

**ANALISIS PENERAPAN STRATEGI
DALAM TALENT MANAGEMENT SEBAGAI UPAYA PERENCANAAN SUKSESI
DAN RETAINING TALENT**
(Studi pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda)

**Caesar Permata Sari
Arik Prasetya**
Fakultas Ilmu Administrasi
Universitas Brawijaya
Malang
Email: caesarpermata8@gmail.com

ABSTRACT

In globalization era, the competition in business world has been increasingly competitive, so, every company is required to be able to compete and maintain the continuity. to provide competent human resources and provide talent supply for important positions in the future. Talent is an individual who have high performer and high potential. Fulfilling the needs of competent human resources can be done through the application of effective talent management. Talent management is an organizational activity to attract, develop, motivate and retain qualified employees. This study was to describe and analyze the implementation of strategy in talent management as an effort of succession planning and retaining talent and to know the factors that support and hamper the implementation of talent management strategy at PT. Angkasa Pura I of Juanda Airport Branch Office. The result of the research shows that PT Angkasa Pura I, Juanda Airport Branch Office has implemented strategy in talent management for optimal planning and retaining talent through various development programs covering career acceleration program, experience enrichment, coaching and mentoring, while retaining talent is done by giving reward.

Keywords: *Talent Management, Succession Planning, Retaining Talent, Talent Development*

ABSTRAK

Pada era globalisasi sekarang ini persaingan dalam dunia bisnis semakin kompetitif, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dan mempertahankan kelangsungannya. Adapun salah satu caranya adalah dengan menyediakan sumber daya manusia yang berkompeten dan menyediakan pasokan *talent* untuk posisi penting di masa mendatang. *Talent* merupakan individu yang memiliki kinerja dan potensi yang tinggi. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang berkompeten dapat dilakukan melalui penerapan *talent management* yang efektif. *Talent management* merupakan aktivitas organisasi untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan dan menganalisis penerapan strategi *talent management* dalam upaya perencanaan sukses dan *retaining talent* dan mengetahui faktor-faktor yang mendukung serta menghambat penerapan strategi *talent management* di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda. Hasil dari penelitian menunjukan bahwa PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda telah melaksanakan strategi dalam *talent management* untuk perencanaan suskesi dan *retaining talent* secara optimal melalui berbagai program pengembangan yang meliputi program percepatan karir, pengkayaan pengalaman, coaching dan mentoring, sedangkan *retaining talent* dilakukan dengan pemberian *reward*.

Kata Kunci: *Talent Management, Perencanaan Suksesi, Retaining Talent, Pengembangan Talent*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi sekarang ini persaingan dalam dunia bisnis semakin kompetitif, sehingga setiap perusahaan dituntut harus mampu bersaing dengan mempersiapkan sumber daya manusia yang berkompeten. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang berkompeten ini harus diolah secara serius oleh perusahaan untuk memenuhi kebutuhan suksesor bagi keberlangsungan di masa mendatang. Kebutuhan pemenuhan suksesor ini juga diperkuat oleh adanya pergeseran trend demografi yang serius terjadi pada tahun 2011-2021 yang menyebabkan karyawan dari generasi *babyboomers* memasuki masa pensiun. Pergeseran trend demografi ini mengakibatkan perusahaan di dunia harus kehilangan talenta terbaik secara besar-besaran.

Banyaknya talenta perusahaan yang hilang menimbulkan adanya kesenjangan antara ketersediaan tenaga kerja dengan permintaan organisasi. Ketidaksesuaian ini mengakibatkan krisis talent yang akan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan di masa mendatang dalam memenuhi kebutuhan suskesor. Pemenuhan kebutuhan talent (orang-orang yang memiliki potensi dan kemampuan terbaik) dapat diperoleh melalui sumber eksternal maupun internal. Melalui sumber internal perusahaan yang dapat dilakukan melalui adanya perencanaan suksesi yang merupakan proses perencanaan untuk memastikan tersedianya pasokan karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi penting perusahaan. Menghadapi tantangan krisis talent, aktivitas perencanaan suksesi melalui aktivitas pengembangan juga harus diimbangi dengan melaksanakan aktivitas retention. Menurut beberapa studi menyebutkan bahwa retention menjadi fokus utama pemimpin dimana 75% senior executive mengatakan bahwa retention menjadi perhatian utama di dunia MSDM.

Adanya tantangan trend demografi dan krisis talent menjadikan perusahaan harus mampu menghadapinya dengan melaksanakan yang sebuah strategi yang efektif dalam mengelola human capital. Salah satu strategi pengelolaan human capital yang efektif dilaksanakan dalam tantangan trend demografi dan krisis *talent* adalah dengan melaksanakan *talent management*. *Talent management* merupakan bagian dari strategi untuk mengelola aliran bakat dalam suatu organisasi untuk memastikan tersedianya pasokan talent dengan menyelaraskan orang-orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (Pella & Inayati, 2011:82).

