

BAB IV

ANALISA DATA

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Telkom Group adalah satu-satunya BUMN telekomunikasi serta penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk *cloud-based* dan *server-based managed services*, layanan *e-Payment* dan *IT enabler*, *e-Commerce* dan layanan portal lainnya.

Berikut penjelasan portofolio bisnis Telkom :

a. Telecommunication

Telekomunikasi merupakan bagian bisnis legacy Telkom. Sebagai ikon bisnis perusahaan, Telkom melayani sambungan telepon kabel tidak bergerak Plain Ordinary Telephone Service ("POTS"), telepon nirkabel tidak bergerak, layanan komunikasi data, broadband, satelit, penyewaan jaringan dan interkoneksi, serta telepon seluler yang dilayani oleh Anak Perusahaan Telkomsel. Layanan telekomunikasi Telkom telah menjangkau beragam segmen pasar mulai dari 17

17 pelanggan individu sampai dengan Usaha Kecil dan Menengah (“UKM”) serta korporasi.

b. Information

Layanan informasi merupakan model bisnis yang dikembangkan Telkom dalam ranah New Economy Business (“NEB”). Layanan ini memiliki karakteristik sebagai layanan terintegrasi bagi kemudahan proses kerja dan transaksi yang mencakup Value Added Services (“VAS”) dan Managed Application/IT Outsourcing (“ITO”), e-Payment dan IT enabler Services (“ITeS”).

c. Media

Media merupakan salah satu model bisnis Telkom yang dikembangkan sebagai bagian dari NEB. Layanan media ini menawarkan Free To Air (“FTA”) dan Pay TV untuk gaya hidup digital yang modern.

d. Edutainment

Edutainment menjadi salah satu layanan andalan dalam model bisnis NEB Telkom dengan menargetkan segmen pasar anak muda. Telkom menawarkan beragam layanan di antaranya Ring Back Tone (“RBT”), SMS Content, portal dan lain-lain.

e. Services

Services menjadi salah satu model bisnis Telkom yang berorientasi kepada pelanggan. Ini sejalan dengan Customer Portfolio Telkom kepada pelanggan Personal, Consumer/Home, SME, Enterprise, Wholesale, dan Internasional. Sebagai perusahaan telekomunikasi, Telkom Group terus mengupayakan inovasi di sektor-sektor selain telekomunikasi, serta membangun sinergi di antara

seluruh produk, layanan dan solusi, dari bisnis legacy sampai New Wave Business. Untuk meningkatkan business value, pada tahun 2012 Telkom Group mengubah portofolio bisnisnya menjadi TIMES (Telecommunication, Information, Media Edutainment & Service). Untuk menjalankan portofolio bisnisnya, Telkom Group memiliki empat anak perusahaan, yakni PT. Telekomunikasi Indonesia Selular (Telkomsel), PT. Telekomunikasi Indonesia International (Telin), PT. Telkom Metra dan PT. Daya Mitra Telekomunikasi (Mitratel).

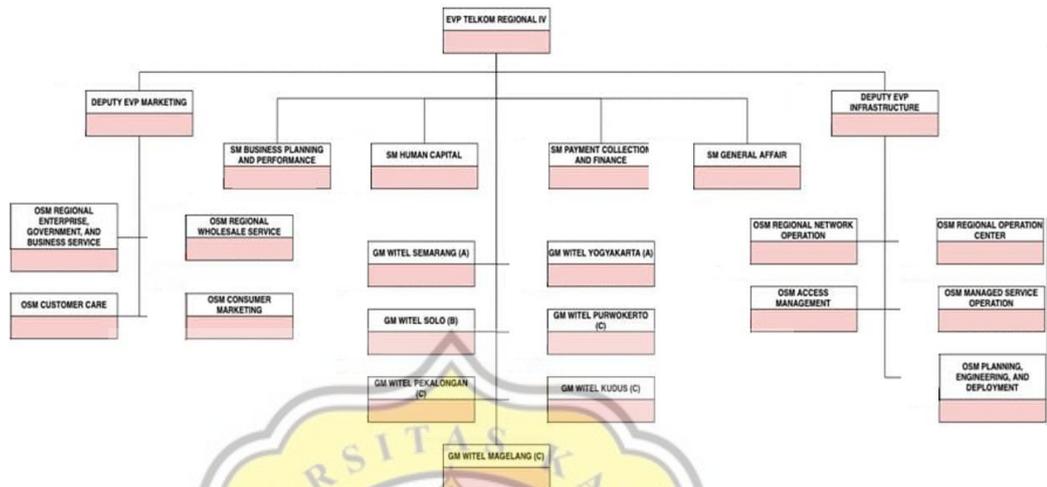
Visi dan Misi PT Telkom Regional IV Jateng & DIY

