

EVALUASI PROSES TALENT MANAGEMENT DALAM MENDUKUNG KETERSEDIAAN PEMIMPIN DI RUMAH SAKIT PERTAMINA CIREBON

EVALUATION OF THE TALENT MANAGEMENT PROCESS IN SUPPORTING THE AVAILABILITY OF LEADERS AT PERTAMINA CIREBON HOSPITAL

Aditya Dharma Ardias^{1*}, I.J.K. Sito Meiyanto², Haryo Bismantara³

¹Program Pascasarjana Kebijakan dan Manajemen Kesehatan, Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan, Universitas Gadjah Mada.

^{2,3}Departemen Kebijakan dan Manajemen Kesehatan, Fakultas Kedokteran, Kesehatan Masyarakat dan Keperawatan, Universitas Gadjah Mada.

ABSTRACT

Background: The main factor in hospital operations is employees. Adequate human resources are needed, both in terms of quantity and quality. Talent management is a strategy for developing human resources by increasing productivity, effectiveness, and service quality. **Objectives:** To determine the threats to implementing talent management at Pertamina Cirebon Hospital and provide alternative strategic references in improving talent management at Pertamina Cirebon Hospital.

Methods: Qualitative research is used through a case study approach. Informants were selected by purposive sampling. Based on the basic principles of sampling and determining the sample size according to suitability and adequacy, the selected target informants consisted of stakeholders and functions, namely directors (1 informant), deputy director (2 informants), head/supervisor (9 informants), and HR function (3 informants). Data was collected by in-depth interviews. Data analysis went through 5 stages: data preparation, appreciation, interpretation, verification, and representation.

Results: The implementation of the talent management process at Pertamina Cirebon Hospital pays attention to several aspects, such as aspects of attracting talent, aspects of talent selection, aspects of talent placement, aspects of talent development, and aspects of retaining talent. However, in the process, the most significant threats and challenges are the lack of objectivity in implementing talent management and no special compensation for talent. So, several long-term strategies are recommended for getting the best talent: innovations in attracting talent, making standard operation procedures of the talent management process, improving the talent development process, and compensation strategies for retaining talent.

Conclusions: The implementation of the talent management process at Pertamina Cirebon Hospital has not been maximized, so there is a need for re-evaluation and strategic planning in talent development. The results of this study can be used as a reference in designing the talent management process at Pertamina Cirebon Hospital.

Keywords: Talent management; threats and challenges; strategy

ABSTRAK

Latar belakang: Faktor utama dalam menjalankan operasional rumah sakit adalah karyawan. Sehingga dibutuhkan sumber daya manusia yang memadai, baik dari sisi jumlah maupun dari sisi kualitas. Talent management dipandang sebagai langkah strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dengan cara meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas layanan.

Tujuan: Mengeksplorasi berbagai kendala yang terjadi dalam penerapan talent management di Rumah Sakit Pertamina Cirebon serta memberikan alternatif strategi dalam meningkatkan pengelolaan talent management di Rumah Sakit Pertamina Cirebon.

Metode: Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Informan pada penelitian dipilih secara purposive sampling. Dengan berdasarkan prinsip dasar penarikan sampel dan penetapan besar sampel yaitu kesesuaian dan kecukupan, maka 15 informan terpilih. Informan terdiri dari pemangku kepentingan dan fungsi, yaitu direktur, wakil direktur, kepala/pengawas, dan fungsi SDM. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam. Analisis data melalui 5 tahap yaitu persiapan data, penghayatan data, interpretasi data, verifikasi data, dan representasi data.

Hasil: Pelaksanaan proses talent management di Rumah Sakit Pertamina Cirebon memperhatikan dari beberapa aspek seperti aspek menarik talenta, aspek seleksi talenta, aspek penempatan talenta, aspek pengembangan talenta, dan aspek mempertahankan talenta. Namun pada prosesnya terdapat hambatan dan tantangan yang paling dominan yaitu belum objektifnya pelaksanaan talent management dan tidak ada kompensasi khusus bagi talent. Sehingga direkomendasikan beberapa strategi jangka panjang dalam mendapatkan talenta terbaik yaitu inovasi baru dalam proses menarik talenta, membuat SOP mengenai proses talent management, peningkatan pada proses pengembangan talenta, dan strategi kompensasi dalam mempertahankan talenta.

Kesimpulan: Pelaksanaan proses talent management di Rumah Sakit Pertamina Cirebon masih belum berjalan maksimal sehingga perlu adanya evaluasi dan perencanaan strategi dalam pengembangan talenta.