Salah satu perusahaan di Indonesia yang menghadapi tantangan pergeseran trend demografi

dan menaruh perhatian penting pada *talent management* adalah PT Angkasa Pura I. Sebagai perusahaan BUMN yang bergerak di pengelolaan bandara di wilayah tengah dan timur indonesia, PT Angkasa Pura I berfokus pada pelaksanaan *talent management* yang didasari oleh pelaksanaan strategi transformasi perusahaan untuk meraih keunggulan bersaing dalam pengelolaan bandar udara. Strategi transformasi ini salah satunya mengacu pada pengelolaan sumber daya manusia berbasis *human capital system management*. Pelaksanaan strategi transformasi ini menekankan pada beberapa pilar diantaranya penekanan pada *talent management* yang merupakan bagian dari aktivitas pemeliharaan karyawan melalui pelatihan dan pengembangan terhadap tenaga kerja yang berpotensi tinggi.

Dalam beberapa tahun terakhir PT Angkasa Pura I dihadapkan pada tantangan pergeseran trend demografi yang menyebabkan banyaknya karyawan dari generasi *babyboomers* memasuki masa pensiun. Terbukti pada 5 tahun terakhir PT. Angkasa Pura I mengalami beberapa kali peningkatan *turnover* karyawan yang sebagian besar persentase tingkat *turnover* karyawan disumbang oleh karyawan yang pensiun. Rata-rata persentase pensiun yang menyumbang tingkat *turnover* dalam 5 tahun terakhir adalah sebesar 94%, sedangkan persentase lainnya disumbang oleh karyawan yang mengundurkan diri sebesar 3% dan sisanya berasal dari karyawan meninggal. Tingkat *turnover* dalam beberapa periode tersebut disajikan pada tabel 1 di bawah ini.

Tabel 1. Tingkat Turnover PT. Angkasa Pura I

Tahun	2012	2013	2014	2015	2016
Turnover (%)	5,98	4,92	5,74	4,85	5,81

Sumber: Annual Report PT. Angkasa Pura I Tahun 2012-2015

Berdasarkan tabel 1 di atas, tingkat *turnover* PT. Angkasa Pura I mengalami peningkatan pada tahun 2014, sedangkan pada tahun 2013 dan 2015 mengalami penurunan *turnover* yang disebabkan angka karyawan yang pensiun mengalami penurunan. Pada tahun 2015 tingkat *turnover* kembali meningkat sebesar 1,04% dibanding tahun 2015 yang disebabkan oleh peningkatan jumlah karyawan yang pensiun.

Aktivitas perencanaan suksesi ini tidak hanya didukung oleh program pengembangan karir saja bagi para karyawan yang memiliki potensi dan kinerja terbaik. Aktivitas suksesi ini juga harus

diimbangi perusahaan dengan melaksanakan aktivitas *retaining* yang efektif untuk para karyawan yang berpotensi menjadi *future leader* bagi keberlangsungan perusahaan. Penerapan aktivitas *retention* yang efektif ini dapat dilakukan dengan mengintegrasikannya dengan penerapan strategi *talent management* untuk memberikan *retention* yang tepat bagi setiap *talent* di PT. Angkasa Pura I Airports. Aktivitas *retaining* juga menjadi fokus bagi PT Angkasa Pura I untuk meningkatkan keterikatan karyawan dan mempertahankan para karyawan yang berkualitas. Fokus perusahaan terhadap aktivitas *retaining* ini ditunjukkan dengan rendahnya persentase karyawan yang melakukan pengunduran diri setiap tahunnya. Rendahnya tingkat persentase karyawan yang mengundurkan diri di setiap periodenya menunjukkan bahwa perusahaan mampu dengan baik untuk menjaga dan mempertahankan karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Talent Management

Menurut Capelli (2009:7), *talent management* merupakan strategi yang diterapkan oleh organisasi untuk mendapatkan keunggulan bersaing serta sebagai kunci kesuksesan organisasi. *Talent management* juga sebagai proses mengidentifikasi dan menciptakan seperangkat jalur karir, pengembangan, dan penghargaan untuk karyawan *high performer*. Dalam melaksanakan *talent management* penting sekali bagi perusahaan untuk menegaskan definisi *talent*. Menurut Pella dan Inayati (2011:82), *talent* merupakan kelompok manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya dan juga merupakan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin di masa depan.

Berdasarkan beberapa pemahaman mengenai definisi *talent management*, maka *talent management* merupakan sistem terstruktur dari organisasi yang berperan dalam menarik, mengembangkan dan mempertahankan talent serta mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan keunggulan bersaing. *Talent management* menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang *high performe* dan *high potential* untuk menduduki posisi penting atau menjadi *future leader* bagi suatu perusahaan.

