

# EVALUATION OF IMPLEMENTATION TALENT MANAGEMENT AT PT BANK NEGARA INDONESIA (PERSERO) TBK

Linda Rosida

## *Abstract*

The management challenge now is to win the talent war. Talent war is a situation when companies are trying to beat their competitors in order to obtain the best available talent in the labor market. Essence of Talent Management is how an organization should be able to recruit, develop, and then retain the human resources that have a high and superior performance. Talent Management is a process to identify the employees who have the capability to become future leaders / senior managers. This identification process is based on two key elements, namely competence aspect and performance aspect. Talent is the differentiating factor organizational performance. Companies that want to grow and improve the business should focus seek, attractive and retain the best people. Only the best people, in sufficient quantities in the right position and the optimal utilization that can drive continuous improvement and growth. The purpose of this paper is to find out the implementation of Talent Management at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk and what are the problems found in the implementation of Talent Management at PT. Bank Negara (Persero) Tbk. Talent Management at BNI known as Talent Pool System. The system that regulates the process of regeneration of key position holders in BNI. The process is done through the development of competencies of the candidates in a systematic and sustained.

***Keywords : Talent Management, Competence, Performance, Talent Pool System***

## **Pendahuluan**

Seiring dengan semakin pesatnya tantangan dunia global dalam era globalisasi ini, pengelolaan sumber daya manusia tidak mampu lagi hanya ditopang oleh hanya kecakapan administratif (*administrative expert*) tetapi harus mampu menunjukkan daya saing yang tinggi terhadap sumber daya manusiannya. Saat ini kenyataan yang muncul adalah keseragaman produk, kualitas, dan kapasitas relatif sama antara satu dengan perusahaan yang lain. Posisi *Human*

*Resource* menjadi strategis dalam menunjukkan *competitiveness* sebuah perusahaan.

Kesuksesan organisasi sangat ditentukan oleh sumber daya manusia yang bertalenta tinggi. *Great organizations are always built by great people*. Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberikan *nilai tambah* dan memberikan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitornya. Hal itulah yang menjadi program

unggulan di berbagai perusahaan di Indonesia dalam rangka meraih visi, misi, dan sasaran strategik serta meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (*growth and sustainability*).

Berangkat dari tujuan tersebut, maka upaya yang dilakukan untuk mendapatkan dan menjaga karyawan bertalenta tinggi (*talented people*) sebagai upaya meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan melalui Manajemen Talenta menjadi salah satu sasaran strategik perusahaan.

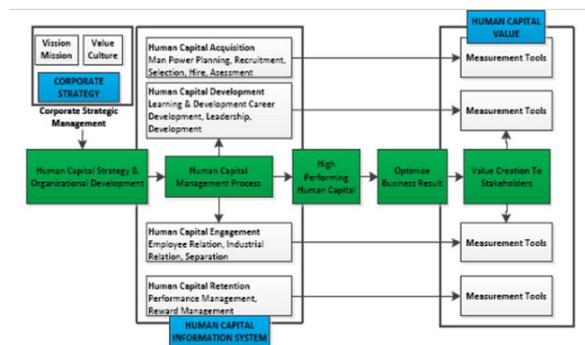
Melihat fenomena tersebut, maka tak dapat dipungkiri bahwa Manajemen Talenta sangatlah penting. Kesuksesan dalam Manajemen Talenta akan berdampak pada kesuksesan organisasi. Tidak dapat disangkal bahwa ada dan terpenuhinya sumber daya manusia yang unggul dalam kinerja dan kompetensi sangatlah penting.

Berdasarkan pada latar belakang penulisan tersebut, maka identifikasi permasalahan dalam penulisan ini adalah untuk mengetahui Bagaimana penerapan Manajemen Talenta di BNI, Permasalahan - permasalahan apa sajakah yang terdapat dalam Manajemen Talenta yang sedang berlangsung di BNI saat ini dan persepsi karyawan mengenai penerapan Manajemen Talenta di BNI. Sejalan dengan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, tujuan umum penulisan ini adalah untuk mengetahui penerapan Manajemen Talenta di BNI, untuk mengetahui permasalahan-permasalahan apa sajakah yang terdapat dalam Manajemen Talenta yang sedang berjalan dan untuk mendapatkan gambaran persepsi karyawan terhadap penerapan Manajemen Talenta di BNI.