Kata Kunci: Talent management; Hambatan dan tantangan; Strategi

*Penulis korespondensi. Email: adityadharmardias@mail.ugm.ac.id

PENDAHULUAN

Terjadinya perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis di seluruh dunia saat ini menuntut perusahaan sektor publik dalam bidang pelayanan jasa kesehatan untuk bersaing dan berkelanjutan.¹ Perusahaan berusaha untuk meningkatkan kinerja tidak hanya dalam hal teknologi, fasilitas, infrastruktur, namun juga memperhatikan pada kinerja sumber daya manusia.² Barkhuizen, dalam penelitiannya, mengungkapkan bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu keunggulan kompetitif, sehingga talenta dan kecerdasan terbaik sangat dibutuhkan untuk berhasil dalam ekonomi dunia yang kompleks dan bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.³ Implementasi *Talent Management* dipandang sebagai langkah strategis dalam pengembangan sumber daya manusia dengan cara meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan kualitas layanan.⁴ *Talent Management* bertujuan untuk memenuhi kebutuhan secara kuantitatif dan kualitatif sumber daya manusia untuk berkontribusi secara maksimal di perusahaan, selain itu juga dapat menyelaraskan karyawan perusahaan dengan pekerjaan yang tepat berdasarkan tujuan strategis.⁵ *Talent Management* dapat menentukan secara sistematis posisi-posisi pemimpin di dalamnya sebab pemimpin merupakan elemen penting untuk keberlanjutan suatu perusahaan.⁶

Beberapa penelitian dahulu yang mengkaji *talent management* telah banyak dilakukan di berbagai sektor. Seperti hasil studi Kafetzopoulos & Gotzamani meneliti tentang efek *talent management* dan gaya kepemimpinan pada perusahaan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemimpin merupakan faktor pendorong utama untuk berjalannya kinerja organisasi yang berkelanjutan. Pemimpin memberikan arahan, menetapkan strategi, dan memotivasi pekerja untuk mengembangkan bakat. Terdapat beberapa gaya kepemimpinan, namun hasil analisis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan yang otoritatif dan transformasional pada *talent management* berpengaruh positif terhadap pengembangan *talent* pekerja. Gaya otoritatif berlaku lebih memaksa kepada pekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan, sedangkan gaya transformasional yaitu pemimpin memberikan inspirasi dan dorongan kepada pekerja.⁷

Salah satu perusahaan sektor publik dalam bidang jasa kesehatan adalah rumah sakit. Rumah Sakit Pertamina Cirebon merupakan salah satu unit usaha PT. Pertamina Bisa Medika. Seperti rumah sakit pada umumnya, RS Pertamina Cirebon juga merupakan jenis usaha jasa dan termasuk kelompok padat karya dimana tenaga manusia sampai dengan saat ini merupakan faktor utama dalam menjalankan operasionalnya. Guna mewujudkan rencana jangka panjang Rumah Sakit Pertamina Cirebon, diperlukan sumber daya manusia yang memadai, baik dari sisi jumlah maupun dari sisi

kualitas, namun demikian yang terjadi saat ini adalah Rumah Sakit Pertamina Cirebon mengalami kesulitan untuk pengisian posisi-posisi kunci. Pada awal tahun 2023 kondisi di Rumah Sakit Pertamina Cirebon terdapat 1 posisi *vacant* untuk level Wakil Direktur, 4 posisi *vacant* untuk level Kepala dan 16 posisi *vacant* untuk level Pengawas. Posisi *vacant* ini sudah berjalan sejak tahun 2021. Salah satu hal penting untuk mencapai target yang ditetapkan perusahaan yaitu ketersediaan SDM yang tidak hanya mampu dalam hal tindakan medis, namun juga mampu mengelola rumah sakit.

Berdasarkan hal tersebut perlu dilakukan kajian mendalam untuk mengetahui kendala-kendala yang terjadi dalam penerapan *talent management* di Rumah Sakit Pertamina Cirebon serta memberikan masukan berupa alternatif strategi dalam meningkatkan pengelolaan *talent management* di Rumah Sakit Pertamina Cirebon.

METODE

Jenis penelitian yang dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif melalui pendekatan studi kasus. Informan dipilih secara *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan.⁸ Berdasarkan prinsip dasar penarikan sampel dan penetapan besar sampel yaitu kesesuaian dan kecukupan, maka target informan terpilih terdiri dari pemangku kepentingan dan fungsi, yaitu direktur (1 orang), wakil direktur (2 orang), kepala/pengawas (9 orang), dan fungsi SDM (3 orang). Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara mendalam. Analisis data melalui 5 tahap yaitu persiapan data, penghayatan data, interpretasi data, verifikasi data, dan representasi data. Penelitian dilakukan di Rumah Sakit Pertamina Cirebon dan dilakukan setelah mendapat persetujuan dari Komisi Etik FKKMK UGM yaitu pada bulan Mei-Juni 2023.

HASIL

Karakteristik Informan

Dalam penelitian ini, jumlah informan perempuan lebih banyak dari informan laki-laki yaitu sebesar 53,33% dari total informan, hal tersebut sejalan dengan data total pekerja pemegang jabatan pengawas keatas di Rumah Sakit Pertamina Cirebon yang memiliki komposisi gender perempuan lebih banyak dibandingkan laki-laki.