Strategi *Talent Management*

Strategy for Acquisition

Guna mencapai tujuan organisasi, maka organisasi perlu menerapkan hal berikut untuk strategi akuisisi *talent* :

1. Mendeskripsikan kebutuhan keterampilan, kepribadian, dan perilaku.
2. Konsisten untuk mendapatkan calon yang berkualitas tinggi.
3. Mengkolaborasikan keikutsertaan manajer dalam proses merekrut *talent*.
4. Berfokus pada pemberian pengembangan pada setiap calon terbaik.
5. Berkommunikasi secara teratur untuk membahas prospek pencari kerja.
6. Melibatkan keseluruhan *stakeholders* untuk mencari kandidat terbaik, termasuk mengajak manajer dan departemen lainnya.
7. Menyediakan sistem yang efektif untuk menyimpan, mengintegrasikan dan mengakses data secara luas dari calon kandidat terbaik di dalam daftar yang tersedia.

Strategy for Development

Tahapan selanjutnya setelah organisasi melaksanakan strategi untuk mengakuisisi *talent*, maka tahapan selanjutnya adalah dengan melaksanakan strategi pengembangan kemampuan para *talent* yang telah didapatkan. Strategi pengembangan ini berfokus pada berbagai program-program pelatihan. Strategi pengembangan ini juga sebagai cara organisasi untuk meningkatkan motivasi dan keinginan bertahan *talent* terbaiknya di organisasi tersebut. Strategi pengembangan dilakukan untuk memberikan pengembangan yang optimal untuk karyawan yang tergolong sebagai karyawan *high potential* yang memberikan kontribusi bagi kemajuan organisasi.

Pengembangan *talent* (*talent development*) merupakan salah satu bagian penting dalam pelaksanaan *talent management*. *Talent development* merupakan aktivitas yang berfokus pada perencanaan, seleksi dan implementasi strategi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki *talent pool* untuk sekarang dan untuk posisi penting di masa mendatang. Dalam proses *talent development* atau pengembangan talenta, perusahaan harus memperhatikan beberapa hal penting mengenai pendekatan apa yang digunakan untuk mengembangkan talenta perusahaan, kompetensi apa yang harus dikembangkan pada *talent*, jalur karir apa yang akan diberikan pada *talent* serta pelaksanaan program akselerasi pengembangan (Garavan *et.al.*, 2011:5).

Menurut Smilansky (2006:180) terdapat beberapa jenis pengembangan yang dapat dilakukan untuk pengembangan eksekutif, yaitu :

- 1) Penyediaan *in-dept inside*
- 2) Program pelatihan dari perusahaan
- 3) *Coaching*

- 4) *Mentoring*
- 5) *Strategic forum*
- 6) *Short Assigment*
- 7) Perpustakaan *online*
- 8) Membaca buku-buku secara mandiri

Strategy for Deployment

Setelah melakukan pengembangan terhadap para *talent* yang dimiliki, penting bagi organisasi untuk tetap melakukan evaluasi terhadap pelaksanaan pengembangan. *Talent* yang telah dipersiapkan dengan berbagai pengembangan harus dievaluasi apakah telah memenuhi standart kualitas terbaik untuk menduduki posisi kunci. Berikut ini strategi yang dapat digunakan untuk *deployment*:

- 1) Melakukan analisis mendalam dan mengintepretasikan hasil penilaian profil individu atau kelompok karyawan bertalenta yang dibutuhkan organisasi.
- 2) Melibatkan para ahli untuk membantu mencocokan kandidat *talent* apakah sudah sesuai dan memenuhi untuk menduduki posisi eksekutif.
- 3) Melakukan *benchmarking* terhadap setiap kandidat pemimpin.
- 4) Menyediakan laporan yang komprehensif mengenai kinerja dan *track record* kandidat pemimpin dalam berbagai kedudukan yang pernah dicapai selama bekerja.
- 5) Melakukan analisis gap keterampilan organisasi dengan keterampilan yang seharusnya dibutuhkan dalam lingkup industri.

