melampaui Harapan/ *Exceeds Requirements* (nilai 301-400), dan Pencapaian Luar Biasa/ *Outstanding* (nilai 401-500).

Pengukuran pencapaian suatu sasaran kinerja pegawai dapat berupa suatu pencapaian yang berbeda-beda pada ukuran, waktu, kuantitas dan kualitas sesuai dengan keputusan atasan langsung yang disusun bersama pegawai tersebut. Atasan langsung wajib memberikan pengukuran pencapaian terhadap target sasaran kinerja pegawai pada akhir semester yang selanjutnya akan di evaluasi oleh Komite *Appraisal*, dan setiap pelanggaran yang terjadi akan dikenakan sanksi yang akan ditetapkan selanjutnya.

b. Pengukuran Sasaran Kompetensi Individu

Pengukuran Sasaran Kompetensi Individu diperoleh dari multi-sumber yaitu diri sendiri, atasan langsung, rekan kerja dan atau bawahan. Kompetensi Individu berisi Kebutuhan Kompetensi suatu jabatan (KKJ), KKJ terdiri dari 3 Kompetensi yaitu Kompetensi Utama, Kompetensi Peran dan Kompetensi Bidang.

Kompetensi Utama adalah jenis kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap individu pegawai, terdiri atas Orientasi melayani Pelanggan (*Customer Service Orientation*), Orientasi pada pencapaian (*Achievement Orientation*), dan Pembelajaran Berkesinambungan (*Continuous Learning*).

Kompetensi peran adalah jenis kompetensi yang diperlukan pada jabatan tertentu di perusahaan, baik jabatan struktural maupun fungsional, yang terdiri atas : Berpikir Analitis (*Analytical Thinking*), Pengambilan Keputusan (*Decision Making*), Spirit Bisnis (*Business Spirit*), Mengembangkan Orang Lain (*Developing Others*), Kerjasama Kelompok (*Team Work*), Kepemimpinan (*Leadership*), Perencanaan dan Pengorganisasian (*Planning and Organizing*), dan Pemahaman Peta Peran Organisasi (*Organizational Awareness*).

Kompetensi bidang adalah jenis kompetensi yang diperlukan sesuai dengan jenis profesi masing-masing individu pegawai untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan secara teknis baik jabatan yang bersifat struktural maupun fungsional.

Hasil perhitungan ketiga kompetensi di atas akan dinilai menjadi 4 (empat) kategori, yaitu; Kompetensi Kurang Ditampilkan (0-200), Kompetensi Rata-rata (201-300), Kompetensi Istimewa (301-400) dan Kompetensi Sangat Istimewa (401-500).

c. Penetapan Kriteria Talenta

Kriteria talenta pegawai merupakan hasil usulan atasan langsung yang dievaluasi oleh atasan atasan langsung sebagai bentuk pengawasan dan pertanggungjawaban pengukuran yang dilakukan. Setelah diperiksa oleh Atasan atasan langsung maka hasil usulan kriteria talenta pegawai harus mendapatkan verifikasi dan pembuktian dari komite *appraisal* dan/atau yang mempunyai kewenangan lebih tinggi.

Kriteria Talenta merupakan penggabungan dari hasil pengukuran pencapaian Kontrak Sasaran Kinerja Pegawai dan pengukuran Kompetensi Individu yang ditentukan dengan matriks sebagai berikut:

Tabel 1
Penetapan Kriteria Talenta

Hasil Pengukuran kompetensi Individu	HASIL PENGUKURAN SASARAN KINERJA							
	MG (Marginal)	NI (Need Improvement)	MR (Meet Requirement)	ER (Equal Requirement)	OS (Outstand-ing)			
KOM-1					Sangat Potensial		Luar Biasa	
KOM-2						Sangat Optimal		
KOM-3	Perlu Perhatian	Kandidat Potensial	Potensial		Optimal			
KOM-4	Sangat perlu perhatian	Perlu Penyesuaian						

Sumber : Diolah oleh penulis, 2016

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan pihak PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat, pegawai yang digolongkan sebagai *talent* adalah pegawai yang hasil kriteria talentanya dalam kriteria :

1. Sangat potensial, atau
2. Luar Biasa, atau
3. Sangat Optimal, atau
4. Optimal.

Berikut merupakan hasil penetapan kriteria talenta yang didapatkan dari penggabungan dari hasil pengukuran sasaran kinerja dan hasil pengukuran kompetensi individu semester I dan II tahun 2016.