Tabel 1. Karakteristik informan berdasarkan *gender*

Jenjang Gender	Jumlah (orang)	Persentase
Laki-laki	7	46,67%
Perempuan	8	53,33%
Total	15	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Tabel 2. Karakteristik pimpinan berdasarkan *gender*

Jenjang Gender	Jumlah (orang)	Persentase
Laki-laki	22	37,3%
Perempuan	37	62,7%
Total	59	100,00%

Sumber : Data Man Power Status RS Pertamina Cirebon Periode Januari 2023

Berdasarkan masa kerja, informan dibagi menjadi enam kategori seperti yang terlihat pada Tabel 3. Data menunjukkan bahwa informan terbesar yang memegang posisi atau jabatan di Rumah Sakit Pertamina Cirebon telah bekerja antara 21-25 tahun sebanyak 8 informan atau 53,33% dari total informan. Lama bekerja menjadi satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam melakukan aktivitas kerja dimana pekerja yang memiliki waktu lama bekerja yang lebih panjang menunjukkan pengalaman yang lebih dibanding pekerja yang lainnya serta memiliki rasa tanggung jawab, rasa ikut memiliki, keberanian dan mawas diri dalam kelangsungan hidup perusahaan.⁹

Tabel 4. Persentase tingkat pendidikan informan

Jenjang Pendidikan	Jumlah (orang)	Persentase
Diploma 3	1	6,67%
Strata-1	4	26,67%
Strata-1 + Profesi	5	33,33%
S2	3	20,00%
Spesialis	2	13,33%
Total	15	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Proses *Talent Management*

Salah satu fungsi *talent management* di Rumah Sakit Pertamina Cirebon adalah untuk memastikan ketersediaan pemimpin yang memiliki kemampuan untuk menjalankan fungsi yang dipimpinnnya dengan baik. Proses *talent management* yang telah dilakukan di Rumah Sakit Pertamina Cirebon adalah sebagai berikut:

1. Menarik Talenta
 - a. Keseimbangan waktu bekerja

Rumah Sakit Pertamina Cirebon dalam menarik talenta juga memperhatikan keseimbangan waktu antara waktu bekerja dan waktu pribadi.

Tabel 3. Karakteristik informan berdasarkan lama bekerja

Lama Bekerja	Jumlah (orang)	Persentase
1 – 5 tahun	0	0,00%
6 – 10 tahun	1	6,67%
11 – 15 tahun	3	20,00%
16 – 20 tahun	2	13,33%
21 – 25 tahun	8	53,33%
Lebih dari 26 tahun	1	6,67%
Total	15	100,00%

Sumber: Data primer yang diolah (2023)

Selain gender dan masa kerja, tingkat pendidikan yang dimiliki informan saat ini memberikan dukungan terhadap kinerjanya sebagai pimpinan dalam timnya karena dapat mempengaruhi kualitas Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam sebuah organisasi kualitas SDM dapat menjadi penyebab faktor baik dan buruknya perusahaan. Jika SDM lemah, maka perkembangan perusahaan tersebut akan terhambat dan produktivitasnya menjadi terbatas sehingga dapat menurunkan daya saing baik dalam skala lokal, regional, maupun global.¹⁰ Berdasarkan data lapangan dari semua informan, tingkat pendidikan paling banyak adalah Sarjana Strata-1 (S1) sedangkan jumlah paling sedikit adalah dokter spesialis. Distribusi informan berdasarkan pendidikan yang dimiliki sebagai berikut Tabel 4. berikut.

".....kan di RSPC ada jam waktu masuk ada jam pulang, artinya setelah itu kan karyawan bisa melakukan kebutuhan, walaupun mungkin ada kerjaan lain yang memang diluar jam itu, tapi sebenarnya secara umum sih ada keseimbangan, antara waktu buat keluarga dan waktu buat pekerjaan....." (Informan 1)

b. Keselarasan pendidikan dan posisi

Sejalan dengan dokumen Surat Keputusan Direksi PT. Pertamina Bina Medika IHC No. Kpts-646/A00000/2022-S0 tanggal 11 April 2022 tentang Tata Kerja Organisasi (TKO) Rekrutmen Pekerja pasal VII Indikator dan Ukuran Keberhasilan yang mencantumkan salah satu indikator keberhasilan adalah tersedianya pekerja yang berkualitas sesuai kebutuhan melalui persyaratan pendidikan, pengalaman, kompetensi, perilaku, bobot jabatan yang akan ditempati serta persyaratan khusus lainnya. Berdasarkan paparan tersebut dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Pertamina Cirebon dalam menarik talenta juga memperhatikan keselarasan antara pendidikan dan posisi agar pekerja dapat bekerja secara maksimal sesuai bidangnya.

"Saat proses recruitment mengutamakan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan termasuk background pendidikan. Seperti pepatah right man on the right place,....." (Informan 5)

c. Reputasi baik perusahaan

Perusahaan yang memiliki reputasi baik dapat memberikan *value* tambah pada pekerja. Dimana pekerja akan merasa nyaman dengan fasilitas yang diberikan dan dapat merasakan bahwa perusahaan tersebut adalah perusahaan terbaik untuk bekerja.

"Masih terbaik Pak. Masyarakat masih percaya terhadap kita termasuk masalah pelayanan. RSPC juga masih menjadi RS yang ditakuti oleh RS lain." (Informan 10)

Dalam hal ini Rumah Sakit Pertamina Cirebon masih menjadi rumah sakit pilihan masyarakat dan unggul dibandingkan rumah sakit swasta lainnya.

