

## **IMPLEMENTASI PROGRAM MANAJEMEN TALENTA DI PT PLN (PERSERO) INDUK PEMBANGUNAN SUMATERA BAGIAN SELATAN**

**Dwiki Adi Putra**

Ilmu Pemerintahan. Fakultas Ilmu Pemerintahan dan Budaya, Universitas Indo Global Mandiri

Email: [dwiki@uigm.ac.id](mailto:dwiki@uigm.ac.id)

**Abstrak:** Manajemen Talenta sangat penting di lingkungan pegawai Badan Usaha Milik Negara (BUMN), Manajemen Talenta dalam organisasi tidak hanya untuk menarik orang-orang terbaik dari industri yang bersangkutan tetapi juga merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan pencarian sumber, perekrutan, pengembangan, penahanan dan mempromosikan karyawan berbakat tersebut untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menerapkan program Manajemen Talenta yaitu PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan melalui surat Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 387.K/DIR/2008 tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai. Pelaksanaan program Manajemen Talenta di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan belum berjalan dengan baik. Penelitian ini menggunakan metode penelitian analisis kualitatif. Penelitian ini menggunakan teori manajemen talenta General Elektik melalui empat dimensi yaitu Attract, Develop, Manage, dan Retain. Hasil dari penelitian ini terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi yaitu yaitu latar belakang pendidikan pegawai, grade pegawai, kriteria talenta, hasil penilaian pegawai, dan pengalaman atau riwayat jabatan pegawai. Terdapat beberapa kekurangan dalam penempatan pegawai melalui program manajemen talenta yaitu masih banyak yang belum sesuai dan masih terdapat beberapa jabatan yang belum terisi. Hal ini disebabkan karena beberapa pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan belum mempunyai syarat kompetensi dan kemampuan yang cukup.

**Kata Kunci:** Pelaksanaan, Pembangunan, Bencana, Kalurahan.

**Abstract:** Talent Management is very important in State-Owned Enterprises (BUMN) employees, Talent Management in organizations is not only to attract the best people from the industry in question but also an ongoing process that involves sourcing, recruiting, developing, retaining and promoting talented employees to meet the needs of the organization. The State-Owned Enterprises (BUMN) that implement the Talent Management program are PT PLN (Persero) the Southern Sumatra Development Main Unit through the Decree of the Directors of PT PLN (Persero) Number: 387.K/DIR/2008 concerning the Employee Competence and Career Development System. The implementation of the Talent Management program at PT PLN (Persero) Parent Development Unit has not gone well. This research uses qualitative analysis research methods. This study uses General Eclectic talent management theory through four dimensions, namely Attract, Develop, Manage, and Retain. The results of this study there are several factors that influence, namely the educational background of employees, employee grades, talent criteria, employee assessment results, and experience or history of employee positions. There are several shortcomings in the placement of employees through the talent management program, namely there are still many that are not appropriate and there are still some positions that have not been filled. This is because some employees at PT PLN (Persero) South Sumatra Development Main Unit do not have sufficient competence and ability requirements.

**Keyword:** Implementation, Talent Management, General Electric.

**Informasi Artikel:** Disubmit: 2022-09-26; Direvisi 2022-10-26; Disetujui: 2022-11-22



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

## PENDAHULUAN

Faktor kunci keberhasilan jalannya suatu organisasi atau perusahaan yaitu manusia. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian ditransformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Pada dasarnya, setiap perusahaan ingin agar bisnis yang dijalaninya dapat terus tumbuh, berkembang dan meningkat, seiring dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi. Kemajuan perusahaan tersebut sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan yang bersifat internal dan eksternal. Manajemen talenta pada suatu organisasi mampu memberikan pengarahan terhadap proses pengembangan dan pemanfaatan kemampuan, keahlian serta talenta yang dimiliki karyawan. Manajemen talenta merupakan pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. (Katili, 2015). Manajemen Talenta juga dianggap sebagai suatu proses yang dilaksanakan untuk memaksimalkan pemanfaatan sumber SDM dari internal untuk mengisi posisi-posisi kunci dalam perusahaan melalui pengembangan talenta suatu kelompok yang berisi SDM berketerampilan tinggi dan berkualifikasi (Jones, 2012).

Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per-03/MBU/10/2019 Tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil Di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2003 tentang Badan Usaha Milik Negara (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2003 Nomor 70, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4297. Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2017 Nomor 63, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 6037). Keputusan Direksi PT PLN (Persero) Nomor : 387.K/DIR/2008 tentang Sitem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai.

