



Manajemen

TALENTA

Tim Penulis:

Zandra Dwanita Widodo, I Gusti Ayu Ari Agustini, Amrin Mulia Utama,
Sonny Santosa & Rini Novianti, Raden Isma Anggraini, Rejeki Bangun,
Purwanti Dyah Pramanik, Diah Permata, Madya Ahdiyat,
Nidya Dudija, Wijiharta, Lucky Nugroho.



Manajemen

TALENTA

Tim Penulis:

Zandra Dwanita Widodo, I Gusti Ayu Ari Agustini, Amrin Mulia Utama,
Sonny Santosa & Rini Novianti, Raden Isma Anggraini, Rejeki Bangun,
Purwanti Dyah Pramanik, Diah Permata, Madya Ahdiyat,
Nidya Dudija, Wijiharta, Lucky Nugroho.



MANAJEMEN TALENTA

Tim Penulis:

**Zandra Dwanita Widodo, I Gusti Ayu Ari Agustini, Amrin Mulia Utama,
Sonny Santosa & Rini Novianti, Raden Isma Anggraini, Rejeki Bangun,
Purwanti Dyah Pramanik, Diah Permata, Madya Ahdiyat, Nidya Dudija,
Wijiharta, Lucky Nugroho.**

Desain Cover:

Septian Maulana

Sumber Ilustrasi:

www.freepik.com

Tata Letak:

Handarini Rohana

Editor:

Zandra Dwanita Widodo

ISBN:

978-623-459-488-1

Cetakan Pertama:

Mei, 2023

Tanggung Jawab Isi, pada Penulis

Hak Cipta Dilindungi Oleh Undang-Undang

by Penerbit Widina Bhakti Persada Bandung

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT:

WIDINA BHAKTI PERSADA BANDUNG

(Grup CV. Widina Media Utama)

Komplek Puri Melia Asri Blok C3 No. 17 Desa Bojong Emas
Kec. Solokan Jeruk Kabupaten Bandung, Provinsi Jawa Barat

Anggota IKAPI No. 360/JBA/2020

Website: www.penerbitwidina.com

Instagram: [@penerbitwidina](https://www.instagram.com/penerbitwidina)

Telepon (022) 87355370

KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut kami ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul Manajemen Talenta telah selesai di susun dan berhasil diterbitkan, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasan bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan Tentang Manajemen Talenta.

Buku ini merupakan salah satu wujud perhatian penulis terhadap Manajemen Talenta. Talenta adalah salah satu strategi perusahaan yang khusus menangani pengelolaan sumber daya manusia. Melalui manajemen talenta yang ada, perusahaan dapat menelusuri salah satu hal penting yang mungkin terjadi yaitu terkait penurunan kinerja perusahaan. Manajemen talenta dimulai dari tahap pencarian, pendekatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pembinaan, promosi, dan pemindahan karyawan, sesuai dengan kebutuhan operasional usaha perusahaan.

Manajemen talenta bertujuan untuk melakukan penguatan kinerja karyawan bertalenta yang dimiliki. Bila perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang rata-rata berkualitas lebih baik dari perusahaan pesaing, maka dapat dipastikan perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka perusahaan harus menerapkan manajemen talenta agar dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik dan unggul. Maka dari itu pentingnya manajemen talenta di dalam perusahaan untuk mencari, mengelola serta mengembangkan sumber daya manusia yang ada untuk kedepannya dapat menjadi karyawan yang berkualitas dengan kinerja yang maksimal supaya memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Akan tetapi pada akhirnya kami mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna, sebagaimana pepatah menyebutkan “tiada gading yang tidak retak” dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik tuhan semata. Maka dari itu, kami dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para

pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih kami sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan dan penerbitan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan sidang pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Mei, 2023

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
BAB 1 MANAJEMEN TALENTA PILAR PENTING	
PENINGKATAN KUALITAS SDM	1
A. Pendahuluan.....	2
B. Sejarah Manajemen Talenta	4
C. Pengertian Manajemen Talenta	5
D. Apa Saja Keunggulan Manajemen Talenta	7
E. Pentingnya Manajemen Talenta Dalam Peningkatan Kualitas SDM.....	9
F. Pengembangan Kompetensi SDM Dalam Manajemen Talenta dan Tantangan Saat Ini	11
G. Rangkuman Materi	13
BAB 2 KARAKTERISTIK MANAJEMEN TALENTA	19
A. Pendahuluan.....	20
B. Pengertian Manajemen Talenta	22
C. Tujuan Manajemen Talenta.....	24
D. Proses Manajemen Talenta	25
E. Sumber Talenta	31
F. Karakteristik Manajemen Talenta	35
G. Prinsip-prinsip dan Hambatan dalam Manajemen Talenta.....	36
H. Rangkuman Materi	39
BAB 3 FAKTOR YANG BERPENGARUH DALAM MANAJEMEN TALENTA	43
A. Pendahuluan.....	44
B. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Talenta	45
C. Rangkuman Materi	57
BAB 4 FAKTOR KESUKSESAN MANAJEMEN TALENTA	63
A. Pendahuluan.....	64
B. Manajemen Talenta Sebagai Future Leader.....	66
C. 5 (Lima) Tahapan Strategi Organisasi	69
D. Kerangka Strategi Pengembangan Bakat	71
E. Roadmap Talent Management	74

F. Rangkuman Materi	76
BAB 5 KOMPETENSI GENERASIONAL DALAM MANAJEMEN TALENTA	81
A. Pendahuluan	82
B. Teori Perbedaan Generasi	83
C. Kesenjangan Generasional Dalam Organisasi	87
D. Definisi Kompetensi Generasional	89
E. Kompetensi Generasional dan Strategi Talenta	90
F. Peran Kompetensi Generasional Dalam Manajemen Talenta	91
G. Rangkuman Materi	92
BAB 6 MODEL MANAJEMEN TALENTA	97
A. Pendahuluan	98
B. Model Manajemen Talenta	99
C. Rangkuman Materi	109
BAB 7 TAHAPAN MANAJEMEN TALENTA	113
A. Pendahuluan	114
B. Rincian Pembahasan Materi	115
C. Rangkuman Materi	129
BAB 8 STRATEGI MANAJEMEN TALENTA	133
A. Pendahuluan	134
B. Strategi Manajemen Talenta	135
C. Tahapan Strategi Manajemen Talenta	137
D. Rangkuman Materi	145
BAB 9 CARA KERJA MANAJEMEN TALENTA	149
A. Pendahuluan	150
B. Framework Manajemen Talenta	151
C. Framework Pengembangan Talenta	162
D. Cara Kerja Manajemen Talenta	168
E. Rangkuman Materi	171
BAB 10 MANFAAT MANAJEMEN TALENTA BAGI ORGANISASI	173
A. Pendahuluan	176
B. Pengertian Talenta	178
C. Keterlibatan Individu	179
D. Pengertian Manajemen Talenta	180
E. Proses Manajemen Talenta	182
F. Strategi Manajemen Talenta	185

G. Manajemen Talenta Bagi Organisasi	186
H. Rangkuman Materi	191
BAB 11 MANFAAT MANAJEMEN TALENTA BAGI KARYAWAN	197
A. Pendahuluan.....	198
B. Retensi	199
C. Manfaat Manajemen Talenta Bagi Karyawan	200
D. Rangkuman Materi	202
BAB 12 PENERAPAN MANAGEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT)	
PADA SEBUAH PERUSAHAAN	209
A. Pendahuluan.....	210
B. Perilaku Karyawan BumN Yang Agile	214
C. Implementasi Manajemen Talenta (Talent Management)	
Pada BUMN	217
D. Rangkuman Materi	218
GLOSARIUM	223
PROFIL PENULIS	230



MANAJEMEN TALENTA

BAB 1: MANAJEMEN TALENTA PILAR PENTING PENINGKATAN KUALITAS SDM

Zandra Dwanita Widodo S.Pd., S.E., M.M

Universitas Tunas Pembangunan Surakarta

BAB 1

MANAJEMEN TALENTA PILAR PENTING PENINGKATAN KUALITAS SDM

A. PENDAHULUAN

Perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam mengelola sumber daya manusia perlu adanya pengembangan agar performa yang dimiliki pekerja dapat maksimal dengan memajemen talenta yang sesuai dengan keahlian masing-masing pekerja. Oleh sebab itu manajemen talenta dibutuhkan oleh perusahaan untuk merencanakan, mengelola, meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Maka dengan adanya manajemen talenta dapat menjadikan karyawan yang dapat menjadi pemimpin perusahaan di masa depan. Dengan perencanaan serta pengembangan sumber daya manusia yang baik dapat dilihat dari performa sumber daya manusia dalam menyelesaikan tugas yang diberikan perusahaan dengan rentang waktu yang telah ditentukan. Di dalam sebuah perusahaan penting adanya pengelolaan manajemen talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk dapat memiliki kinerja yang lebih berkembang untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan sangat memerlukan sumber daya manusia yang memiliki kualitas yang bagus untuk dapat menjadi penggerak operasional perusahaan. Dengan adanya manajemen talenta ini pada perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Oleh sebab itu perlunya pemeliharaan akan talenta sumber daya manusia yang dapat dikembangkan untuk membantu kinerja pengelolaan perusahaan. Sumber daya manusia di dalam perusahaan harus dapat dikelola serta dikembangkan lagi agar dapat mencapai tujuan

perusahaan. Oleh sebab itu perusahaan perlu membimbing karyawan – karyawan yang mempunyai talenta agar dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia, sehingga dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan secara maksimal dengan dapat mencapai target produksi yang ditetapkan perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang secara berkala mengevaluasi kinerja karyawannya. Mengingat fungsi talenta karyawan sangat mendukung pekerjaannya di perusahaan, karyawan bekerja untuk mencapai kinerja perusahaan yang lebih tinggi dari sebelumnya.

