

ANALISIS MANAJEMEN TALENTA PADA PROGRAM MANAGEMENT TRAINEE DI INDONESIA MOST ADMIRER COMPANIES 2017-2021

Aditia Erlangga¹, Lindawati Kartika²

**Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB University, Indonesia
aditvaerlangga528@gmail.com¹, lindawati.kartika@gmail.com²**

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor, aktor, tujuan dan strategi penentu manajemen talenta pada program *management trainee* di *Indonesia Most Admired Companies* 2017-2021. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli hingga November 2022 dengan menggunakan tujuh responden profesional HR dari tujuh perusahaan di Indonesia. Metode yang digunakan adalah *analytical hierarchy process* dan *NVivo analysis*. Daya saing sumber daya manusia Indonesia masih lebih rendah daripada negara Singapura, Malaysia, dan Thailand. Hal tersebut menuntut pengembangan keterampilan sumber daya manusia Indonesia dan mendorong perusahaan dalam menghadapi *talent war* yang terjadi. *Management Trainee* merupakan salah satu strategi yang diterapkan di berbagai perusahaan. Hasil penelitian ini didapatkan faktor manajemen talenta yang paling berpengaruh adalah *skills*, aktor manajemen talenta yang sangat dominan adalah *leader & top management* serta *human capital*, tujuan terpenting yaitu untuk menghasilkan eksekutif perusahaan yang potensial, dan alternatif strategi yang paling berpengaruh adalah *attracting*.

Kata Kunci: *Analytical Hierachy Process, Indonesia Most Admired Companies, Manajemen Talenta, Management Trainee, NVivo*

ABSTRACT

This study aims to determine and analyze the application of talent management in the Management Trainee program to the most admired companies in Indonesia through the determinants of talent management factors, actors, goals and strategies. Seven HR professionals from seven companies in Indonesia participated in the study, which was conducted between July 2022 and November 2022. The methods used in this study were the NVivo analysis and the AHP analysis. Indonesia's human resource competitiveness is still less than that of Singapore, Malaysia, and Thailand. This necessitates the improvement of HR capabilities in Indonesia and motivates any company to response the challenges posed by the ongoing talent war. One strategy used by many companies is Management Trainee program. The findings of this study show that skills are the most significant talent management factor; leader and top management and also human capital are the most important talent management actors; producing potential company executives is the most significant goal; and attracting is the most significant alternative strategy.

Keywords: *Analytical Hierarchy Process, Indonesia Most Admired Companies, Talent Management, Management Trainee, NVivo.*

PENDAHULUAN

Perkembangan zaman yang sangat cepat membawa banyak sekali perubahan dalam berbagai aspek kehidupan. Pada era industri 4.0 ini terdapat pergeseran *trend* inovasi kearah teknologi digital(Juliyanti, 2019). Di lansir oleh *Word Economic Forum* (WEF) pada laporan yang berjudul ‘*The Global Comppetitiveness*’ tahun 2019, bahwa daya saing Indonesia masih berada di peringkat 4 dari 9 negara di Asia Tenggara. Dengan hal ini, tingkat daya saing Indonesia juga masih lebih rendah di bawah daripada negara asia tenggara lainnya seperti Singapura yang berada diperingkat 1, Malaysia diperingkat 27 dan Thailand diperingkat 40 dari 141 negara. Indonesia juga memiliki peringkat 65 untuk dimensi *skills* dan 85 untuk dimensi *labor market*. Hal ini yang dapat mengindikasikan bahwa lemahnya kompetitif sumber daya manusia di Indonesia, akan tetapi dapat menjadi daya saing yang ketat bagi perusahaan/organisasi untuk bisa mendapatkan sumber daya manusia bertalenta untuk masa depan perusahaan.

Dalam usaha untuk mencapai keunnggulan yang langeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut. Di Indonesia manajemen talenta muncul pada tahun 1998, tepat saat terjadinya krisis moneter di Indonesia. Masalah produktivitas krisis 1998 akibat tenaga kerja di Indonesia yang didominasi oleh lulusan sekolah dasar dan sementara itu tidak semua tenaga kerja lulusan pendidikan lebih tinggi memiliki kesiapan dan kapasitas yang sesuai dengan kebutuhan dunia kerja (Bisnis.com, 2019). Hal tersebutlah yang menyebabkan munculnya manajemen talenta di Indonesia dengan konsep yang ingin menjawab berbagai tantangan yang dihadapi. Di era 4.0 ini adalah era dimana terjadinya perang talenta yang kencang dilakukan oleh berbagai organisasi. Tidak hanya tingkat mikro seperti dialami perusahaan, lembaga sosial atau yayasan, namun juga merambah pada tingkat makro bernama negara (Agung, 2021).

Program *Management Trainee* merupakan program untuk *fresh graduate* agar sampai di posisi manajerial dalam waktu singkat. Program ini merupakan salah satu strategi yang diterapkan oleh beberapa perusahaan dalam menjawab perubahan yang ada. Dapat dikatakan *Management Trainee* sebagai pelatihan spesial dari perusahaan terhadap karyawan, melakukan proses *learning by doing* dan juga mendapatkan pembelajaran “*hands on*” atau menerapkan langsung apa yang karyawan pelajari (Glints, 2021).