Untuk mengembangkan Sumber Daya Manusia di suatu Instansi adalah dengan cara menerapkan Manajemen Talenta. Hal ini sesuai dengan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor Per-03/MBU/10/2019 Tentang Manajemen Talenta Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Kementerian Badan Usaha Milik Negara. Salah satu perusahaan yang menerapkan program Manajemen Talenta yaitu PT PLN (Persero) yang diatur melalui Keputusan Direksi Nomor : 387.K/DIR/2008 tentang Sitem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai Berdasarkan beberapa masalah yang dihadapi PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan terkait manajemen talenta, maka penelitian ini ditujukan untuk melihat bagaimana implementasi penempatan dan pengisian jabatan melalui program manajemen talenta di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan sesuai dengan infrastruktur keberhasilan manajemen talenta. Selain itu juga untuk merancang program yang tepat untuk diimplementasikan.

## METODE PENELITIAN

Metode penelitian ini bersifat analisis kualitatif. Analisis adalah aktivitas yang memuat sejumlah kegiatan seperti mengurai, membedakan, memilah sesuatu untuk digolongkan dan dikelompokkan kembali menurut kriteria tertentu kemudian dicari kaitannya dan ditafsirkan maknanya. Kualitatif adalah prosedur penelitian yang menghasilkan deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan. Proses manajemen talenta di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan merupakan sebuah proses yang sangat penting dalam proses karir pegawai. Karena melalui manajemen talenta ini manajemen dapat melihat kompetensi dan penilaian dari masing-masing pegawai, kompetensi dan penilaian pada pegawai ini sangat dibutuhkan karena ini dapat menjadi sebuah pertimbangan awal dalam penempatan jabatan struktural maupun jabatan fungsional pegawai tersebut. Selain itu melalui program manajemen talenta di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan pegawai bertujuan juga untuk mengetahui proses karir selama menjadi pegawai di PT PLN (Persero), ada beberapa penjenjangan karir yang melalui beberapa proses.

Terdapat 4 aspek yang akan dijadikan tolak ukur berhasil atau tidaknya suatu kebijakan sesuai dengan teori General Elektrik. Keempat aspek tersebut adalah *Attract, Develop, Manage, dan Retain*. Berikut ini akan diuraikan berdasarkan masing-masing aspek. Sesuai dengan hasil wawancara dan observasi terkait aspek-aspek sesuai dengan model General Elektrik dalam proses penempatan pegawai struktural melalui program manajemen talenta, maka dapat dilihat sebagai berikut: Menarik talenta adalah serangkaian proses untuk memperoleh orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki. Proses ini menjadi langkah awal yang turut menentukan keberhasilan pengelolaan talenta di organisasi (Ida,2018). Dalam proses manajemen talenta sangat dibutuhkan pegawai yang memiliki kemampuan dan potensi yang baik, proses ini harus menarik pegawai agar dapat masuk ke dalam *Talent Pool* manajemen talenta. Dari hasil wawancara, observasi, dokumentasi yang dilakukan maka dapat dilihat sebagai berikut :

1. Perencanaan Talenta



Menurut Noer et al. (2017) perencanaan SDM berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Perencanaan talenta mencakup analisis kebutuhan talenta, identifikasi posisi kunci perusahaan, dan analisis kelompok talenta. Proses perencanaan talenta harus selaras dengan kebutuhan perusahaan di masa depan dan dilakukan seakurat mungkin. Kesalahan dalam melakukan perencanaan talenta akan berdampak cukup serius pada kegagalan manajemen talenta untuk mencapai tujuan perusahaan berkaitan pemenuhan talenta untuk memajukan perusahaan di masa yang akan datang. Akibatnya pengeluaran perusahaan mencakup biaya, tenaga, pikiran, dan usaha akan sangat tidak sebanding dengan hasil yang dicapai. Terdapat beberapa indikator dalam perencanaan talenta yaitu :

#### Analisis Kebutuhan Talenta

Dalam melaksanakan manajemen talenta, perusahaan harus menganalisis kebutuhan talenta-talenta di perusahaan. Hal ini dikarenakan perusahaan harus mengetahui apa saja yang dibutuhkan oleh talenta. Hasil dari wawancara peneliti bersama Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan :

*“Kami melakukan analisis kebutuhan talenta, hal ini kami lakukan secara bersama melalui rapat manajemen dan tim panitia manajemen talenta. Dalam rapat tersebut kami merumuskan apa saja yang menjadi kebutuhan dari talent pool yang ada di sini”*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam aspek analisis kebutuhan talenta ini bahwasanya manajemen sudah melakukan analisis terhadap apa saja yang dibutuhkan talenta untuk menunjang lancarnya proses manajemen talenta.

Identifikasi posisi kunci perusahaan, sebelum melakukan penarikan talent pool dalam proses manajemen talenta, perusahaan harus mengidentifikasi posisi penting yang ada di perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menjadikan indikator penempatan pegawai. Hasil dari wawancara dengan Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Menidentifikasi posisi kunci juga kami lakukan terutama untuk level manajemen dasar dan manajemen atas karena pada level ini akan di isi oleh talenta yang memiliki potensi terbaik, karena level manajemen atas dan manajemen dasar akan menjadi pengambil keputusan yang ada di PT PLN”.*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam aspek analisis posisi kunci perusahaan adalah manajemen bersama tim manajemen talenta melakukan analisis posisi kunci atau posisi penting dalam perusahaan. Hal ini dilakukan PT PLN UIP Sumbagsel agar memudahkan dalam menentukan kriteria pegawai yang disiapkan untuk menempati posisi kunci di perusahaan.