Adanya manajemen talenta pada suatu perusahaan atau organisasi sangat perlu menjadi proses perkembangan untuk perusahaan di masa yang akan datang. Perusahaan harus dapat melihat talenta yang dimiliki oleh karyawan kemudian dapat dilakukan pengelolaan serta pengembangan yang baik bermanfaat bagi perusahaan. Bisa juga dalam mencari seseorang yang mempunyai talenta yang bagus pada saat proses seleksi atau *recruitmen* sehingga dapat menjadi karyawan yang dapat diandalkan di masa yang akan datang. Dengan adanya manajemen talenta itu sendiri diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan adanya manajemen talenta itu sendiri maka aktivitas yang dikerjakan oleh karyawan dapat dikembangkan serta pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dapat diperbanyak agar dalam mencapai tujuan perusahaan dapat bekerja secara maksimal. Agar perusahaan dapat bersaing maka dengan mengandalkan teknologi saja tidak cukup, maka dapat disertai dengan kualitas sumber daya manusia yang unggul dapat menjadikan pengembangan perusahaan. Oleh karena itu perlunya memahami akan talent manajemen sumber daya manusia yang ke depannya dapat menjadi penerus serta orang yang dapat diandalkan dalam perusahaan. Untuk dapat mencapai tujuan perusahaan atau organisasi harus memperhatikan komponen-komponen talent management, dengan adanya sumber daya manusia yang ada jika tidak dapat dikelola dengan baik maka akan menjadikan penghambat untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam hal ini peran manajemen talenta sangat penting untuk dapat mengembangkan perusahaan untuk mencapai tujuannya.

B. SEJARAH MANAJEMEN TALENTA

Manajemen talenta dirasa penting oleh petinggi – petinggi yang ada pada perusahaan dikarenakan lebih mengetahui kebutuhan yang diperlukan oleh perusahaan. Dalam usaha mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan sistematis untuk melakukan aktivitas – aktivitas manajemen talenta tersebut. Konsep manajemen bakat lahir dan berkembang sebagai tanggapan atas fenomena "bakat untuk bakat" yang pertama kali dikemukakan oleh Stephen Hankin dari McKinsey & Company dalam surveinya tahun 2007 terhadap banyak perusahaan Amerika. Banyak perusahaan berjuang untuk mempertahankan talenta terbaik, dan dengan meningkatnya persaingan di antara perusahaan dan kumpulan kandidat yang terbatas, juga sulit untuk merekrut talenta potensial. Bisnis dan organisasi kemudian terbangun dengan kesadaran baru bahwa bakat adalah kunci strategis keberhasilan perusahaan dan harus diidentifikasi, dikembangkan, dan dipelihara sebagai aset organisasi utama. Pola pikir ini telah membawa perubahan paradigma ke organisasi di bidang manajemen sumber daya manusia. Dari paradigma pertama, yang melihat SDM hanya sebagai salah satu sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnis (Human Resources), hingga orang-orang yang melihatnya sebagai komponen kunci keberhasilan bisnis (Human Capital). Ide ini merupakan akar dari ide manajemen talenta. Cara berpikir seperti ini sering disebut dengan talent mindset. (Seta et al., 2021)

Semua talenta tersebut memiliki potensi pencapaian saat ini dan potensi masa depan melalui pengembangan talenta atau dianggap talenta yang berkualitas. Menarik talenta adalah hasil dari perusahaan dengan budaya inovatif, sistem SDM, dan rutinitas SDM yang membuat perusahaan unik. adalah proses yang sulit ditiru oleh pesaing dan dapat diimplementasikan dengan cepat. (Ciptagustia, 2019). Dengan adanya talenta manajemen di dunia ini diharapkan bahwa dalam pengelolaan serta pengembangan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan dapat dipertahankan serta ditingkatkan kualitas talenta yang dimilikinya. Agar dapat menjadi sumber daya manusia yang unggul dengan talenta yang dimiliki sehingga dapat membuat perusahaan menjadi lebih berkembang ke depannya. Talent management sebenarnya merupakan

varian baru dari manajemen sumber daya manusia, tahapan pengelolaan talenta relatif sama dengan pengelolaan sumber daya manusia, dan terdapat variasi dari talent retention yaitu program untuk mempertahankan talent dalam suatu organisasi. Adanya manajemen talent pada masa ini bisa menjadikan proses rekrutmen sumber daya manusia dengan melihat dari kualitas atau talenta yang dimiliki seseorang sehingga dapat dipertahankan serta dikembangkan agar dapat membantu jalannya perusahaan mencapai tujuan. Sumber daya manusia yang dikelola dengan baik dapat membuat sumber daya manusia menjadi nyaman akan tugas – tugas pekerjaan yang diberikan atasan serta dapat menyelesaikannya. Manajemen talenta sangat membantu dalam menciptakan sumber daya manusia yang unggul dalam peningkatan kualitas kinerjanya dalam perusahaan. Sehingga dengan diterapkannya manajemen talenta diharapkan dapat membantu mengelola sumber daya manusia yang memiliki talenta yang dibutuhkan oleh perusahaan. Sistem manajemen talenta menggabungkan proses seleksi yang transparan dan adil ke dalam sistem sehingga potensi dan talenta tertinggi secara otomatis memiliki peluang lebih besar untuk mengejar karir yang lebih baik dan lebih cepat. (Sobandi, 2019)

C. PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA

Manajemen talenta adalah aktivitas sistematis dan sistematis dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia untuk menarik lebih banyak orang dan memastikan talenta terbaik. Manajemen bakat merupakan faktor penting dalam retensi karyawan, karena kepemimpinan memiliki dampak yang signifikan terhadap retensi karyawan. (Nasution & Nasution, 2022). Manajemen talenta adalah tentang mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berbakat, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat di pekerjaan yang tepat, dan mengelola orang yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis dan prioritas bisnis perusahaan. perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja di tempat. Orang-orang yang menciptakan keunggulan bisnis dan mewujudkan visi perusahaan. (Riswan et al., 2022) Talent management adalah upaya untuk menemukan, mengembangkan, merencanakan, dan mempertahankan talenta yang dimiliki seseorang

dalam suatu organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis organisasi dan aset yang perlu dipertahankan. (Savitri & Suherman, 2018). Manajemen talenta adalah kegiatan yang terintegrasi ke dalam manajemen sumber daya manusia melalui proses mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan mentransfer individu atau personel yang sangat berbakat ini ke berbagai organisasi lain. (Suryanto, 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta merupakan suatu proses mencari sumber daya manusia serta mengelola dan mengembangkan potensi kualitas sumber daya manusia agar dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

Talent Management mengacu pada kemampuan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mengembangkan karyawan berbakat untuk menugaskan orang yang tepat ke pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis dan prioritas bisnis perusahaan. mempertahankan kinerja orang-orang berbakat untuk menciptakan keunggulan bisnis dan mencapai visi perusahaan. (Ridha et al., 2016). Dengan adanya manajemen talenta di perusahaan diharapkan dapat menjadi langkah awal dalam menjadikan sumber daya manusia yang unggul dan mampu bersaing dengan perusahaan lainnya. Sehingga dapat memberikan perkembangan bagi perusahaan. Dengan demikian juga arti kata talent dapat diartikan sebagai bakat yang dimiliki seseorang dari lahir atau kemampuan alami yang dimiliki seseorang untuk mengerjakan sesuatu hal secara mandiri. Perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang memiliki kualitas agar dalam operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar dan menghasilkan sebuah keuntungan, maka dari itu perusahaan mencari kandidat sumber daya manusia yang memiliki kualitas talenta. Jika sumber daya manusia. Manajemen talenta biasanya dilakukan perusahaan untuk mencari kandidat karyawan yang memiliki kualitas agar dapat melakukan tugas-tugasnya dengan benar. Oleh karena itu perusahaan dalam mencari karyawan melihat dari kualitas yang dimiliki oleh seseorang tersebut. Maka talenta seseorang memiliki pengaruh dalam keberhasilan dalam menjalankan suatu pekerjaannya. Manajemen talenta berasal dari keyakinan bahwa bakat lah yang membedakan antara budaya organisasi yang baik dan yang buruk, dan itulah yang membedakan perusahaan dan organisasi dari mereka yang memiliki dan tanpa

keunggulan kompetitif. Menerapkan dan menegakkan manajemen bakat di seluruh tingkat pekerjaan dan fungsi. Talenta adalah karyawan kunci dengan pemikiran strategis yang tajam, kemampuan untuk menarik dan menginspirasi, semangat kewirausahaan, keterampilan fungsional dan kemampuan untuk memberikan hasil. (Rachmadinata & Ayuningtias, 2017)

D. APA SAJA KEUNGGULAN MANAJEMEN TALENTA

Dapat dikatakan berhasil dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di perusahaan dapat memberikan manfaat serta dampak besar akan kesuksesan perusahaan untuk memperoleh keuntungan dan mengalami perkembangan. Menurut Harmen (2018), salah satu manfaat penerapan program manajemen talenta adalah memungkinkan karyawan untuk terus menunjukkan kemampuannya, memungkinkan karyawan individu untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam menerapkan manajemen talenta pada suatu perusahaan maka akan mengalami manfaat serta keuntungan yang di dapat oleh perusahaan ataupun karyawan. Perusahaan mencari karyawan yang memiliki talenta yang bagus agar dalam pengelolaan serta pengembangannya dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Sehingga keunggulan yang di peroleh dalam menerapkan manajemen talenta antara lain dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, meningkatkan komitmen kinerja karyawan, mengelola sumber daya manusia menjadi lebih baik lagi, dan pengembangan sumber daya manusia mengalami peningkatan.

Manfaat dari manajemen talenta adalah memungkinkan organisasi untuk menempatkan orang-orang yang terampil dan berbakat di posisi strategis dan memobilisasi talenta untuk mencapai kinerja yang diinginkan. (Ida, 2020). Produktivitas karyawan yang tinggi merupakan faktor pembeda bagi setiap organisasi, yang secara langsung berdampak pada pendapatan dalam hal kualitas dan keuntungan dari produk atau layanan yang dijual. Di sinilah letak pentingnya manajemen talenta sebagai bagian dari pengelolaan dan pengembangan kualitas talenta dalam suatu organisasi.