Dalam era perang talenta saat ini, sudah banyak organisasi/perusahaan yang melakukan manajemen karyawan yang bertalenta (*talent management*). Terdapat beberapa model manajemen talenta yang telah diterapkan di berbagai perusahaan, seperti salah satunya model manajemen talenta yang diterapkan oleh organisasi publik

di negara seperti Afrika Selatan yang menerapkan manajemen talenta sebagai proses yang sistematis dan terintegrasi untuk menarik, memperkerjakan dan mempertahankan karyawan kunci dan pemimpin organisasi yang potensial (Kock & Burke, 2008). Begitupula juga beberapa model lainnya dari negara seperti Singapura, Malaysia, dan Thailand yang memiliki kemiripan dalam prosesnya yakni melalui proses rekrutmen, pengembangan dan mempertahankan karyawan kunci dengan fokus utamanya adalah kepemimpinan pada sektor public (Poocharoen & Lee, 2013). Berdasarkan latar belakang tersebut, menjadi landasan peneliti tertarik untuk meneliti desain strategi *talent management* pada program *management trainee* di Indonesia dari berbagai sektor yang memiliki kriteria perusahaan terbaik dalam berinvestasi pada karyawannya dalam membangun karier yang sukses untuk jangka panjang.

METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini yaitu penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan sumber data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh dari kuesioner secara *online* dan *indepth interview* kepada profesional HR dari *Indonesia Most Admired Companies*. Penelitian dimulai dari bulan Juli 2022 – November 2022. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini adalah *non-probability sampling*, dengan penarikan sampel menggunakan *purposive sampling*. Kriteria responden pada penelitian ini adalah pihak pemangku kepentingan perusahaan dalam bidang sumber daya manusia dari perusahaan yang masuk dalam *Indonesia Most Admired Companies* selama lima tahun terakhir. Populasi dalam penelitian berjumlah 51 perusahaan. Besarnya sampel minimal pada penelitian ini sebanyak 7 responden yang diperoleh melalui perhitungan rumus Gay & Diehl.

Metode pengolahan data yang digunakan dalam mengolah data dan menganalisis hasil penelitian menggunakan *Analytical Hierarchy Process* dan menggunakan alat bantu *software* NVivo 12 Plus untuk mengidentifikasi keputusan strategi *talent management* yang digunakan pada sebuah perusahaan untuk posisi *management trainee*. Proses Hierarki Analitik (*Analytical Hierarchy Process / AHP*) adalah metode yang digunakan untuk mengorganisir informasi dan pendapat ahli (*judgement*) dalam memilih alternatif yang paling disukai (Saaty, 2001). Untuk menganalisis data kualitatif, penelitian ini menggunakan bantuan *Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software (CAQDAS)* yaitu NVivo 12 Plus untuk proses *coding* sehingga didapatkan hasil berupa presentasi data dalam bentuk tabel, grafik, diagram dan model bagi peneliti, (Bandur, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Responden

Responden pada penelitian ini adalah para pemangku kepentingan perusahaan dalam bidang sumber daya manusia, rekrutmen, atau *talent management* dengan jabatan *officer* atau manajer dari tujuh perusahaan berbeda. Jumlah responden perempuan satu orang lebih banyak dibandingkan laki-laki, hal ini membuktikan bahwa saat ini sudah banyak perempuan yang berpartisipasi sebagai seorang *leader* di dalam perusahaan yang mana sebelumnya didominasi oleh laki-laki. Usia responden adalah 27-42 tahun, hal ini membuktikan bahwa responden adalah kalangan dari generasi millnial atau generasi Y. Generasi Y adalah generasi yang lahir dan tumbuh besar pada era peralihan teknologi, dari yang analog menjadi digital, kemunculan internet dan media sosial (Dewantari, 2022). Adanya transformasi pada perusahaan menuju digital sudah menjadi ranah dari para responden. Mengingat responden adalah seorang *digital native*, memberikan gambaran bahwa seluruh proses dan pelaksanaan serta konsep dari *management trainee* yang ada pada perusahaan memiliki keterkaitan dengan *digital mindset*.

Gambaran Umum *Indonesia Most Admired Companies (IMACO)*

Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam penghargaan *Indonesia Most Admired Company*. Penghargaan tersebut merupakan inisiasi program riset yang dilakukan oleh Warta Ekonomi pada perusahaan yang memiliki program pengelolaan SDM yang berkualitas dan merupakan entitas sukses yang diminati oleh tenaga kerja Indonesia. Adapun kriteria yang digunakan dalam penilaian dalam riset tersebut yaitu *corporate image*, *financial image*, *HR Image*, *product/service image*, *global competitiveness image*, dan *social image*.

Gambaran Umum *Management Trainee Pada Indonesia Most Admired Companies*

Objek dalam penelitian ini adalah perusahaan-perusahaan yang tergabung dalam penghargaan *Indonesia Most Admired Company (IMACO)* yang di antaranya adalah Telkom Indonesia, Astra Internasional, Adira Dinamika Multi Finance, Kimia Farma, Sinarmas Agro Resources & Technology, Bank Central Asia, dan Pertamina. Program *management trainee* yang diterapkan dari beberapa perusahaan memiliki kriteria yang sama pada persyaratan pendidikan pelamar yaitu setara tingkat sarjana dan pascasarjana. Terdapat beberapa transformasi dalam penerapan *management trainee* saat ini di beberapa perusahaan, terutama pada aspek kompetensi yang ingin dikembangkan. Seperti salah satunya Telkom Indonesia saat ini bertransformasi menjadi *digital telecommunication company* dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung dengan cepat. Saat ini Telkom Indonesia memiliki 3

Digital Business Domain yaitu *Digital Connectivity*, *Digital Platform*, dan *Digital Services*.