2. Seleksi Talenta

a. Assesment kompetensi, presentasi, challenge session dengan BOD korporat

Penilaian yang dilakukan perusahaan untuk pekerja pada level tertentu dilakukan dengan di-

adakan serangkaian tes dengan tujuan menilai layak tidaknya seorang pekerja untuk menduduki posisi tersebut.

"...kalau tidak salah ada 6 atau 4 calonnya, awalnya presentasi di level dr. S level VP dan ibu L manager HC, itu katanya saringan awal, fit interview,ternyata tahap itu lulus, lanjut presentasi dengan BOD, calonnya tinggal 2 orang saat itu, setelah itu baru tes assessment kompetensi dengan pihak luar." (Informan 4)

b. Penilaian berdasarkan PK untuk unit keperawatan

Salah satu seleksi yang dilakukan Rumah Sakit Pertamina Cirebon khususnya untuk tenaga keperawatan adalah berdasarkan level perawat klinis yang dimiliki, hal tersebut sejalan dengan yang disampaikan narasumber berikut:

"...akan tetapi waktu itu ada penilaian PK pak, perawat itu waktu jamannya Bpk A di setting, di nilai masuk ke PK 1, PK 2, PK 3 kebetulan waktu itu saya dinilai sudah masuk ke PK 3, kemudian di promosikan dari perawat ICU bergeser ke IGD jadi kepala Shiftnya." (Informan 8)

Berdasarkan paparan diatas dan berdasarkan dokumen Peraturan Internal Staf Keperawatan (*Nursing Staff Bylaws*) Komite Keperawatan Rumah Sakit Pertamina Cirebon yang mencantumkan proses penugasan klinis bagi perawat klinis, dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Pertamina Cirebon dalam melaksanakan seleksi talenta terutama dari unit keperawatan terdapat tingkatan untuk membedakan level perawat.

c. Presentasi dan challenge session dengan manajemen RSPC

Seleksi talenta di Rumah Sakit Pertamina Cirebon tidak selalu menggunakan instrumen tes dari korporat namun juga melakukan tes yang dilakukan oleh pihak manajemen. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh narasumber sebagai berikut:

"...Nah dari situ baru diikutkan untuk tes Fit & Proper tapi internal. Jadi mereka suruh presentasi di hadir di direktur sama manajemennya interview. Nanti hasilnya apa baru kita laporkan ke Korporat..." (Informan 1)

3. Penempatan talenta

Penempatan talenta disesuaikan dengan bidang yang dikuasai. Penempatan yang tepat akan memberikan dampak positif pada pekerja selain pekerjaan menjadi lebih baik, semangat pekerja akan meningkat sehingga dapat menimbulkan kepuasan kerja dengan kemampuan dan keahlian yang dimilikinya.

"Menurut saya proses penempatan talenta di RSPC sudah berjalan baik dan juga sesuai dengan background pendidikan atau pelatihan yang dimiliki." (Informan 3)

4. Pengembangan talenta

a. Assessment kompetensi

"...assessment kompetensi dengan pihak luar, setelah itu keluar hasil dan katanya hasilnya kurang, ditunjukkan sama dr F yang kurangnya apa, diminta pelajari apa kekurangannya dan kelebihanannya, ..." (Informan 4)

Pernyataan tersebut mendukung kesimpulan bahwa Rumah Sakit Pertamina Cirebon dalam melaksanakan assessment dalam upaya pengembangan talenta, bekerja sama dengan pihak luar, namun pihak rumah sakit juga tetap menjelaskan kepada *talent* mengenai kelebihan dan memotivasi untuk memperbaiki kekurangannya.

b. Rotasi menambah pengalaman

Rotasi pekerjaan merupakan sebuah perubahan posisi maupun jabatan tempat kerja seorang karyawan dalam organisasi tertentu yang masih sama. Hal ini sejalan dengan yang dijelaskan oleh narasumber sebagai berikut:

"Untuk jenjang karir saya pindah-pindah, seluruh rumah sakit kayanya sudah diputerin, mulai rawat inap, rawat jalan, IGD, OK, ICU, sudah semua pak, ..." (Informan 4)

Berdasarkan paparan di atas dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit Pertamina Cirebon dalam melaksanakan pengembangan talenta melakukan rotasi pekerjaan untuk memberi kesempatan mempelajari hal baru dan mendapatkan ilmu serta pengalaman yang akan berguna di masa depan serta meningkatkan fleksibilitas dan keterampilan pekerja.

5. Mempertahankan talenta

a. Memimpin sementara waktu (Pjs dan *project*)

Beberapa talenta yang dimiliki Rumah Sakit

Pertamina Cirebon juga pernah diberikan kesempatan untuk menduduki jabatan tertentu. Upaya ini dilakukan karena adanya kekosongan posisi serta memberikan pengalaman pada karyawan untuk menjadi seorang pimpinan.