Manfaat bagi Organisasi

- Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi organisasi.
- Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.
- Meningkatkan kepuasan bekerja pada karyawan.
- Memunculkan keterikatan karyawan.
- Menghemat biaya pergantian karyawan.
- Menganalisis risiko seperti identifikasi karyawan yang berpotensi keluar dari organisasi.

Manfaat bagi Karyawan

- Tersedianya pola karier yang jelas.
- Kesempatan pengembangan karier karyawan.
- Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
- Meningkatkan motivasi dan komitmen

Dengan adanya manajemen talenta dalam pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan maka akan memberikan berbagai keuntungan bagi perusahaan. Perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia yang berkualitas dengan adanya talenta yang dimiliki sehingga dapat dimanfaatkan untuk perkembangan perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan akan mendapatkan hasil produk serta keuntungan yang berkualitas tinggi. Manajemen talenta juga dapat bermanfaat untuk meningkatkan kualitas produksi dikarenakan dengan adanya sumber daya manusia yang memiliki bakat sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai yang diinginkan. Dengan pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang memiliki talenta yang berkualitas maka dapat membantu perkembangannya sebuah perusahaan. Dengan adanya manajemen talenta di perusahaan maka perusahaan akan mengalami peningkatan kinerja sumber daya manusia dikarenakan sumber daya manusia yang dimiliki memiliki talenta/bakat untuk dapat menyelesaikan pekerjaan secara cepat dan berkualitas.

E. PENTINGNYA MANAJEMEN TALENTA DALAM PENINGKATAN KUALITAS SDM

Manajemen talenta memegang peranan penting dalam sebuah organisasi. Karena perencanaan dan pembinaan talenta berdampak positif bagi perkembangan perusahaan karena kemampuan mengembangkan talenta. (Savitri & Suherman, 2018). Penerapan manajemen talenta di perusahaan-perusahaan besar di seluruh dunia menunjukkan bahwa keberlanjutan perusahaan dapat memberikan keuntungan dan nilai tambah yang lebih baik, terutama di bidang manajemen sumber daya manusia. Ada banyak perusahaan terkemuka dan terkenal yang telah menerapkannya. Sejumlah besar perusahaan ini menggunakan profesional untuk mengelola manajemen bakat mereka. (Rachmadinata & Ayuningtias, 2017). Pada era globalisasi saat ini banyak sekali persaingan dalam dunia bisnis disebabkan banyaknya perusahaan – perusahaan yang berkompetisi untuk dapat menguasai pasar penjualan. Oleh sebab itu diperlukannya strategi-strategi untuk dapat mengelola sumber daya manusia agar dapat menciptakan ide strategi yang dapat menguntungkan bagi perusahaan. Untuk dapat menjadikan sumber daya manusia yang unggul dan inovatif maka perusahaan harus dapat melihat talenta dari sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, kemudian dapat dikelola serta dikembangkan agar memberikan kontribusi yang maksimal sehingga dapat membantu mengembangkan perusahaan. Dalam mengelola sumber daya manusia perlu peranan strategis yang harus diterapkan agar ada kaitannya dengan pelaksanaan manajemen talenta dengan strategi perusahaan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia.

Faktor manajemen talenta yang termasuk dalam strategi manajemen sumber daya manusia berusaha untuk menghubungkan kinerja perusahaan yang kurang baik dengan proses pengembangan talenta karyawan dengan sebaik mungkin dan pergantian personel terkait dengan bisnis utama Perusahaan. Jika seseorang berhasil menarik bakat yang lebih baik dari pada rata-rata pesaingnya, maka akan memiliki perusahaan yang lebih efisien. Dalam hal ini berarti perusahaan melakukan proses seleksi talenta dengan lebih baik dan mengembangkan talenta mereka yang ada dengan lebih baik. Selain itu, strategi manajemen bakat Anda dapat diselaraskan dengan strategi bisnis Anda. Ini bertujuan untuk

mengembangkan mentalitas bakat dan menciptakan bakat terbaik hari ini dan besok. (Angliawati & Maulyan, 2020). Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka perusahaan harus menerapkan manajemen talenta agar dapat mengelola sumber daya manusia dengan baik dan unggul. Maka dari itu pentingnya manajemen talenta di dalam perusahaan untuk mencari, mengelola serta mengembangkan sumber daya manusia yang ada untuk ke depannya dapat menjadi karyawan yang berkualitas dengan kinerja yang maksimal supaya memberikan keuntungan bagi perusahaan. Manajemen talenta salah satu unsur pentingnya adalah untuk mendapatkan karyawan yang memiliki bakat alami yang nantinya dapat digunakan saat mengerjakan tugas-tugas pekerjaannya dengan cepat dan efisien. Kemudian pentingnya manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan pengelolaan sumber daya manusia melalui pelatihan pengembangan karyawan. Sumber daya manusia memiliki kesempatan dalam pengembangan karir dikarenakan adanya manajemen talenta di perusahaan. Oleh karena itu sumber daya manusia yang memiliki keinginan serta talenta akan memiliki kesempatan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia melalui pengembangan karir dan kompetensi. Untuk dapat menunjang kualitas serta pengetahuan sumber daya manusia maka peran manajemen talenta memiliki peranan penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dapat melalui proses pengembangan atau pelatihan atau dengan seminar yang di adakan oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas serta pengetahuan yang dimiliki oleh sumber daya manusia. Maka untuk mewujudkan tujuan perusahaan yaitu untuk memperoleh keuntungan maka manajemen talenta penting untuk diterapkan pada karyawan maupun perusahaan, sebab manajemen talenta menunjang akan keberhasilan perusahaan untuk memperoleh keuntungan serta menunjang meningkatkan kinerja sumber daya manusia. Sehingga untuk menunjang keberhasilan proses produksi diharapkan sumber daya manusia dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai yang telah direncanakan dengan maksud mencapai keuntungan perusahaan, yang telah menerapkan pengelolaan manajemen talenta dapat memberikan pengembangan kepada sumber daya manusia yang ada pada perusahaan.

F. PENGEMBANGAN KOMPETENSI SDM DALAM MANAJEMEN TALENTA DAN TANTANGAN SAAT INI

Kompetensi merupakan faktor kunci dalam kinerja tinggi individu dan dalam pencapaian tujuan organisasi. Kompetensi bukan hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi melakukan apa yang perlu Anda ketahui. Kemungkinan lain adalah sistem manajemen talenta sudah ada, tetapi hasilnya belum diintegrasikan ke dalam pengembangan. Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia Nasional adalah untuk mengelola sumber informasi atau sumber daya manusia terbaik di Indonesia yang dapat bekerja di instansi pemerintah dan memfasilitasi percepatan pembangunan Nasional. (Rahmat & Sherwin, 2022). Penerapan manajemen talenta dalam suatu organisasi tidak terbatas pada kemampuan organisasi untuk merekrut dan memecat karyawan, tetapi lebih pada bagaimana organisasi mencari, merekrut, mengembangkan, mempertahankan, mempromosikan, dan memberikan kompensasi kepada karyawan di dalam organisasi, dari menyediakan, untuk semua yang dilakukan untuk memastikan semua karyawan memenuhi standar perusahaan. (Rizki Anugrah, 2019). Dalam pelaksanaannya, pengembangan sumber daya manusia yang efektif menuntut karyawan untuk bertindak jujur, menghormati norma sosial dan etika, mematuhi peraturan yang berlaku baik di dalam maupun di luar lingkungan perusahaan, memberi contoh dalam segala keadaan, dan melayani pelanggan. solusi untuk situasi yang benar. (Utami & Wardani, 2021). Kompetensi yang diukur meliputi kompetensi teknis yang diukur dari jenjang pendidikan dan peminatan, pelatihan teknis fungsional, dan pengalaman kerja teknis, kemudian kompetensi manajerial yang diukur dari jenjang pendidikan, pelatihan struktural atau manajerial, pengalaman kepemimpinan, dan kompetensi sosial budaya yang diukur dengan kompetensi terukur. oleh pengalaman kerja yang relevan dengan masyarakat yang beragam secara budaya. (Taufik, 2021)

Beberapa masalah yang paling umum dihadapi organisasi adalah ketidakmampuan untuk mengidentifikasi peluang pertumbuhan perusahaan dan ketidakmampuan untuk merumuskan strategi yang berdampak pada pengembangan bisnis organisasi. Tantangan muncul apabila keinginan sumber daya manusia tidak seimbang antara harapan

dan kinerjanya. Tantangan terbesar manajemen saat ini adalah memenangkan perang talenta (Talent War) di mana situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada dalam pasar tenaga kerja (Iwan Sukoco & Ashar R. F., 2016). Mempertahankan talenta dengan keterampilan khusus tetap menjadi fokus bagi beberapa perusahaan. Hal ini dikarenakan persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat menuntut tersedianya karyawan dengan talenta yang sesuai dengan talenta terbaik dalam persaingan tersebut. Masalah bakat lainnya adalah bagaimana perusahaan dapat mempertahankan talenta terbaik. Hal ini disebabkan oleh meningkatnya permintaan akan karyawan yang berkualitas dan terbatasnya ketersediaan personel yang berkualitas. (Anisah & Sakinah, 2020). Adapun beberapa pengembangan talenta antara lain (Pahrudin, 2022)

a. Kumpulan bakat kelas pertama

Kumpulan bakat ini merupakan pusat pembangunan untuk pengurusan tertinggi, dengan peserta daripada pengurusan utama serta pengurus berada di kedudukan teratas.

b. Kumpulan bakat tahap kedua

Kumpulan bakat menengah ini adalah peringkat pembangunan kumpulan bakat dengan peserta daripada jawatan penyelia dan penolong pengurus bersedia untuk berkembang menjadi calon kepemimpinan yang berpotensi.

c. Kumpulan bakat tahap ketiga

Kumpulan bakat level ketiga ini merupakan level pertama dalam manajerial yang di dalam kelompok akselerasi ini perusahaan memasukan pemegang jabatan dari pemimpin regu dan koordinator yang memiliki talenta untuk dikembangkan menjadi kandidat-kandidat supervisor

Pengelolaan manajemen talenta pada suatu perusahaan masih terdapat permasalahan yang dihadapi. Permasalahan itu sering terjadi ketika perusahaan baru akan memulai menerapkan manajemen talenta guna mengelola bakat yang dimiliki sumber daya manusia. Oleh karena itu adanya suatu permasalahan dikarenakan kurangnya evaluasi dan monitoring pimpinan dalam mengelola talenta karyawan, adanya

perubahan dunia bisnis yang cepat akan memberikan tantangan bagi talent management. Serta perkembangan teknologi yang memberikan tantangan bagi sumber daya manusia untuk dapat mengetahui, memahami pekerjaan dengan menggunakan teknologi.