## Landasan Teori

Menurut *PPM Manajemen (2011:7)* dalam mewujudkan SDM sebagai keunggulan kompetitif, perusahaan-perusahaan perlu mengimplementasikan strategi Manajemen SDM, atau *Human Capital Strategy*. Penyusunan *Human Capital Strategy* tersebut harus didasarkan pada Visi, Misi, Budaya, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan dan arah strategi bisnis (*Corporate Strategy*).

Proses selengkapnya mengenai *Human Capital Management framework*



Menurut *PPM Manajemen (2011:1)*, kesuksesan organisasi ditentukan oleh SDM yang bertalenta tinggi. *Great organizations are always built by great people*. Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberikan *nilai tambah* dan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitornya. Hal itulah yang menjadi program unggulan berbagai perusahaan Indonesia dalam rangka meraih visi, misi, dan sasaran strategik serta meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan organisasi (*growth sustainability*). Berangkat dari tujuan tersebut, maka upaya yang dilakukan untuk mendapatkan dan menjaga karyawan bertalenta tinggi (*talented people*) sebagai upaya meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan melalui manajemen talenta menjadi salah satu sasaran strategik perusahaan.

Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:81) Manajemen Talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan untuk mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Manajemen Talenta juga dapat diartikan dalam pemahaman seluas mungkin yaitu manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan untuk memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang-orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi, prioritas kegiatan organisasi atau bisnis perusahaan.

Menurut *PPM Manajemen* (2011:27), dalam strategi manajemen talenta terdapat tiga kelompok segmen *talent (talent segmentation)*, yaitu :

1. *Talent* untuk kelompok manajerial dan berada dalam posisi struktural.
2. *Talent* yang termasuk dalam pekerjaan – pekerjaan profesional, yaitu pekerjaan yang membutuhkan keahlian spesifik / fungsional.
3. *Talent* yang termasuk dalam kelompok *critical jobs*, dimana di dalamnya tidak terdapat tingkatan namun posisi tersebut sangat penting untuk kelanggengan suatu perusahaan. Salah satunya adalah pekerjaan *customer service, front liner* atau *teller* di Bank.

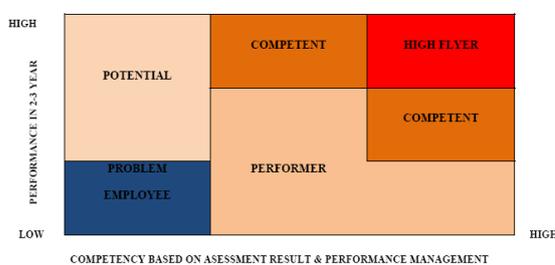
Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:84) berbagai penelitian dan pengalaman organisasi melaksanakan Manajemen Talenta

menunjukkan adanya kerangka Manajemen Talenta yang umumnya meliputi berbagai komponen kunci :

1. Proses Perekrutan dan Seleksi : Terkait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi keterampilan teknis, perilaku kompetensi, karakter, komitmen dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi-posisi penting dalam organisasi, lalu bergerak mencari manusia-manusia yang memiliki talenta tersebut.
2. Proses Orientasi : Terkait dengan bagaimana organisasi merancang program untuk menyambut talenta baru dalam organisasi melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal untuk mendukung karyawan segera produktif pada tahun pertama bekerja.
3. Proses Manajemen Kinerja : Terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas karyawan dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
4. Proses Pengakuan dan Retensi : Terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga motivasi sesuai perbedaan preferensi individual karyawan.
5. Proses Pendidikan dan Pelatihan : Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.
6. Proses Pengembangan Kaderisasi (*Succesion Planning*) : Terkait dengan bagaimana

organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis dan memiliki dampak tinggi bagi naik turunnya organisasi. Terkait juga dengan bagaimana organisasi berinvestasi dalam pengembangan pemimpin masa depan dalam rangka memenuhi kesenjangan yang ada antara suplai dan permintaan talenta dalam organisasi.

Menurut Purnawanto (2010:139), agar *talent development* berjalan dengan efektif, maka karyawan perlu dibagi dalam kelompok-kelompok berdasarkan kriteria tertentu. Pada gambar 3 di bawah ini digambarkan secara lengkap kategori atau pengelompokan tersebut. Investasi untuk individu di kelompok yang satu tentu saja berbeda dengan individu di kelompok lainnya.



Terkait dengan pemetaan SDM, terdapat dua dimensi yang dapat digunakan yaitu : keterampilan (*competency*) dan kinerja (*performance*).