"...biasanya di manajerial, ada pjs atau pejabat pengganti sementara jika pejabat excisting sedang tidak berada ditempat, atau misalkan untuk jabatan yang vacant, itu ada juga, sekaligus untuk pemotretannya." (Informan 8)

b. Pemberian fasilitas kesehatan

Sesuai dengan bidang perusahaan, Rumah Sakit Pertamina Cirebon juga menunjang pekerja dari segi kesehatan sehingga upaya tersebut menjadi salah satu pertimbangan pekerja untuk tetap mengabdikan diri pada perusahaan.

"...faskes disini kan lebih menjanjikan, mudah, gampang, dibandingkan dengan rumah sakit lain, kita kan gak mau ngelepas ..."(Informan 12)

Hal tersebut diperkuat dengan tercantumnya fasilitas kesehatan pekerja dalam pasal tersendiri di Perjanjian Kerja Bersama PT. Pertamina Bina Medika dengan Serikat Pekerja yang salah satu poinnya menyatakan bahwa perusahaan akan menanggung jaminan kesehatan pekerja dan keluarganya secara penuh. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa Rumah Sakit Pertamina Cirebon dalam upaya mempertahankan talentanya salah satunya dengan memberikan fasilitas kesehatan bagi pekerja dan keluarganya.

Hambatan dan Tantangan

Sebagaimana perusahaan pada umumnya, Rumah Sakit Pertamina Cirebon memiliki hambatan dan tantangan yang harus dihadapi dan disiapkan strategi untuk mengatasinya, khusus dalam hal proses *talent management* hasil penelitian menunjukkan hambatan dan tantangan dalam prosesnya, sebagai berikut :

1. Belum objektifnya pelaksanaan proses *talent management*

Pelaksanaan *talent management* di Rumah Sakit Pertamina Cirebon belum dapat dilakukan secara objektif, hal tersebut kemungkinan dikarenakan belum adanya panduan pelaksanaan yang detail dalam menjalankan proses *talent management*, sesuai pernyataan narasumber berikut:

"...belum ada guideline yang kayak nih spesifikasinya yang masuk ke top talent manajemen..." (Informan 1)

Tidak adanya panduan detail pelaksanaan menyebabkan proses *talent management* terkadang belum melaksanakan tes-tes yang seharusnya menjadi bagian dalam proses *talent management*. Proses yang tertutup dan tidak memberikan kesempatan kepada *talent-talent* yang merasa mampu. Sedangkan untuk pengisian jabatan kosong terkadang tanpa dilakukan tes dan mengandalkan senioritas (subjektif).

2. Tidak ada kompensasi khusus bagi talenta

Kompensasi khusus bagi *talent* merupakan salah satu hal penting dalam *talent management*, menjadi pembeda antara pekerja biasa dengan pekerja *talent*, menjadi salah satu alasan dari *talent* untuk tetap bekerja di perusahaan atau memutuskan pindah mencari tempat yang bisa memberikan kompensasi lebih sesuai harapannya. Rumah Sakit Pertamina Cirebon belum memiliki sistem kompensasi khusus bagi *talent*, hal tersebut sesuai pernyataan narasumber berikut:

“...*talent* kita lari karena dia tidak mendapat kompensasi yang cukup, karena tidak ada pos khusus untuk memberikan pendapatan buat *casemix* yang memuaskan, begitu ada tawaran dari yang lain, dia udah pinter, langsung kabur...”
(Informan 14)

Pekerja dengan kompetensi khusus dan lebih dibanding pekerja lainnya juga pasti berharap ada kelebihan kompensasi yang diterima jika dibandingkan pekerja dengan keahlian dan kompetensi dibawahnya, dalam hal ini Rumah Sakit Pertamina Cirebon belum memberikan perbedaan kompensasi berdasarkan perbedaan kompetensi yang dimiliki talent.

PEMBAHASAN

Implementasi Proses *Talent Management* di Rumah Sakit Pertamina Cirebon

Talent management merupakan rangkaian proses yang dilakukan perusahaan dengan salah satu fungsinya adalah untuk memastikan perusahaan memiliki calon pemimpin di masa yang akan datang, secara umum rangkaian proses dari *talent management* di Rumah Sakit Pertamina Cirebon meliputi: 1) Menarik talenta (*talent attraction*) dilakukan dengan memberikan pembayaran yang kompetitif (*pay-based competition*), memberikan keseimbangan kehidupan kerja (*work-life balance*), memberikan pekerjaan yang menantang (*challenging job*), dan reputasi yang baik dari organisasi (*good reputation of an organization*); 2) Seleksi talenta (*talent selection*) dilakukan dengan tes psikologi (*psychological test*), wawancara perilaku (*behavior inter-*

view), penilaian kepribadian (*personality assessment*), tes pengetahuan kerja (*work-knowledge test*); 3) Penempatan talenta (*talent employment*) dilakukan dengan memastikan terjadinya keselarasan antara pekerjaan dan yang dipekerjakan (*Harmony between the job and employed*) dan juga memastikan keselarasan antara karyawan dan tugas pekerjaan (*Harmony between the employed and job*); 4) Pengembangan talenta (*talent development*,) dilakukan dengan melatih talenta (*training talents*), memberikan jalur karir khusus talenta (*talents' special career path*), memasukan dalam perencanaan strategis SDM (*HR strategic planning*), dan memberikan pelatihan bagi penerus (*successors training*); 5) mempertahankan talenta (*keeping talent*) dilakukan dengan memberikan sistem layanan kompensasi khusus (*special compensation service system*) dan memberikan kesempatan untuk memimpin untuk sementara waktu melalui gaya kepemimpinan transisi (*the transitional style of leadership*).¹¹ Pada proses evaluasi dan monitoring kegiatan tersebut dilaksanakan oleh manajemen Rumah Sakit Pertamina Cirebon.