G. RANGKUMAN MATERI

Perusahaan-perusahaan di Indonesia dalam mengelola sumber daya manusia perlu adanya pengembangan agar performa yang dimiliki pekerja dapat maksimal dengan manajemen talenta yang sesuai dengan keahlian masing-masing pekerja. Dengan adanya manajemen talenta ini pada perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Oleh sebab itu perlunya pemeliharaan akan talenta sumber daya manusia yang dapat dikembangkan untuk membantu kinerja pengelolaan perusahaan. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang secara berkala mengevaluasi kinerja karyawannya. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang secara berkala mengevaluasi kinerja karyawannya. Talent management sebenarnya merupakan varian baru dari manajemen sumber daya manusia, tahapan pengelolaan talenta relatif sama dengan pengelolaan sumber daya manusia, dan terdapat variasi dari talent retention yaitu program untuk mempertahankan talent dalam suatu organisasi. Dengan adanya manajemen talenta itu sendiri diharapkan dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada pada perusahaan itu sendiri. Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan adanya manajemen talenta itu sendiri maka aktivitas yang dikerjakan oleh karyawan dapat dikembangkan serta pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan dapat diperbanyak agar dalam mencapai tujuan perusahaan dapat bekerja secara maksimal. Konsep manajemen bakat lahir dan berkembang sebagai tanggapan atas fenomena "bakat untuk bakat" yang pertama kali dikemukakan oleh Stephen Hankin dari McKinsey & Company dalam surveinya tahun 2007 terhadap banyak perusahaan Amerika. Bisnis dan organisasi kemudian terbangun dengan kesadaran baru bahwa bakat adalah kunci strategis keberhasilan perusahaan dan harus diidentifikasi, dikembangkan, dan dipelihara sebagai aset organisasi utama. Semua talenta tersebut memiliki potensi pencapaian saat ini dan potensi masa

depan melalui pengembangan talenta atau dianggap talenta yang berkualitas. Menarik talenta adalah hasil dari perusahaan dengan budaya inovatif, sistem SDM, dan rutinitas SDM yang membuat perusahaan unik. Adanya manajemen talenta pada masa ini bisa menjadikan proses rekrutmen sumber daya manusia dengan melihat dari kualitas atau talenta yang dimiliki seseorang sehingga dapat dipertahankan serta dikembangkan agar dapat membantu jalannya perusahaan mencapai tujuan.

Manajemen talenta adalah tentang mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berbakat, menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat di pekerjaan yang tepat, dan mengelola orang yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis dan prioritas bisnis perusahaan. perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja di tempat. Orang-orang yang menciptakan keunggulan bisnis dan mewujudkan visi perusahaan. (Riswan et al., 2022) Manajemen talenta adalah kegiatan yang terintegrasi ke dalam manajemen sumber daya manusia melalui proses mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, mempertahankan, dan mentransfer individu atau personel yang sangat berbakat ini ke berbagai organisasi lain. (Suryanto, 2019). Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta merupakan suatu proses mencari sumber daya manusia serta mengelola dan mengembangkan potensi kualitas sumber daya manusia agar dapat membantu mencapai tujuan perusahaan. Menurut Harmen (2018), salah satu manfaat penerapan program manajemen talenta adalah memungkinkan karyawan untuk terus menunjukkan kemampuannya, memungkinkan karyawan individu untuk meningkatkan kinerjanya dan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam menerapkan manajemen talenta pada suatu perusahaan maka akan mengalami manfaat serta keuntungan yang di dapat oleh perusahaan ataupun karyawan. Sehingga keunggulan yang di peroleh dalam menerapkan manajemen talenta antara lain dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas, meningkatkan komitmen kinerja karyawan, mengelola sumber daya manusia menjadi lebih baik lagi, dan pengembangan sumber daya manusia mengalami peningkatan. Untuk dapat meningkatkan kualitas sumber daya manusia maka perusahaan harus menerapkan manajemen talenta agar dapat

mengelola sumber daya manusia dengan baik dan unggul. Maka dari itu pentingnya manajemen talenta di dalam perusahaan untuk mencari, mengelola serta mengembangkan sumber daya manusia yang ada untuk ke depannya dapat menjadi karyawan yang berkualitas dengan kinerja yang maksimal supaya memberikan keuntungan bagi perusahaan. Dalam pelaksanaannya, pengembangan sumber daya manusia yang efektif menuntut karyawan untuk bertindak jujur, menghormati norma sosial dan etika, mematuhi peraturan yang berlaku baik di dalam maupun di luar lingkungan perusahaan, memberi contoh dalam segala keadaan, dan melayani pelanggan. solusi untuk situasi yang benar. (Utami & Wardani, 2021). Kompetensi bukan hanya mengetahui apa yang harus dilakukan, tetapi melakukan apa yang perlu Anda ketahui. Kemungkinan lain adalah sistem manajemen talenta sudah ada, tetapi hasilnya belum diintegrasikan ke dalam pengembangan. Tantangan muncul apabila keinginan sumber daya manusia tidak seimbang antara harapan dan kinerjanya. Tantangan terbesar manajemen saat ini adalah memenangkan perang talenta (Talent War) dimana situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada dalam pasar tenaga kerja (Iwan Sukoco & Ashar R. F., 2016) Permasalahan itu sering terjadi ketika perusahaan baru akan memulai menerapkan manajemen talenta guna mengelola bakat yang dimiliki sumber daya manusia

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan apa yang dimaksud manajemen talenta?
2. Bagaimana sejarah dalam manajemen talenta, jelaskan?
3. Bagaimana upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam manajemen talenta?
4. Jelaskan keunggulan-keunggulan dalam manajemen talenta?
5. Jelaskan mengenai tantangan yang ada dalam manajemen talenta serta pengembangan kompetensi sumber daya manusianya?

DAFTAR PUSTAKA

- Angliawati, R. Y., & Maulyan, F. F. (2020). Peran Talent Management Dalam Pembangunan SDM Yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*, 2(2), 28–40. <http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/index>
- Anisah, & Sakinah, A. (2020). Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen Dan Sains*, 5(2), 238–240. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.206>
- Ciptagustia, A. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Distinctive Capabilities serta Implikasinya Pada Keunggulan Bersaing Industri Furniture Rotan. *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Performa*, 16(1), 1–15. <https://doi.org/10.29313/performa.v16i2.4476>
- Harmen, Hilma. 2018. Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Survey pada Kantor Direksi Tanjung Morowa). *Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen*. 4(2)
- Ida, A. R. S. D. (2020). *MANAJEMEN TALENTA DALAM MEWUJUDKAN PEMIMPIN BERKINERJA TINGGI*. 16(1), 49–68.
- Iwan Sukoco & Ashar R. F. (2016). THE ANALYSIS OF TALENT MANAGEMENT STRATEGY USING ORGANIZATIONAL COMPETENCY APPROACH IN PT PINDAD (PERSERO) BANDUNG CITY. *Jurnal AdBispreneur Vol.1 No. 1* , 85-102.
- Nasution, M. T., & Nasution, S. (2022). *Pengaruh Talent Management Terhadap Employee Retention Pada Bank BTN Kantor Cabang Syariah Medan*. 2(4), 1009–1019.
- Pahrudin, S. (2022). Penerapan Manajemen Talenta (Talent Management) pada Karawan Logistik Farmasi di RS Abdul Radjak Purwakarta. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Syariah*, 2(September), 83–96.
- Rachmadinata, N. S., & Ayuningtias, H. G. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17(3), 197. <https://doi.org/10.25124/jmi.v17i3.1156>

- Rahmat, S., & Sherwin, M. S. (2022). Integrasi Manajemen Talenta dengan Pengembangan Kompetensi ASN. *Journal of Government and Politics (JGOP)*, Vol. 4(1), 121–132.
- Ridha, C. N., Endang, S. A., & Arik, P. (2016). PENGARUH MANAJEMEN TALENTA DAN MANAJEMEN PENGETAHUAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN TERHADAP KINERJA KARYAWAN (Studi pada Karyawan PT . PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur , Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 39(2), 141–148.
- Riswan, D. M., Ahmad, M., I, G. D. A., & Yusuf, P. (2022). *Pengaruh Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Di PT . Pas Indonesia Timur*. 3(1), 108–113.
- Rizki Anugrah, C. M. (2019). Kajian Penerapan Manajemen Talenta dalam Rangka Mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Bank Bri Kantor Cabang Sukabumi Kantor Wilayah Bandung. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMAND)*, 1(1), 1–18. <https://doi.org/10.46757/demand.v1i1.61>
- Savitri, C., & Suherman, E. (2018). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Ubp Karawang. *Buana Ilmu*, 2(2), 130–144. <https://doi.org/10.36805/bi.v2i2.480>
- Seta, A. W., Mia, S., Yulia, S., & Gita, F. N. F. (2021). *Manajemen Pengembangan Talenta* (A. Ummu (ed.)). Humanika Institute Publisher.
- Sobandi, B. (2019). Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada Birokrasi Di Indonesia Implementation Strategy Of Talent Management On Indonesian Bureaucracy. *Civil Service*, 13(2), 15–25.
- Suryanto. (2019). *KONSEP MANAJEMEN TALENTA DI SEKTOR PUBLIK: STUDI KASUS PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA DI KEMENTERIAN KEUANGAN DAN PEMERINTAH PROVINSI JAWA TENGAH*. 63–72.
- Taufik, H. S. (2021). PENILAIAN KOMPETENSI DAN MANAJEMEN TALENTA DALAM PENGEMBANGAN KARIER ASN (Competency Assessment and Talent Management in ASN Career Development). *Jurnal Ilmiah Kebijakan Hukum*, 15(3), 447–472.
- Utami, W. F., & Wardani, D. (2021). Pengaruh Pengembangan Sdm, Manajemen Talenta Dan Manajemen Pengetahuan Terhadap

Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Bidang Layanan Dan Bidang Pemasaran Bank Dki Kcu Balaikota). *Paradigma*, 18(2), 32–43.
<https://doi.org/10.33558/paradigma.v18i2.2927>



MANAJEMEN TALENTA

BAB 2: KARAKTERISTIK MANAJEMEN TALENTA

I Gusti Ayu Ari Agustini, SST.Par., M.M.

