

# MODEL REKRUTMEN DAN PENGEMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI (DESKRIPSI MODEL DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, Tbk.)

Anita Ilyas

PKPPA I Lembaga Administrasi Negara, Jl. Kiara Payung, Sumedang  
Telp. (022) 7790044, Fax. (022) 7790055, Email: anita\_ilyas@yahoo.com

*(Recruitment Model And Development Of Human Resources Career Competency Based  
(model Description In Pt Telecommunication Indonesia, Tbk.)*

*The success achieved by PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) As one of the National Company, is not an easy thing. Business Strategy Human Resources Management Competency-Based, as it positions as an asset of the Human Resources organization is managed and maintained their competence with a very serious and sustained effort that occurs starting from Recruitment & Selection, Training & Development, Performance Appraisal, Compensation & Benefits to Career Developmentnya. In Career Development is done through a career with the selection method through the following phases: Job Bidding, Fit & Proper, Management Selection and Assembly Position. This is what makes PT. Telekomunikasi Indonesian language remained the reference in terms of its human resource management.*

*Keywords: Recruitment&Selection, Career Development, Performance Appraisal, Job Tender, Competencies*

## A. PENDAHULUAN

Seperti telah kita ketahui bahwa PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (TELKOM) adalah sebuah perusahaan nasional satu-satunya penyelenggara informasi dan komunikasi (*InfoCom*) serta penyedia jasa dan telekomunikasi secara lengkap (*full service and network provider*) yang terbesar di Indonesia. Saham PT. TELKOM saat ini dimiliki oleh pemerintah Republik Indonesia sebesar 51,19% dan oleh Publik sebesar 48,81 %. Dari saham sebesar 48,81%, dimiliki oleh investor asing sebesar 45,58 % dan sisanya oleh investor lokal sebesar 3,23 %, dengan kapitalisasi pasar untuk Saham PT. Telkom saat ini berkisar 15% dari total pasar BEI. Selanjutnya PT TELKOM jua mencatatkan sahamnya di Bursa Efek dalam dan luar negeri, yaitu Bursa Efek Indonesia (BEI), *New York Stock Exchange* (NYSE), *London Stock Exchange* (LSE) dan *Tokyo Stock Exchange* (TSE) serta *Public Offering Without Listing* (POWL). Dengan mengemban Visi TELKOM untuk menjadi perusahaan *InfoCom* terkemuka di kawasan regional serta mewujudkan TELKOM Goal 3010 maka

berbagai upaya telah dilakukan TELKOM untuk tetap unggul dan leading pada seluruh produk layanan. Terkait dengan hal tersebut maka ada 5 Pilar Bisnis TELKOM yaitu:

1. *Fixed Phone* (Telkom Phone) yang terdiri dari : a. *Personal Line*, b. *Corporate Line* dan c. Warung Telekomunikasi (Wartel) dan Telepon Umum (Telum)
2. *Mobile Phone* (TELKOMSEL) yang terdiri dari: a. *Prepaid Services* seperti Simpati, Kartu AS, b. *Postpaid* seperti Kartu Halo
3. *Network & Interconection* (TELKOM *Intercarier*) yang terdiri dari: *Interconection Services* dan *Network Leased Services*
4. *Data & Internet*, yang terdiri dari: a. *Leased Channel Service* (TELKOM *Link*), b. *Internet Service* (TELKOMNet dan TELKOM *Speedy*, *Telkomsel: Flash*), c. *VoIP Service* (TELKOM *Save & Global 017*), d. *SMS Service* (From TELKOMSEL, TELKOM *Flexi & TELKOMSMS*)
5. *Fixed Wire Less Access* (TELKOM *Flexi*) yang terdiri dari: a. *Prepaid*

Services (Flexi Trendy), b. Postpaid Services (Flexi Classy) dan c. Flexi Home

Sampai dengan 31 Desember 2007, jumlah pelanggan Telkom mencapai 63 juta pelanggan yang terdiri dari pelanggan telepon tidak bergerak kabel sejumlah 8,7 juta, pelanggan tidak bergerak nir kabel sebanyak 6,4 juta pelanggan dan 47,9 juta pelanggan jasa telepon bergerak. Pertumbuhan jumlah pelanggan PT. TELKOM di tahun 2007 sebanyak 29,9 %. Upaya dan kerja keras yang dilakukan PT. TELKOM untuk tetap eksis sesuai visi dan misinya membuahkan hasil, ini tercermin dari market share produk dan layanan yang unggul telekomunikasi.

Sedemikian kompleks dan beragamnya jenis layanan yang diberikan PT. TELKOM kepada seluruh masyarakat Indonesia, menjadikan PT. Telkom begitu dirasakan keberadaan dan manfaatnya oleh semua masyarakat di Indonesia. *Brain Image* yang demikian melekat di masyarakat sebagai Perusahaan Telekomunikasi yang terdepan tentu saja tidak terlepas dari *The Man Behind The Gun* yang sangat berperan yaitu Sumber Daya Manusia yang kompeten di dalamnya. Sumber Daya Manusia sebagai bagian dari Asset Perusahaan berupa *Human Capital* yang tak ternilai harganya memiliki peran yang besar dalam menciptakan PT TELKOM hingga mencapai kesuksesan seperti sekarang ini. Hanya Karyawan yang memiliki kompetensi yang memadai yang dapat menjalankan Organisasi kearah yang lebih baik.

Oleh karenanya, untuk dapat menghasilkan SDM yang kompeten sesuai bidang tugasnya, PT TELKOM melakukan rekrutmen sdmnya dengan sangat selektif dan professional. PT. TELKOM sangat menyadari bahwa seleksi yang dilakukan saat ini belum sempurna, namun bila dibandingkan dengan Perusahaan BUMN Nasional lainnya PT. Telkom nampaknya layak

untuk dijadikan sebagai contoh model seleksi pegawai yang boleh dikatakan sebagai terbaik saat ini. Sehubungan dengan kajian ini, akan dibahas terkait dengan bagaimana proses seleksi yang dilakukan oleh PT. Telkom untuk mendapatkan SDM yang berkualitas sesuai dengan harapan.