#### Rekrutmen Pegawai

Pelaksanaan proses rekrutmen untuk mengundang calon-calon karyawan bertalenta yang bersedia bergabung dengan organisasi. Proses rekrutmen dapat dilaksanakan melalui dua metode, yaitu rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal dilakukan apabila organisasi telah mengidentifikasi adanya karyawan saat ini yang memiliki potensi untuk dikembangkan sehingga perlu untuk dimasukkan ke dalam kelompok talenta organisasi. Sedangkan rekrutmen eksternal dilakukan apabila perusahaan telah mengidentifikasi adanya gap kompetensi di posisi kunci yang tidak memungkinkan diatasi dari karyawan yang sudah ada di perusahaan. Dalam manajemen talenta, proses rekrutmen tidak bersifat reaktif. Artinya dilakukan ketika ada posisi kosong sehingga bertujuan hanya untuk mengisi posisi kosong di organisasi. Proses rekrutmen harus dilaksanakan untuk menghilangkan adanya gap kompetensi di posisi kunci sehingga menghindari terjadinya posisi kosong yang bisa disebabkan karena adanya pengunduran diri karyawan. Proses rekrutmen pegawai ini selalu dilakukan perusahaan untuk meregenerasi pegawai di suatu perusahaan. Hal ini menjadi sebuah hal yang penting demi menunjang kinerja dan target perusahaan. Hasil dari wawancara dengan Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Untuk di PLN sendiri terdapat 2 jenis rekrutmen yaitu Fresh Graduate Recruitment Program dan yang kedua yaitu Professional Workers Recruitment.”*

Berdasarkan hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam aspek rekrutmen pegawai adalah PT PLN membuka rekrutmen pegawai setiap tahun



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

dan ini infokan melalui web resmi PT PLN. Rekrutmen ini terdapat 2 jenis rekrutmen yaitu *Fresh Graduate Recruitment Program* Diklat Prajabatan bagi lulusan baru Perguruan Tinggi dirancang untuk menghasilkan calon-calon pegawai dengan keahlian spesifik sesuai kebutuhan PT PLN (Persero).

#### Kriteria Talenta

Sebelum menentukan *talent pool* perusahaan bersama dengan tim manajemen talenta harus menentukan kriteria talenta yang akan dipilih. Hal ini bertujuan untuk memudahkan dalam menentukan talenta, sehingga tidak semua pegawai bisa mengikuti proses manajemen talenta. Hasil dari wawancara dengan Deputi Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Tentu saja ada kriteria yang ditentukan untuk mengisi jabatan-jabatan struktural maupun fungsional yang dilakukan melalui program manajemen talenta”*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam aspek kriteria talenta harus sesuai dengan jabatan yang akan diisi, kriteria pegawai ini harus sesuai dengan *grade* nya. Sebagai contoh jabatan manajemen atas harus sesuai *gradenya* yaitu *Integration 1, Integration 2, dan Integration 3*. Begitu juga dengan jabatan-jabatan lainnya.

#### Orientasi Pegawai

Orientasi dilakukan ketika calon karyawan telah dinyatakan diterima sebagai bagian bagian dari organisasi. Proses orientasi memiliki peran yang sangat penting untuk memunculkan semangat karyawan baru dalam berkontribusi sepenuhnya untuk kemajuan organisasi. Harus disadari bahwa proses orientasi untuk karyawan bertalenta akan berbeda penekanannya dengan proses orientasi untuk karyawan lain. Karyawan bertalenta umumnya sudah menyadari adanya kelebihan-kelebihan dalam dirinya sehingga ekspektasi individu akan lebih tinggi dibandingkan karyawan lain. Umumnya mereka akan membutuhkan informasi lebih jauh tentang kesempatan untuk peningkatan karier karyawan, fleksibilitas dalam melakukan pekerjaan, dan peluang mempelajari keahlian baru. Menjadi sangat penting bagi perusahaan untuk menjabarkan secara lebih spesifik tentang manfaat bekerja di perusahaan dibandingkan dari pesaing. Hasil dari wawancara dengan Deputi Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Orientasi pegawai di PLN ini kami sebut dengan On Job Training, dalam OJT ini pegawai akan melakukan adaptasi dengan budaya dan sistem kerja di PLN”*

Dari hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam aspek Orientasi talenta bahwasanya di PT PLN Orientasi talenta ini dinamakan *On Job Training* kegiatan ini dilakukan ketika pegawai sudah diterima di PT PLN, dan kegiatan ini berlangsung selama 6 bulan – 1 tahun, yang dimana selama kegiatan ini pegawai akan dituntut untuk memahami pekerjaan dan menunjukkan integritas dengan baik karena pada saat akhir pegawai akan diberikan penilaian.