Politeknik Internasional Bali

BAB 2

KARAKTERISTIK MANAJEMEN TALENTA

A. PENDAHULUAN

Persaingan dalam dunia usaha kian hari kian tidak mudah. Perusahaan-perusahaan, baik start up, mikro maupun makro terus meningkatkan kompetensinya dalam memanfaatkan dengan maksimal setiap permasalahan yang ada sebagai peluang untuk mengembangkan usahanya masing-masing. Permasalahan tidak lagi dianggap sebagai hal yang menakutkan, tetapi merupakan jalan keluar untuk dapat berkreaitivitas seoptimal mungkin dalam menemukan solusi. Solusi adalah jawaban dari peluang yang ada. Tiap peluang mempunyai solusinya masing-masing, bahkan bisa memiliki lebih dari satu solusi. Perusahaan harus berfokus dalam menangkap dan memanfaatkannya, agar tidak tertinggal atau bahkan didahului oleh pesaing lainnya. Kemampuan perusahaan dalam menjalankan dan mengembangkan usahanya tersebut adalah sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia yang dimilikinya.

Manusia sebagai sumber daya dalam perusahaan memiliki peran strategis dibandingkan sumber daya lainnya. Manusia berperan sangat penting dalam kemajuan perusahaan, hal ini dikarenakan manusia memiliki pemikiran yang digunakan untuk menghasilkan ide-ide yang selanjutnya akan diwujudkan dalam sebuah tindakan nyata untuk dapat mewujudkan tujuan perusahaan. Seperti yang disampaikan oleh Ambia (2012) bahwa hanya orang-orang terbaiklah yang dapat mendukung perusahaan untuk maju dan berkembang. Orang-orang yang dimaksud berada pada posisi yang tepat dan jumlah yang sesuai dengan kebutuhan

dan berdayaguna optimal. Setiap perusahaan harus menyiapkan dirinya dengan maksimal dengan menyusun strategi-strategi khusus yang sesuai, agar produk yang dimilikinya dapat diterima dan menguasai pasar yang ada semaksimal mungkin. (Silalahi, 2007). Strategi yang dimaksud sifatnya dinamis dan up to date. Mengikuti perubahan yang terjadi, dengan tetap berdasar pada pertimbangan-pertimbangan yang ada.

Dalam penerapannya, peran manajemen sumber daya manusia harus mampu meningkatkan seluruh kapasitas karyawannya. Peningkatan kapasitas tersebut akan menjadi andalan perusahaan dalam menghadapi persaingan di dunia usaha. Manajemen SDM yang strategis menjadi bagian penting bagi perusahaan. Penting karena perubahan yang terjadi dalam lingkungan sosial yang berhubungan dengan karakteristik SDM lebih mengarah pada update pengetahuan. Di era informasi saat ini, pengetahuan sangat erat kaitannya dengan teknologi. Untuk itu sumber daya manusia dituntut untuk meningkatkan kualitas kinerjanya sesuai dengan perkembangan dan perubahan yang sedang berlangsung. Perusahaan memiliki peran penting dalam peningkatan kualitas kinerja seluruh karyawannya. Kesadaran perusahaan akan pentingnya karyawan yang profesional dan berdedikasi tinggi adalah hal yang mendasari dibentuknya manajemen talenta.

Manajemen talenta adalah salah satu strategi perusahaan yang khusus menangani pengelolaan sumber daya manusia. Melalui manajemen talenta yang ada, perusahaan dapat menelusuri salah satu hal penting yang mungkin terjadi yaitu terkait penurunan kinerja perusahaan. Manajemen talenta dimulai dari tahap pencarian, pendekatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pembinaan, promosi, dan pemindahan karyawan, sesuai dengan kebutuhan operasional usaha perusahaan. Manajemen talenta bertujuan untuk melakukan penguatan kinerja karyawan bertalenta yang dimiliki. Bila perusahaan mendapatkan sumber daya manusia yang rata-rata berkualitas lebih baik dari perusahaan pesaing, maka dapat dipastikan perusahaan akan menghasilkan kinerja yang baik pula.

Tantangan utama perusahaan saat ini yaitu dapat memenangkan perang talenta (*talent war*). Perusahaan dapat dikatakan memimpin pasar, bilamana perusahaan mampu memenangkan perang talenta. Perang

talenta yang dimaksud yaitu situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan perusahaan pesaing. Tujuan perang talenta adalah untuk mendapatkan talenta terbaik di pasar tenaga kerja. Konsekuensi bagi perusahaan yaitu perusahaan dituntut untuk dapat melakukan proses penyeleksian sekaligus pengembangan talenta yang ada. Manajemen talenta menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi tiap perusahaan yang menjalankannya. Dimulai dari tahap menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usahanya untuk mencapai dan memenuhi sasaran strategis dan kebutuhan bisnis jangka panjang. Disamping itu juga, berperan dalam menyelaraskan antara strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis perusahaan. Tujuan akhirnya adalah untuk dapat mengembangkan talent mindset sekaligus menciptakan sumber daya manusia yang berkinerja unggul di masa kini dan masa yang akan datang.

B. PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA

Tiap orang dapat dikatakan memiliki talentanya masing-masing. Berbeda satu sama lainnya, belum tentu sama dan atau mungkin saja sama atau mirip. Talenta yang dimiliki tiap-tiap orang ini bisa disadari keberadaannya ataupun tidak disadari. Seseorang dapat mengetahui talenta yang dimiliki dirinya dengan penuh kesadaran. Dan ada orang yang mengetahui bahwa dirinya bertalenta karena informasi yang diberikan orang lain. Talenta lebih condong dikaitkan kepada bakat yang dimiliki seseorang secara lahiriah, dibandingkan kompetensi yang dimiliki setelah proses pembelajaran.

Talenta atau bakat dapat diartikan sebagai kemampuan orang yang mencakup keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, penilaian, sikap, karakter, dan dorongan. Termasuk juga di dalamnya kapasitas untuk belajar dan bertumbuh. Bakat yang luar biasa dipandang membutuhkan kombinasi dari pikiran strategis yang tajam, kemampuan kepemimpinan, kematangan emosi, keterampilan komunikasi, kemampuan untuk menarik dan menginspirasi orang-orang berbakat lainnya, naluri kewirausahaan, keterampilan fungsional, dan kemampuan untuk memberikan hasil. (Ed Michaels et al, 2001).

Manajemen talenta diperkenalkan pertama kali oleh McKinsey melalui hasil studi yang telah dibukukan dengan judul “The War of Talent” pada tahun 1997. Merupakan konsep di bidang sumber daya manusia yang masih tergolong baru. Menggunakan pendekatan organisasional terencana dan terstruktur dalam melakukan sebuah identifikasi, pengembangan dalam mempertahankan seluruh karyawannya bertalenta yang dimiliki. (Gasperz, 2002). Pada dasarnya manajemen talenta adalah suatu bentuk dari model pengembangan sumber daya manusia yang dilihat dari bakat atau talentanya. Tujuannya untuk mempertahankan karyawan yang telah berkomitmen dan berkontribusi dengan memberikan kinerja terbaiknya.

Davis (2009), secara umum talenta dapat diartikan sebagai ‘bakat atau keahlian khusus’. Dalam sebuah organisasi, talenta adalah kualitas yang dimiliki karyawan tertentu, yang sangat bernilai dan diperlukan dalam organisasi. Talenta dimiliki oleh orang-orang dengan kualitas terbaik yang dibangun, dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang. Sebelum pembahasan terkait karakteristik manajemen talenta, sangat perlu dipahami kembali definisi dari manajemen talenta itu sendiri. Berikut beberapa penjelasan terkait pengertian manajemen talenta oleh beberapa ahli, sebagai berikut.

Menurut Rampersad (2006), yang dimaksud dengan manajemen talenta adalah kita-kiat yang digunakan dalam melakukan pengelolaan secara efektif terhadap talenta-talenta yang ada dalam sebuah perusahaan. Kiat-kiat yang dimaksud antara lain berupa perencanaan dan pengembangan perusahaan, pengembangan diri karyawan, serta pemanfaatan secara optimal terhadap talenta-talenta yang dimiliki karyawannya. Manajemen talenta dapat juga diartikan sebagai proses rangkaian terpadu sumber daya manusia yang dimiliki sebuah perusahaan. Proses tersebut adalah hasil rancangan khusus yang tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan produktivitas kinerja karyawannya. Tujuan lainnya yaitu karyawan yang dimiliki dapat mengembangkan dan meningkatkan motivasi kerja dalam dirinya sehingga mampu bersaing dengan baik dan layak. (Pella dan Inayanti, 2011).

Menurut Davis (2009), manajemen talenta adalah sebuah proses pendekatan yang terencana sedemikian rupa dan terstruktur tiap tahapannya yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Proses yang dimaksud dimulai dari tahap perekrutan, pengembangan sampai dengan proses mempertahankan karyawan-karyawan yang dinilai memiliki talenta. Sedangkan Canon & Mcgee (2007), menyebutkan bahwa manajemen talenta adalah sebuah usaha yang dilakukan perusahaan dalam prosesnya mengelola sekaligus mengembangkan kinerja karyawan yang dimilikinya, baik saat ini maupun di kemudian hari di masa mendatang. Manajemen talenta juga diartikan sebagai sebuah tujuan yang berfokus, mencakup proses awal yang meliputi tahapan perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan dan pemberian kompensasi kepada sumber daya manusia yang dimilikinya. (Dessler G., 2015: 8).