Atas dasar hal tersebut, penulis tertarik untuk mengupas lebih dalam bagaimana mekanisme rekrutmen, seleksi dan pengembangan karier di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

## B. MEKANISME RECRUITMENT, SELEKSI, DAN PENGEMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Kerangka kerja berdasarkan Kompetensi di PT. Telkom, Tbk. diwujudkan dalam strategi bisnis dan bisnis capaian dalam bentuk *Human Resource Management Frame Work Based on Competency* yang meliputi tahapan-tahapan sebagai berikut: 1. *Recruitment & Selection*, 2. *Performance Appraisal*, 3. *Training & Development*, 4. *Competency*, 5. *Compensation & Benefit* dan 5. *Career Development*, yang dapat digambarkan pada Gambar 1.

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

### 1. *Recruitment and Selection* (Rekrutmen dan Seleksi)

Rekrutmen adalah proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Rekrutmen SDM dilakukan setelah melalui proses analisis jabatan. Selanjutnya dituangkan dalam suatu Perencanaan Sumber Daya Manusia ke depan. Apabila dari hasil analisis diketahui adanya indikasi kekurangan Sumber Daya Manusia, maka perlu di teliti lagi apakah yang dimaksud kekurangan itu adalah kekurangan dari segi kualitas atau dari segi kuantitas. Apabila kekurangan dari segi kualitas, nampaknya Perusahaan tidak harus melakukan rekrutmen, tapi



**Gambar 1**  
**Human Resource Management Frame Work Based On Competency**  
 Sumber: Human Resource Assessment Service, PT TELKOM, Tbk.

cukup dengan Peningkatan Kapasitas SDM yang sudah ada, biasanya melalui mutasi, promosi, pendidikan dan pelatihan. Namun apabila memang kurangnya dari segi kuantitas maka setelah melalui perhitungan analisis beban kerja serta penghitungan analisis biaya yang harus dikeluarkan dan dibandingkan dengan *benefit* yang akan diperoleh organisasi, maka diputuskan untuk dilakukan rekrutmen-rekrutmen yang dilakukan secara terbuka sesuai dengan kebutuhan nyata saat itu.

## 2. Competency (Kompetensi)

Apabila kita mengacu pada Teori Gunung Es (*Mountain Ice Theory*), kompetensi dapat dibagi dalam 2 (dua) jenis yaitu *Hard Skill* dan *Soft Skill*. *Hard Skill* yaitu kemampuan yang terlihat dipermukaan atau bisa dilihat langsung secara kasat mata oleh orang disekitarnya. *Hard Skill* terdiri dari: *Knowledge* (pengetahuan) dan keterampilan. Pada dasarnya *Hard Skill* bisa dikatakan penting tapi tidak cukup untuk membuktikan bahwa seseorang itu mempunyai lebih yang lainnya atau tidak. Sedangkan *Soft Skill* merupakan karakteristik kemampuan yang mendasar, yang penting untuk keberhasilan tapi lebih sulit diamati dan

dikembangkan seorang karyawan.

Dalam hal ini mungkin membutuhkan kemampuan yang mendasar berupa perilaku yang sulit untuk diamati dan dikembangkan. *Soft Skill* meliputi perilaku: bertanggung jawab, kepercayaan diri, kemampuan bersosialisasi, integrasi/kejujuran, *leadership*, kemampuan dan kemauan untuk bekerjasama dalam team (*teamwork*), melayani pelanggan dan lain-lain. Dalam hal ini kompetensi adalah merupakan keseimbangan antara *knowledge*, *skill*, dan *personal Qualities* berupa motif, *self concept*, & *trait* yang diperlukan untuk melaksanakan kegiatan secara efektif, sejalan dengan tujuan-tujuan bisnis yang ingin dicapai.

## 3. Training and Development (Pelatihan dan Pengembangan)

Pelatihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai (Michael Harris, 1997: 306). Namun secara konseptual dapat juga mengubah sikap pegawai terhadap pekerjaan. Hal ini disebabkan pemahaman pegawai terhadap pekerjaannya juga berubah, karena sikap seseorang memiliki elemen-

**elemen kognitif** yaitu keyakinan dan pengetahuan seseorang terhadap suatu obyek, **afeksi** yaitu perasaan seseorang terhadap obyek tersebut, sebagai akibat dari pengetahuan dan keyakinannya, dan **kecenderungan tindakan terhadap obyek tersebut**, sehingga pengetahuan yang diperoleh akan dapat mengubah sikap seseorang. Namun pelatihan dapat juga dilakukan secara khusus untuk mengubah sikap pegawai dalam upaya meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja bilamana dibutuhkan. Apabila mengutip dari buku Manajemen Sumber Daya Manusia, Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, menurut Marihot Tua Effendi Hariandja (2002: 169), ada beberapa alasan mengapa pelatihan harus banyak dilakukan, yaitu :

- a. Pegawai baru seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan
- b. Adanya perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja, yang meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses, seperti munculnya teknologi baru, atau munculnya metode kerja baru dimana perusahaan secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan pegawai untuk dapat menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan pegawai (*employee obsolescence*). Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai dan sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan
- c. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktifitas. Seperti diketahui bahwa saat ini daya saing perusahaan tidak bisa hanya mengandalkan asset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng. Sedangkan

sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing, sebab sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng. Karenanya penting meningkatnya kemampuan seseorang, dengan asumsi faktor lain seperti gaji dan lingkungan kerja berada dalam kondisi yang baik, maka kemampuan akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai.