Seperti yang telah digambarkan di atas, terdapat lima kelompok besar SDM, yaitu :

1. *High Flyer* (A+ *player*)
2. *Competent* (A *player*)
3. *Performer* (B *player*)
4. *Potential* (C *player*)
5. *Problem Employee* (C- *player*)

Tindakan untuk A, B dan C *Player* menurut Purnawanto (2010:139) :

Merupakan kewajiban perusahaan untuk melakukan investasi yang lebih besar untuk A *player* dalam rangka mempertahankan dan mengembangkan mereka. Tiap A *player* sebaiknya didampingi oleh seorang mentor, yang berguna baik untuk membantu pengembangan diri yang bersangkutan maupun untuk membantu memecahkan berbagai persoalan yang mungkin dapat menyebabkan A *player* meninggalkan perusahaan. Investasi yang besar layak diberikan kepada A *player* karena mereka telah memberikan nilai tambah.

Agar B *player* tetap memberikan kontribusi yang terbaik maka perusahaan juga perlu untuk melakukan afirmasi dan pengembangan untuk mereka. Dengan tindakan yang tepat, diharapkan para B *player* dapat bergeser menjadi A *player* di masa mendatang. Di lain sisi kepada C *player* perusahaan perlu bertindak tegas, baik dengan membantu mereka untuk meningkatkan kinerja supaya dapat menjadi B *player* maupun dengan memindahkan mereka dari posisi yang dinilai penting.

Michaels et.al mengatakan bahwa jika C *player* berada di posisi yang dinilai penting, maka mereka biasanya tidak mengembangkan anggota timnya, tidak bertindak sebagai *role model* dan *coach*, dan tidak mendorong perbaikan produktivitas dan moral kerja orang-orang disekitarnya.

Dengan makin banyak C *player* pada level pimpinan di perusahaan, maka akan semakin sedikit A *player* yang akan berada di perusahaan karena A *player* tidak akan merasa betah bekerja dengan C *player*. Jika sudah tidak mungkin lagi dikembangkan, maka perusahaan harus bertindak

tegas dengan mempersiapkan langkah transisi untuk mengeluarkan *C player* dari perusahaan. Hal ini tidaklah mudah, dan oleh karenanya harus dipersiapkan dan dilakukan dengan hati-hati.

Hubungan yang jelas antara kompetensi dengan prestasi kerja atau kinerja karyawan dapat diketahui dengan memperhatikan pendapat Wirawan (2009:9). Kinerja mempunyai hubungan kausal dengan kompetensi (*competency* atau *ability*). Kinerja merupakan fungsi dari kompetensi, sikap dan tindakan. Kompetensi melukiskan karakteristik pengetahuan, keterampilan, perilaku dan pengalaman untuk melakukan suatu pekerjaan atau peran serta tertentu secara efektif. Pengetahuan melukiskan apa yang terdapat dalam kepala seseorang; mengetahui kesadaran atau pemahaman mengenai sesuatu, misalnya pemahaman mengenai pekerjaan. Keterampilan melukiskan kemampuan yang dapat diukur yang telah dikembangkan melalui praktik, pelatihan atau pengalaman. Kompetensi secara objektif dapat diukur dan dikembangkan melalui supervisi, manajemen kinerja, dan program pengembangan SDM.

Berdasarkan uraian di atas bahwa jika kompetensi, sikap dan tindakan karyawan terhadap pekerjaannya tinggi maka dapat diprediksikan perilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja (*performance*) dari seorang karyawan. Jadi dapat diartikan bahwa Kinerja = Kompetensi + Sikap + Tindakan.

Menurut Brian E. Becker, Mark A. Huselid dan Richard W. Beatty (2010:62) posisi strategis

dicirikan dengan dampak langsung terhadap kapabilitas-kapabilitas strategi perusahaan dan banyaknya variabilitas kinerja karyawan yang memegang jabatan-jabatan tersebut. Variabilitas kinerja mengandung arti bahwa perbedaan antara tingkat kinerja yang tinggi dan yang rendah dalam suatu jabatan tertentu sangat substansial.

Menurut PPM Manajemen (2011:62), ada tiga pendekatan yang dilakukan perusahaan untuk mencetak kader pemimpin yaitu:

1. Program Pengembangan Kepemimpinan terstruktur
2. Program rotasi
3. Program mentoring

### **Metodologi**

Sumber data yang kami gunakan dalam penulisan ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang berkaitan dengan penerapan Manajemen Talenta. Sumber data ini diperoleh dari hasil wawancara serta jawaban kuesioner yang disebarkan kepada karyawan BNI untuk mengetahui persepsi karyawan mengenai penerapan Manajemen Talenta. Sedangkan data sekunder adalah data yang diperoleh dari dalam suatu perusahaan (sumber internal), berbagai *Internet Websites*, perpustakaan maupun lembaga pendidikan.