Visi “Be The King of Digital in The Region”

Misi “Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization”



STRUKTUR ORGANISASI TR4



Gambar 4.1 Struktur Organisasi

PT. Telkom Indonesia ialah perusahaan yang berfokus pada telekomunikasi dimana termasuk dalam BUMN yang bergerak pada bidang jasa komunikasi dan penyediaan provider internet. Perusahaan memberikan jasa telekomunikasi dengan informatika dengan sumber daya yang optimal. Dengan adanya sumber daya yang handal dan mempunyai kompetensi maka termasuk dalam kategori keunggulan bersaing sehingga bisa mengembangkan kemampuan sebagai salah satu faktor keberhasilan agar bisa mencapai misi dan visi Telkom. Hal ini selaras dengan misi, visi dan strategi organisasi dalam bidang komunikasi, informasi. Telkom secara konsisten juga mengembangkan sumber daya manusia.

Hal ini digunakan untuk mengembangkan dan memelihara karyawan yang berkualitas.

4.2 **Gambaran Umum Responden**

Responden dalam penelitian ini adalah karyawan *Very High Potential* di PT. Telkom Semarang yang berjumlah 43 orang. Untuk metode pengambilan datanya menggunakan metode wawancara. Wawancara dilakukan kepada 3 orang yakni pimpinan, manager dan HRD. Karyawan VHP adalah karyawan *Very High Potential*, yang mempunyai talent dan memiliki jenjang karier yang lebih cepat dibandingkan karyawan lain.

4.2.1 **Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin**

Tabel 4.1 Responden Berdasarkan Umur dan Jenis Kelamin



| umur | | JK | | Total |
|--------------|--|-----------|-----------|-----------|
| | | Laki-laki | Perempuan | |
| 22-26 | | 8 | 10 | 18 |
| 27-31 | | 6 | 2 | 8 |
| 32-36 | | 1 | 1 | 2 |
| 37-41 | | 1 | 4 | 5 |
| 42-46 | | 1 | 1 | 2 |
| 47-52 | | 6 | 1 | 7 |
| 53-58 | | 1 | 0 | 1 |
| Total | | 24 | 19 | 43 |

Sumber : Data primer diolah (2020)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa karyawan VHP dari PT. Telkom kebanyakan berumur 22 hingga 26 tahun.

4.2.2 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Lama Bekerja

Tabel 4.2 Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan dan Lama Bekerja (tahun)

| | | LamaBekerja | | | | | Total |
|------------|-----------|-------------|------|-------|-------|-------|-------|
| | | 1-6 | 7-12 | 13-18 | 19-24 | 25-30 | |
| Pendidikan | S1 | 24 | 3 | 4 | 3 | 1 | 35 |
| | D3 | 0 | 1 | 2 | 1 | 0 | 4 |
| | Lain-lain | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 4 |
| Total | | 24 | 5 | 7 | 5 | 2 | 43 |

Sumber : Data primer diolah (2020)

Berdasarkan data di atas dapat dilihat bahwa karyawan VHP dari PT. Telkom mayoritas mempunyai tingkat pendidikan S1 dengan lama bekerja antara 1 hingga 6 tahun.

4.3 Pembahasan

Dalam pembahasan penelitian ini akan dibahas mengenai proses, hambatan dan upaya *Talent Management* di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional IV Semarang

4.3.1 Proses

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan talent management sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal

mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan. Dalam proses talent management terdiri dari proses rekrutmen dan seleksi, identifikasi talent, pendidikan dan pelatihan serta pengakuan dan retensi.