Strategy for Retention

Retention merupakan salah satu isu yang menjadi fokus utama organisasi di dunia. Menghadapi cepatnya pertumbuhan bisnis menjadikan organisasi harus terus bersaing untuk mempertahankan karyawan terbaiknya. *Retention* dan pertumbuhan organisasi saling terkait satu sama lain. Organisasi perlu memahami tiga tahapan untuk mengelola *talent retention*, sebagai berikut :

1. Identifikasi biaya pergantian karyawan
2. Memahami mengapa karyawan meninggalkan organisasi
3. Menerapkan strategi *retention*

Strategi *talent retention* dapat dilakukan perusahaan dengan memberikan berbagai jenis program-program *retaining* terkait kompensasi dan berbagai tunjangan. Menurut Pella dan Inayati (2011:407), untuk mempertahankan para talent maka perusahaan dapat memberikan paket kompensasi dan benefit kepada para *talent* yang diantaranya terdiri dari unsur upah, tunjangan

kesehatan, tunjangan lainnya dan penghargaan. Dalam menerapkan strategi *retention* perusahaan juga harus memperhatikan tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Menurut Singh dan Sharma (2015:344) terdapat dua dimensi strategi dalam *retaining talent* yaitu yang pertama dari dimensi *long term* strategi yang meliputi diantaranya dengan memberikan penilaian yang adil, memberikan kesempatan pengembangan karir dan menyediakan jalur karir yang jelas, menyediakan program *coaching* dan *mentoring*, dan menerbitkan *employee stock option*. Sedangkan dimensi *short term* strategi dilakukan dengan pemberian *reward* dan pemberian gaji yang tinggi dibandingkan perusahaan lain dalam satu industri.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif karena peneliti akan mendeskripsikan penerapan strategi dalam *talent management* untuk upaya perencanaan sukses dan *retaining talent* serta faktor-faktor yang mendukung dan menghambat penerapan strategi *talent management* di PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda. Fokus penelitian pada penelitian ini adalah penerapan strategi dalam *talent management* dan faktor internal dan eksternal yang mendukung serta menghambat penerapan strategi *talent management*. Teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti antara lain melalui wawancara secara mendalam kepada 3 jenis sumber responden yaitu Section Head Human Capital, Staf Human Capital dan karyawan yang *high potential* dan *high performer* di Kantor Cabang Bandara Juanda serta melalui studi dokumentasi yang berasal dari dokumen perusahaan dan literatur yang mendukung penelitian. Adapun instrument penelitian yang digunakan ialah: peneliti, pedoman wawancara, alat perekam, kamera dan alat tulis menulis.

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan teknik analisis data deskriptif yang tahapannya sebagai berikut (Creswell, 2012: 277) :

- a. Mengumpulkan data (teks, gambar, transkip dll)
- b. Mengolah dan mengorganisasikan data (data teks atau gambar) untuk dianalisis,
- c. Data-data mengenai gagasan umum tersebut ditulis ke dalam sebuah catatan khusus atau memo.
- d. Mereduksi data-data tersebut dengan mendeskripsikan dan mengklasifikasikan atau mengelompokan data-data tersebut ke dalam kategori tertentu.

- e. Menafsirkan data menjadi kode-kode atau istilah tertentu untuk mendeskripsikan semua informasi lalu menganalisisnya.
- f. Menyajikan dan menginterpretasikan data yang diperoleh berdasarkan perbandingan dengan teori-teori yang terkait dengan *talent management*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penerapan Strategi dalam *Talent Management*

Sejarah Penerapan Strategi *Talent Management*

PT. Angkasa Pura I menerapkan strategi *talent management* didorong oleh faktor internal dan eksternal perusahaan yang sesuai dengan yang dikemukakan Piangsoonerm (2010:296) yaitu didasarkan pada kebutuhan internal perusahaan untuk mendapatkan penempatan karyawan yang efektif, dimana penempatan karyawan sesuai dengan prinsip *on the right man on the right place and on the right time*. Sedangkan faktor eksternal yang mengirimkan strategi *talent management* pada PT. Angkasa Pura I adalah persaingan yang sangat ketat dalam industri pengelola bandara di lingkup domestik dan internasional.

Dalam penerapan strategi *talent management*, perusahaan juga harus memperhatikan dan mengintegrasikannya dengan beberapa faktor internal atau eksternal perusahaan. Seperti yang diungkapkan oleh Hughes dan Rog (2008:746), bahwa *talent management* merupakan suatu level strategi integrasi, dimana aktivitas *talent management* ini terintegrasi dengan sistem internal organisasi dan faktor eksternal. Salah satu faktor internal yang penting untuk diintegrasikan dengan *talent management* adalah strategi bisnis. Strategi bisnis menjadi titik tolak strategi *talent management* itu hadir dalam suatu perusahaan (Mc. Donel, 2011:170).

Menurut Pella dan Inayati (2011:227) aktivitas *talent management* yang terintegrasi dengan strategi bisnis dapat dilihat melalui beberapa indikator sebagai berikut :

- a. Proses mengidentifikasi *talent* dikaitkan dengan strategi perusahaan dan kerangka kerja kompetensi yang mendukung bisnis perusahaan.
- b. Dalam proses menarik karyawan bertalenta, perusahaan melakukan proses perekrutan dengan menggunakan pendekatan fundamental *behavioral* dengan metode asesmen yang sahih.
- c. Dalam proses mengelola dan mengembangkan *talent*, perusahaan menggunakan metodologi pengembangan terpusat berbasis kompetensi dan dalam melakukan penyesuaian posisi dan

penempatan setiap karyawan menggunakan sistem perencanaan karir dan sukses yang terhubung dengan kompetensi.