Hambatan dan Tantangan Proses *Talent Management* di Rumah Sakit Pertamina Cirebon

Meskipun secara umum proses *talent management* telah berjalan di Rumah Sakit Pertamina Cirebon namun demikian masih terdapat hambatan dan tantangan yang dapat menjadi area pengembangan dalam pelaksanaannya, yaitu belum objektifnya pelaksanaan proses *talent management* dan tidak adanya kompensasi khusus bagi *talent* yang dimiliki.

Pemilihan atau seleksi *talent* untuk menduduki suatu posisi tertentu seharusnya dilakukan secara objektif, hal tersebut selain akan lebih memastikan perusahaan mendapat kandidat terbaiknya dapat juga menjadi motivasi pekerja lain untuk meningkatkan skill dan kompetensi yang dimilikinya agar sesuai dengan kualifikasi atau indikator yang dipersyaratkan perusahaan. Rumah Sakit Pertamina Cirebon dalam pelaksanaan seleksi *talent* belum sepenuhnya melakukan rangkaian tes yang diperlukan, baru sebatas tes pengetahuan kerja (*work-knowledge test*) dan wawancara perilaku (*behavior interview*) yang rutin dilakukan. Berdasarkan pernyataan dari informan penelitian didapatkan informasi bahwa pemilihan kandidat pernah dilakukan hanya berdasarkan senioritas dan ditunjuk langsung, Jika proses seleksi talenta di Rumah Sakit Pertamina Cirebon tidak diperbaiki dan masih mengedepankan subjektivitas, dikhawatirkan Rumah Sakit Pertamina Cirebon tidak akan mendapat kandidat yang berpengalaman dan kompeten serta mampu mengembangkan perusahaan. Hal ini sebanding dengan pendapat Kartika dan Sugiarto dalam penelitiannya bahwa organisasi akan berkembang dan mampu bertahan dalam lingkungan kompetitif apabila didukung oleh pega-

wai-pegawai yang berkompeten di bidangnya, salah satunya dipengaruhi oleh pengalaman kerja.¹²

Sistem kompensasi yang menarik merupakan salah satu faktor penting dalam *talent management*, seorang talent yang merasa puas dengan kompensasi yang diterimanya akan mengerahkan kemampuan dan kompetensi yang dimilikinya untuk memajukan perusahaan tempat dia bekerja dan dengan kompensasi yang menarik dapat mengurangi potensi keluarnya talenta perusahaan. Sulistiani dalam penelitiannya mendefinisikan sistem kompensasi yang dirancang organisasi bertujuan untuk memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya dan mempertahankan karyawan yang kompeten.¹³ Rumah Sakit Pertamina Cirebon belum memiliki sistem kompensasi khusus bagi *talent*, hal tersebut sesuai pernyataan narasumber berikut:

“...*talent* kita lari karena dia tidak mendapat kompensasi yang cukup, karena tidak ada pos khusus untuk memberikan pendapatan buat *casemix* yang memuaskan, begitu ada tawaran dari yang lain, dia udah pinter, langsung kabur...”

Pekerja dengan kompetensi khusus dan lebih dibanding pekerja lainnya juga pasti berharap ada kelebihan kompensasi yang diterima jika dibandingkan pekerja dengan keahlian dan kompetensi di bawahnya, dalam hal ini Rumah Sakit Pertamina Cirebon belum memberikan perbedaan kompensasi berdasarkan perbedaan kompetensi yang dimiliki talent. Sehingga Rumah Sakit Pertamina Cirebon belum memiliki kompensasi khusus bagi talenta yang dimiliki, permasalahan tersebut dapat memberikan dampak kehilangan talenta perusahaan dikarenakan merasa kurang puas dengan pola kompensasi yang diberikan sehingga mencari kesempatan dan peluang di tempat lain.

Rekomendasi Strategi Proses *Talent Management* di Rumah Sakit Pertamina Cirebon

Strategi jangka panjang perusahaan adalah mendapatkan talenta terbaik. Proses pencarian tidak hanya bergantung pada proses rekrutmen yang bertujuan mengisi kekosongan, namun strategi *talent management* yang tepat dapat menjadi langkah awal untuk mendapatkan talenta dan mempertahankannya dalam jangka panjang termasuk dengan meminimalisir hambatan dan tantangannya.