Begitu juga dengan Adira Dinamika Multi Finance yang merupakan perusahaan terkemuka yang bergerak di sektor pembiayaan yang melayani beragam merek dan produk. Adira bertransformasi dengan memiliki sistem aplikasi Adiraku 2.0 yang dirancang untuk memberikan kemudahan layanan konsumen secara digital. Dengan adanya transformasi yang dilakukan, Adira Finance berhasil mendapatkan penghargaan *Indonesia Most Admired Company* sebanyak 3 kali berturut-turut. Tidak beda halnya dengan Pertamina, yang sangat memperhatikan perkembangan sumber daya manusianya. Pertamina Wira atau yang biasa disingkat dengan Perwira adalah sebutan untuk pekerja Pertamina. Perusahaan terus mengembangkan SDM nya sebagai asset yang sangat berharga untuk mengakselerasi pencapaian visi menjadi perusahaan energi nasional kelas dunia dan menjadi *global energy champion* dengan nilai pasar US\$ 100 miliar di tahun 2024.

Dari sektor perbankan juga memiliki perkembangan pada pengelolaan sumber daya manusianya terutama pada program *management trainee*. BCA merupakan salah satu bank terkemuka di Indonesia yang berupaya dalam menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi karyawannya dengan memberikan benefit yang cukup banyak untuk karyawannya. BCA diapresiasi sebagai perusahaan yang berhasil menanamkan citra yang sangat baik dan kinerja yang memuaskan di sektor perbankan dalam penghargaan *Indonesia Most Admired Company* sebanyak 3 kali pada rentang tahun 2017-2021. Begitu juga dengan perusahaan lainnya yang memiliki kriteria dan benefit yang tidak jauh berbeda terhadap program *management trainee* dan transformasinya saat ini.

Perumusan Strategi Talent Management

Manajemen talenta merupakan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan untuk mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan, (Pella & Inayati, 2011). Perumusan strategi yang dibuat dalam penelitian ini dilihat melalui faktor, aktor, tujuan, serta alternatif strategi yang menjadi prioritas dalam melaksanakan manajemen talenta. Faktor merupakan hal yang harus diperhatikan dalam proses manajemen talenta sehingga *talent* terbaik benar-benar didapatkan dan juga dapat berkembang serta bertahan dalam perusahaan. Fokus dari adanya manajemen talenta adalah proses regenerasi kepemimpinan dan keahlian. Dan kompetensi merupakan kunci utama dari pada proses regenerasi kepemimpinan dan keahlian dalam sebuah organisasi. Dengan menggunakan model kompetensi dari Spancer&Spancer sebagai kriteria yang digunakan pada faktor dalam proses manajemen talenta.

Tabel 1. Definisi Operasional Kriteria Kompetensi

Kriteria	Dimensi	Definisi
Motive	Achivement orientation (Herachwati & Dinita S, 2012)	Berorientasi pada pencapaian tugas, kepedulian seseorang terhadap pekerjaannya sehingga ia terdorong untuk bekerja dengan lebih baik atau di atas standar (Herachwati & Dinita S, 2012)
	Impact and Influencing (Herachwati & Dinita S, 2012)	Membangun kepercayaan dari orang lain agar tujuan yang diinginkan tercapai, kemampuan untuk membuat orang lain terkesan agar tujuan yang diinginkan tercapai (Herachwati & Dinita S, 2012)
Traits	Collaborativeness (Becker et al., 2015)	Kesediaan untuk bekerja sama dengan kelompok multi disipliner dengan rekan kerja dengan beragam latar belakang, bersikap positif terhadap orang lain dan memiliki komitmen yang kuat (Becker et al., 2015)
	Initiative/Persistence (Herachwati & Dinita S, 2012)	Kemampuan untuk tidak menyerah ketika menghadapi hambatan dalam tugas yang diberikan oleh perusahaan (Herachwati & Dinita S, 2012)
Self Concept	Self confidence (Herachwati & Dinita S, 2012)	Keyakinan menyelesaikan tugas yang diberikan dan optimis ketika mengalami kegagalan mengerjakan tujuan yang diberikan (Herachwati & Dinita S, 2012)
	Self control (Herachwati & Dinita S, 2012)	Kemampuan untuk menjaga emosi ketika mennghadapi masalah, tidak berlarutlarut dalam menghadapi masalah seperti halnya ketika mendapat complain dari pelanggan (Herachwati & Dinita S, 2012)
	Flexibility (Herachwati & Dinita S, 2012)	Kemampuan beradaptasi dan bekerja secara efektif dengan berbagai situasi, menghargai adanya perbedaan dengan karyawan ketika ada suatu masalah,

		menerima perubahan pada perusahaan mengenai pekerjaan itu sendiri (Herachwati & Dinita S, 2012)
Knowledge	Information seeking (Becker et al., 2015)	Kemampuan pekerja untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan (Becker et al., 2015)
	Technical expertise (Becker et al., 2015)	Keahlian menguasai pengetahuan eksplisit, berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan dan kemauan untuk memperbaiki serta mengembangkan diri (Becker et al., 2015)
Skills	Problem-solving (World Economic Forum, 2020)	Proses pemecahan masalah yang melibatkan kemampuan pemecahan kognitif, kemampuan dan pengetahuan sosial, emosional dan pribadi (Glints, 2020).
	Self-management (World Economic Forum, 2020)	Kemampuan mengembangkan pribadi dan profesionalitas seseorang secara mandiri tanpa adanya pengaruh eksternal (Glints, 2020).
	Working with people (World Economic Forum, 2020)	Kemampuan untuk memotivasi, mengatur, dan mengarahkan, bekerja sama untuk meningkatkan produktivitas kerja dan mendorong pertumbuhan secara professional (Glints, 2020).
	Technology use and development (World Economic Forum, 2020)	Kemampuan untuk mahir dan terus mengembangkan teknologi untuk menyempurnakan pemikiran inovatif dan kreatif (Glints, 2020).