- d. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh perusahaan, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

William B. Werther, Jr. dan Keith Davis (1993: 309), mengemukakan manfaat pelatihan dan pengembangan, baik untuk organisasi maupun untuk pegawai itu sendiri, yaitu:

- a. **Keuntungan untuk organisasi**, yaitu meningkatkan organisasi untuk memperoleh keuntungan dan atau sikap positif terhadap orientasi keuntungan seperti:
  - **Memperbaiki:** a. pengetahuan dan keterampilan di semua level organisasi, b. moral tenaga kerja, c. hubungan antara atasan dan bawahan
  - **Membantu:** a. pegawai mengidentifikasi tujuan organisasi, b. menciptakan citra perusahaan yang lebih baik, c. menyiapkan pedoman kerja, d. pemahaman dan pelaksanaan kebijakan (*policy*), e. pengembangan promosi dari dalam, f. pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh pegawai dan manajer yang berhasil g. meningkatkan

produktifitas dan atau kualitas kerja, h. menurunkan biaya di beberapa bidang seperti: produksi, kepegawaian, administrasi, dan lain-lain, i. memperbaiki komunikasi organisasi, j. pegawai menyesuaikan diri dengan perubahan, k. dalam penanganan konflik, sehingga membantu mencegah stress dan ketegangan

- **Meningkatkan:** a. keotentikan, keterbukaan dan kejujuran, b. efektivitas proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah
- **Memberikan Informasi untuk kebutuhan masa depan di semua bidang organisasi**
- **Mengembangkan:** a. pegawai mengidentifikasi tujuan organisasi, b. menciptakan citra perusahaan yang lebih baik, c. menyiapkan pedoman kerja, d. pemahaman dan pelaksanaan kebijakan (*policy*), e. pengembangan promosi dari dalam, f. pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, loyalitas, sikap yang lebih baik dan aspek lain yang biasanya ditampilkan oleh pegawai dan manajer yang berhasil g. meningkatkan produktifitas dan atau kualitas kerja, h. menurunkan biaya di beberapa bidang seperti: produksi, kepegawaian, administrasi, dan lain-lain
- Memperbaiki hubungan tenaga kerja dan manajemen
- Mengurangi biaya konsultasi dari luar dengan menggunakan konsultan internal yang kompeten
- Mendorong terjadinya manajemen pencegahan sebagai kebalikan dari tindakan sesudah terjadi masalah

- Menghindari perilaku yang tidak sepatutnya seperti menyembunyikan peralatan
- Menciptakan iklim kerja yang tepat untuk pertumbuhan dan komunikasi

**b. Keuntungan untuk pegawai yang akhirnya akan menguntungkan organisasi**

Membantu pegawai membuat keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah secara efektif melalui pelatihan dan pengembangan faktor-faktor motivasi, yaitu pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan perkembangan yang terinternalisasi dan teroperasionalisasikan.

- Membantu: a. mendorong dan mencapai pengembangan diri sendiri dan kepercayaan diri, b. seseorang menangani stres, ketegangan, frustrasi, dan konflik, c. seseorang meningkatkan keterampilan berbicara dan mendengar, juga kemampuan menulis saat pelatihan-pelatihan dilakukan, d. menghilangkan ketakutan dalam mencoba tugas baru.
- Memberikan: a. informasi untuk perbaikan pengetahuan kepemimpinan dan keterampilan dalam berkomunikasi dan bersikap, b. kepada peserta pelatihan sebuah kesempatan untuk berkembang dan pandangan tentang masa depan sendiri
- Menggerakkan seseorang kearah tujuan-tujuan pribadi ketika keterampilan interaksi meningkat
- Memuaskan kebutuhan para pelatih dan juga peserta pelatihan
- Meningkatkan keinginan belajar

c. Keuntungan dalam hubungan kepegawaian, hubungan-hubungan antar kelompok dan dalam kelompok, dan pelaksanaan kebijaksanaan.

- Memperbaiki: a. komunikasi antar kelompok dan antar individu, b. moral
- Memberikan: a. bantuan dalam orientasi pegawai baru dan mereka yang mengambil tugas baru melalui transfer dan promosi, b. informasi dengan kesempatan yang sama dan tindakan penyesuaian, c. informasi mengenai peraturan pemerintah lain dan kebijakan-kebijakan administrasi, d. iklim yang baik untuk belajar, berkembang dan berkoordinasi
- Meningkatkan keterampilan dan hubungan antar pribadi
- Membuat organisasi tempat yang lebih baik untuk bekerja dan hidup

4. Performance Appraisal (Penilaian Prestasi Kerja/PPK)

Untuk melihat perkembangan suatu organisasi salah satu caranya adalah melalui hasil Penilaian Prestasi Kerja (PPK). Penilaian Prestasi Kerja yang dalam bahasa Inggrisnya disebut dengan Performance Appraisal menurut Kamus MSDM dan Perilaku Organisasi (1997: 48) mengandung arti suatu proses organisasi menilai performa individu. Sedangkan Bittel (1996: 233) menyebutnya sebagai evaluasi formal dan sistematis tentang seberapa baik seseorang melakukan tugasnya dan memenuhi perannya yang sesuai dalam organisasi.

Tujuan penggunaan PPK adalah: a. peningkatan imbalan, b. feed back (umpan balik) bagi pegawai yang bersangkutan, c. promosi, d. PHK atau pemberhentian sementara, e. melihat potensi kinerja pegawai, f. rencana suksesi, g. transfer/pemindahan

pegawai, h. perencanaan pengadaan tenaga kerja, i. pemberian bonus, j. perencanaan karier, k. evaluasi dan pengembangan diklat, l. komunikasi internal, m. kriteria untuk validasi prosedur suksesi, dan control pengeluaran. Secara garis besar ada dua tujuan utama PPK yaitu:

a. Evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi.