4.3.1.1 Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dan Seleksi merupakan proses pemilihan karyawan berdasarkan spesifikasi pekerjaannya melalui serangkaian proses yang ditetapkan oleh PT. Telkom. Berikut adalah tanggapan responden terkait dengan rekrutmen dan seleksi

Tabel 4.3 Tanggapan Responden Mengenai Rekrutmen dan Seleksi

| No | Pernyataan | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Total Skor | Rata-rata Skor | Kategori |
|----------------|--|----|-----|----|----|---|----|----|----|-----|---|------------|----------------|----------|
| | | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | | F | S | F | S | F | S | F | S | F | S | | | |
| 1 | PT. Telkom menggunakan media cetak yang digunakan untuk menarik karyawan | 12 | 60 | 8 | 32 | 8 | 24 | 7 | 14 | 5 | 5 | 135 | 3,4 | Baik |
| 2 | PT. Telkom menggunakan media sosial untuk menarik karyawan | 31 | 155 | 7 | 28 | - | - | 1 | 2 | 1 | 1 | 186 | 4,7 | Baik |
| 3 | Proses seleksi karyawan PT. Telkom menggunakan seleksi administrasi | 20 | 100 | 10 | 40 | 6 | 18 | 4 | 8 | - | - | 166 | 4,2 | Baik |
| 4 | Proses seleksi karyawan PT. Telkom menggunakan tes kemampuan kognitif | 11 | 55 | 17 | 68 | 7 | 21 | 2 | 4 | 3 | 3 | 151 | 3,8 | Baik |
| 5 | Proses Seleksi Karyawan PT. Telkom menggunakan interview | 23 | 115 | 12 | 48 | - | - | 4 | 8 | 1 | 1 | 172 | 4,3 | Baik |
| Rata-rata skor | | | | | | | | | | | | 4,05 | Baik | |

Sumber : Data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, tanggapan responden mengenai rekrutmen dan seleksi menghasilkan nilai 4,05 yang bernilai potensial bertalenta. Artinya rekrutmen dan seleksi yang dilakukan oleh PT. Telkom sudah dilakukan secara ideal. Ideal menurut HRD artinya melalui beberapa serangkaian proses yang untuk menentukan sesuai atau tidaknya pelamar. Bahwa menurut HRD, proses rekrutmen dan seleksi sudah berjalan sesuai dengan tahapan yang direncanakan dan bersifat objektif. Rekrutmen adalah proses yang dilakukan perusahaan untuk menarik karyawan yang sesuai dengan job specification. Dalam hal rekrutmen tenaga kerja, Telkom menggunakan beberapa media. Media tersebut antara lain media elektronik dan media sosial.

infomedia | **Telkom Indonesia**

WE'RE HIRING

KUALIFIKASI :

1. Lulusan D3/S1
2. Pria/Wanita berusia maks. 35 tahun
3. Sehat Jasmani Rohani
4. Bersedia Shifting
5. Memiliki Lafal suara jelas
(Tidak berdialeg daerah, tidak cadet, tidak medok)
6. Jujur, mempunyai itikad baik motivasi tinggi untuk bekerja
7. Mampu melakukan perhitungan angka dengan baik
8. Mampu mengoperasikan komputer
9. Proses Rekrutmen dan Penempatan di Semarang

Kirim berkas lamaran anda ke :
HP : 0821-3816-3974 (Yetty)
Email : loker147smg@gmail.com
Subject : NAMA/NO.HP/JURUSAN/IPK

Diutamakan laki-laki

Gambar 1. Lowongan Telkom
Sumber : Media Elektronik



Gambar 2. Lowongan Telkom

Sumber : Media Sosial

Media elektronik melalui media internet yakni lewat situs <https://rekrutmen.telkom.co.id/> dan Tribune News untuk merekrut tenaga kerja karyawan VHP. Kemudian media sosial misalnya Disnakerja. Menurut responden karyawan Telkom, Telkom menggunakan beberapa media untuk merekrut karyawan VHP karena untuk menjaring karyawan dengan talenta terbaik untuk bergabung dengan Telkom sehingga bisa mengembangkan bakatnya, bisa berinovasi dan berkreasi.