Teknik pengumpulan data yang kami lakukan adalah teknik wawancara, teknik observasi dan teknik kuesioner. Penelitian yang dilakukan pada periode Juni 2011 sampai dengan Juni 2012

## Pembahasan

### 1. Demografi pegawai BNI per Maret 2012

Berdasarkan Status

No	Status	Jumlah
1	Tetap	19.358
2	Kontrak	5.217
3	Outsourcing	11.874
4	<b>Grand Total</b>	<b>36.449</b>

Berdasarkan Sebaran Usia

No	Usia	Jumlah dalam prosentase
1	≤ 35 thn	62 %
2	35 – 40 thn	13 %
3	>40 – 45 thn	16 %
4	>45 – 50 thn	5 %
5	>50 thn	4 %

### 2. Kompetensi

Manajemen Talenta berkaitan dengan kompetensi karena pengembangan talent diarahkan kepada peningkatan kompetensinya. Di BNI mengenal kompetensi sebagai berikut :

- a. *Behavioral Competencies*, terdiri dari 14 kompetensi yaitu
- b. *Functional Competencies* (64)

Pengelolaan Manajemen Talenta di BNI dikenal dengan *Talent Pool System* yaitu sistem yang mengatur proses kaderisasi pemegang posisi kunci di BNI. Proses dilakukan melalui pengembangan kompetensi para kandidat secara sistematis dan berkesinambungan. *Talent Pool* adalah wadah bagi pegawai yang memenuhi persyaratan tertentu untuk dipersiapkan menjadi kader/calon pemegang posisi kunci di BNI.

Posisi kunci adalah posisi-posisi strategis yang merupakan posisi manajerial dan profesional yang ada di organisasi BNI pada jenjang jabatan MGR, AVP dan VP/EVP.

Sumber talent diperoleh dari :

1. Potential / Top Leader merupakan *source* utama untuk kandidat Talnet Pool. Pemilihan kandidat tidak hanya melihat kinerja semata, tetapi juga memiliki energi/semangat, dapat menjadi *role model* dan memiliki potensi untuk memimpin. Observasi dilakukan oleh *line manager* apakah yang bersangkutan memiliki potensi sebagai leader. Observasi tersebut dituangkan dalam Formulir. Penentuan pegawai yang masuk dalam potential leader diputus dalam rapat komite pimpinan. Data potential leader yang telah divalidasi dimasukkan dalam sistem informasi kepegawaian BNI (HCMS).
2. Mapping berdasarkan Penilaian Kinerja dan Pengembangan Pegawai (PKPP) dan hasil asesmen.
3. Pegawai S2 returne, pegawai yang mempunyai brevet pelatihan Global Banking, Beasiswa, Pelatihan International Banking.

### Pengembangan Talent

Pegawai peserta *Talent Pool* akan disiapkan *development* programnya berdasarkan *gap* kompetensi masing-masing dengan kompetensi posisi yang akan dituju.

Proses *development program* diatur sebagai berikut :

- a. *Development Program* dituangkan dalam bentuk *Individual Development Plan* (IDP) yang memuat aktivitas dan rencana pengembangan.
- b. *Development Program* untuk masing-masing peserta *Talent Pool* disusun berdasarkan *gap* kompetensi ybs. dengan 3 posisi kunci yang akan dituju.

- c. *Program Development* menjadi tanggung jawab peserta *Talent Pool*, atasan langsung dan mentor (apabila ada) serta Divisi Human Capital.
- d. *Development Program* dilakukan secara bertahap sesuai prioritas kebutuhan pengembangannya.
- e. Hasil *review development* program untuk setiap peserta *Talent Pool* akan dijadikan pertimbangan dalam *succession plan*.
- f. *Review Development* oleh mentor atau atasan langsung dapat dilakukan setiap saat.
- g. *Review Development* oleh Divisi Human Capital berdasarkan pada evaluasi dari mentor atau ionatasan langsung, dilakukan secara periodik tiap 3 (tiga) bulan.

Untuk metode pengembangan melalui *workshop*, *e-learning*, maupun *self development* dapat dilakukan secara langsung sesuai dengan rencana pengembangan masing-masing pegawai.