Rampersad (2006) berpendapat manajemen talenta adalah cara mengelola talenta yang dimiliki karyawannya dalam organisasi secara efektif. Realisasi pengembangan diri secara maksimal bagi seluruh karyawan, dan memanfaatkan seoptimal mungkin bakat yang dimiliki. Dari pemahaman tersebut, dapat dipahami makna dari manajemen talenta adalah sebuah proses dalam usahanya mengkoordinasikan, mengembangkan dan meningkatkan kinerja seluruh karyawan yang dimiliki sebuah perusahaan. Caranya adalah dengan menyediakan berbagai program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan dalam periode jangka Panjang. Kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talenta yang dimiliki karyawannya, serta memberikan kompensasi yang tepat. Tujuannya, selain untuk mempertahankan karyawan yang berbakat, juga akan berdampak langsung pada kemajuan kinerja perusahaan itu sendiri, dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

C. TUJUAN MANAJEMEN TALENTA

Kesadaran perusahaan dalam menggunakan strategi manajemen talenta dalam mendukung operasional keberlangsungan usahanya adalah karena adanya kesadaran dan pemahaman terkait dari hasil dan tujuan utamanya. Berikut ini adalah tujuan dari pengaplikasian strategi

manajemen talenta yang dikemukakan oleh Smilansky (2008), sebagai berikut.

- 1) Perusahaan ingin memiliki dan mengembangkan tim unggulan terbaiknya dalam kondisi persaingan bisnis yang semakin ketat.
- 2) Perusahaan ingin menyiapkan kaderisasi pengganti yang tepat untuk posisi-posisi utama.
- 3) Perusahaan ingin menyiapkan kesempatan bagi karyawannya untuk dapat berkreaitivitas dan inovatif dalam memanfaatkan sumber daya internal yang dimiliki perusahaan dengan sebaik mungkin.
- 4) Perusahaan berusaha untuk mengembangkan peluang karir, dengan tujuan mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki.
- 5) Perusahaan ingin membangun budaya kerja yang dapat mendorong karyawan terbaiknya dapat menunjukkan kinerja maksimal.
- 6) Perusahaan ingin memastikan pengembangan karier karyawannya yang bertalenta dapat meningkat dengan cepat ke jenjang atas.
- 7) Perusahaan ingin dapat mempromosikan adanya keragaman latar belakang karyawan, baik dari jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia, berada dalam posisi penting. Hal ini mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
- 8) Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Tujuan utama pelaksanaan manajemen talenta yaitu untuk menyalurkan fungsi sumber daya manusia yang dimiliki sekaligus untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Jadi sangat penting bagi tiap perusahaan untuk memahami manajemen talenta sebelum menerapkannya.

D. PROSES MANAJEMEN TALENTA

Perusahaan setelah berhasil menetapkan kebutuhan talenta untuk jangka panjang, proses selanjutnya yaitu memilih model manajemen talenta yang akan diterapkan. Terdapat beberapa model manajemen

talenta. Salah satunya adalah yang dipopulerkan oleh General Electric Model, Accentrure Model, dan Boston Consulting Group. Ketiganya memiliki persamaan dasar pandangan tentang bagaimana proses implementasi manajemen talenta. Proses awal dimulai dengan tahapan identifikasi termasuk di dalamnya proses assessment, pengembangan, dan proses mempertahankan para talenta yang dimiliki oleh perusahaan. (Davis, 2009). Proses manajemen talenta dapat dijelaskan sebagai berikut.

a. Identifikasi Talenta

Untuk dapat menjalankan strategi manajemen talenta, unsur terpentingnya adalah perusahaan memiliki karyawan bertalenta. Talenta dapat diperoleh dari sumber internal maupun eksternal perusahaan. Strategi manajemen yang terstruktur akan mempertimbangkan dua sumber ini. Namun demikian dalam praktiknya, perusahaan akan mengutamakan dan mempertimbangkan sumber internal yang dimiliki lebih dulu. Adapun pertimbangannya yaitu karyawan yang sudah ada telah memiliki pengetahuan cukup baik tentang perusahaan. Identifikasi talenta tersebut dilakukan dengan melakukan pemetaan karyawan. Tujuannya untuk dapat membagi karyawan ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan kriteria yang ditetapkan. Tujuan khusus lainnya untuk menemukan talenta yang akan dimasukkan dalam talent pool. Talent pool adalah sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu. Kelompok tersebut dianggap sebagai bentuk investasi perusahaan, diperlakukan sebagai aset perusahaan.

Pemetaan karyawan penting untuk dilakukan. Dengan dilakukannya pemetaan karyawan yang baik, diharapkan pengembangan karyawan dan manajemen talenta dapat berjalan efektif. Dalam pemetaan pegawai ini, terdapat beberapa elemen yang digunakan sebagai kriteria, yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi, yang dapat dinilai secara obyektif, dan ketiganya menggambarkan kinerja masa lalu. Sedangkan elemen keahlian, potensi dan kuantifikasi dinilai secara subyektif, dan ketiga elemen ini digunakan untuk mengukur atau memprediksi potensi kandidat di masa depan. Keenam elemen tersebut diwakili oleh dua dimensi yaitu kinerja dan potensi. Kinerja mewakili kriteria atau elemen apa yang dilakukan

kandidat di masa lalu, sedangkan potensi mewakili elemen yang memprediksi apa yang dapat dilakukan kandidat di masa depan.

Aspek kinerja menunjukkan konsistensi prestasi kandidat, dan potensi menggambarkan sejauh mana kapabilitas dan kesiapan pegawai atau kandidat menduduki posisi yang lebih tinggi. Kedua dimensi yaitu kinerja dan potensi digunakan untuk menyusun suatu matriks pemetaan pegawai, yang sering disebut model matriks pencarian talenta (*talent search matrix*). Hasil dari identifikasi talenta adalah berupa talent pool, yang berisi pegawai yang bertalenta yang harus dioptimalkan potensinya secara konsisten, untuk mendukung kinerja organisasinya, dan sebaliknya organisasi harus berupaya untuk mempertahankan talenta ini dengan berbagai program pemertahanan (*retainment*).

b. Pengembangan Talenta

Tahapan lanjutan dari proses manajemen talenta setelah tahap identifikasi yaitu tahap pengembangan talenta. Aspek pengembangan talenta dapat maksimal dijalankan dengan adanya sistem suksesi dan penilaian kerja yang baik. Pengembangan talenta dikatakan berjalan baik bilamana penilaian kinerja dilakukan secara objektif dimulai dari tahapan identifikasi. Filosofi pengembangan talenta adalah pengembangan yang memperhatikan karakteristik individu dalam perusahaan. Menurut McKinsey (1997) dalam (Permana, NI, 2011), pengembangan karyawan pada konteks manajemen talenta dapat dilihat dari pendekatan lama dan baru, sebagai berikut.

Tabel 1 Pendekatan Lama dan Pendekatan Baru dalam Konteks Pengembangan Karyawan

Pendekatan Lama	Pendekatan Baru
<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan akan terjadi dengan sendirinya • Pengembangan karyawan identik dengan pelatihan • Karyawan bertalenta tidak akan pindah ke unit lainnya • Hanya karyawan yang kinerjanya buruk yang membutuhkan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengembangan menjadi bagian penting dalam organisasi • Pengembangan diartikan sebagai pengalaman yang menantang, <i>coaching</i>, umpan balik dan mentoring • Pegawai yang bertalenta, dapat berotasi dengan mudah di dalam

<p>pengembangan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hanya karyawan yang beruntung akan mendapatkan mentor 	<p>perusahaan</p> <ul style="list-style-type: none"> • Setiap karyawan membutuhkan pengembangan sesuai dengan kebutuhannya • Mentor ditugaskan untuk setiap karyawan bertalenta
-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Sumber: Permana (2011)

Perusahaan dalam mendesain program pengembangan talenta, mengumpulkan data-data untuk digunakan sebagai pedoman dalam membuat pola yang menghasilkan nilai. Program harus diawali dengan insight. Menurut Sudjatmiko (2011), yang dimaksud dengan insight adalah sebuah proses penyatuan sikap dan standar tingkah laku yang dilakukan tanpa adanya paksaan (internalisasi). Internalisasi dilakukan untuk memahami kekuatan atau kelebihan tiap karyawan, sehingga dapat membentuk kebiasaan dalam diri. Insight harus diikuti dengan motivasi. Motivasi yang dibangun untuk pegawai harus jelas. Sehingga jika seorang talenta mengikuti program pengembangan, maka harus dipikirkan apa yang akan diperoleh, dan sebaliknya jika tidak mengikuti, konsekuensi apa yang diterima. Program pengembangan untuk pegawai dalam bentuk pelatihan harus memfokuskan pada penemuan pengetahuan dan keterampilan baru dalam lingkungan kerja.

Program pengembangan melalui pelatihan yang fokus pada penemuan pengetahuan dan keterampilan, meliputi action learning dan project assignment. Dalam action learning masih ditoleransi jika terjadi kesalahan. Dalam project assignment, sudah bertanggungjawab jika terjadi kesalahan. Namun jika proyek yang dikerjakan sukses, peserta program akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya adalah proses aplikasi dimana toleransi terhadap kesalahan semakin kecil, karena kesalahan yang terjadi pada proses aplikasi akan berpengaruh pada proses bisnis (Berger, L. A. & Berger, 2007) dalam (Sudjatmiko, 2011). Saat mengimplementasikan pengembangan karyawan dalam manajemen talenta harus mendasarkan pada sikap proaktif sehingga setiap program pengembangan yang didesain harus dilakukan secara terencana sesuai dengan pengembangan karir pegawai. Keserasian program pengembangan talenta ini harus diorganisasikan dengan sistem atau program lainnya,

sehingga terdapat sinergi antar sistem dan program, dan pada gilirannya akan menyumbang kinerja unggul bagi organisasi. Mempertahankan talenta isu utama dalam strategi manajemen talenta adalah menjaga agar pegawai bertalenta tetap berada dalam organisasi sembari terus mengembangkan mereka (Berger, L. A. & Berger, 2007) dalam Sudjatmiko, 2011).

c. Mempertahankan Talenta

Saat ini, perusahaan-perusahaan semakin banyak membuka dan menawarkan berbagai peluang pekerjaan. Penawaran disampaikan secara terbuka dan transparan dengan informasi syarat-syarat maupun yang akan diterima oleh karyawan nantinya setelah bergabung. Sistem karier yang jelas dan terbuka, memberikan peluang besar bagi tiap karyawan yang telah bekerja maupun yang belum untuk berganti maupun memperoleh pekerjaan sesuai dengan yang diinginkan. Menyikapi hal ini, perusahaan perlu bersikap bijaksana untuk mengantisipasi karyawan bertalenta yang dimiliki agar tidak berpindah ke perusahaan lain. Salah satunya yaitu dengan mengembangkan program-program SDM.