Seleksi adalah proses lanjutan dari rekrutment untuk menentukan karyawan diterima atau ditolak. Rekrutmen karyawan VHP Telkom dilakukan melalui proses rekrutmen dan seleksi yang ketat. Proses rekrutmen dan selekso dilakukan dengan mengoptimalkan sumber daya yang telah dimiliki melalui sinergi di jajaran Telkom Group agar tercapai efisiensi biaya pergantian karyawan dan didapatkan kandidat terbaik sesuai keperluan serta secara bersamaan memfasilitasi

pengembangan karir bagi karyawan yang ada. Rekrutmen dan seleksi karyawan VHP Telkom difokuskan pada perekrutan dan seleksi yang ketat agar bisa menggantikan posisi-posisi yang kompetensi belum dimiliki oleh karyawan eksisting. Menurut hasil wawancara dengan HRD, rekrutmen dan seleksi karyawan VHP Telkom juga dilakukan bagi *fresh graduate* dengan tujuan untuk mengisi posisi yang ditinggal karyawan karena pensiun, memperbaiki komposisi karyawan dari sisi pendidikan, usia dan stream (fungsi perusahaan).

Tahap seleksi PT. Telkom berdasarkan hasil wawancara (lampiran 5 hal 56), melalui beberapa tes yakni seleksi administrasi, tes kemampuan kognitif dan interview. Dari hasil wawancara dengan HRD (lampiran 3. hal 56), seleksi administrasi pengumpulan berkas online seperti KTP, KK, akta kelahiran, ijazah, sertifikat prestasi, surat rekomendasi, kelengkapan data-data personal dari sang pelamar. Dalam tes kemampuan kognitif, calon karyawan VHP Telkom akan dinilai bagaimana calon karyawan bisa menunjukkan dirinya dalam keadaan yang tidak terduga. Dalam tes ini, calon karyawan VHP dilaksanakan untuk dinilai bakatnya untuk bisa berpikir abstrak ketika menggunakan bakat atau keterampilannya untuk menggunakan nalar secara numerik dan verbal. Kemampuan berpikir abstrak dalam tes ini adalah kemampuan untuk memproses sebuah informasi yang berkaitan dengan objek, prinsip, dan konsep-konsep, yang secara fisik tidak dapat dimunculkan. Kemampuan berpikir abstrak ini bisa dibidang juga sebagai lawan dari kemampuan berpikir konkret. Kalau kemampuan berpikir konkret sangat terikat dengan pemrosesan informasi yang berkaitan dengan objek yang dapat dicerna melalui panca indera^{[31][4]}, maka kemampuan berpikir abstrak

adalah sebaliknya. Seleksi calon karyawan VHP Telkom lewat kemampuan kognitif lewat beberapa test yakni *General Cognitive Ability Test*. Tes ini bisa dikatakan psikotes dasar yang isinya macem-macem. Seperti: bangun ruang, deret angka, sinonim dan antonim kata, dll. Kedua *English ability tes*, dimana calon pelamar berfikir kalau ini tes semacam TOEFL yang biasa kita lakukan. Tapi ternyata tes bahasa Inggris versi Telkom ini mirip sama tes GMAT (ada *structural* dan *writtennya*, tapi lebih banyak *case analysis in English* nya. Ketiga, *knowledge assessment*. Untuk tes *knowledge assessment*, lebih kepada tes sesuai bidang karyawan masing-masing sesuai dengan posisi yang dilamar. Misal, *apply* utk jurusan M&B, maka soal-soal tesnya seputar teori ilmu manajemen, pemasaran, keuangan, dll. Dan begitu pula untuk yang melamar jurusan Teknik Industri, Telekomunikasi, Informatika, dll. Proses ini berlangsung selayaknya interview pada umumnya. Materi online interview ini seputar pengalaman kuliah, pengalaman kerja (kalau ada). Misalnya bidang Manajemen dan Bisnis ditanya seputar Manajemen Strategik, Manajemen Pemasaran, Manajemen SDM (paling banyak disini, karena konsentrasi saya SDM), termasuk juga Ekonomi Mikro dan Makro, dan beberapa pengalaman lainnya. Jadi yang terpenting disini adalah wawasan dan pengetahuan serta percaya diri. Setelah tahap tersebut berakhir maka dilanjutkan dengan tahap kesehatan dan psikotest. Tes kesehatan dimana perusahaan melakukan tes kesehatan kepada calon karyawan baru untuk menguji derajat kesehatan dan mengidentifikasi potensi penyakit dengan melakukan general check up pada peserta seleksi. Kesehatan dapat mempengaruhi produktivitas seseorang juga berkaitan dengan biaya yang

nantinya akan dikeluarkan oleh perusahaan untuk pemeliharaan kesehatan. Tes kesehatan misalnya tes fisik (TB, BB, dsb), tes urine, tes darah, rontgen paru paru, tes ekg, tes audiometri dan konsultasi dokter. Psikotest yang dilakukan di Telkom berhubungan dengan tes deret angka, bangun ruang, tes gambar pohon, tes gambar orang.