#### Sosialisasi Manajemen Talenta

Sebagai proses awal penerapan proses manajemen talenta maka dilakukan kegiatan sosialisai terhadap pegawai secara keseluruhan, hal ini dilakukan agar seluruh pegawai dapat memahamai tentang manajemen talenta. Ketika melakukan wawancara dengan Deputi Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Sebagai manajemen, kami bekerja sama dengan panita manajemen talenta untuk mengenalkan manajemen talenta ini kepada seluruh pegawai”*

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan dapat dilihat bahwasanya kegiatan sosialisai sangat dibutuhkan dalam memperkenalkan program manajemen talenta kepada seluruh pegawai di PT PLN. Sosialisasi ini dapat dilakukan secara langsung kepada pegawai maupun secara digital melalui sosial media PT PLN. Dengan adanya program talenta ini diharapkan dapat menciptakan pegawai yang memiliki talenta terbaik.

#### Menarik Talent Pool

*Talent Pool* menjadi bagian yang penting dalam pelaksanaan manajemen talenta, karena *Talent Pool* yang akan menjalani proses manajemen talenta dan akan diharapkan dapat memiliki kinerja yang baik untuk menunjang target atau capaian dari PT PLN. Hasil dari wawancara dengan Deputi Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

“Untuk menarik pegawai agar memiliki kemauan untuk mengikuti program Manajemen talenta ini tentunya kami menyampaikan bahwa pentingnya program ini:

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan menarik *talent pool* dalam program manajemen talenta ini dilakukan dengan cara memberikan informasi bahwasanya program manajemen talenta ini sangat penting untuk penjurangan karir *talent pool*.

### **Develop**

Pengembangan talenta adalah suatu proses untuk menggali potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan mendatang. Berhasil tidaknya manajemen talenta memenuhi kebutuhan organisasi akan orang-orang terbaik sangat bergantung pada efektivitas dari proses pengembangan karyawan (Ida, 2018). Proses pengembangan dan pendidikan salah satu bagian dari sumber daya manusia yang baru saja masuk ke PT PLN. Setelah seorang pegawai diputuskan oleh departemen sumber daya manusia untuk diterima bekerja, maka pengembangan pegawai dibutuhkan untuk memperkuat kemampuan dalam berkontribusi ketika bekerja untuk mencapai target dan kinerja yang baik. Untuk mendapatkan karyawan dengan kemampuan dan ketrampilan yang baik akan memberi manfaat optimal bagi perusahaan, memaksimalkan kemampuan dan ketrampilan karyawan menjadi sangat penting sebagai bagian dari proses manajemen talenta. Salah satu cara yang dilakukan adalah sebagai berikut :

### **Manajemen Kinerja**

Menurut Rivai (2004:309) kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Sedangkan menurut Simanjuntak (2011:1) kinerja merupakan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu. Perusahaan memiliki kewajiban untuk mengomunikasikan dengan jelas target kerja yang harus dicapai oleh masing-masing karyawan bertalenta. Hal ini untuk menghindari terjadinya kesalahpahaman dalam memaknai tujuan dan ekspektasi kerja yang harus dicapai sehingga usaha karyawan akan sesuai dengan yang diharapkan. Penilaian kinerja sebagai alat untuk mengukur performa karyawan juga harus didesain sebaik mungkin sehingga dapat diandalkan sebagai dasar dalam memetakan karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga harus bias menggambarkan potensi yang sebenarnya dimiliki oleh karyawan sehingga tindak lanjut pengembangan selaras dengan yang dibutuhkan.. Terdapat beberapa indikator dalam Manajemen Kinerja yaitu :

### **Target Kinerja**

Dalam melaksanakan pengembangan talenta dibutuhkan target kinerja yang ditujukan untuk seluruh pegawai. Target kinerja ini dibutuhkan untuk menjadi indikator penilaian pegawai. Hasil dari melakukan wawancara dengan Deputi Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Sebagai manajemen tentu saja kami memberikan target kinerja untuk seluruh pegawai yang diberikan tugas kerja”*

Berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam aspek target kerja pegawai bahwa manajemen di PT PLN UIP Sumbagsel tentu saja kami memberikan target kinerja untuk seluruh pegawai yang diberikan tugas kerja. Karena target kerja ini sangat dibutuhkan untuk keberlangsungan pekerjaan disini.

### **Sistem Penilaian Pegawai**

Untuk menunjang proses manajemen talenta di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel pihak manajemen dan juga panitia penilai manajemen talenta melakukan sistem penilaian terhadap seluruh pegawai terutama *Talent Pool* manajemen talenta. Hasil melakukan wawancara dengan Deputi Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Penilaian di PLN ini dilakukan pada setiap semester, dan penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung dan senior manager bidang sumber daya manusia”*

Berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam aspek sistem penilaian di PT PLN UIP Sumbagsel dilakukan pada setiap semester, dan penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung dan senior manager bidang sumber daya manusia. Ada beberapa sistem penilaian di PLN dimulai dari penilaian *Integritas, Leadership, Soft Skill, Hard Skill*.