Manfaat Penerapan *Talent Management*

Pada PT. Angkasa Pura I penerapan *talent management* memberikan manfaat yang positif bagi perusahaan dan karyawannya. Manfaat yang dirasakan oleh perusahaan dan karyawan diantaranya adalah menjadikan karyawan terus meningkatkan kemampuan dan pengetahuannya sehingga perusahaan mendapatkan suplai karyawan yang berpotensi terus menerus, memberikan peluang kepada seluruh pegawai untuk terus mengembangkan diri dan mendapatkan percepatan karir, memberikan kesempatan karir yang sama tanpa dibatasi senioritas atau masa kerja pegawai, dan membantu perusahaan dalam proses penempatan karyawan yang lebih efektif.

Proses Mengidentifikasi *Talent*

Kriteria Penentuan *Talent*

Indikator atau alat untuk mengukur indikator tersebut tentunya harus memiliki keakuratan dan proses pengukurnya dapat dipertanggung jawabkan dalam mengidentifikasi seorang *talent*. Menurut Pella dan Inayati (2011:177), terdapat beberapa kriteria yang dapat digunakan organisasi untuk mengidentifikasi *talent* yaitu :

- a) Karakter Personal
- b) Pengalaman Karir
- c) Hasil Penilaian Kinerja
- d) Hasil Asesmen Kompetensi

Metode Mengidentifikasi *Talent*

Selain menggunakan metode pengukuran kinerja melalui *performance management*, berbagai asesmen perlu dilakukan untuk menunjang pengukuran kriteria *talent* di suatu perusahaan. Menurut Pella dan Inayati (2011:196), metode-metode asesmen yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk menilai karyawan yang berbakat adalah :

- a) Pemeriksaan Psikologis
- b) Wawancara Perilaku
- c) Wawancara Fundamental mendalam
- d) Latihan Kasus
- e) Presentasi Formal
- f) Diskusi Kelompok

Aktor yang Melaksanakan Proses Pengidentifikasian *Talent*

Pelaksanaan aktivitas *talent management* di PT Angkasa Pura Kantor Cabang Bandara Juanda

dalam mengidentifikasi *talent* telah didukung oleh berbagai aktor seperti manajer lini unit kerja yaitu Section Head, Departement Head, Pembina Unit Kerja yang merupakan anggota dari Dewan Pertimbangan jabatan (DJP) dari kantor pusat dan Human Capital Section. Setiap aktor tersebut memiliki peranan masing-masing dan secara bersama-sama mendukung pelaksanaan aktivitas *talent management* yang lebih efektif di Kantor Cabang Bandara Juanda. Manajer lini yang dipegang oleh Section Head memiliki peran sebagai aktor yang membantu proses pengidentifikasi *talent* dengan melakukan penilaian, *monitoring and coaching* terhadap karyawannya. Section Head juga berperan dalam mencari dan menemukan bakat dan potensi yang ada di dalam diri karyawan di setiap unit kerja dan kemudian memotivasi dan memberikan arahan untuk pencapaian kinerja yang lebih baik.

Section Head di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda telah aktif melaksanakan aktivitas *coaching and mentoring* yang merupakan aktivitas untuk memantau, mengarahkan dan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Aktor lain yang juga ikut mendukung aktivitas *talent management* di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda adalah pembina unit kerja yang berasal dari Kantor Pusat, dimana pembina unit kerja berperan juga untuk menganalisis calon kandidat yang diajukan sebagai *talent* dan mendiskusikannya ke dalam rapat Dewan Pertimbangan Jabatan (DPJ). Aktor utama yang juga berperan penting dalam pelaksanaan aktivitas *talent management* di PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda adalah Human Capital Section. Unit kerja ini bertugas sebagai poros utama pelaksana aktivitas *talent management* dalam proses penilaian kinerja, dan berbagai asesmen-asesmen pengukuran kriteria *talent* di Kantor Cabang Bandara Juanda serta bertugas untuk melaksanakan segala aktivitas yang berhubungan dengan pengelolaan *human capital* di Kantor Cabang Bandara Juanda.