4.3.1.2 Identifikasi Talent

Identifikasi *Talent* adalah tahap untuk memilih siapa yang berhak menjadi bagian dari *talent* dan mendapatkan keuntungan dari program pengembangan, pembelajaran serta pengembangan karir. Cara mengidentifikasi *talent* yaitu dengan kemampuan dan potensi.

Tabel 4.4 Tanggapan Responden Mengenai Identifikasi Talent

| No | Pernyataan | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Total Skor | Rata-rata Skor | Kategori |
|----------------|---|----|-----|----|----|---|----|----|----|-----|---|------------|----------------|----------|
| | | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | | F | S | F | S | F | S | F | S | F | S | | | |
| 1 | Saya mengetahui divisi yang terlibat dalam proses identifikasi talent | 20 | 100 | 14 | 56 | 4 | 12 | 2 | 4 | - | - | 172 | 4,3 | Baik |
| 2 | Divisi Human Resource Development terlibat dalam proses identifikasi talent manajemen | 22 | 110 | 12 | 48 | 5 | 15 | 1 | 2 | - | - | 175 | 4,4 | Baik |
| 3 | Kriteria karyawan bertalenta dilihat dari pengalaman kerja | 9 | 45 | 13 | 52 | 7 | 21 | 6 | 12 | 6 | 6 | 136 | 3,3 | Baik |
| 4 | Kriteria karyawan bertalenta dilihat dari karya besar yang sudah dilakukan | 18 | 90 | 17 | 68 | 2 | 6 | 2 | 4 | 1 | 1 | 169 | 4,2 | Baik |
| 5 | Proses penilaian karyawan bertalenta menggunakan penilaian kompetensi | 25 | 125 | 10 | 40 | 4 | 12 | - | - | 1 | 1 | 178 | 4,5 | Baik |
| 6 | Proses penilaian karyawan bertalenta menggunakan penilaian kinerja karyawan | 25 | 125 | 13 | 52 | - | - | 1 | 2 | 1 | 1 | 180 | 4,5 | Baik |
| Rata-rata skor | | | | | | | | | | | | 4,19 | Baik | |

Data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, tanggapan responden mengenai identifikasi talent menghasilkan nilai 4,19 yang bernilai potensial bertalenta. Artinya karyawan VHP mengetahui divisi yang terlibat dalam proses identifikasi talent. Dalam identifikasi talent, karyawan masuk ke dalam program talent management untuk menemukan karyawan yang bertalenta. Proses ini dilakukan dengan cara penilaian kompetensi dan kinerja karyawan. Bahwa Divisi Human Resource Development terlibat dalam proses identifikasi talent manajemen. Kemudian pihak yang terlibat antara lain Senior Leader dan General Manager.

Kemudian mengenai kriteria yang membuat karyawan disebut karyawan bertalenta dilihat dari pengalaman kerja dan karya besar yang sudah dilakukan. Karya besar misalnya prestasi untuk meningkatkan jumlah pelanggan, meningkatkan jumlah kepuasan pengunjung. Menurut hasil wawancara dengan

pimpinan (lampiran hal 57), awalnya dipilih melalui karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja kemudian dipilih kembali karyawan yang memiliki kemampuan yang bisa menyesuaikan diri dengan visi dan misi perusahaan. Mereka yang digolongkan sebagai VHP adalah kelompok karyawan yang bisa diajak bekerja sama secara optimal dalam rangka memenuhi tujuan perusahaan.