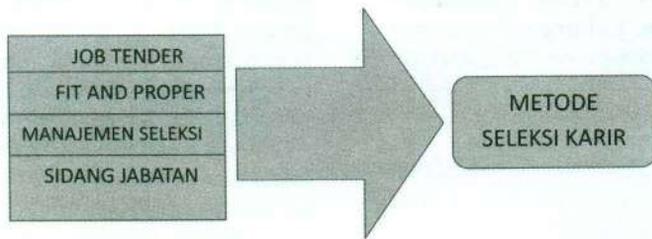
Adapun yang termasuk evaluasi terhadap tujuan (*goal*) organisasi yaitu:

- *Feed Back* pada pekerja untuk mengetahui di mana posisi mereka,
- Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/bonus dan keputusan promosi serta penyediaan media komunikasi untuk keputusan tersebut
- Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan "peringatan" kepada pekerja tentang kinerja kerja mereka yang tidak memuaskan

b. Pengembangan tujuan (*goal*) organisasi.

Sedangkan yang termasuk pengembangan tujuan (*goal*) organisasi adalah:

- Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di masa yang akan datang
- Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier
- Memotivasi pekerja,
- Memperkuat hubungan atasan dan bawahan,
- Mendiagnosis problem individu dan organisasi.



**Gambar 2**  
**Metode Seleksi Karier**  
 Sumber: PT. Telkom, Tbk (Maret, 2009)

**5. Compensation and Benefit (Kompensasi dan Keuntungan)**

Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh pegawai sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi baik dalam bentuk uang atau lainnya. Kompensasi dapat berupa gaji, upah, bonus, insentif dan tunjangan lainnya seperti tunjangan kesehatan, tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, penghargaan dan lain-lain. Pemberian kompensasi ada yang dikaitkan dengan kinerja yang biasa disebut dengan kompensasi langsung, bisa juga yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja seperti sebagai upaya untuk meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan.

Kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, supervisor, sekretaris atau pegawai pabrik sesuai dengan standard tingkatan jabatannya. Di luar gaji tersebut biasanya ada tambahan penghasilan yang dibayar berdasarkan kinerja dan produktivitas kerja pegawai, seperti insentif, komisi, dan bonus.

Di PT Telkom, Tbk. Jabatan diurut dari mulai K1 sampai dengan K6, untuk menentukan seseorang start awal berada pada grade berapa pada start awal sama berdasarkan pendidikan terakhir yang dimilikinya, namun perkembangan berikutnya tergantung dari prestasi kerja dan produktivitas dari individu itu sendiri dan insentif yang diberikan bisa berbeda tergantung kinerja yang yang

bersangkutan yang berdampak pada keuntungan perusahaan.

**6. Career Development (Pengembangan Karier)**

Dalam Pengembangan Karier SDM di lingkungan PT Telkom dilakukan melalui metode seleksi karier yang tahapannya meliputi: Job tender, Fit & Proper, Manajemen Seleksi dan Sidang Jabatan. Yang apabila dibagangkan dapat terlihat pada Gambar 2.

Dari apa yang diperlihatkan dari gambar tersebut di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

**JOB TENDER**

Apabila ada lowongan Jabatan yang kosong, dan harus segera di isi kembali dalam rangka kelancaran pelaksanaan tugas perusahaan, maka perusahaan melakukan *Job Tender* (Tender Jabatan). Tender Jabatan. Tender Jabatan dilakukan pada Pegawai yang sudah masuk dalam kategori *Tallent Pool*".

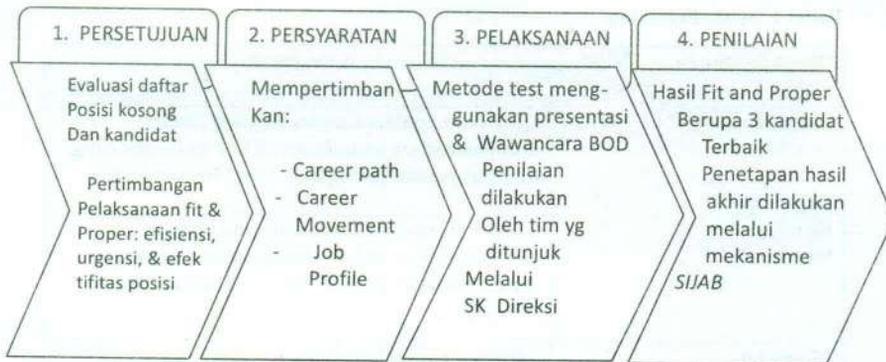
**FIT AND PROPER**

*Fit and Proper* adalah model seleksi untuk pengisian posisi kunci dengan cara memilih beberapa kandidat Tallent yang lulus sebagai succession planning.

Adapun tahapan fit and proper yang dilakukan oleh PT. TELKOM, Tbk. saat ini adalah: 1. Persetujuan, 2. Persyaratan, 3. Pelaksanaan, dan 4. Penilaian, yang digambarkan pada Gambar 3.

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pada **Tahap Persetujuan**, hal-hal yang harus dilakukan adalah: yang



**Gambar 3**  
**Tahapan Fit & Proper Di Pt. Telkom, Tbk.**

Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

pertama adalah mengevaluasi daftar posisi kosong dan kandidat yang akan mencalonkan diri. Pegawai memenuhi syarat untuk mencalonkan diri, disamping persyaratan administrative seperti pendidikan, diklat yang telah diikuti, pengalaman kerja, *track record* juga yang terutama bahwa pegawai tersebut sudah terdaftar dalam "Talent Pool" yaitu kelompok pegawai yang setelah di asses memiliki kompetensi yang baik atau berprestasi, jadi tinggal menunggu jabatan-jabatan kosong untuk ditempatinya. Namun demikian apabila ada jabatan yang kosong dan diminati, maka mereka harus siap bersaing diantara para "Talent Pool" tersebut. Dan yang kedua adalah melakukan pertimbangan terkait pelaksanaan *fit & proper* baik dari segi efisiensi, urgensi dan efektivitas posisi.