## Pemetaan Pegawai

Pemetaan talenta dilakukan berdasarkan hasil dari penilaian kinerja. Oleh karena itu, akurasi hasil penilaian kinerja sangat menentukan tepat tidaknya pemetaan talenta, dan tentunya proses proses di tahap selanjutnya. Pemetaan dilakukan dengan melihat kinerja dan kompetensi karyawan. Terdapat beberapa indicator untuk melihat pemetaan pegawai, yaitu :

## Proses Pemetaan Talenta

Pemetaan talenta ini dilakukan berdasarkan penilaian dari pegawai. Maka dari itu proses penilaian harus dilakukan dengan akurat. Hasil dari melakukan wawancara dengan Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Proses pemetaan pegawai di PT PLN ini dimulai pada saat pegawai masuk kedalam PT PLN, karena pada saat awal ini manajemen sudah dapat melihat kompetensi yang dimiliki pegawai”*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam proses pemetaan talenta ini dimulai pada saat pegawai masuk kedalam PT PLN, karena pada saat awal ini manajemen sudah dapat melihat kompetensi yang dimiliki pegawai tersebut.

## Kompetensi Talenta

Setiap pegawai ataupun talenta memiliki kompetensi tersendiri sesuai dengan latar belakang pendidikan dan penilaian. Maka dari itu ini menjadi salah satu indikator dalam pemetaan talenta. Dan kompetensi pegawai ini harus terus di perhatikan. Hasil dari melakukan wawancara dengan Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Untuk melihat kompetensi yang dimiliki oleh pegawai adalah dengan cara melihat dari penilaian pegawai dan latar belakang pendidikan dari pegawai itu sendiri”*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam kompetensi talenta dilihat dari hasil penilaian pegawai. Karena dari hasil penilaian talenta ini dapat dilihat apa kekurangan dan kelebihan yang dimiliki oleh talenta sehingga dapat memudahkan manajemen dan tim manajemen talenta dalam melihat kompetensi talenta.

## Pengembangan dan Pembelajaran Pegawai

Dari hasil pemetaan talenta maka akan dirumuskan program pengembangan apa saja yang dibutuhkan oleh masing masing karyawan bertalenta. Harus dipahami bahwa intervensi bersifat individual karena sangat dipengaruhi oleh potensi apa yang sebenarnya ingin digali yang tentunya disesuaikan dengan rencana posisi untuk karyawan bersangkutan. Terdapat beberapa indicator dalam Pengembangan dan Pembelajaran yaitu :

## Program Pengembangan Talenta

Proses pengembangan talenta menjadi kunci penting dalam manajemen talenta, hal ini dikarenakan talenta yang dimiliki harus dikembangkan melalui pelatihan, sertifikasi, dan lain – lain. Hasil melakukan wawancara dengan Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Dalam pengembangan pegawai ini kami selalu memberikan fasilitas antara lain yaitu Pelatihan, dan workshop di Pusat Pendidikan dan Pelatihan PT PLN (Persero)”*

Berdasarkan hasil wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam proses pengembangan talenta di PT PLN UIP Sumbagsel bahwasanya PT PLN selalu memberikan program-program pengembangan talenta yang ditujukan untuk seluruh pegawai di PT PLN. Tentu saja program-program ini harus sesuai dengan jabatan dan kompetensi yang dimiliki pegawai.

## Pelatihan Talenta

Manajemen talenta memiliki peran yang cukup penting dalam meningkatkan serta mengembangkan kemampuan dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan. PT PLN berupaya untuk mengembangkan serta meningkatkan produktivitas dan kinerja karyawan mereka selaku SDM untuk tujuan perusahaan yang lebih baik. Hasil melakukan wawancara dengan Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

“Ya betul itu adalah tujuan dari manajemen talenta. Dalam meningkatkan kualitas pegawai yang menjadi bagian terpenting adalah mengasah kemampuan pegawai dan terus menggali potensi yang pegawai itu miliki”

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan pengembangan pegawai dalam program manajemen talenta ini kualitas dan talenta pegawai harus benar-benar ditingkatkan, yaitu dengan cara mengikutsertakan pegawai dalam pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaannya. Hal ini menjadi salah satu faktor pendukung dalam proses penilaian *Talent Pool*, karena apabila pegawai telah mengikuti pelatihan akan diberikan sertifikat dan penilaian untuk pegawai.