Aktor merupakan orang yang terlibat dalam pengambilan keputusan mengenai implementasi manajemen talenta dan berperan penting dalam proses pencarian talenta berbakat bagi perusahaan. Aktor-aktor yang terlibat dalam pengambilan keputusan mengenai implementasi manajemen talenta terutama dalam pencarian talent berbakat

bagi perusahaan sebagai analisis strategi adalah Asesor, HR & Talent Managers, Supervisors, dan Leadership & Top Management, (Karin A, 2015).

Selain itu tujuan dari manajemen talenta adalah tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja dalam perusahaan (Pella & Inayati, 2011). Sehingga secara general tujuan dalam menerapkan manajemen talenta yang ingin dicapai perusahaan adalah untuk memperoleh eksekutif perusahaan yang potensial, bersiap dalam menghadapi persaingan kompetitor, serta meningkatkan reputasi perusahaan.

Pada penelitian ini kriteria dari alternatif strategi proses manajemen talenta menggunakan model dari Kock dan Burke. Proses manajemen talenta dapat dilakukan dengan cara menarik (*attracting*), melibatkan (*engaging*), dan mempertahankan (*retaining*) talenta kunci dalam perusahaan, (Kock & Burke, 2008). Untuk *attracting* sub-kriteria yang akan digunakan yaitu *organizational support*, *competitive compensation*, *career development program*.

Tabel 2. Kriteria *Attracting*

Kriteria	Dimensi	Definisi
<i>Attracting</i> (Fridantara, 2018)	<i>Organizational Support</i>	Perusahaan yang dapat memberikan dukungan kepada karyawannya, ataupun mendukung tujuan sosial, seperti salah satu contohnya yaitu prekrutan yang dilakukan dengan memberikan beasiswa pendidikan.
	<i>Competitive Compensation</i>	Pekerjaan yang dapat memberikan gaji sesuai dengan pengetahuan dan keahlian pelamar, dan
	<i>Career Development Programs</i>	Pekerjaan dengan status kerja yang dapat menjamin karier karyawan, dan perusahaan memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan diri.

Sedangkan untuk *engaging* sub-kriteria yang akan digunakan untuk *engaging* adalah *work-life balance program*, *leadership effektivness*, dan *relational creativity*.

Tabel 3. Kriteria *Engaging*

Kriteria	Dimensi	Definisi
<i>Engaging</i>	<i>Work-life Balance</i>	Praktik yang dapat mendukung keterlibatan

(Butler & Waldroop, 2004)	<i>Program</i>	karyawan adalah keseimbangan kehidupan kerja seperti <i>flexitime</i> , minggu kerja terkompresi, <i>reward programs</i> , serta sistem manajemen kinerja.
	<i>Leadership Effectiveness</i>	Kepemimpinan yang mampu memanfaatkan berbagai potensi yang ada disekelilingnya serta dapat melibatkan dan merangkul semua anggotanya mampu mendorong kerja tim dan berkolaborasi dengan baik.
	<i>Relational Creativity</i>	Menciptakan hubungan yang baik dan kreatif dalam lingkup kerja, mengadakan rekan sebaya atau mentor, memperlakukan karyawan sebagai rekan pencipta kekayaan.

Strategi yang tepat untuk menjawab tantangan perusahaan dalam menghadapi *talent war* adalah dengan menerapkan strategi untuk mempertahankan karyawan kunci atau bertalenta dalam perusahaan. Strategi *retaining* yang digunakan dalam penelitian adalah strategi menerapkan promosi karyawan dan penerapan lingkungan kerja yang nyaman dan aman dalam bekerja.