2. Pada **Tahapan Persyaratan**, ada beberapa hal yang harus menjadi bahan pertimbangan antara lain: *Career Path* (jalur karier) dari setiap pegawai yang mencalonkan diri, *Career Movement* (Pergerakan karier) dan *Job Profile* (Profil Jabatan).
3. Pada **Tahap Pelaksanaan**, Digunakan Metode tes berupa presentasi dan wawancara BOD dan sudah barang

tentu bahwa penilaian dilakukan oleh tim yang ditunjuk melalui SK Direksi. Instrument Test yaitu Presentasi dan Wawancara. Presentasi bertujuan untuk mendapatkan pemahaman para kandidat tentang permasalahan yang dihadapi berikut solusi yang ditawarkan. Sedangkan Wawancara bertujuan untuk mendapatkan pendalaman tentang minat, bakat dan komitmen dari kandidat.

4. Pada **tahapan Penilaian**, hasil *Fit & Proper* berupa 3 kandidat terbaik Penetapan hasil akhir dilakukan melalui mekanisme Seleksi Jabatan (SIJAB). Setiap *key indicator* pada masing-masing kompetensi dinilai dengan skala penilaian yang terlihat pada Tabel 1.

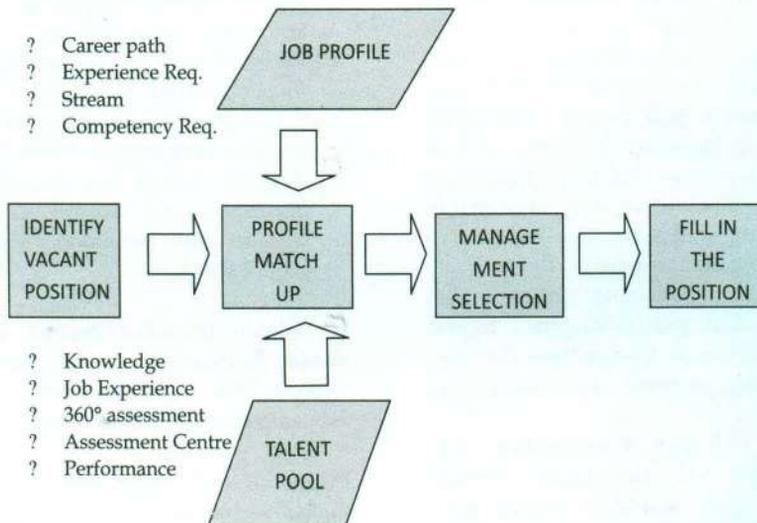
Selanjutnya ada beberapa alternatif skema Proses *Fit and Proper* di PT. Telkom, Tbk. yaitu alternatif 1, alternatif 2 dan alternatif 3 (Telkom *fast Track*).

Dari tersebut Alternatif 1 Skema Proses *Fit and Proper Test* di atas dapat dijelaskan hal-hal sebagai berikut:

Proses *fit and Proper* diawali dengan *Pertama, Identify vacant position*, yaitu identifikasi terhadap posisi yang masih kosong/lowong, *Kedua, Job Profile* (Profil Jabatan) yang meliputi *Career Path* (Jalur karier), *Experience Requirement* (Persyaratan Pengalaman Kerja), *stream*

**Tabel 1 Skala Penilaian**

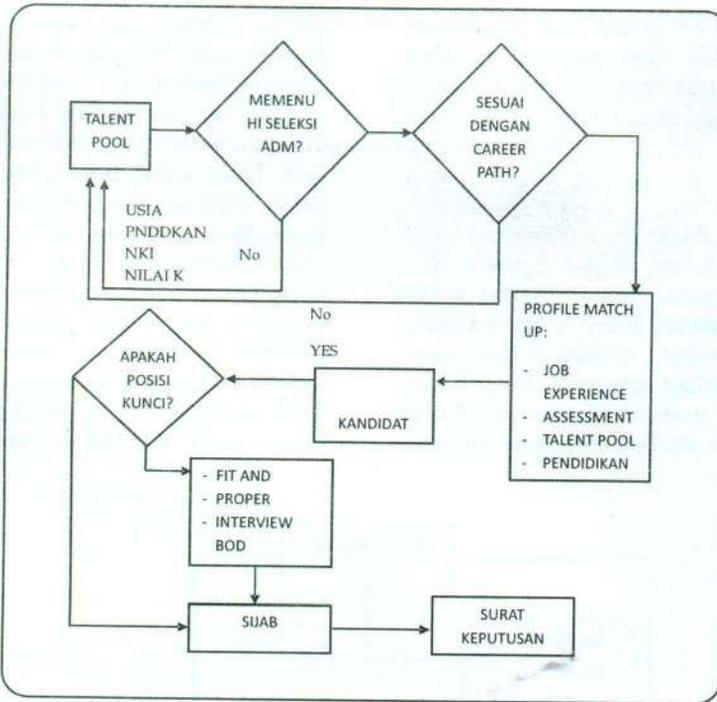
Skala Penilaian	Nilai Gap	Keterangan
Sangat kurang	-2	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya jauh dibawah key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Kurang Memadai	1	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya di bawah key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Memadai	0	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya sesuai key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Diatas Memadai	1	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya di atas key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan
Istimewa	2	Diberikan apabila karyawan yang dinilai kompetensinya jauh di atas key indicator yang dipersyaratkan pada posisi yang bersangkutan



**Gambar 4**

**Alternatif 1 Skema Proses Fit And Proper Di Pt. Telkom, Tbk.**

Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009



**Gambar 5**  
**Alternatif 2 Skema Proses Fit And Proper Di Pt. Telkom, Tbk.**  
 Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

(arus), dan *Competency Requirement* (Kompetensi yang dipersyaratkan). *Ketiga Tallent pool*. *Tallent Pool* adalah kumpulan sumber daya manusia yang berkompoten yang telah teruji melalui suatu penilaian yang meliputi: *Knowledge* (Pengetahuan), *Job Experience* (Pengalaman kerja), penilaian 360°, yaitu penilaian yang dilakukan baik oleh atasan, bawahan maupun teman setingkat/selevel, *assesment Centre*, serta *Performance* (Kinerja yang selama ini diperlihatkan) SDM itu sendiri. Lalu ketiganya di olah sedemikian rupa sehingga memunculkan *Profile Match Up* (kesesuaian Profile) dan itu akan memunculkan long list candidate (daftar panjang calon-calon) yang nantinya di kelola dalam suatu *management selection* (Seleksi manajemen) sehingga mengerucut menjadi *shortlist candidates* (daftar pendek calon-calon) yang nantinya berhak untuk mengisi jabatan

tertentu.