Lockwood (2006), menyebutkan bahwa dalam naungan manajemen talenta, perencanaan suksesi (*succession planning*) dan pengembangan kepemimpinan (*leadership management*) adalah strategi utama perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan talenta yang dimiliki. Sedangkan Davis (2009), menyebutkan bahwa upaya yang dilakukan perusahaan untuk dapat mempertahankan talenta yang dimiliki adalah berkaitan dengan kompensasi dan pengembangan karier. Permana, (2011) mengatakan bahwa perusahaan dalam mempertahankan talenta, tidak hanya mempertimbangkan aspek dari sisi materi saja, tetapi juga memperhatikan aspek lingkungan kerja karyawannya, seperti kenyamanan dalam bekerja, fasilitas kerja yang diterima, serta hubungan interaksi antar karyawan dalam perusahaan.

Faktor-faktor penting yang harus diperhatikan dalam mempertahankan talenta, antara lain.

1) Kesempatan untuk pengembangan diri

Perusahaan perlu memberikan kesempatan kepada karyawan bertalenta untuk mengembangkan kompetensi diri dengan

mempelajari keterampilan dan pengetahuan baru. Melalui kegiatan pengembangan diri yang diikuti, karyawan dapat menunjukkan potensi diri masing-masing.

2) Kesempatan untuk mengembangkan karier

Tiap perusahaan menginginkan karyawan bertalentanya untuk loyal dalam bekerja. Setia pada perusahaan untuk jangka waktu panjang. Begitu juga sebaliknya, perusahaan harus berinvestasi dalam mengembangkan karier karyawan tersebut. Kedua pihak sama-sama menerima manfaat. Untuk mendukung hal ini terwujud, diperlukan dasar perencanaan karier talenta. Perusahaan wajib menyiapkan pola dan tingkat jenjang karir karyawan dan sistem suksesi yang jelas.

3) Peluang untuk promosi

Perusahaan dalam melakukan promosi karyawannya, melangsungkan proses seleksi para kandidat secara terbuka dan transparan. Kandidat diseleksi berdasarkan hasil kinerja dan kompetensi. Dalam pengembangan karier talenta juga dapat dilakukan jalur karir cepat (*fast track*), khususnya bagi karyawan yang berprestasi.

4) Sistem penggajian

Motivasi karyawan dalam bekerja erat kaitannya dengan sistem penggajian yang diterapkan oleh perusahaan. Untuk itu, perusahaan harus memiliki sistem penggajian yang jelas dan terbuka. Dilihat dari sisi personal karyawan, program retensi yang diharapkan adalah yang berdasarkan pada faktor usia. Contoh sebagai berikut.

a) Rentang usia karyawan 25-30 tahun, program retensi dapat berupa pendidikan dan pelatihan-pelatihan, penugasan kerja, maupun pemberian beasiswa bagi karyawan bertalenta untuk melanjutkan pendidikan formal yang lebih tinggi.

b) Rentang usia karyawan 30-45 tahun, program retensi yang diharapkan bertambah, khususnya yang lebih berkaitan dengan peningkatan jenjang karier (promosi).

c) Rentang usia memasuki 45 tahun ke atas, orientasi program retensi yang diharapkan lebih pada kenyamanan dalam bekerja, seperti manfaat medical benefit, *work-life* balance, asuransi dan sebagainya.

E. SUMBER TALENTA

Perusahaan yang menggunakan strategi manajemen talenta, di dalam operasional usahanya membutuhkan sekelompok orang yang telah memenuhi persyaratan untuk dapat dikembangkan. Sekelompok orang tersebut adalah bagian dari investasi yang dimiliki perusahaan yang disebut juga dengan istilah Talent Pool. Ada dua sumber yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi investasi sumber daya manusianya, yaitu sumber internal dan eksternal. Internal yaitu perusahaan memilih langsung karyawan yang bertalenta dari seluruh karyawan yang telah dimilikinya. Pertimbangannya yaitu karyawan sudah memiliki pengetahuan dan mengetahui serta memahami dengan baik budaya organisasi perusahaan di tempatnya bekerja.

Metode Talent Search Matrix dapat digunakan oleh perusahaan dalam menemukan calon karyawan yang dibutuhkan. Metode ini merupakan kombinasi dari sejumlah elemen yang dapat di kuantitatifkan sekaligus dikualitatifkan. Hasilnya setelah digabungkan adalah berupa gambaran personal dari karyawan yang telah teridentifikasi akan dapat memberikan hasil kinerja yang sesuai dengan harapan perusahaan. Terdapat enam elemen yang digunakan dalam dasar penilaian yang dilakukan, yaitu pengalaman, profil, kualifikasi, keahlian, potensi, dan kuantifikasi. Elemen pengalaman, profil, dan kualifikasi penilaiannya dapat dilakukan secara obyektif, sedangkan elemen keahlian, potensi, dan kuantifikasi, hanya dapat dilakukan penilaian secara subyektif. (Davis, 2009:8).

Pengalaman menjabarkan terkait riwayat bekerja, kemampuan dan bidang kerja yang dimiliki masing-masing karyawan. Profil dapat diketahui lebih jelas dari hasil tes psikologi maupun tes kepribadian. Sedangkan kualifikasi adalah penempatan berdasar pada penggolongan level prestasi yang dimiliki baik secara akademik maupun selama masa kerja. Untuk keahlian menggambarkan kemampuan dan kekuatan bekerja. Potensi adalah peluang yang dapat dipenuhi dalam menjalankan tanggung jawab yang diemban. Sedangkan kuantifikasi adalah tingkatan level atas prestasi kerja yang dicapai selama masa bekerja.

Untuk sumber eksternal, pada umumnya menjadi pilihan ke dua, dengan asumsi perusahaan meyakini bahwa sudah tidak memiliki calon-calon yang dapat memenuhi seluruh persyaratan yang ada. Oleh karena

itu, pilihan pertama, yaitu sumber dari internal perusahaan menjadi solusi terbaik dan paling umum dijalankan oleh perusahaan-perusahaan di dunia.

1. Karakteristik Manajemen Talenta

a. Karakteristik Karyawan Bertalenta

Sudiatmoko (2011) mengatakan bahwa talenta dapat dimiliki oleh semua karyawan pada semua tingkatan atau level. Tidak terbatas pada bidang tertentu saja. Dalam sebuah perusahaan talenta memiliki ciri-ciri yang membedakan karyawan bertalenta dengan karyawan pada umumnya. Karyawan bertalenta menunjukkan karakter utama, dengan ciri-ciri antara lain.

1) Kemampuan menjalankan peran

Seorang karyawan yang memiliki kemampuan dalam menjalankan perannya, akan dapat memberikan hasil yang optimal pada setiap tugas yang diembannya. Kemampuan ini akan menonjol terlihat karena cakupan pekerjaan yang dapat dikerjakan lebih luas dibandingkan yang hanya bertanggungjawab pada satu bidang kerja saja.

2) Kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan

Seorang karyawan yang bertalenta sangat positif dalam menyikapi segala perubahan dalam pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Kemampuan untuk menyesuaikan diri dan mengadopsi segala perubahan yang terjadi membuktikan kemampuan dan kompetensi diri yang dimiliki. Karyawan bertalenta selalu menganggap perubahan yang terjadi sebagai peluang dan tantangan. Menyiapkan kreativitas baru sebagai bentuk solusi dari permasalahan yang terjadi.

3) Kapasitas untuk belajar

Seorang karyawan yang bertalenta akan selalu berusaha untuk meningkatkan ilmu dan pengetahuan yang dimiliki. Hal tersebut merupakan bagian penting dalam pengembangan diri karyawan bertalenta. Untuk menyerap berbagai ilmu baru sesuai dengan kebutuhan dan pengembangan yang dibutuhkan perusahaan,

4) Profil diri sendiri

Karakteristik pegawai bertalenta lainnya yaitu terkait profil diri sendiri, yang terdiri atas:

- a) Rasa percaya diri
Untuk menghadapi perubahan yang terjadi, diperlukan rasa percaya diri yang kuat yang didukung dengan kemampuan diri yang dimiliki. Karyawan bertalenta akan menganalisis tugas-tugas yang ada untuk kemudian dikembangkan dengan proses yang efektif dan efisien sehingga menghasilkan kinerja terbaik.
- b) Kemampuan berkomunikasi yang baik
Kemampuan dalam berkomunikasi baik secara tertulis maupun lisan. Dengan kemampuan komunikasi yang baik akan dapat mendukung diri dalam mengutarakan sebuah gagasan sehingga diterima oleh perusahaan;
- c) Rasa percaya diri dan komunikasi
Gabungan antara percaya diri dan komunikasi adalah dua hal penting dalam menghasilkan solusi yang bermutu. Didukung dengan kemampuan logika (*reasoning*) yang baik, akan semakin memperbesar peluang untuk berhasil;
- d) Konsentrasi
Fokus atau kemampuan berkonsentrasi pada faktor-faktor utama pembawa keberhasilan

Karyawan yang bertalenta merupakan cerminan dari keberhasilan sebuah perusahaan di dalam melakukan pengaturan manajemennya. Pella dan Inayati (2011) menyebutkan bahwa karakteristik perusahaan memiliki peran penting dalam pengaturan talenta para karyawan itu sendiri. Karakteristik yang dimaksud meliputi:

- 1) Pengembangan Cara Berpikir
Manajemen mengutamakan keterlibatan karyawannya untuk turut serta dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satunya dengan turut serta menuangkan ataupun mengusulkan berbagai ide kreatif beserta rencana aksinya. Hal tersebut baik dilakukan untuk mendukung pengembangan kepribadian para karyawan.
- 2) Budaya Perusahaan
Perusahaan dalam melakukan penilaian kerja terhadap karyawannya, menggunakan indikator-indikator yang sesuai dengan situasi dan kondisi di lapangan. Menyesuaikan pada tingkatan posisi atau jabatan

kerja yang akan digunakan juga sebagai dasar dalam menentukan besaran kompensasi yang akan diberikan perusahaan kepada karyawannya.