Menurut hasil wawancara dengan manager (lampiran 3 hal 57), dalam proses penilaian karyawan bertalenta menggunakan penilaian kompetensi dan penilaian kinerja karyawan. Pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero) sudah melaksanakan sistem penilaian yang tidak memihak atas kinerja karyawan. Penilaian ini terdiri dari 2 aspek yakni aspek hasil dan menurut individu dan proses sasaran. Untuk tahu yang dimaksud di sini maka karyawan di PT. Telkom Indonesia Witel Jabar Tengah melakukan penilaian yang disebut dengan Performansi 1 (P1) hingga 5 (P5). Serta sistem penilaian kompetensi yang disebut dengan K1 sampai dengan K5.

Tabel 1.1

Sistem Penilaian Kinerja dan Kompetensi Karyawan pada PT. Telkom Indonesia Tbk (Persero)

| Performansi (P) dan Kompetensi (K) | Jabatan | Nilai Kerja Individu (Persentase) |
|------------------------------------|----------------------|-----------------------------------|
| P1 dan K1 | General Manager | 120 – 130 % |
| P2 dan K2 | Manager | 110 – 120 % |
| P3 dan K3 | Kepala Kantor Telkom | 100 – 110 % |
| P4 - P5 dan K4 – K5 | Staff | > 70 % |

Sumber : Data primer diolah (2020)

Performansi (P) dan Kompetensi (K) Jabatan Nilai Kerja Individu (Persentase) P1 dan K1 General Manager 120 – 130 % P2 dan K2 Manager

110 – 120 % P3 dan K3 Kepala Kantor Daerah Telkom (Kakandatel) 100 – 110 % P4 - P5 dan K4 – K5 Staff > 70 %. Untuk jabatan General Manager atau Performansi 1 (P1) dan Kompetensi 1 (K1) sistemnya dilakukan dengan cara membuat inovasi yang baik setiap tahun. Sehingga hal ini dilakukan kepada pimpinan dengan memiliki presentase 120 % - 130 %. Jika memenuhi syarat maka inovasi harus diakui oleh Telkom berupa pemberian reward dengan promosi jabatan. Kemudian untuk Manager atau Performansi 2 (P2) dan Kompetensi 2 (K2), sistem penilaian yang dilakukan adalah dengan membuat minimal 2 buah karya tulis ilmiah pada setiap tahunnya. Hal ini tentang keuangan, sumber daya manusia, teknik, pemasaran. Kompetensi karyawan yang VHP sudah menerapkan sistem penilaian kompetensi karyawan. Tahap kedua, penilaian 9 kompetensi karyawan yang tidak memihak dibagi menjadi 3 yakni penilaian oleh atas, bawahan dan rekan. Penilaian-penilaian ini dilihat dulu apakah bisa menguasai ilmu, tugas, dan cara dalam bersikap dan berprestasi seperti di atas.

Berdasarkan hasil wawancara (lampiran hal. 57), tahap terakhir yakni penilaian kompetensi karyawan dilakukan sekitar 3 bulan untuk mengevaluasi dan menilai keseluruhan untuk menetapkan keberhasilan talent management. Hasil penilaian akhir apabila karyawan VHP dinyatakan kompeten dan lulus dalam program ini, maka yang bersangkutan siap untuk dipromosikan ke jenjang jabatan yang lebih tinggi. Apabila belum memenuhi kriteria dan masih kurang maka diberikan sekali lagi proses penilaian. Tetapi bila dinyatakan tidak memenuhi kriteria dan tidak lulus, maka yang bersangkutan dikembalikan sebagai talent pada jenjang jabatan sebelumnya. Jika akhirnya masih kurang maka

karyawan perlu mengoptimalkan kinerja secara teratur. Identifikasi talent digunakan untuk menilai pengetahuan para kandidat. Mengingat PT Telkom termasuk dalam perusahaan besar, karyawan VHP diharapkan berperan dominan dalam memberikan kinerja terbaik untuk perusahaan. Dalam hal ini sumber daya manusia sangat penting dalam pengembangan perusahaan PT Telkom. Karyawan VHP Telkom nantinya akan sering berdiskusi, saling bertukar pikiran dan bekerja sama dalam tim untuk menghasilkan kebijakan perusahaan. Karena karyawan VHP sangat penting maka penting bagi Telkom untuk mengidentifikasi talent pada karyawan VHP yang ada.

4.3.1.3 Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan proses yang dilakukan perusahaan untuk memberi peluang pada karyawan untuk bisa mengembangkan diri dalam hal kompetensi dan keterampilan karyawan.