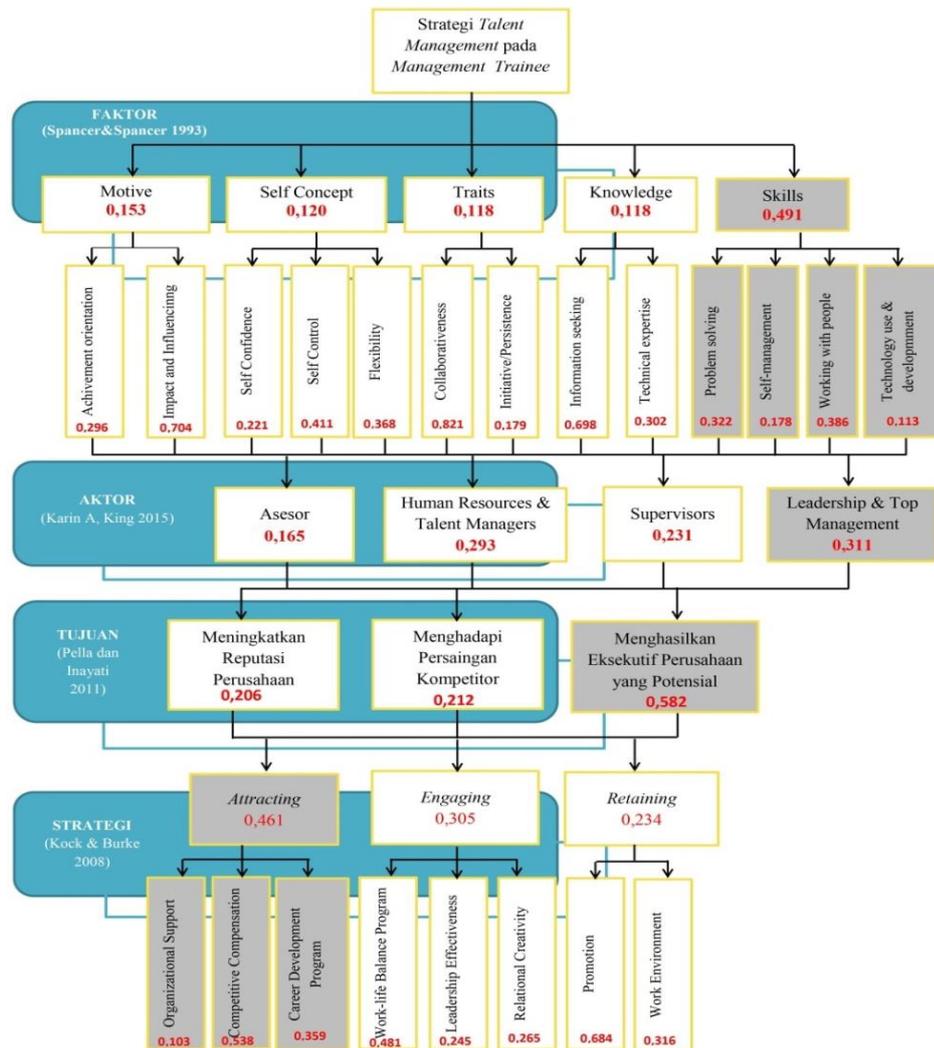
Tabel 4. Kriteria *Retaining*

Kriteria	Dimensi	Definisi
<i>Retaining</i> (Krissetyanti, 2013)	<i>Promotion</i>	Strategi pemindahan karyawan dari satu jabatan atau tempat kepada jabatan yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya.
	<i>Work Environment</i>	Organisasi diminta harus bias memberikan rasa nyaman dan aman bagi setiap karyawan di dalam melakukan pekerjaannya untuk mempertahankan karyawan bertalenta di dalamnya.

Hasil Analisis AHP

Skills adalah faktor terpenting yang digunakan sebagai kurasi dalam manajemen talenta untuk *management trainee* dengan bobot 0,491 dengan nilai rasio konsistensi sebesar 0,03. *Leadership & Top Management* adalah aktor yang berperan penting dalam

menciptakan manajemen talenta untuk ekosistem *management trainee* dengan bobot 0,311 dengan nilai rasio konsistensi sebesar 0,02. Tujuan untuk menghasilkan eksekutif perusahaan yang potensial merupakan tujuan utama dari perusahaan dalam mempersiapkan program *management trainee* dengan bobot 0,582 dengan nilai rasio konsistensi sebesar 0,02. *Attracting* merupakan strategi yang dianggap penting bagi para ahli dalam mempersiapkan program *management trainee* dengan bobot 0,461 dengan nilai rasio konsistensi sebesar 0,04.



Gambar 1 . Hasil Analisis AHP

Hasil Analisis NVivo

Selain menganalisis menggunakan alat bantu AHP, analisis yang dilakukan pada penelitian ini juga menggunakan alat bantu NVivo dalam mengolah hasil wawancara yang dilakukan dengan para pakar yang *matrix coding query* yang dapat menunjukkan bobot hasil pengkodean tanggapan informan atau ahli selama peneliti melakukan wawancara dengan cara mengkategorikan kata-kata yang peneliti anggap sesuai dengan aspek yang dimaksud dalam elemen manajemen talenta. Berdasarkan hasil wawancara, pada elemen faktor kebutuhan akan *skills* menjadi pertimbangan utama dalam program *management trainee* saat ini, hal tersebut dapat dilihat dari hasil wawancara dalam bentuk *Matrix Coding Query Factor* pada Tabel 5.

Tabel 5 . *Matrix Coding Query Factor*

Faktor	Kata	Frekuensi	%
Achivement Orientation	proaktif	3	3%
Impact	impact	3	12.89%
	inovasi	4	
Information seeking	connectivity	1	6%
Initiative	inisiatif	8	13.23%
Collaborative	kolaborasi	6	17.02%
	kolaboratif	4	
Self Concept	mindset	8	19.33%
	empati	7	
	attitude	2	
	berakhlak	1	
	jujur	1	
Skills	digital	15	28.70%
	skill	12	
	kemampuan	9	
	beradaptasi	7	
	softskill	3	
	communication	4	
	leadership	3	
	critical	1	

Berdasarkan Tabel 5, menurut para ahli *skills* adalah faktor yang berpengaruh dari pembentukan *management trainee* yaitu sebesar 28.70%. Kemampuan untuk beradaptasi, komunikasi, dan kepemimpinan menjadi *skills* yang harus dimiliki oleh seorang *management trainee*. Selain itu *digital skill* juga menjadi hal yang saat ini banyak dipertimbangkan dan dibutuhkan oleh beberapa perusahaan untuk mempersiapkan *digital talent* karena adanya transformasi perusahaan saat ini. *Digital mindset* menjadi hal penting dari adanya transformasi perusahaan menuju bisnis digital. Digitalisasi

menjadi upaya yang dikembangkan pada beberapa perusahaan saat ini. Tidak hanya pada bentuk produk dan bisnisnya saja, melainkan pengembangan sumber daya manusia juga menjadi salah satu tujuan yang ingin dicapainya.