Salah satu solusi untuk mengatasi hambatan dan tantangan pemilihan secara subjektif, Rumah Sakit Pertamina Cirebon perlu melakukan penilaian dan pemilihan berdasarkan prestasi *talent* dan tidak terdistorsi oleh hal pribadi seperti rekan lama maupun titipan dari pihak lain. Setiap pekerja di Rumah Sakit Pertamina Cirebon diberikan kesempatan untuk menjadi calon-calon pemimpin dengan menunjukkan prestasi mau-

pun bakat dalam periode tertentu sampai terjadi kekosongan posisi pemimpin. Untuk memutuskan pilihan talenta yang tepat dibutuhkan SOP untuk meminimalisir kerancuan. Pembuatan SOP harus jelas dan dapat dipertanggungjawabkan serta dapat digunakan sebagai mana mestinya untuk kepentingan perusahaan, SOP juga harus dapat menggambarkan secara jelas tahapan-tahapan yang harus dilakukan, termasuk di dalamnya jenis tes atau seleksi yang harus dilakukan sesuai dengan level jabatan yang perlu dilakukan seleksi, termasuk pelaksanaan tes MMPPI untuk level kepala keatas, tes MMPPI (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*) merupakan tes psikologi yang digunakan untuk mengukur psikopatologi orang dewasa dan memberi gambaran tentang dimensi-dimensi kepribadian dan psikologi yang penting dalam klinik psikiatri secara akurat.¹⁴ Pada seleksi talenta, tes ini juga dibutuhkan untuk melihat kemampuan yang dimiliki calon pemimpin beserta kepribadiannya tentang bagaimana *talent* tersebut akan menyelesaikan berbagai masalah yang ada dan bagaimana *talent* tersebut akan memimpin bawahannya.

Dalam era saat ini dimana sosial media memiliki banyak informasi mengenai perilaku dari tiap orang termasuk *talent* dari perusahaan, data dari sosial media dapat juga dimanfaatkan untuk mendapatkan informasi lebih detail tentang *talent* terkait, namun demikian untuk menghindari permasalahan hukum yang mungkin terjadi dan sebagai bentuk etika dari perusahaan hal tersebut perlu dituangkan dalam SOP mengenai proses penggunaan data pribadi yang diperoleh dari sosial media para *talent* dengan membuat semacam *informed consent* persetujuan pengambilan dan penggunaan data dari sosial media masing-masing *talent*.

Dalam menyelesaikan hambatan dan tantangan kompensasi, Rumah Sakit Pertamina Cirebon memerlukan dasar perhitungan kompensasi dengan tujuan kompensasi yang diberikan adil, menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi pekerja serta dapat melakukan penghematan biaya. Menurut Mejia dalam Muljani dalam penelitiannya bahwa dasar perhitungan kompensasi dibagi menjadi dua kategori yaitu menggunakan pendekatan pekerjaan atau jabatan (*job-based approaches*) dan pendekatan ketrampilan (*skill-based approach*).¹⁵

Proses menarik minat talenta di Rumah Sakit Pertamina Cirebon juga perlu dilakukan inovasi baru dimana perlu adanya program yang dapat menciptakan keuntungan dan peluang bagi *talent*. Salah satunya dengan melibatkan *talent* dalam investasi alat-alat kesehatan. Investasi merupakan kegiatan yang dilakukan dengan menaruh dana atau melakukan komitmen dana dengan tujuan memperoleh hasil selama periode waktu tertentu.¹⁶ Melakukan investasi memiliki be-

berapa tujuan seperti memberikan potensi penghasilan jangka pendek atau panjang, memberikan penghasilan tetap, dan dapat mengungguli saat terjadi inflasi.¹⁷ Dorongan berinvestasi ini tentunya dapat meningkatkan rasa kepemilikan terhadap perusahaan. Talenta akan bekerja semakin baik kedepannya serta dapat mempengaruhi pekerja lain sehingga kinerja operasional akan semakin efisien dan pertumbuhan perusahaan akan menjadi lebih pesat. Dengan adanya hal tersebut perusahaan dapat menciptakan kompetisi antar pekerja, misalnya menentukan target capaian antar pekerja hingga kompetisi pemilihan pekerja terbaik.

Selain itu dapat diciptakan kompetisi antar karyawan. Kompetisi ini diharapkan menjadi dampak positif bagi pekerja, dimana kompetisi merupakan pendorong positif untuk terus-menerus mencapai kemajuan yang makin tinggi, memusatkan perhatian dan pikiran, tenaga dan saran untuk mencapai hasil yang lebih baik dibanding dengan hasil yang dicapai saat ini, serta membuat penemuan baru yang mengungguli penemuan orang lain.¹⁸ Oleh karena itu dibutuhkan sensitivitas dari tim manajemen dalam penilaian kinerja talenta. Sebelum pelaksanaan penilaian perlu adanya penyebaran informasi mengenai *proses talent management* kepada seluruh karyawan, misalnya dalam bentuk sosialisasi. Dalam mengidentifikasi kandidat, diperlukan keselarasan antara posisi penting yang dibutuhkan dengan ketersediaan kandidat yang layak mengisi posisi penting tersebut. Pada peningkatan tahap seleksi talenta Rumah Sakit Pertamina Cirebon perlu memperhatikan hal-hal berikut diantaranya membuat SOP terkait *talent management* dan proses yang terbuka dengan penilaian objektif.