Tabel 4.5 Tanggapan Responden Mengenai Pendidikan dan Pelatihan

| No | Pernyataan | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Total Skor | Rata-rata Skor | Kategori |
|----------------|---|----|-----|----|----|---|---|----|---|-----|---|------------|----------------|----------|
| | | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | | F | S | F | S | F | S | F | S | F | S | | | |
| 1 | PT. Telkom menyiapkan program pelatihan untuk karyawan bertalenta | 28 | 140 | 11 | 44 | - | - | 1 | 2 | - | - | 186 | 4,65 | Baik |
| Rata-rata skor | | | | | | | | | | | | 4,65 | Baik | |

Data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.5 di atas, tanggapan responden mengenai pendidikan dan pelatihan menghasilkan nilai 4,65 yang bernilai potensial

bertalenta. Potensial bertalenta di sini berarti karyawan merasa sudah menerima pendidikan dan pelatihan yang berguna untuk meningkatkan kinerjanya sudah dilakukan oleh PT. Telkom. Dalam hal pendidikan untuk karyawan VHP, Telkom merekrut karyawan yang sudah memiliki pengalaman kerja dan fresh graduate dengan pendidikan strata-1 dan strata-2 dengan bidang studi yang sejalan dengan portofolio bisnis. Telkom mencari talent yang memiliki softskill dan hardskill yang hebat untuk menjadi future leader perusahaan

Pelatihan dan pendidikan bagi karyawan VHP diselenggarakan meliputi di bidang teknologi, pemasaran dan manajemen telekomunikasi, informasi bisnis dan pengembangan bisnis *new wave* untuk mendukung terwujudnya visi Telkom menjadi market leader dalam penyelenggaraan TIMES. Pelatihan ini diselenggarakan di Telkom Corporate University serta di berbagai lembaga pendidikan/pelatihan eksternal terkemuka. Untuk meningkatkan kerja sama unit bisnis Telkom Group dan untuk efisiensi biaya dilakukan sinergi Telkom Group yang meliputi kerja sama program, kerja sama partisipan, maupun kerja sama di bidang fasilitas. Kerjasama program adalah kerjasama sesuai dengan kesepakatan kedua perusahaan, ruang lingkup program ini meliputi pengayaan pengetahuan atau penambahan wawasan bisnis atau kompetensi dalam bidang teknis tertentu bagi talent sesuai kebutuhan masing-masing perusahaan. Kerjasama bidang fasilitas adalah program coaching bagitalent dengan menggunakan metode pertukaran coach antar perusahaan, penyediaan, pertukaran fasilitator atau instruktur pelatihan serta expert. Kerjasama partisipan dimana Telkom membuka peluang kerjasama bagi berbagai kalangan untuk mempercepat perluasan layanan IndiHome

ke seluruh wilayah Indonesia, khususnya di perumahan, klaster premium dan apartemen.

Program pengembangan karyawan VHP bertujuan untuk mengembangkan kemampuan yang berhubungan dengan strategi bisnis secara operasional. Selain itu, Telkom juga menyelenggarakan berbagai program peningkatan dan pelatihan kompetensi bagi karyawan VHP dengan program CorpU. Program ini memberikan peluang bagi talent terbaik perusahaan untuk memiliki global exposure dan global experience melalui pengiriman mereka ke berbagai negara.

Global Talent Program, yang selanjutnya disebut GTP adalah penugasan khusus kepada karyawan VHP bertalenta untuk dibentuk menjadi great people yang bertujuan untuk memenangkan persaingan dan mencapai sasaran-sasaran bisnis perusahaan melalui pengalaman penugasan internasional dan Sertifikasi. Program yang sudah diinisiasi sejak tahun 2012 ini diharapkan dapat menghasilkan talent yang kredibel dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan internasional. Program ini diawali dengan proses rekrutmen berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, pencocokan Profil talent dengan penugasan kerja, pembekalan awal. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan (lampiran 3 hal 59), untuk pelaksanaan program pelatihan dan pendidikan, Telkom mengalokasikan dana Rp265,3 miliar, atau rata-rata sebesar Rp10,6 juta per karyawan yang mengikuti program tersebut. Pada tahun kemarin biaya yang dialokasikan sebesar Rp158 miliar