Selain itu seorang manajers dalam hal ini adalah *HR & talent managers* menjadi aktor yang paling berpengaruh dalam proses manajemen talenta khususnya di program *management trainee*. Hal ini dapat dilihat juga pada *matrix coding query actor* pada Tabel 6

Tabel 6 . *Matrix Coding Query Actor*

Aktor	Kata	Frekuensi	%
Asesor	assessment	1	10.87%
	manager	7	
HR & Talent Managers	hcm	5	38.36%
	hcbp	1	
	leader	3	
Leader & Top Management	presdir	2	15.46%
	corporation	1	
Supervisor	user	7	35.32%
	usernya	2	

Berdasarkan Tabel 6, menggambarkan bahwa *HR & talent managers* adalah aktor berpengaruh pada manajemen talenta dengan persentase sebesar 38.36%. Seorang manajer sumber daya manusia memiliki peran utama dalam proses persiapan hingga penempatan dan pembentukan dari *management trainee*. Manajemen sumber daya manusia memiliki peran dalam mengembangkan karyawan bertalenta, menciptakan calon pimpinan di masa depan, mencapai tujuan strategis perusahaan, mengidentifikasi persyaratan keahlian yang diperlukan perusahaan, merekrut *trainee*, mengembangkan dan mempertahankan *trainee* untuk mendukung perubahan, dengan hal inilah yang membuat manajer sumber daya manusia penting dalam perusahaan. Manajemen sumber daya manusia mengemukakan fungsi personalia dengan cara seleksi, penarikan, pemeliharaan, pengembangan, dan penggunaan SDM, (Yani et al., 2021). Serta berperan penting dalam mengelola hubungan kerja yang baik dengan karyawan secara langsung di lini pekerjaan.

Tabel 7. *Matrix Coding Query Tujuan*

Tujuan	Kata	Frekuensi	%
Eksekutif Perusahaan Potensial	pemimpin	4	60.27%
	eksekutif	3	
	kaderisasi	3	

	regenerasi	2	
	future	1	
Menghadapi Persaingan Kompetitor	kompetitif	2	35.84%
Meningkatkan Reputasi Perusahaan	controlling	1	
	kemajuan	1	3.89%

Berdasarkan Tabel 7, menunjukkan bahwa tujuan untuk menciptakan eksekutif perusahaan potensial memiliki bobot terbesar dengan 60.27%. Menciptakan eksekutif potensial dianggap penting karena, masa depan dan perumusan strategi perusahaan berada pada tangan dan kendali dari para pemimpin perusahaan. Menginisiasi program seperti *management trainee*, merupakan strategi yang dilakukan para perusahaan untuk menciptakan hal tersebut, sehingga diharapkan perusahaan akan mampu bertahan ataupun bersaing dengan baik disetiap kondisi yang tidak menentu saat ini.

Tabel 8 . *Matrix Coding Query* Strategi

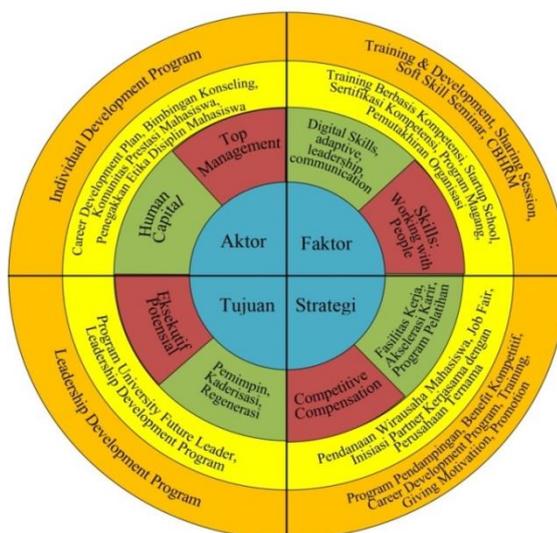
Strategi	Kata	Frekuensi	%
Attracting	fasilitas	10	57%
	kompensasi	9	
	benefit	7	
	akselerasi	6	
	pelatihan	2	
Engaging	kekeluargaan	2	16.02%
	harmonis	1	
	friendly	1	
	ojt	1	
	trust	1	
Retaining	assessment	2	27.44%
	bonus	2	
	promosi	2	
	appreciation	2	
	pinalti	1	

Berdasarkan Tabel 8, menunjukkan bahwa *attracting* adalah strategi penting dalam proses manajemen talenta pada *management trainee* dengan bobot 57%. Strategi ini menjadi penting, karena menjadi langkah awal dalam menciptakan calon eksekutif potensial perusahaan. Selain itu benefit yang diberikan perusahaan pada *management trainee* juga menjadi salah satu strategi yang dapat menarik dari calon pelamar. Benefit yang ditawarkan oleh perusahaan untuk *management trainee* yakni seperti tunjangan kesehatan, bonus, insentif, dana pension dan fasilitas lainnya. Selain itu adanya dukungan perusahaan meliputi kesempatan untuk memahami perusahaan dan pekerjaan

lebih komperhensif, dan juga jenjang karir yang dapat dicapai oleh *management trainee* nantinya.