Tabel 2
Kriteria Talenta Pegawai Untuk Semester I

Hasil Pengukuran kompetensi Individu	HASIL PENGUKURAN SASARAN KINERJA				
	MG (Marginal)	NI (Need Improvement)	MR (Meet Requirement)	ER (Equal Requirement)	OS (Outstanding)
KOM-1				Sangat Potensial (3 Orang)	Luar Biasa
KOM-2					Sangat Optimal (2 orang)
KOM-3	Perlu Perhatian (1 orang)	Kandidat Potensial	Potensial	Optimal (278 orang)	
KOM-4	Sangat perlu perhatian (7 orang)	Perlu Penyesuaian (7 orang)			

Sumber : Data internal SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat, 2016

Tabel 3
Kriteria Talenta Pegawai Untuk Semester II

Hasil Pengukuran kompetensi Individu	HASIL PENGUKURAN SASARAN KINERJA				
	MG (Marginal)	NI (Need Improvement)	MR (Meet Requirement)	ER (Equal Requirement)	OS (Outstanding)
KOM-1				Sangat Potensial (4 Orang)	Luar Biasa
KOM-2					Sangat Optimal (2 orang)
KOM-3	Perlu Perhatian (1 orang)	Kandidat Potensial	Potensial	Optimal (270 orang)	
KOM-4	Sangat perlu perhatian (7 orang)	Perlu Penyesuaian (14 orang)			

Sumber : Data internal SDM PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat, 2016

Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak PT. PLN (Persero) Jawa Barat untuk hasil pengukuran sasaran individu dan hasil pengukuran kompetensi individu pegawai yang ingin dipersiapkan menjadi *supervisor* terdapat 283 orang yang lolos seleksi kriteria talenta pada semester I sedangkan 276 orang yang lolos pada semester II. Sebagian besar karyawan yang lolos berada dalam kriteria Optimal sedangkan belum ada *talent* yang berada pada kriteria luar biasa.

Dalam pengamatan penulis, penetapan kriteria talenta ini masih begitu umum sehingga menyebabkan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat mengalami kesulitan karena banyaknya jumlah calon kandidat *talent* yang lolos dalam penetapan kriteria talenta. Hal ini berdampak pada proses seleksi yang kurang efisien.

Seleksi Kelompok Pusat Pengembangan Talenta

Seleksi pegawai didasarkan pada jumlah kebutuhan pegawai dan kriteria pegawai yang dibutuhkan pada setiap unit. Calon kandidat akan melalui proses *fit and proper test* dan Uji Portofolio Kompetensi. Selanjutnya, akan dilakukan 4 (empat) tahapan seleksi, sebagai berikut:

1. Tahapan Seleksi Administrasi (bobot: 20%). Seleksi ini mencakup pemeriksaan bebas pelanggaran disiplin pegawai dan bobot struktural. Maksudnya, untuk pegawai dengan jabatan struktural akan memperoleh nilai tersendiri yang otomatis menaikkan nilai.
2. Tahapan Assesment Potensi (bobot: 40%). Assesment ini meliputi psikotest dan Hasil Assesment Center yang akan menghasilkan bentuk rekomendasi umum. Hasil assesment dikategorikan sebagai berikut; Tidak Direkomendasikan (nilai 0), Kurang Direkomendasikan (nilai 50), Direkomendasikan dengan syarat (nilai 80), Direkomendasikan (nilai 100).
3. Assesment Kompetensi (bobot 30%). Assesment ini merupakan penggabungan dari hasil pengukuran pencapaian Kontrak Sasaran Kinerja Pegawai (KSKP) dan pengukuran Kompetensi Individu (KI). Tahapan ini merupakan tahapan utama dalam menetapkan kriteria talenta, sehingga memiliki bobot yang cukup tinggi.
4. Evaluasi Hasil Seleksi (bobot:10%). Dilakukan penilaian komite Appraisal untuk menentukan Program Pengembangan Talenta dari Gap hasil assesment. *Talent* adalah pegawai yang telah dilakukan pembobotan minimal memiliki nilai 70.