### **Manage**

Sebagai salah satu perusahaan publik yang melayani masyarakat PT PLN harus memiliki talenta yang berkinerja dan berkualitas yang baik. Maka dari itu PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan melakukan pengaturan pegawai agar terciptanya kinerja yang prestasif. Hal ini dapat dilakukan dengan melihat proses manajemen talenta, penentuan kriteria *talent pool*, penilaian pegawai, waktu, dan komunikasi.

### **Kekhusuan**

Penempatan pegawai membutuhkan spesifikasi atau kekhusuan. Informasi spesifik secara lengkap dengan tata cara pelaksanaan yang baik dan terarah sangat membantu stabilitas kinerja, sekaligus memperbaiki kekurangan. Spesifikasi ini juga sangat membantu perusahaan menilai pegawai yang memiliki kemampuan untuk penempatan pegawai terutama untuk mengisi jabatan strategis/jabatan structural. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pegawai, bidang kemampuan, dan pengalaman mengikuti pelatihan/diklat. Untuk mencapai hal tersebut dapat dilakukan dengan cara mengimplementasikan manajemen talenta yang baik dan sesuai dengan salah satu catanya adalah menerapkan pembagian bidang kerja, tugas pokok dan fungsi, dan kewenangan.

### **Pelaksanaan Manajemen Talenta**

Manajemen talenta di Talenta di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan ini sudah berjalan tetapi di dalam suatu pengimplementasian suatu kebijakan ataupun program tentu saja memiliki hambatan atau kendala. Hasil melakukan wawancara dengan Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

“Program manajemen talenta disini sudah dilakukan sejak diberlakukannya aturan perusahaan yaitu Keputusan Direksi No. 387.K/KDIR/2008”

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang dilakukan bahwa pelaksanaan program manajemen talenta di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan ini merupakan Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) yang terintegrasi mengacu kepada Keputusan Direksi No. 387.K/KDIR/2008 tentang Sistem Pembinaan Kompetensi dan Karir Pegawai yang dimana maksud dan tujuan dari program manajemen talenta ini sebagai system pembinaan kompetensi dan karir pegawai yang transparan dan berkeadilan untuk setiap pegawai PT PLN dan mempersiapkan pegawai yang memiliki integritas dan kompetensi tinggi, serta profesional dalam melaksanakan visi dan misi Perseroan. Program manajemen talenta sudah dimulai atau disosialisasikan kepada seluruh pegawai ketika awal masuk, program ini dirasa sangat penting dilaksanakan di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan karena pada saat ini ada beberapa posisi jabatan structural dan jabatan fungsional yang kosong dikarenakan belum adanya pegawai yang mampu untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut. Maka dari itu program manajemen talenta memegang kendali yang penting untuk mengatasi permasalahan tersebut. Untuk menentukan *Talent Pool* tentu saja melihat syarat-syarat, antara lain melihat jabatan pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan yang dibagi menjadi dua yaitu jabatan structural dan jabatan fungsional.

Di dalam proses manajemen talenta ini PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan juga memberikan kesempatan kepada seluruh pegawai untuk melakukan pelatihan/diklat penjenjangan. Diklat penjenjangan ini terbagi menjadi 2 yaitu diklat *Executive Education (EE)* yang dilaksanakan oleh pegawai yang menjadi kandidat yang akan menempati jabatan structural (*Talent Pool*). Lalu selanjutnya ada diklat *Strategic Specialist Education (SSE)* yang dilaksanakan oleh pegawai pada *Grade* tertinggi yang belum diproyeksikan menjadi kandidat yang akan menempati jabatan structural (*Talent Pool*). Untuk mengikuti diklat penjenjangan tersebut dibutuhkan beberapa syarat yaitu : a). Tidak sedang menjalani hukuman disiplin, b).



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

Direkomendasikan oleh atasan langsung dan usulan dari manajemen, c). Pegawai yang telah lulus SSE di level kompetensinya, tetap wajib lulus EE apabila telah menjadi *Talent Pool*

Komunikasi yang efektif

Komunikasi efektif yaitu komunikasi yang mampu menghasilkan perubahan sikap (*attitude change*) pada orang lain yang bisa terlihat dalam proses komunikasi. Dalam manajemen talenta, Komunikasi juga menjadi bagian penting dalam manajemen talenta karena hal ini untuk menunjang agar terciptanya kinerja yang baik. Dalam hal ini manajer harus mampu menciptakan komunikasi efektif untuk menumbuhkan persamaan persepsi dengan pegawai. Jika pernyataan/instruksi manajer tidak dimengerti atau diterima sepotong-sepotong, tentu saja sasaran tidak akan tercapai. Komunikasi efektif sangat berperan penting dalam penciptaan suasana kerja yang sehat. Instruksi atasan yang jelas dan benar harus dapat dipahami oleh karyawan. Pada saat terdapat masalah, harus secepatnya diselesaikan dengan baik dengan cara berdiskusi. Bila terdapat unsur-unsur konflik baik vertikal (manajer–karyawan) maupun horizontal (sesama karyawan) dalam suatu perusahaan dibiarkan berlarut, sangat berpotensi mengganggu stabilitas iklim kerja. Deputi Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:

*“Sebuah program yang sampai saat ini masih dilakukan adalah program COC (Code of Conduct) yang dimana program ini kami lakukan setiap hari Senin pagi di masing-masing bagian yang dipimpin oleh manager bagian tersebut”*

Berdasarkan hasil wawancara dan observasi di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan, sudah melakukan komunikasi yang baik antar manajemen dan pegawai. Karena pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan selalu diberikan waktu untuk menyampaikan masukan, aspirasi, dan saran terkait pekerjaan yang sedang dilaksanakan pegawai tersebut. Disisi lain manajemen khususnya bagian sumber daya manusia selalu menanyakan kepada pegawai-pegawai secara bergantian terkait dengan penempatan pegawai tersebut. Dalam hal ini manajemen menanyakan apakah penempatan ini sudah sesuai atau masih belum sesuai. Komunikasi seperti ini sangat dibutuhkan karena pegawai merasa lebih diperhatikan dan apabila ada kendala terkait penempatan pegawai bisa dikomunikasikan secara langsung.

PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan sudah membuktikan bahwa komunikasi penting, karena pada kenyataannya masih ada beberapa pegawai yang merasa kurang tepat dan merasa bosan berada di posisi penempatan pegawai tersebut. Hal ini terjadi karena karena beberapa faktor, antara lain adalah faktor mutasi pegawai, karena ada beberapa pegawai yang sudah lama menempati posisi yang sama selama bertahun-tahun tidak dimutasi, sehingga menyebabkan pegawai tersebut merasa jenuh dengan pekerjaannya saat ini. Selain itu ada juga beberapa pegawai yang menyampaikan bahwa posisinya yang sekarang kurang tepat karena ketidaksihinggaan dengan latar belakang dan kemampuan yang dimiliki. Hal ini terjadi karena posisi yang ditempati pegawai tersebut mengalami kekosongan untuk beberapa bulan, dan belum ada pegawai yang mampu mengisi kekosongan ini, sehingga manajemen melakukan penunjukan pegawai yang kurang memiliki kompetensi di posisi tersebut sebagai pengganti sementara mencari dan menyeleksi pegawai lain.

### **Retain**

Mempertahankan pegawai yang sudah ada di PT PLN ini merupakan kegiatan yang penting, karena kehilangan karyawan dengan kemampuan yang baik dan berkembang berkat program pengembangan sumber daya manusia di perusahaan tersebut akan menjadi hal yang sangat merugikan PT PLN. Mempertahankan pegawai dapat dilakukan dengan meningkatkan kesejahteraan, memelihara kondisi lingkungan kerja yang ramah dan baik hingga memberikan tantangan baru dalam setiap kegiatan di perusahaan. Maka dari itu PT PLN sendiri melakukan berbagai cara dalam mempertahankan pegawainya. Adapun sebagai berikut.:

### **Perencanaan Suksesi**

Perencanaan suksesi adalah suatu proses untuk mempersiapkan kandidat karyawan yang akan menduduki suatu posisi tertentu di organisasi. Hal ini penting dilakukan untuk menjamin tidak terjadinya kekosongan posisi kunci di organisasi. Langkah awal yang dilakukan organisasi adalah mengidentifikasi suksesor potensial untuk menduduki posisi tertentu berdasarkan hasil penilaian kinerja, pemetaan talenta, dan perencanaan karier yang telah dibuat sebelumnya. Hanya saja organisasi harus mengantisipasi kemungkinan perginya kandidat untuk meninggalkan organisasi sebelum menduduki posisi yang telah direncanakan. Oleh karena itu, perlu ada persiapan beberapa kandidat berdasarkan skala prioritas sehingga perginya talenta dengan prioritas utama tidak akan mengganggu jalannya efektivitas operasional perusahaan karena masih adanya kandidat lainnya yang telah dipersiapkan. Dalam menyiapkan suksesor potensial, perusahaan dapat melakukan serangkaian intervensi melalui aktivitas pengembangan karyawan. Hasil wawancara bersama Deputi Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumbagsel, beliau mengatakan:



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

“Terkait suksesi jabatan ini juga sudah di atur melalui Keputusan Direksi No. 387.K/DIR/2008. Suksesi jabatan ini untuk mengidentifikasi pegawai dengan kompetensi individu yang sesuai dengan syarat kebutuhan kompetensi jabatan”

Berdasarkan wawancara, observasi dan dokumentasi yang peneliti lakukan, maka terdapat temuan penelitian dalam aspek perencanaan suksesi adalah manajemen PT PLN UIP Sumbagsel melakukan perencanaan suksesi jabatan sesuai dengan Keputusan Direksi No. 387.K/DIR/2008 yang dimana suksesi jabatan ini bertujuan untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki kompetensi yang sesuai dengan kriteria jabatan struktural maupun fungsional.