Pemetaan Talenta (*Talent Mapping*)

Pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda, proses pemetaan *talent* ini lebih didasarkan pada garis kinerja yang diukur melalui sistem manajemen kinerja perusahaan. Proses pemetaan *talent* masih belum memaksimalkan penggunaan garis potensi dengan menggunakan asesmen-asesmen potensi atau asesmen kompetensi yang berkala. Pemetaan *talent* di Kantor Cabang Bandara Juanda didasarkan pada dua kolom yang menggolongkan karyawan ke dalam kolom

berkinerja tinggi dan berkinerja rendah. Pada kolom berkinerja tinggi maka karyawan akan mendapatkan *reward* serta menjadi pusat perhatian perusahaan untuk dikembangkan lebih lanjut untuk menduduki posisi penting dan menjadi dasar untuk dipromosikan. Sedangkan pada kolom kinerja rendah, maka karyawan akan terus mendapatkan *coaching* dan *mentoring* dari Section Head untuk membantu peningkatan kinerja serta akan dibantu oleh atasan untuk menemukan permasalahan apa yang menjadikan kinerjanya rendah.

Pengembangan *Talent Pool*

Pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda, pembentukan *talent pool* dilakukan disetiap masing-masing garis pemimpin untuk menghasilkan kandidat pemimpin disetiap lini manajerial. Level pengembangan *talent pool* didasarkan pada level jabatan yang terbagi menjadi tiga level yang disesuaikan dengan struktur jabatan struktural yang ada di Kantor Cabang Bandara Juanda. Pengembangan *talent pool* tersebut dibagi ke dalam tiga level pengembangan sebagai berikut ini :

1) *Talent Pool* Level Pertama

Menurut Pella dan Inayati (2011:132), *talent pool* ini merupakan pusat pengembangan untuk manajemen puncak (*top management*), yang mana para pesertanya berasal dari level manajemen utama maupun manajer untuk menduduki posisi puncak. Pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda, level *talent pool* pertama ini disebut dengan dengan *Talent Pool* Manajerial Utama. *Talent pool* manajerial utama ini pesertanya berasal dari jabatan Department Head yang dikembangkan untuk dapat menduduki posisi sebagai manajer utama atau sebagai General Manajer. Pada pengembangan *talent pool* Manajerial Utama, perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang disebut dengan pelatihan manajerial utama.

2) *Talent Pool* Level Kedua

Talent pool level kedua ini merupakan level pengembangan *talent pool* yang pesertanya berasal dari pemegang jabatan *supervisor* dan asisten manajer untuk dikembangkan menjadi calon pemimpin manajemen madya di masa mendatang (Pella & Inayati, 2011:132). Pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda, *talent pool* level kedua ini disebut dengan *talent pool* Manajerial Madya, yang pesertanya berasal dari jabatan Section Head yang dididik dan dikembangkan untuk dapat menjadi calon

kandidat yang menduduki posisi manajer madya atau pada posisi Department Head. Pada pengembangan *talent pool* Manajerial Madya, perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang disebut dengan pelatihan manajerial madya.

3) *Talent Pool* Level Ketiga

Talent pool level ketiga ini merupakan level pertama dalam manajerial yang di dalam kelompok akselerasi ini perusahaan meamsukan pemegang jabatan dari pemimpin regu dan koordinator yang memiliki *talenta* untuk dikembangkan menjadi kandidat-kandidat *supervisor* (Pella & Inayati, 2011:132). Pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda level ketiga ini disebut dengan *talent pool* Manajerial Muda, yang pesertanya berasal dari para officer yang memiliki bakat, potensi yang baik untuk menjadi kandidat-kandidat untuk menduduki posisi manajer muda yaitu menduduki posisi Section Head. Pada pengembangan *talent pool* Manajerial Muda, perusahaan memberikan program pelatihan dan pengembangan yang disebut dengan pelatihan manajerial muda.

Pada proses membangun *talent pool*, perusahaan harus memahami mengenai berbagai aspek kritikal selama memelihara *talent pool*. Berbagai aspek tersebut harus diperhatikan oleh perusahaan untuk dapat membangun pengembangan *talent pool* yang efektif. Menurut Yarnal (2011:514), terdapat tujuh faktor yang perlu diperhatikan perusahaan dalam memelihara *talent pool* yang efektif sebagai berikut:

- 1) *Pool Segmentation*
- 2) Proses Nominasi
- 3) Kebutuhan Perusahaan yang terus berubah
- 4) Perubahan Aktivitas Individu
- 5) Kesempatan Pengembangan
- 6) Komitmen *Senior Executive*
- 7) Menginformasikan kepada *Talent*