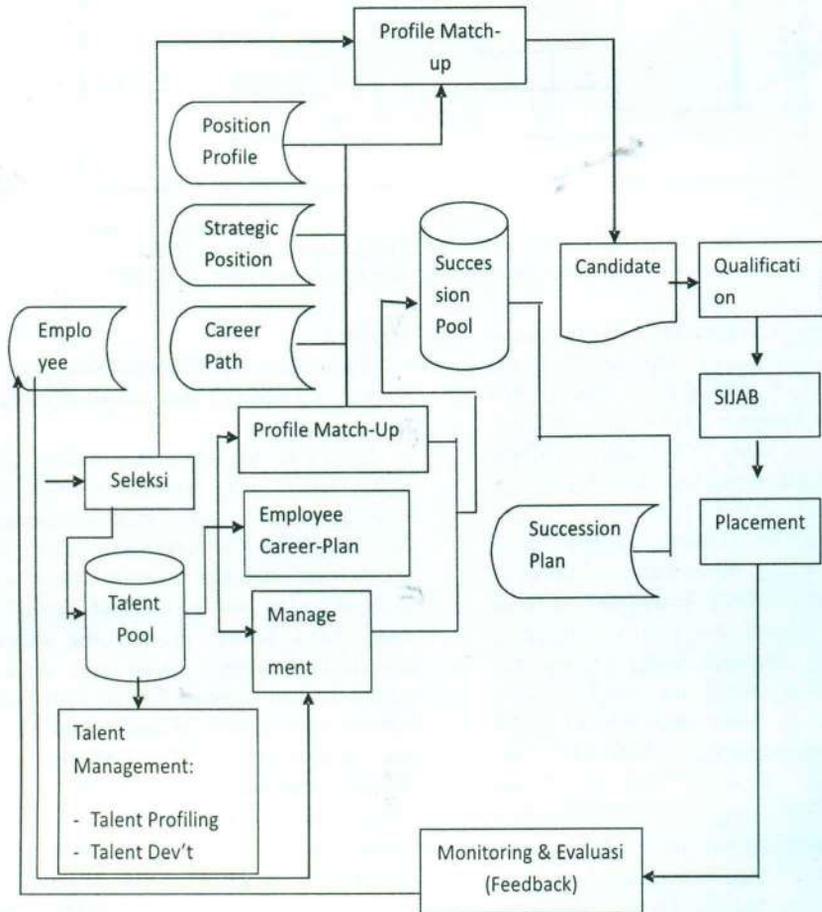
Dari Alternatif 2 Skema Proses Fit and Proper tersebut di atas, dapat dijelaskan sebagai berikut:

Dimulai penerimaan calon dari *Tallent pool*, yang setelah dilihat dari beberapa faktor yaitu Usia, Pendidikan, NKI, dan Nilai K akan ditentukan apakah memenuhi seleksi administrasi atau belum? Kalau belum, kembali ke *Tallent pool*. Tapi kalau memenuhi seleksi administrasi maka dicek lagi apakah sudah sesuai dengan *Career Path* (jalur karier) nya antara posisi sebelumnya, saat ini dan jabatan yang mungkin akan didudukinya kelak. Apabila tidak sesuai maka akan dikembalikan ke *Tallent pool*, namun apabila sudah sesuai maka akan dilanjutkan ke tahapan *Profile Match Up*. Pada tahapan ini akan dicocokkan dan disesuaikan: dengan *Job Experience* (pengalaman kerja) masing-masing calon, hasil *Assesment*, keanggotaannya

dalam *Talent Pool* dan *basic* pendidikan yang dimiliki oleh pegawai tersebut apabila semua persyaratan itu telah lengkap dan memenuhi syarat maka ditentukan sebagai kandidat. Untuk kandidat yang masuk kategori posisi kunci harus melakukan *Fit and proper* dan *interview BOD* baru selanjutnya diikuti dalam Seleksi Jabatan dan apabila terpilih maka diterbitkanlah Surat Keputusan Pengangkatan Dalam Jabatan tersebut. Namun kalau bukan termasuk dalam kategori Posisi Kunci maka tidak usah melalui *Fit and Proper* dan *Interview BOD*, cukup hanya dengan

Seleksi Jabatan saja dan apabila telah terpilih maka dibuatlah Surat Keputusan Pengangkatan dalam jabatan tersebut.