Berdasarkan hasil pengamatan penulis, seleksi *talent* oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat telah melaksanakan tahapan yang sesuai hingga mendapatkan nama pegawai yang resmi dijadikan sebagai *talent*. Kemudian, *talent* akan diserahkan kepada atasan langsung hingga dapat mengikuti program pengembangan talenta yang sudah sedemikian dirancang oleh PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.

Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

Program pengembangan *talent* yang diterapkan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat antara lain:

- a. *Job Enrichment (Vertical Job Loading)*, dalam wujud seperti workshop, seminar/ forum ilmiah, menjadi anggota profesi, penugasan tim kerja, dan pengurus harian.
- b. *Special Assignment*, yaitu kader diminta untuk menganalisis dan menyelesaikan masalah-masalah kritical atau proyek khusus dalam bidangnya.
- c. *Job Enlargement (Horizontal Job Loading)*, yaitu kader diberikan penugasan pada jabatan lain pada bidang yang sama.
- d. *On the Job Development*, yaitu memberikan keterampilan, pengetahuan dan arahan secara langsung di tempat kerja.
- e. *Action Based Learning*, yaitu proses pelatihan yang dilakukan secara kontinyu dengan mengacu pada pemecahan masalah di lapangan (diklat).
- f. *CMC (Coaching Mentoring Councelling)*, yaitu konsultasi dan pembinaan dengan mentor yang terjadwal sesuai kebutuhan.
- g. Pelatihan
- h. Pengelolaan Pengetahuan, seperti *knowledge sharing*, *community of practice (CoP)*, dan *knowledge capturing*.

Menugaskan Posisi Kunci PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat

Penugasan posisi kunci merupakan langkah lanjut dalam program manajemen talenta, baik selama peserta didalam maupun telah menyelesaikan program percepatan pengembangan. Tahapan program percepatan pengembangan talenta adalah sarana menyiapkan talenta terbaik organisasi mengisi penugasan dari manajemen puncak atau pemegang saham. Dalam hal ini, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat hanya berwenang untuk menyiapkan dan menempatkan *talent* pada posisi *Supervisor* Atas dan *Supervisor* Bawah. Sedangkan, penempatan untuk Manajemen Atas dan Manajemen Dasar merupakan wewenang kantor pusat.

Berdasarkan pengamatan, pelaksanaan tahap penugasan posisi kunci dilakukan dengan objektif. Setiap kandidat yang telah lolos pada tahap sebelumnya akan menjalani UPK (Uji Portofolio Kompetensi) bagi kandidat jabatan *Supervisor* Dasar, dan *Fit and Proper* bagi kandidat *Supervisor*

Bawah. Jika lulus maka pegawai akan diberikan kenaikan *grade* jabatan, jika tidak lulus akan mengikuti ujian lain minimal satu tahun sejak ketidaklulusannya.

Meski demikian, penugasan posisi kunci ini dinilai kurang maksimal karena penugasan posisi kunci sejatinya merupakan langkah untuk memastikan bahwa program percepatan pengembangan berkontribusi langsung dengan pemecahan masalah, pemenuhan tujuan strategis, dan pencapaian target organisasi.

Mengevaluasi Kemajuan Program Manajemen Talenta

Sebagai langkah terakhir dari manajemen talenta, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat memonitor keberhasilan program. Yaitu dengan mengukur pencapaian MLI (*Maturity Level Indicator*) dan KPI (*Key Performance Indicator*). *Maturity Level* diukur berdasarkan bagaimana pelaksanaan/ proses pengembangan kader yang dilakukan oleh unit.

Key Performance Indicator (KPI) 1 yaitu prosentase *talent* yang telah dikembangkan pada level setingkat *supervisor*. Perhitungannya adalah persentase dari total *talent* pada level *supervisor* yang telah memiliki program pengembangan dibagi total jumlah *talent* yang telah ditetapkan tahun sebelumnya.