Model pendekatan *Development Program* secara garis besar dapat dikelompokkan sebagai berikut :

- a. ***Job and Project Assignments*** adalah salah satu model pengembangan bagi peserta *Talent Pool* dalam bentuk penempatan pada posisi yang disesuaikan dengan kebutuhan pengembangan kompetensinya untuk jangka waktu tertentu.
- b. ***Personal Development*** adalah salah satu model pengembangan bagi peserta *Talent Pool* dalam bentuk pengembangan yang sifatnya individual seperti dikirimkan mengikuti pelatihan, *workshop*, seminar dan sejenisnya.
- c. ***Company Wide Strategic Education*** adalah salah satu model pengembangan bagi peserta *Talent Pool* dalam bentuk

pendidikan/pelatihan terstruktur yang bertujuan untuk meningkatkan wawasan strategis/manajerial. (dhi. antara lain : MDTP1 , MDTP2 dan EDTP, Sespibank atau program – program sejenis di masa mendatang).

- d. ***Leadership***, Program yang saat ini dilakukan adalah *Top 100 Senior Management*, yang kemudian diikuti dengan 1.000 *Future leaders*.
- e. ***Coaching & Mentoring***, adalah proses yang dilakukan oleh seorang atasan atau orang lain yang ditunjuk/mentor untuk membantu dan membimbing bawahan untuk dapat mengatasi masalah yang dihadapi dalam pelaksanaan pekerjaan sehingga diharapkan peserta *Talent Pool* yang bersangkutan mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Secara umum metode *coaching mentoring* dapat digunakan untuk mengembangkan kompetensi baik *soft / hard competency, skill, attitude*, dan hal-hal lain yang bersifat teknis operasional maupun yang bersifat lebih kompleks.

#### ***Talent Retention***

Pegawai yang diidentifikasi sebagai talent, maka perlu dipikirkan untuk menjaga agar orang tersebut tidak keluar. Adapun yang dilakukan oleh BNI adalah sebagai berikut :

- a. Memberikan kesempatan pengembangan melalui pelatihan-pelatihan lanjutan seperti Pelatihan Global Banking, Pelatihan International Banking Officer.
- b. Memberikan kesempatan berkarir yang lebih besar.
- c. Memberikan *reward* bagi *A player*.

- d. Memberikan kesempatan pelatihan ke luar negeri bagi pegawai-pegawai yang berprestasi.

Program Retention yang telah dilakukan yaitu :

1. Pemberian saham BNI kepada anggota Direksi, Komisaris BNI, dan Pegawai Senior BNI. Saham-saham BNI yang dibagikan oleh BNI kepada peserta Program akan menjadi hak mereka masing-masing sesuai dengan jadwal *vesting* sebagaimana diatur dalam program.
2. Program COP (*Car Ownership Program*) yaitu pemberian benefit berupa program kepemilikan kendaraan baru kepada pegawai pada jenjang jabatan VP dengan penilaian kinerja minimal Baik.
3. Bagi pegawai yang baru bergabung dengan memberikan fasilitas pinjaman rumah dan mobil bagi pegawai ODP (*Officer Development Program*) langsung setelah pengangkatan sebagai pegawai tetap, pada tahun-tahun sebelumnya pinjaman tersebut dapat diberikan apabila pegawai ODP tersebut telah mempunyai masa kerja minimal 3 (tiga) tahun sebagai pegawai tetap.

**Permasalahan yang dihadapi dalam penerapan Manajemen Talenta di BNI :**

1. Manajer lini dinilai tidak mampu menilai stafnya sehingga sulit mengelompokkan staf yang memiliki talenta untuk dikembangkan dengan yang tidak.

Masing-masing manajer lini idealnya mengenal *strength* dan *weakness* masing-masing anak buahnya oleh karena itu mereka yang paling tepat melakukan *mentoring* dan *coaching*. Para manajer lini inilah yang harus mempersiapkan suksesi didalam bagiannya

masing-masing. Mereka harus mampu mengklasifikasikan orang-orang yg masuk dalam *top perform*, *average*, dan *under perform*. Mereka juga harus berani mengambil keputusan terhadap karyawan yang masuk *under perform*.