Dari Skema alur Fast Track (Gambar 6) dapat dijelaskan sebagai berikut: *Fast Track* yaitu pola pengembangan karier yang sifatnya terbuka, jadi setiap pegawai yang merasa dirinya berpotensi untuk berkarier lebih cepat dapat mengikuti pola ini yang diawali dari diri pegawai itu sendiri, manakala yang bersangkutan merasa punya potensi, diperbolehkan untuk mengikuti seleksi yang apabila yang bersangkutan lulus, maka akan ada beberapa alternatif



Gambar 6  
 Alternatif 3 Telkom Fast Track  
 Sumber: SGM HR. CENTRE, Direktorat Human Capital & General Affair, 25-02-2009

skenario yang dapat menghantarkan pegawai tersebut pada posisi yang diinginkannya, antara lain:

#### Alternatif 1

Setelah Pegawai yang bersangkutan lolos seleksi maka langsung masuk kategori *profile match up* (penyesuaian Profil) dengan mencocokkan antara *Position Profile*, *Career Path* dan *Strategic Position*. Apabila sudah dianggap sesuai maka yang bersangkutan dapat masuk dalam jajaran *Candidate* (calon) yang dengan kualifikasi yang dimilikinya maka melalui sidang jabatan (SIJAB), apabila team SIJAB dengan berbagai pertimbangan terkait KSA nya maka SIJAB dapat merekomendasikan yang bersangkutan dapat ditempatkan dalam jabatan yang ditentukan sesuai dengan penawaran. Selanjutnya setelah beberapa waktu menduduki jabatan, sebagai *feed back*, Pegawai tersebut dimonitor dan dievaluasi kinerjanya. Apabila kinerjanya buruk maka pegawai yang bersangkutan akan di kembalikan kepada posisi terakhir, menjadi staf. Namun apabila yang bersangkutan menunjukkan kinerja yang baik atau memuaskan, maka yang bersangkutan dapat meneruskan dalam jabatan tersebut atau bila memungkinkan dan ada jabatan lowong di atasnya maka dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

#### Alternatif 2

Setelah lulus seleksi, maka pegawai tersebut dapat masuk dalam wadah/Kelompok *Talent Pool*. Dengan masuk dalam *Talent pool* maka pegawai itu oleh HRD di *manage* baik dari segi *Talent profiling* (Pemprofilan bakat), *Talent development* (Pengembangan bakat) dan *Talent retention* (mempunyai bakat). Setelah lolos memasuki *Talent Pool*, selanjutnya di sesuaikan melalui *Profile Match up* (Penyesuaian Profil), *employee Career Plan* (Rencana Karier Pegawai) dan *Management Career Plan*

(Manajemen Perencanaan Karier). Apabila tahapan tersebut sudah dapat lolos memasuki *Succession Pool*. Setelah melalui *Succession Plan*, maka pegawai tersebut masuk dalam kelompok *Candidate*. Biasanya yang masuk dalam *Candidate* untuk satu jenis jabatan yang lowong sebanyak 3 Orang untuk yang dianggap Kompeten untuk menduduki jabatan tersebut. Mengingat harus ada satu pemenang, maka dengan seleksi *Qualification*, maka dapat ditentukan satu orang yang berhak menduduki jabatan tersebut, maka diproses melalui Sidang Jabatan. Apabila team SIJAB dengan berbagai pertimbangan terkait KSA nya maka SIJAB dapat merekomendasikan yang bersangkutan dapat ditempatkan dalam jabatan yang ditentukan sesuai dengan penawaran. Selanjutnya setelah beberapa waktu menduduki jabatan, sebagai *feed back*, Pegawai tersebut dimonitor dan dievaluasi kinerjanya. Apabila kinerjanya buruk maka pegawai yang bersangkutan akan di kembalikan kepada posisi terakhir, menjadi staf. Namun apabila yang bersangkutan menunjukkan kinerja yang baik atau memuaskan, maka yang bersangkutan dapat meneruskan dalam jabatan tersebut atau bila memungkinkan dan ada jabatan lowong di atasnya maka dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

#### Alternatif 3

Setelah pegawai tersebut lulus Seleksi, maka pegawai tersebut melalui proses *Profile Match up* (penyesuaian Profilnya), *Employee Career Plan* (Rencana Karier Pegawai) dan *Management Career Plan* (Manajemen Perencanaan Karier). Setelah diperiksa ketiga poin tersebut dan dianggap memenuhi syarat, maka pegawai tersebut lolos memasuki tahapan *Succession Pool*. Dengan Melalui *Succession Plan* (Perencanaan menuju sukses), dan dianggap lolos maka yang bersangkutan masuk dalam kelompok *Candidate*. Biasanya yang masuk dalam

*Candidate* untuk satu jenis jabatan yang lowong sebanyak 3 Orang untuk yang dianggap kompeten untuk menduduki jabatan tersebut. Mengingat harus ada satu pemenang, maka dengan seleksi *Qualification*, maka dapat ditentukan satu orang yang berhak menduduki jabatan tersebut, maka diproses melalui Sidang Jabatan. Apabila team SIJAB dengan berbagai pertimbangan terkait KSA nya maka SIJAB dapat merekomendasikan yang bersangkutan dapat ditempatkan dalam jabatan yang ditentukan sesuai dengan penawaran. Selanjutnya setelah beberapa waktu menduduki jabatan, sebagai *feed back*, pegawai tersebut dimonitor dan dievaluasi kinerjanya. Apabila kinerjanya buruk maka pegawai yang bersangkutan akan di kembalikan kepada posisi terakhir, menjadi staf. Namun apabila yang bersangkutan menunjukkan kinerja yang baik atau memuaskan, maka yang bersangkutan dapat meneruskan dalam jabatan tersebut atau bila memungkinkan dan ada jabatan lowong di atasnya maka dapat dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi.

### C. MANAJEMEN SELEKSI

Kita semakin memahami bahwa Sumber Daya Manusia merupakan aset perusahaan. Oleh karena itu Manajemen perusahaan saat ini mulai banyak yang memberikan perhatian terhadap strategi pengembangan SDM di perusahaannya, antara lain dengan menggunakan *Assessment Center*. Apa yang dimaksud dengan *Assessment Center*, tahapan apa saja yang dilalui dalam program pengembangan SDM melalui *Assessment Center*, serta bagaimana akuntabilitas *Assessment Center*, secara garis besar akan di uraikan di bawah ini.