Bagi karyawan non VHP, Telkom mengimplementasikan program-program unggulan pengelolaan karyawan diantaranya Great People Trainee Program (GPTP) bimbingan dan praktik kerja untuk karyawan baru, Great People Scholarship Program (GPSP) berupa beasiswa pendidikan untuk mengembangkan kompetensi karyawan, Great People Development Program (GPDP) dan Great People Managerial Program (GPMP) untuk meningkatkan kemampuan manajerial dan kepemimpinan karyawan, serta Great People Retirement Program (GPRP) bimbingan dan pelatihan ditujukan bagi karyawan yang mendekati masa pensiun. Program-program tersebut menunjukkan bahwa bagi Telkom sumber daya manusia merupakan prioritas utama perusahaan sehingga harus diperhatikan dengan baik.

4.3.1.4 Retensi

Retensi berkaitan dengan bagaimana perusahaan memberikan kompensasi untuk karyawan dengan tujuan mempertahankan serta menghargai karyawan

Tabel 4.6 Tanggapan Responden Mengenai Retensi

| No | Pernyataan | SS | | S | | N | | TS | | STS | | Total Skor | Rata-rata Skor | Kategori |
|----------------|--|----|----|----|----|---|----|----|----|-----|---|------------|----------------|----------|
| | | 5 | | 4 | | 3 | | 2 | | 1 | | | | |
| | | F | S | F | S | F | S | F | S | F | S | | | |
| 1 | Kompensasi diberikan PT. Telkom terhadap karyawan bertalenta | 10 | 50 | 14 | 56 | 5 | 15 | 6 | 12 | 5 | 5 | 138 | 3,5 | Baik |
| Rata-rata skor | | | | | | | | | | | | 3,45 | Baik | |

Data primer diolah (2020)

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, tanggapan responden mengenai retensi menghasilkan nilai 3,45 yang artinya potensial bertalenta. Dalam hal retensi, Telkom memberikan kompensasi khusus bagi karyawan VHP. Setiap tahun, Telkom memberikan beberapa bentuk penghargaan sebagai apresiasi terhadap karyawan VHP dalam mendukung pencapaian target bisnis. Pemberian penghargaan diatur dalam kebijakan Telkom Employee Reward yang diberikan secara individual dan kelompok dalam berbagai jenis dan bentuk sesuai dengan tingkat kepentingan Perusahaan yang meliputi pemberian apresiasi berupa kesempatan melaksanakan ziarah/ibadah keagamaan, *benchmarking* ke industri telekomunikasi dan perusahaan berskala global, serta kesempatan mengikuti seminar internasional, dan pemberian insentif khusus. Program penghargaan juga dilakukan oleh perusahaan di jajaran Telkom Group dalam rangka memotivasi karyawan VHP mereka.

Kelompok karyawan VHP ini hanya 10%-15% dari populasi pegawai di Telkomsel. Setiap tahun, Telkomsel mengadakan Development Day untuk menentukan Top 25 pegawai yang very potensial. Para talent ini, dikatakan mendapatkan benefit khusus, program pengembangan (misalnya, Global Talent Program), dan jenjang karier yang lebih cepat dibandingkan reguler (fast track). Mereka juga disiapkan untuk menggantikan dan mengisi posisi di atasnya.

Menurut hasil wawancara, Telkom juga memberikan kompensasi ke karyawan VHP mereka dalam hal gaji, tunjangan, insentif dan bonus yang besarnya disesuaikan dengan kinerja masing-masing. Selain itu kompensasi termasuk dalam fasilitas dalam bentuk kesehatan fasilitas dalam bentuk kesehatan tidak hanya untuk karyawan sendiri tetapi juga untuk keluarga (bagi yang sudah

menikah). Selain itu karyawan VHP juga diberikan adanya program pensiun dan kesehatan pasca kerja. Dalam hal bonus sekitar Rp326,9 miliar hingga Rp513,9 miliar.

Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan Telkom dan membuat karyawan VHP untuk tetap bertahan di perusahaan Telkom, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan Telkom dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga Telkom lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha. Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka Telkom juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan VHP dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan Telkom untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan VHP juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh Telkom dengan rasa puas. Dengan demikian kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.