## KESIMPULAN

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana proses penempatan pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan melalui program Manajemen Talenta. Model dalam penelitian ini dijabarkan menjadi empat indikator yaitu *Attract, Develop, Manage* dan *Retain*. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode wawancara dengan Deputy Manager bidang Sumber Daya Manusia PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan, Asisten Manager bidang Komunikasi dan Pertanahan PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan, dan Pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan. Berdasarkan penelitian yang peneliti lakukan dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan program manajemen talenta di Pegawai PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan masih terdapat beberapa kekurangan, terutama terhadap penempatan pegawai. Di dalam penempatan pegawai ini masih banyak yang belum sesuai dan masih terdapat beberapa jabatan yang belum terisi. Hal ini disebabkan karena beberapa pegawai di PT PLN (Persero) Unit Induk Pembangunan Sumatera Bagian Selatan belum mempunyai syarat kompetensi dan kemampuan yang cukup. Dalam implementasi manajemen talenta terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi dalam penempatan pegawai, yaitu latar belakang pendidikan pegawai, *grade* pegawai, kriteria talenta, hasil penilaian pegawai, dan pengalaman atau riwayat jabatan pegawai.

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan yang telah disajikan maka selanjutnya peneliti menyampaikan saran-saran yang kiranya dapat memberikan manfaat kepada pihak-pihak yang terkait atas hasil penelitian ini. Adapun saran-saran yang dapat disampaikan adalah :

- a. Proses pembagian bidang kerja kepada pegawai masih ada yang belum sesuai, karena beberapa pegawai menempati posisi yang berbeda dengan kemampuan dan kompetensi yang dimiliki. Sehingga menyebabkan pegawai menjadi kurang bersemangat untuk bekerja. Sebaiknya manajemen lebih memperhatikan pembagian bidang kerja pegawai agar sesuai dengan latar belakang, kemampuan dan kompetensi pegawai.
- b. Sampai saat ini masih ada beberapa jabatan struktural yang kosong, hal ini terjadi karena belum ada pegawai yang memiliki kompetensi dan kemampuan yang sesuai untuk mengisi kekosongan jabatan struktural tersebut. Sebaiknya apabila terdapat posisi yang kosong, manajemen segera mengambil langkah dan mencari cara bagaimana mendapatkan pegawai yang mampu untuk mengisi kekosongan jabatan tersebut. Program *Job Posting* salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mencari pegawai yang memiliki kemampuan dan kompetensi untuk mengisi jabatan yang kosong.

## REFERENSI

- Al Fatih, Andi. (2015). Metodologi Penelitian. Palembang: Universitas Sriwijaya.
- AG. Subarsono. (2005). Analisis Kebijakan Publik: Teori Konsep dan Aplikasi.
- Anderson, James E. (1979). Pembuatan Kebijakan Publik. Edisi Kedua, Chicago, Holt, Rinehart dan Winston.
- Ariyanto, Aris. (2021) "MODEL MANAJEMEN BAKAT." Pengantar Manajemen Talenta. Cendekia Mandiri : 63. Diakses pada 14/7/2022.
- Budi, Winarno. (2007). Kebijakan Publik: Teori dan Proses. Yogyakarta : Media Pressindo Institute for, L.L. 2018. "Manajemen Bakat." Situs web: 1. <http://www.ilm.co.id>.
- Nisa, Rida Choirun. 2016. "Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Pegawai (Studi Pada Pegawai PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya)." Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) 39(2): 141–48
- Noer, S.W., Trang, I., & Uhing, Y. (2017). Pengaruh Perencanaan SDM, Rekrutmen dan Penempatan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Sulawesi Utara. Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi.5(2).



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.

- Nugroho, Riant. (2008). Kebijakan Publik: Teori Kebijakan – Analisis Kebijakan – Proses. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Pella, Darmin A., & Innayati, Afifah. (2011). Menejemen kemampuan. Jakarta; Perpustakaan Utama Gramedia
- Purwanto, E.A., & Sulistyastuti, Dyah Ratih. (2012). Implementasi Kebijakan Publik. Konsep dan Aplikasi di Indonesia. Yogyakarta: Gava Media
- Riadi, Muchlisin. (2020). Talent Management (Definisi, Tujuan, Model dan Tahapan Proses). Diakses pada 7/5/2022, dari <https://www.kajiandunia.com/2020/02/manajemen-talenta.html>
- Rivai, Veitzhal, dkk. 2004. Sumber Daya Manusia Manajemen Sumber Daya Perusahaan dari Teori ke Praktek. Jakarta : PT. Raja Grafindo Persada
- Simanjuntak, Payaman J. 2011. Evaluasi Manajemen dan Kinerja. Jakarta : Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Suryokusumo, S. (2019). Konsep Talent Management di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Talent Management di Kementerian Keuangan dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. Jurnal Kepegawaian, 13(2 Nov), 63-72.



This work is licensed under a  
Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License.