*Assessment Center*, selanjutnya disingkat AC, adalah suatu metode untuk mengidentifikasi dan menarjeng pegawai, yang dinilai memiliki potensi dari sisi manajerial (*managerial skill*)

untuk menduduki suatu jabatan tertentu di kemudian hari (*future responsibility*). Dalam setiap program AC, setiap kandidat diberikan berbagai simulasi tingkah laku (*behavioral simulation*) untuk kemudian di observasi dan dievaluasi oleh beberapa *assessor*. Karakteristik dari AC, adalah mengacu pada *job target* yang spesifik, pemberian simulasi yang jenisnya *multiple exercise* (*latihan yang bermacam-macam*) dan proses penilaian yang bersifat *multiple assessor* (*beragam penilai*). Oleh karena itu, sebagai metode, AC memiliki validitas dan tingkat obyektivitas yang tergolong cukup tinggi.

### D. SIDANG JABATAN

Sidang Jabatan dilakukan dalam rangka mendiskusikan hasil dari seleksi calon pejabat yang akan didudukkan dalam jabatan tertentu. Sidang jabatan biasanya dilakukan oleh Perwakilan dari Top Manajemen yang meliputi Pejabat dari Unit *Human Resource Development, Assessment Centre*, dan Direktur/Pimpinan Unit Kerja dimana calon akan ditempatkan. Dan merupakan sidang penentuan siapa diantara peserta seleksi yang dianggap memenuhi syarat dan layak untuk menduduki jabatan tersebut.

### ASSESSMENT CENTRE

#### Tahapan yang dilakukan dalam program *Assessment Center*

Sebelum melakukan program AC, terlebih dahulu harus dilakukan tahapan kerja, yang secara metodologis disebut sebagai *Pra-Assessment Center*. Kegiatan yang dilakukan dalam *Pra-Assessment Center* ini, antara lain:

1. Identifikasi dan Penetapan Kriteria Sukses
  2. Survey dan Penyusunan Simulasi
- Proses identifikasi dan Penetapan Kriteria Sukses diawali dengan menetapkan *job target* yang akan dinilai. Berdasarkan *job target* tersebut, secara

*sampling* dicoba menggali informasi mengenai berbagai aktivitas yang biasa dilakukan oleh pejabat pada *job* tersebut, melalui proses *job analysis* dengan menggunakan ICS (*Identification Criteria for Success*). Informasi ini bisa diperoleh dari *job holder* (pemangku jabatan), *superior* (atasan), mantan pemangku jabatan atau *subordinate* (anak buah), untuk kemudian diolah. Dari *job analysis* ini diperoleh Kriteria Sukses dari *job target*, berupa sejumlah dimensi atau kompetensi tertentu.

Tahap selanjutnya dilakukan *survey* kelapangan agar memahami dunia kerja, iklim kerja, kebiasaan atau pemasalahan-permasalahan yang secara nyata sering muncul di lapangan. Hasil *survey* digunakan sebagai bahan dalam mengembangkan atau membuat desain *exercise* atau simulasi sesuai kebutuhan dan tuntutan dari kriteria sukses *job* tersebut.

Proses *Pra-Assessment Center* ini lebih kurang membutuhkan waktu antara 1,5 sampai 2 bulan, baru kemudian program *assessment* berjalan.

#### Tujuan membuat *Assessment Center*

*Assessment Center* selain bertujuan untuk memilih calon-calon pimpinan yang handal dan siap menghadapi tugas-tugas ke depan nanti, juga digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan, yang perlu diberikan kepada setiap karyawan agar lebih siap menghadapi tugas-tugas yang akan diberikan di kemudian hari. *Assessment Center* sebagai suatu metode, selain digunakan dalam program pengembangan karir, juga digunakan dalam proses seleksi dan penempatan karyawan.

#### Akuntabilitas *Assessment Center* dalam pengembangan organisasi.

SDM merupakan salah satu isu yang paling disoroti oleh para pimpinan perusahaan. Pernyataan bahwa "*Man behind the gun*" atau kunci dari keberhasilan, namun di sisi lain praktek untuk mewujudkan SDM yang

berkualitas seringkali menjadi nomor dua apabila hal tersebut dikaitkan dengan biaya. Karena adanya dua isu ini, yaitu membutuhkan SDM berkualitas, dan kebutuhan SDM berkualitas memerlukan biaya, maka perlu suatu upaya agar metoda pengembangan SDM diyakini baik, sehingga biaya yang dikeluarkan memadai dengan hasil yang diperoleh.

Sebagai suatu metode untuk menggali kemampuan manajerial, *Assessment Center* memiliki kekuatan yang cukup tinggi dalam memprediksi tingkat keberhasilan seseorang dalam suatu posisi yang direncanakan baginya. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh AT&T, dari 103 orang yang diidentifikasi sebagai "*high potential person*", 54% mendapat promosi satu tingkat dengan kesuksesan signifikan dan 42% mendapatkan promosi dua tingkat dengan kesuksesan yang juga signifikan. Dari penelitian tersebut, metoda *Assessment Center* memiliki tingkat reliabilitas yang cukup tinggi dibandingkan dengan metoda lainnya.

Adapun proses *assessment* yang dilakukan oleh PT Telkom dilakukan dengan metode *assessment on line 360* derajat, penilaian dilakukan tertutup, penilaian dilakukan 1 kali setahun, karyawan dinilai pada kompetensi yang dipersyaratkan di posisinya: *core competency* dan *specific Competency* (untuk *Personal Quality* terdiri dari 15 kompetensi, dimana setiap *job* mensyaratkan 5-6 kompetensi), sedangkan untuk *skill* dan *knowledge* disusun berdasarkan *Job Stream: Infocom, Marketing & Sales, Business, logistic, Finance Human Capital, General*. Kompetensi-kompetensi tersebut meliputi:

- *Strategic Orientation* (orientasi strategic)
- *Action Management*
- *Leadership of Change* (Perubahan Kepemimpinan)
- *Networking* (Jejaring)