Key Performance Indicator (KPI) 2 yaitu prosentase pemenuhan jabatan struktural pada *Strategic Job* per Jumlah Posisi Struktural *Strategic Job* yang setingkat *Supervisor* Atas dan *Supervisor* Dasar.

Selain mengukur MLI dan KPI, *Supervisor* yang berwenang juga melakukan observasi secara langsung dalam memonitor keberhasilan program meski belum memiliki aturan baku. Beberapa hal yang mereka nilai adalah *meeting facilitation*, *coaching and counseling effectiveness*, kurikulum kepemimpinan dan presentasi formal.

Berdasarkan hasil pengamatan peneliti, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat telah melakukan evaluasi keberhasilan program manajemen talenta dengan baik. Meski demikian, dari hasil evaluasi perlu dilakukan penyempurnaan agar meningkatkan efektifitas program.

SIMPULAN

Dari hasil penelitian dan analisis kebutuhan pelatihan yang telah penulis lakukan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat juga dapat diambil simpulan sebagai berikut:

1. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat menerapkan Manajemen Talenta yang diatur dalam Sistem manajemen Kinerja Pegawai guna membina budaya pembelajar dan berprestasi serta memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kontribusi pegawai bagi perseroan.
2. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat telah memiliki penetapan kriteria talenta yang diatur berdasarkan surat keputusan direksi. Penetapan kriteria ini merupakan penggabungan dari hasil pengukuran pencapaian Kontrak Sasaran Kinerja Pegawai dan Pengukuran Kompetensi Individu yang ditentukan
3. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat memberikan fasilitas dalam proses pengembangan pegawainya dengan memberikan pelatihan, seminar dan juga sarana mentoring lainnya kepada pegawai talent maupun non talent.
4. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat memberikan kesempatan karier yang sama antara talent maupun non talent.
5. Aspek terpenting dari berhasilnya program manajemen talenta ini adalah perusahaan melakukan talent mindset kepada seluruh pegawai sebelum menerapkan program ini. Hal ini sangat diperlukan karena dengan tertanamnya tujuan dan pola pikir yang sama, program akan terlaksana dengan baik dan akan mencapai tujuan bersama secara optimal.

Sedangkan saran yang diberikan adalah sebagai berikut :

1. Secara rutin dan berkala (setiap 2 sampai 3 bulan sekali) melakukan analisis kebutuhan pelatihan kepada *talent* dan mengevaluasi kegiatan pelatihan yang telah berlangsung.
2. Melakukan evaluasi keberhasilan program bukan hanya dari capaian kinerja *talent* (MLI dan KPI) tetapi juga peningkatan kompetensi *talent* setelah mengikuti program pengembangan sehingga penyelenggara tahu apakah program pengembangan yang diberikan untuk *talent* dapat mengisi *gap* kompetensi yang dimiliki.

3. Setelah melakukan uji portofolio kompetensi maupun *fit and proper test* untuk *talent* yang tidak lulus maka harus diberikan *feedback* dari hasil wawancara, sehingga *talent* tersebut mengetahui kompetensi di bagian mana yang harus ditingkatkan dan perlu pengembangan. Sehingga dapat menjadi evaluasi *talent* tersebut dan sebagai rujukan SDM dalam mempersiapkan *talent* tersebut untuk suksesi jabatan selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Berger, L. A. & Berger, D. R. (2007). *The Handbook of Best Practice on Talent Management – Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*.
- Creswell, J. W. (2010). *Research Design Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan Mixed*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- James. Talent Management : Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*,1(2).
- Manopo, C. (2010). *Competency Based Talent and Performance Management System*, Jakarta: Salemba Empat.
- Meida. Strategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*,1 (2), 33-41.
- Michaels, E. G., Handfi eld-Jones, H. & Axelrod, B. (2001).*The War for Talent*. Harvard Boston : Harvard Business School Press.
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pella, D. A. & Inayati, A. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Ridha. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39 (2)
- Rothwell. (2007). *Effective Succession Planning*. New York : Amacon
- Sugiyono. (2011). *Memahami penelitian kualitatif*. Bandung : CV. Alfabeta.
- <http://www.pln.co.id/disjabar/?p=62>
- <http://swa.co.id/swa/business-update/accenture/memahami-talenta-kini-untuk-mendatang>