Implikasi Manajerial

Faktor, aktor, tujuan, dan alternatif strategi merupakan elemen kriteria *talent management* yang ditunjukkan pada lapisan pertama gambar 2. Kemudian hasil daripada penilaian kriteria *talent management* pada tujuh perusahaan yang diolah menggunakan AHP dan NVivo dapat dilihat pada lapisan kedua. Setelah itu implikasi manajerial yang disarankan untuk mengoptimalkan peran kampus dan perusahaan dalam meningkatkan kemampuan bersaing sumber daya manusianya ditampilkan padalapisan ketiga. Berdasarkan gambar 2, untuk mencapai faktor kualifikasi pada *management trainee* yang telah diselaraskan dengan hasil penelitian, peneliti merekomendasikan untuk mengadakan atau menciptakan program pusat *training* berbasis kompetensi dan adanya sertifikasi kompetensi untuk mahasiswa. Selain itu peneliti juga merekomendasikan adanya penguatan dalam program pendukung seperti *career development program*, program MBKM, pemutakhiran



Gambar 2. Model Program Pengembangan Talentayang Direkomendasikan pada Perguruan Tinggi dan Perusahaan

Selain itu peneliti juga merekomendasikan adanya penguatan dalam program pendukung seperti *career development program*, program MBKM, pemutakhiran organisasi kampus, dan *start-up school*. Hal ini bermaksud agar dapat meningkatkan *capability* dan juga pengalaman mahasiswa dalam lingkup professional dan juga melatih nalar mahasiswa dalam bekerja tim ataupun berorganisasi serta membentuk pola pikir

atau *mindset* yang kuat dan dibutuhkan saat ini. Bagi perusahaan peneliti dapat merekomendasikan untuk mengadakan *training & development, sharing session, soft-skill seminar*, serta pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi (CBHRM).

Aktor manajemen talenta yang sangat berpengaruh adalah seorang *human capital* dan *top management* karena mereka lebih tahu banyak tentang talenta dan karakteristik sumber daya manusia yang dipimpinnya dalam lini pekerjaan. Oleh karena itu membuat *Career Development Plan (CDP)* pada mahasiswa yang merupakan rencana tertulis untuk mengembangkan talenta mahasiswa yang menggambarkan tujuan karir yang ingin dicapai dan langkah-langkah apa saja yang dapat dilakukan untuk mencapainya. Selain itu seorang *leader* juga menjadi aktor penting dalam manajemen talenta, sehingga peneliti merekomendasikan adanya pengembangan komunitas prestasi mahasiswa, peningkatan etika dan kedisiplinan mahasiswa, serta menciptakan komunitas sahabat mahasiswa dalam ranah bimbingan konseling. Peneliti juga memberikan rekomendasi pada level aktor perusahaan, dengan membuat *individu development plan (IDP)*, yaitu sebuah rencana tertulis untuk mengembangkan talenta karyawan yang menjelaskan tujuan karir karyawan yang ingin dicapai dan langkah apa yang akan diambil untuk mencapainya. Pemberdayaan karyawan sebagai salah satu upaya untuk memotivasi karyawan, sehingga pimpinan manajemen harus memiliki kemampuan teknis pengelolaan SDM yang sudah terasah pada perusahaan, (Wijiastuti et al., 2021). Sumber daya manusia dalam bidang bisnis menjadi promotor penggerak penting yang bersinergi serta berintegrasi dalam manajemen di suatu perusahaan supaya mewujudkan visi misi perusahaan dengan upaya yang efektif dan efisien, (Bina & Gorontalo, 2022).

Tujuan terpenting dari adanya *management trainee* bagi ketujuh perusahaan adalah untuk memperoleh eksekutif perusahaan yang potensial. Berdasarkan hal tersebut, peneliti merekomendasikan adanya *Leadership Development Program* yang bertujuan untuk menciptakan dan menumbuhkan jiwa kepemimpinan pada mahasiswa. Melalui program ini mahasiswa juga akan dapat memperluas pengetahuan dari berbagai pakar yang ada dengan bertukar pengalaman, masalah dan solusi, serta pengetahuan. Selain itu adanya program *University Future Leader (UFL)*, yaitu sebuah program kerja praktek dalam ruang lingkup perguruan tinggi untuk mahasiswa tingkat akhir. UFL juga bisa membantu perguruan tinggi untuk mempersiapkan dan menciptakan calon pemimpin baik itu untuk institusi dalam kampus. Sedangkan pada perusahaan, peneliti memberikan rekomendasi dengan membuat program pengembangan kepemimpinan yang dapat membimbing *trainee* tentang aspek-aspek kepemimpinan.

Strategi alternatif yang sangat mempengaruhi perusahaan dalam manajemen talenta pada *management trainee* yaitu strategi *attracting* atau strategi penarikan dan

perekrutan *trainee*. Rekomendasi yang diberikan yakni menjalankan program komperhensif dalam mempersiapkan mahasiswa tingkat akhir dengan dunia pasca kampus seperti *Job Fair* yang dapat membuka seluruh informasi dan kesempatan terkait peluang pekerjaan yang ada pada perusahaan-perusahaan di Indonesia. Selain itu adanya program pendanaan wirausaha mahasiswa dan juga perlunya peningkatan inisiasi partner atau kerjasama dengan berbagai perusahaan ternama di Indonesia dalam aspek Tri Dharma perguruan tinggi. Peneliti juga memberikan rekomendasi pada strategi menarik *talent* yang dapat dilakukan oleh perusahaan yaitu dengan memberikan berbagai benefit yang kompetitif baik secara finansial maupun non-finansial. Seperti halnya merekrut melalui program beasiswa tingkat akhir, memberikan kompensasi yang kompetitif, serta benefit non-finansial seperti mendapatkan *exposure* dari perusahaan dan lainnya.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh, dihasilkan beberapa simpulan sebagai berikut: (1) Faktor manajemen talenta pada program *management trainee* yang diterapkan pada tujuh perusahaan berdasarkan analisis yang dilakukan dengan AHP menurut para ahli adalah *skills*. Aktor yang berperan penting berdasarkan analisis AHP yaitu *Leader & Top Management*. Tujuan dari adanya *management trainee* yang diterapkan dari masing-masing perusahaan didasarkan analisis yang dilakukan menurut para ahli yaitu untuk memperoleh eksekutif perusahaan yang profesional. Dan Alternatif strategi yang dianggap penting dalam menjalankan program *management trainee* berdasarkan analisis yang dilakukan yaitu strategi *attracting* yang meliputi strategi kompensasi, fasilitas kerja dan lainnya; (2) Faktor manajemen talenta pada program *management trainee* yang diterapkan pada tujuh perusahaan berdasarkan analisis NVivo yaitu *digital skill*. Dasar *digital skills* yang harus dikuasai oleh *management trainee* yaitu *coding, project management, copywriting, social media strategy, dan data analyst*. Aktor yang berperan yaitu *human capital*.