Penerapan Strategi dalam *Talent Management* Sebagai Upaya Perencanaan Sukses

Guna mendukung kebutuhan perencanaan sukses, PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda juga telah menerapkan strategi dalam *talent management* yaitu dengan strategi pengembangan *talent* (*Talent Development*). Aktivitas pengembangan merupakan salah satu aktivitas yang dominan selain rekrutmen dan *retaining* dalam *talent management* (Thunissen et.al., 200:1754). Dalam proses menerapkan strategi pengembangan *talent* di perusahaan, maka

dibutuhkan pemahaman mengenai pendekatan dan program pengembangan apa yang akan diberikan perusahaan kepada *talent* mereka. Strategi pengembangan *talent* ini diterapkan melalui adanya program percepatan pengembangan karir terhadap karyawan yang memiliki potensi baik dan berbagai program pengembangan lainnya yang meliputi program pengembangan formal, program pengkayaan pengalaman atau penugasan dan aktivitas *coaching* dan *mentoring*. Berikut ini berbagai program pengembangan *talent* tersebut :

1. Program Percepatan Pengembangan
2. Program Pelatihan Formal
3. Program Pengkayaan Pengalaman melalui Rotasi Jabatan
4. Aktivitas *Coaching* dan *Mentoring*

Penerapan Strategi dalam *Talent Management* Sebagai Upaya *Retaining Talent*

Penerapan strategi dalam *talent management* sebagai upaya *retaining talent* di PT. Angkasa Pura I dilaksanakan dengan memberikan berbagai program *retaining* yang beragam baik berupa paket gaji, paket tunjangan, insetif atau bonus serta paket pensiun. Selain memberikan berbagai jenis kesejahteraan berupa paket gaji dan tunjangan, pemeliharaan kesehatan dan berbagai kesejahteraan lainnya, perusahaan juga menerapkan strategi *retaining talent* yang menghubungkan kinerja dengan penghargaan atau *reward*. Menurut Berger dan Berger (2008:404), perusahaan dapat mengikat dan mempertahankan karyawan terbaiknya melalui pemberian *reward* dengan menghubungkannya pada kinerja. Pemberian *reward* ini dapat sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan terbaik untuk mempertahankan konsistensi kinerjanya dan memotivasi karyawan yang memiliki kinerja rendah untuk memberikan kontribusi yang lebih pada perusahaan. Menurut Singh dan Sharma (2015:344) dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa strategi *talent management* untuk *me-retain talent* dapat dilakukan dengan melalui dua strategi yaitu yang pertama adalah dengan strategi jangka panjang dan strategi jangka pendek. Strategi jangka panjang meliputi pemberian jalur karir yang jelas, menyediakan umpan balik dan penilaian yang adil, memberikan saham pada karyawan terbaik, memberikan program *coaching* dan *mentoring*. Sedangkan strategi jangka pendek adalah dengan mengirimkan kinerja yang bagus melalui *reward* dan yang kedua adalah dengan menawarkan gaji yang tinggi dibandingkan pasar.

Faktor Internal dan Eksternal yang Mendukung dan Menghambat Penerapan Strategi dalam Talent Management

1. Faktor Internal yang Mendukung

- 1) Budaya Organisasi
- 2) Dukungan Pimpinan
- 3) Dukungan Dana Pengembangan
- 4) Sistem Informasi Human Capital

2. Faktor Internal yang Menghambat

- 1) Suplai *talent* yang belum mencukupi
- 2) *Talent Mindset* yang rendah
- 3) Kebijakan yang kurang tegas

3. Faktor Eksternal yang Mendukung

- 1) Keberagaman Gender

4. Faktor Eksternal yang Menghambat

- 1) Penilaian Kesiapan Bandara
- 2) Persaingan yang Ketat

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Penerapan strategi dalam *talent management* untuk perencanaan sukses dan *retaining talent* di PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda telah dilaksanakan secara optimal namun masih terdapat beberapa kekurangan diantaranya kurang kuatnya *talent mindset* dikalangan para karyawan.
2. Penerapan strategi dalam talent management dilaksanakan melalui strategi pengembangan *talent* dan strategi *retaining talent*. Strategi pengembangan *talent* dilaksanakan melalui program percepatan pengembangan karir yang disebut *AODP* (*Airports Operation Development Program*), program pelatihan teknis, program pengkayaan pengalaman melalui rotasi jabatan serta pelaksanaan aktivitas *coaching* dan *mentoring* yang rutin. Penerapan strategi dalam *talent management* untuk perencanaan sukses juga dilakukan melalui pengembangan *talent pool* yang dilakukan di setiap lini manajerial untuk menyediakan suksesor di setiap lini manajerial. Penerapan *talent management* dalam upaya *retaining talent* dilakukan PT. Angkasa Pura I dengan menerapkan strategi jangka panjang dan jangka pendek. Strategi jangka panjang dilakukan dengan memberikan kesempatan karir yang terbuka dan program *coaching* dan *mentoring*, sedangkan strategi jangka pendek dilakukan dengan pemberian *reward* dan pemberian gaji yang tinggi.
3. Faktor internal yang mendukung penerapan strategi *talent management* di Kantor Cabang Bandara Juanda meliputi budaya organisasi