2. Manajer lini tidak mengalokasikan waktu untuk melakukan *coaching* dan *mentoring* sesuai dengan yang tertuang dalam formulir IDP (*Individual Development Program*).
3. Dalam penerapan Manajemen Talenta, belum melibatkan atasan langsung peserta. Selain sering berhubungan dengan peserta, melibatkan atasan langsung amat berguna karena mengadakan kontak teratur dengan atasan-atasana mereka untuk memastikan keterlibatan dan komitmennya. Atasan dan bawahan belum terlalu terlihat komitmennya.
4. Keterlibatan manajemen lini dalam penanaman nilai-nilai perusahaan kepada para kadernya belum terlihat. Tanpa penanaman nilai-nilai yang kuat penyimpangan akan besar kemungkinan terjadi.

Saat ini BNI membawahi banyak unit bisnis dan beberapa anak perusahaan, dengan kondisi demikian, BNI memerlukan adanya kesinambungan proses regenerasi kepemimpinan maupun keahlian. Kompetensi yang diperlukan untuk setiap unit bisnis harus bisa dipenuhi agar tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan tercapai. Demikian pula dengan nilai-nilai perusahaan perlu ditanam dan terus dipupuk di seluruh jajaran manajemen perusahaan. Nilai-nilai tersebut berfungsi sebagai pagar untuk memastikan bahwa seluruh kegiatan yang dilakukan berjalan

selaras. Karena BNI memiliki banyak unit bisnis yang harus dikontrol dengan baik, maka tanpa adanya pemimpin yang memiliki nilai-nilai perusahaan yang kuat akan sangat beresiko menyebabkan terjadinya penyimpangan-penyimpangan.

5. Data para *talent* pada Human Capital Management System (HCMS) sering kali tidak *up to date*. Salah satu karakteristik perusahaan yang berhasil mengelola talenta adalah perusahaan menerapkan *Good HR Information System* yang ditandai dengan hadirnya infrastruktur dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus menerus perusahaan memelihara dan memperbarui data pegawai. HRD dan pemimpin unit kerja bahu membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan dimana saja dan ke mana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.
6. Kompensasi untuk para *talent* dirasa kurang menarik dan tidak fleksibel karena dirasa kurang sesuai dengan kebutuhan para *talent*.

### **Kesimpulan**

1. Penerapan Manajemen Talenta di BNI dirasa masih kurang melibatkan manajer lini padahal dalam pengelolaan manajemen talenta keterlibatan manajer lini adalah suatu keharusan karena manajer lini yang merupakan ujung tombak dalam berinteraksi langsung dengan para talent.
2. Didapati masih banyaknya manajer lini yang belum mampu menilai stafnya dengan baik padahal hasil penilaian manajer lini tersebut

merupakan salah satu dasar yang digunakan untuk pemilihan para *talent*.

3. Pelaksanaan proses *coaching* dan *mentoring* dirasa kurang berjalan secara optimal. Mentor jarang meluangkan waktu untuk melakukan proses *coaching* dan *mentoring*. Mentoring diperlukan agar atasan mampu menjadi *role model* bagi bawahannya dan memberikan arahan guna melahirkan generasi penerusnya. Proses *mentoring* dan arahan yang baik akan membuat bawahan mampu memahami apa yang “bisa” dilakukan, sehingga tidak sekedar menerima “apa adanya”.
4. Tujuan dari pengembangan karyawan adalah untuk membentuk karyawan yang bertalenta yang kompeten secara profesional dan sesuai dengan budaya perusahaan. Namun didapati banyak para *talent* yang tidak terlalu memahami prinsip 46 yang merupakan budaya/value organisasi BNI. Prinsip 46 belum sepenuhnya terinternalisasi/melekat dalam diri para *talent*.
5. Program retention dirasa kurang menarik bagi para talent khususnya para *talent* yang berusia < 40 tahun.

### **Daftar Referensi**

- Ahmad Pella, Darmin; Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management : Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Edisi Pertama. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Becker, E. Brian; Mark A. Huselid; Richard W. Beatty. 2010. *Transforming Talent Into Strategic Impact*. Edisi Pertama. Jakarta : PPM Manajemen.

Fuad, Noor; Gofur, Ahmad. 2009. *Integrated Human Resource Development*. Cetakan Kedua. Jakarta : Grasindo.

Purnawanto, Budi. 2010. *Manajemen SDM Berbasis Proses*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.

PPM Manajemen. 2011. *Talent Management Implementation*. Cetakan Kedua. Jakarta : Penerbit PPM.

Wirawan. 2008. *Budaya dan Iklim Organisasi Teori Aplikasi dan Penelitian*. Cetakan Kedua. Jakarta : Salemba Empat.

Wirawan. 2009. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat

Website PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. : <http://www.bni.co.id>