Penempatan talenta dilakukan secara profesional dan menggunakan pertimbangan strategis dengan tujuan jangka panjang posisi yang dibutuhkan. Pemilihan posisi juga harus disesuaikan dengan latar belakang pendidikan, bakat, dan *skill* yang dimiliki oleh *talent* agar dikemudian hari tidak terjadi kesalahan kerja. Sedangkan pada proses pengembangan talenta perlu dilakukan evaluasi dan *feedback* kinerja saat penempatan, pembuatan indikator keberhasilan (penilaian keberhasilan pemimpin), dan pemberian pelatihan, motivasi maupun *reward*. Di tengah kondisi persaingan rumah sakit yang kompetitif, Rumah Sakit Pertamina Cirebon perlu mempertahankan talenta-talenta yang dimiliki. Salah satu target yang paling dipertimbangkan talenta saat ini adalah dari segi kompensasi, dimana kompensasi (tunai) menyangkut keberlangsungan dan kesejahteraan hidup. Strategi kompensasi ini dapat diberikan dalam dua bagian yaitu secara tunai dan non tunai. Diperlukan dasar perhitungan kompensasi dengan tujuan kompensasi yang diberikan adil, menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi pekerja serta dapat melakukan penghematan biaya.

KESIMPULAN

Rumah Sakit Pertamina Cirebon telah melaksanakan proses *talent management* dengan lebih memperhatikan pada aspek-aspek berikut diantaranya memberikan keseimbangan waktu kerja bagi karyawan, memperhatikan pelaksanaan seleksi (*assessment* kompetensi, presentasi & *challenge session* dengan BOD korporat untuk jabatan manajemen, serta presentasi & *challenge session dengan manajemen RSPC untuk jabatan kepala*), penempatan talenta sesuai bidang yang dikuasai, melaksanakan pengembangan talenta, dan pemberian kompensasi maupun *benefit*. Namun dalam pelaksanaannya teridentifikasi beberapa hambatan dan tantangannya antara lain: proses *talent management* belum dilakukan secara objektif dan tidak ada kompensasi khusus bagi *talent*. Perlu beberapa rekomendasi strategi jangka panjang diantaranya inovasi baru dalam proses menarik talenta, penyusunan SOP mengenai proses *talent management*, peningkatan pada proses pengembangan talenta, dan strategi kompensasi dalam mempertahankan talenta.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada manajemen beserta seluruh staf RS Pertamina Cirebon, keluarga, serta teman-teman yang senantiasa memberikan dukungan selama pelaksanaan penelitian ini.

REFERENSI

1. Saumendra D, Nayak J. An Impact Study On Covid-19 And Tourism Sustainability: Intelligent Solutions , Issues And Future Challenges. *World Rev Sci Technol Sust Dev* 2023; 19: 92-119.
2. Liow Feri, Zaroni An, Gustini S, Et Al. Compensation, Motivation, And Job Satisfaction Effects On Employee Performance In The Company. *J Ekon* 2023; 12: 35-39.
3. Barkhuizen N, Welby-Cooke G, Schutte N, Et Al. Talent Management And Leadership Reciprocity: The Case Of The South African Aviation Industry. *Mediterr J Soc Sci* 2014; 5: 11-17.
4. Mitosis Kd, Lamniso D, Talias Ma. Talent Management In Healthcare: A Systematic Qualitative Review. *Sustain* 2021; 13: 1-20.
5. Guerra Jmm, Danvila-Del-Valle I, Su'Arez Mm. The Impact Of Digital Transformation On Talent Management. *Technol Forecast Soc Change*; 188. Epub Ahead Of Print 2023. Doi: 10.1016/J.Techfore.2022.122291.
6. Lewis Re, Heckman Rj. Talent Management: A Critical Review. *Hum Resour Manag Rev* 2006; 16: 139-154.
7. Kafetzopoulos D, Gotzamani K. The Effect Of Talent Management And Leadership Styles On Firms' Sustainable Performance. *Eur Bus Rev* 2022; 34: 837-857.
8. Sugiyono. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif Dan R & D*. Bandung: Alfabeta, 2017.
9. Karima Ana, Idayanti, Umar F. The Effect Of The Work, Training And Motivation To Employee Productivity At Pt. Bank Sulselbar Major Branch Of Makassar. *Hjabe* 2018; 1: 83-95.
10. Pribadi At, Hamid D, Mukzam Md. Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Kemampuan Dan Kinerja Karyawan. *J Adm Bisnis* 2013; 1-10.
11. Chelan Sh, Alimohammadzadeh K, Maher A. The Relationship Between Talent Management And The Efficiency Of Head Nurses And Senior And Middle Managers From The Educational And Medical Centers In Tabriz, Iran - A Case Study. *J Med Life* 2022; 15: 1018-1024.
12. Kartika Ln, Sugiarto A. Pengaruh Tingkat Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Administrasi Perkantoran. *J Ekon Dan Bisnis* 2016; 17: 73.