yang mengandung nilai-nilai budaya yang sudah sesuai dengan strategi *talent management*, dukungan pemimpin lini, anggaran dana pengembangan dan sistem informasi *human capital*. Faktor internal yang menghambat pelaksanaan strategi *talent management* di Kantor Cabang Bandara Juanda diantaranya adalah *talent mindset* yang rendah dikalangan karyawan, suplai *talent* yang belum mencukupi, kebijakan pengembangan struktur dan kebijakan pengembangan karir yang belum tegas dan konsisten. Sedangkan Faktor eksternal yang mendukung penerapan strategi *talent management* di Kantor Cabang Bandara Juanda adalah keberagaman gender. Faktor eksternal yang menghambat meliputi persaingan yang ketat dan kebijakan penilaian kesiapan bandara secara berkala.

Saran

Pengembangan *Talent Pool* :

- a. Perusahaan dapat memperoleh suplai *talent pool* dari internal perusahaan dengan memberikan penawaran terbuka pada karyawan untuk mengikuti asesmen tertentu untuk dapat bergabung pada pusat pengembangan *talent pool* dan penawaran terbuka tersebut dapat diintegrasikannya melalui *human capital information system* (HCIS).
- b. Perusahaan sebaiknya menginformasikan kepada karyawan yang masuk dalam *talent pool* sejak awal bahwa mereka tergolong sebagai seorang *talent* atau karyawan yang berpotensi untuk meningkatkan motivasi mereka untuk memenuhi harapan perusahaan.
- c. Sebaiknya Kantor Cabang Bandara Juanda memperjelas pembentukan pemetaan *talent* yang didasarkan pada kinerja dan potensi serta melaksanakan asesmen kompetensi secara berkala untuk menyeleksi kandidat yang akan masuk ke dalam program pengembangan *talent pool*.

2. Pengembangan Talenta (*Development Talent*) :

- a. PT. Angkasa Pura I sebaiknya menguatkan *talent mindset* pada setiap karyawan yang ada di seluruh kantor cabang dan kantor pusat melalui kegiatan seminar/workshop mengenai pentingnya pengembangan karir bagi setiap karyawan.
- b. Penguatan *talent mindset* atau *development mindset* dapat dilakukan dengan meningkatkan peranan pimpinan di setiap unit kerja baik Section Head maupun

Departement Head untuk memberikan pemahaman kepada setiap bawahannya mengenai pentingnya pengembangan karir serta mensosialisasikan pada karyawan mengenai program *talent management*.

- c. Perusahaan harus menerapkan kebijakan pengembangan karir yang mengikat dan konsisten kepada seluruh karyawan, dimana kebijakan jalur karir yang dimulai dari bandara level kecil, menengah dan besar harus bersifat mengikat dan dipatuhi oleh seluruh karyawan yang akan mencapai posisi struktural perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bechleer, Schon dan Ian, Woodward. 2009. The global war for talent. *Journal International Management Fox School and Business*, 15 :273-285.
- Berger, Lance A. & Berger, Dorothy R. (2008). *Best Practise or Leading Organisation: The Talent Management Handbook*. United States of America: McGraw-Hill.
- Creswell, John W. 2012. *Research Design: Pendekatan Kualitatif, Kuantitatif, dan*
- Garavan, Thomas N., Carbery, Ronan., dan Rock, Andrew. 2012. Mapping talent development: definition, scope and architecture. *European Journal of Training adn Development*, Vol. 36 No. 1 pp. 5-24.
- Hughes, Julia Christensen dan Evelina, Rog. 2008. Talent management strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *Internationally Jornal Contemporary Hospitality Management*, Vol.20 No.7.
- Hunger, J. David dan Thomas, L. Whellen. 2014. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.
- Iriani, Ismail. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.UIN Press.
- Pella, A. Darmin dan Afifah, Inayati. 2011. *Talent management* . Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Piansoongnern, Opas. 2010. Talent Management: qualitative and quantitative studi of human resource practitioners in thailand. *The International Journal of Organisation Inovation*, Vol. 3 No. 1.
- Singh, Abilasha dan Sharma, Jyoti. 2015. Strategies for talent management a study of select organization in UEA. *International Journal of Organizational Analysts*, Vol, 23 No.3, pp. 337-347.
- Stadler, Karien. 2011. Talent review: The key to effective succesion management. *Bussines Strategies Series*, Vol. 12 No. 5, pp. 264-271.
- Thunnissen, Marian., Paul, Boselie., Ben, Fruytier. 2013. A Review talent management: Infancy oradolensce?. *The International Journal of Human Resorce Management*, Vol. 24 No. 9 : 1744-1761.
- Yarnall, Jane. 2011. Maximising the effectiveness of talent pools: a Review of case study literature. *Leadership and Organisation Development Journal*, Vol. 32 No.5 pp.510-526.