Peran penting manajer sumber daya manusia dalam mempersiapkan kriteria yang digunakan dalam kurasi talenta baru. Serta berperan penting dalam mengelola hubungan kerja yang baik dengan karyawan secara langsung dilini pekerjaan. Tujuan dari adanya *management trainee* yaitu untuk memperoleh eksekutif perusahaan yang potensial. Menciptakan eksekutif potensial dianggap penting karena, masa depan dan perumusan strategi perusahaan berada pada tangan dan kendali dari para pemimpin perusahaan. Alternatif strategi dalam menjalankan program *management trainee* berdasarkan analisis yang dilakukan yaitu strategi *attracting*. Kompensasi kompetitif dan juga

program pengembangan karir menjadi strategi perusahaan dalam menarik minat dari program *management trainee*.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, L. (2021). Manajemen Talenta Nasional. *Galeri Human Capital*, 1. <https://galerihc.com/manajemen-talenta-nasional/>
- Bandur, A. (2019). *Penelitian Kualitatif: Studi Multi-Disiplin Keilmuan NVivo 12 Plus* (1st ed.). Mitra Wacana Media.
- Bina U, Gorontalo T. (2022). PUBLIK: Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik Universitas Bina Taruna Gorontalo Volume IX Nomor 1, 2022. IX:95–103.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2015). *The HR Scorecard: Linking People, Strategy, and Performance*. Harvard Business Press.
- Butler, T., & Waldrop, J. (2004). Understanding “people” people. *Harvard Business Review*, 82, 78-86,136.
- Dewantari, Tiara Syabanira. (2022). Mengenal Generasi Boomers, X, Y, Z, Dan Alpha, Seperti Apa Kepribadiannya?. *Brain Academy*. 2022. <https://www.brainacademy.id/blog/karakteristik-generasi-boomers-x-y-z-alpha#:~:text=Kalau kamu lahir pada tahun,kemunculan internet dan media sosial.>
- Fridantara, M. (2018). *Terhadap Keinginan Melamar Pekerjaan Pada Calon Karyawan Generasi Y: Peran Reputasi Perusahaan*.
- Gianov, I. (2022). *10 Alasan Management Trainee masih Menjadi Favorit Fresh Graduate*. *Glints*. <https://glints.com/id/lowongan/management-trainee-untuk-fresh-graduate/#.Y0uvuHZBzIU>
- Herachwati, N., & Dinita S, A. D. S. (2012). Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Bagian Pemasaran. *Jurnal Manajemen Teori Dan Terapan/ Journal of Theory and Applied Management*, 5(1), 56–64. <https://doi.org/10.20473/jmtt.v5i1.2553>
- Juliyanti, Dewi. (2019). Revolusi Industri 4.0 Bidang Perbankan Dan Keuangan. *Redaksi Sentral Berita*, 2019. <https://sentralberita.com/2019/10/revolusi-industri-4-0-bidang-perbankan-dan-keuangan/>.
- Karin A, K. (2015). Global Talent Management. *The Eletronic Library*, 3(3), 273–288.
- Kock, R., & Burke, M. (2008). Managing talent in the South African Public Service. *Public Personnel Management*, 37(4), 457–470. <https://doi.org/10.1177/009102600803700406>
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). The Implementation Of Talent Management Strategy In Civil Servant. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1). <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/83/98>
- Pella, D. A., & Inayati, A. (2011). *Talent Management: Building Human Capital for Growth and Excellence*. Gramedia Pustaka Utama.

- Poocharoen, O., & Lee, C. (2013). Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand. *Public Management Review*, 15. <https://doi.org/10.1080/14719037.2013.816525>
- Saaty, T. L. (2001). The Analytic Hierarchy Process in Natural Resource and Environmenta. *Springer Science Business Media Dordrecht*, 15–35.
- Wijiastuti S, Widodo ZD, Darmaningrum K. (2021). Pengelolaan Sumber Daya Manusia Pada Industri Kreatif Sablon (Zee Screen printing) Karanganyar Di Masa Pandemi Covid-19. *Publik J Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi dan Pelayanan Publik*. 8(1):58–66. doi:10.37606/publik.v8i1.171.
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report 2020 | world economic forum. *The Future of Jobs Report, October*, 1163. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/digest>
- Yani A, Ditama RA, Pohan MM. (2021). Peningkatan Mutu Layanan Melalui Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia. *Publik J Manajemen Sumber Daya Manusia, Administrasi, dan Pelayanan Publik*. 8(2):170–179. doi:10.37606/publik.v8i2.236.