Manajemen talenta perusahaan berfokus kepada pengelolaan berbagai talenta yang dimiliki oleh seluruh karyawannya. Bagaimana mengelola dan mengembangkan kepribadian dan karakter yang dimiliki, serta cara melakukan evaluasi yang baik terhadap tiap karyawan. Hal ini berfungsi untuk menentukan karyawan yang akan dipilih yang sesuai dengan budaya perusahaan.

3) Dukungan Tim Eksekutif

Pimpinan divisi maupun pimpinan tertinggi di sebuah perusahaan wajib untuk memberikan waktunya kepada kader-kader karyawannya yang dinilai memiliki potensi untuk menjadi pemimpin di masa yang akan datang. Para pimpinan mempunyai tanggung jawab dalam melakukan bimbingan baik berupa pelatihan dan pengembangan diri karyawannya sebagai bentuk usaha pemberdayaan kader-kader yang unggul.

4) Sistem Informasi Sumber Daya Manusia yang Baik

Talenta karyawan juga sangat ditentukan dari adanya sistem informasi yang baik dari manajemen sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan. Bagian HRD bekerjasama dengan para pimpinan yang ada, wajib melengkapi dokumen kinerja masing-masing karyawan dengan baik dan akurat. Penempatan posisi kerja dan penilaian kinerja ditentukan dari keahlian dan kemampuan yang dimiliki masing-masing karyawan.

Berhasil tidaknya manajemen talenta dalam perusahaan, ditentukan dari sistem informasi yang dimiliki. Semakin baik sistem, maka penilaian kinerja karyawan akan semakin jelas. Apabila terdapat karyawan yang tidak melakukan pekerjaannya dengan baik maka manajemen akan menggunakannya sebagai dasar dalam melakukan teguran ataupun sanksi bila diperlukan. Sebaliknya, bila terdapat karyawan yang melakukan pekerjaan dengan sangat baik bahkan melebihi dari standar yang ditetapkan, maka karyawan tersebut layak mendapatkan pujian dan

penghargaan. Hal-hal tersebut penting untuk dilakukan untuk dapat memotivasi kerja karyawan agar dapat bertahan dan ditingkatkan.

F. KARAKTERISTIK MANAJEMEN TALENTA

Manajemen talenta telah dikenal sejak tahun 1960an. Berikut ini adalah perkembangan manajemen talenta dilihat dari kerangka kerja dan karakteristiknya, sebagai berikut.

Table 2 Tren Perkembangan Manajemen Talenta
Kerangka Kerja **Karakteristik Manajemen Talenta**

	Kerangka Kerja	Karakteristik Manajemen Talenta
2010 – masa depan	Strategi Talenta Manajemen	<ol style="list-style-type: none"> 1. Didorong oleh dan sepenuhnya terintegrasi dengan strategi bisnis dan talenta 2. Dikelola sebagai sebuah inti proses bisnis 3. Siklus perencanaan sesuai dengan strategi bisnis dan waktu operasional 4. Berakar pada pola pikir talenta di seluruh perusahaan/ organisasi
2000-an	Manajemen Talenta	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada pengembangan dan pengelolaan kumpulan talenta 2. Menyelaraskan program dan proses SDM agar sesuai dengan kebutuhan talenta 3. Mempertimbangkan waktu yang dibutuhkan untuk merekrut dan mengembangkan karyawan yang dibutuhkan
1980an – 1990an	Perencanaan Sumber Daya Manusia	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada perencanaan dan pengelolaan kebutuhan karyawan dari waktu ke waktu mencakup perencanaan suksesi 2. Perencanaan biasanya mencakup satu sampai tiga tahun masa kepemimpinan pengelolaan pengembangan 3. Mencakup peramalan level karyawan agar sesuai dengan kebutuhan bisnis

1960an – 1970an	Rencana Penggantian (<i>Replacement</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus pada kesinambungan jangka pendek, dan cenderung pada posisi yang tersedia dalam waktu dekat 2. Perencanaan biasanya mencakup 12 bulan ke depan
1950an – 1960an	Posisi Tunggal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fokus untuk mengisi secara langsung posisi yang tersedia 2. Pendekatan reaktif terhadap permintaan

Sumber: Robert, F. Silzer & Ben E. Dowell (2010)

Talent Management Book

G. PRINSIP-PRINSIP DAN HAMBATAN DALAM MANAJEMEN TALENTA

a. Prinsip-prinsip Manajemen Talenta

Pella & Afifah (2011:111) menyebutkan bahwa dalam manajemen talenta terdapat prinsip-prinsip yang harus diketahui untuk kemudian dijalankan dengan baik, sebagai berikut.

- 1) Manajemen talenta dimulai dari posisi *Chief Executief Officer* (CEO)
Seorang CEO memegang peranan paling penting dalam sebuah perusahaan. Seorang CEO menjadi tolok ukur keberhasilan bisnis yang dijalankan. Harus mampu mendelegasikan pekerjaan sebaik mungkin kepada tim kerja, serta menjadi tauladan bagi seluruh karyawan yang dimiliki. Menjadi seorang CEO tidak mudah, dibutuhkan suatu talenta khusus untuk mendukung diri sendiri agar dapat memiliki kemampuan dan keahlian lebih dibandingkan tim kerjanya. Dengan talenta tersebut, seorang CEO dapat mengakomodir dengan baik jalannya operasional usaha serta mencapai target yang telah ditetapkan. Talenta yang dimiliki harus selalu diasah agar meningkat dan berkembang.
- 2) Kebutuhan talenta harus jelas
Setiap perusahaan yang telah menerapkan manajemen talenta, harus memiliki gambaran yang jelas terkait kebutuhan talenta. Mulai dari kemampuan dan keahlian yang diharapkan, jumlah karyawan serta sasaran dari masing-masing talenta. Adanya kejelasan tersebut, akan memudahkan manajemen di dalam menyiapkan program-program

seperti, pendidikan dan pelatihan, tingkat pengembangan jenjang karier, gaji dan remunerasi, termasuk juga anggaran biaya keseluruhan yang dibutuhkan terkait manajemen talenta.

3) Ke pesertaan bersifat fleksibel

Dalam penerapan program manajemen talenta, keanggotaannya adalah bersifat fleksibel. Karyawan yang telah masuk dalam program, bisa saja keluar maupun dikeluarkan karena ketidaksanggupan karyawan dalam aktivitas dan target yang ditetapkan. Karyawan tidak mampu bersaing, atau nilai-nilainya dalam kinerja tahunan tidak memenuhi standar yang ditetapkan. Sedangkan bagi karyawan yang belum tergabung dalam program manajemen talenta, akan didaftarkan/ dalam program, bilamana hasil kerjanya baik.

4) Monitoring dan evaluasi

Setiap karyawan yang tergabung dalam program manajemen talenta dapat keluar dan masuk program menyesuaikan pada hasil kerjanya (individual progress result). Dilihat dari perkembangan dari waktu ke waktu, melalui monitoring dan evaluasi rutin. Proses monitoring dalam hal ini berupa memantau perkembangan dan perubahan, pengamatan kualitas kerja yang dihasilkan, dan pengumpulan data-data lainnya. Tujuannya untuk menjaga agar program yang dijalankan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang ditetapkan. Meminimalisir kesalahan untuk menekan risiko, serta dapat melakukan penyesuaian kebijakan bilamana dibutuhkan.

Untuk evaluasi, lebih ditekankan pada penilaian kinerja dari program yang dijalankan. Apakah kontribusi program telah sesuai dengan tujuan dan perubahan yang diharapkan. Tujuannya adalah untuk dapat diketahui besaran pencapaian tujuan dan sasaran program, manfaat dan efisiensi yang dihasilkan, serta sebagai bahan pertimbangan untuk proses perbaikan/penyempurnaan yang lebih baik.

5) Program manajemen talenta berbasis kompetensi

Kunandar (2007) menjelaskan bahwa terdapat lima jenis kompetensi, antara lain: (1) kompetensi intelektual yaitu pengetahuan, (2) kompetensi fisik menyangkut kemampuan fisik individual dalam bekerja, (3) kompetensi pribadi yang berhubungan dengan

kemampuan individu dalam memahami diri dan bertransformasi, (4) kompetensi sosial tentang pemahaman bahwa tiap individu adalah merupakan bagian dari lingkungan social, dan terakhir (5) kompetensi spiritual yang berkaitan dengan kemampuan individu dalam memahami, menghayati, serta mengamalkan ajaran/kaidah agama dengan baik. Dikatakan bahwa kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melakukan berbagai jenis tugas dalam suatu pekerjaan. (Stephen P. Robin, 2007: 38). Dengan berbasis pada kompetensi, perusahaan akan dapat membuat perencanaan yang lebih realistis dengan tujuan pengembangan profesi dan karir.

b. Hambatan dalam Manajemen Talenta

Dalam praktik mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai bertalenta terdapat juga faktor yang dapat menghambat pelaksanaan manajemen talenta, antara lain:

1) Kecemburuan antar karyawan

Dalam proses identifikasi karyawan bertalenta kemungkinan akan dapat menumbuhkan kecemburuan di kalangan karyawan itu sendiri. Akan muncul pertanyaan-pertanyaan terkait program talenta yang diterapkan perusahaan. Khususnya pertanyaan terkait seleksi karyawan bertalenta. Apakah yang menjadi pedoman perusahaan dalam meloloskan karyawannya untuk dapat masuk dalam kategori karyawan bertalenta. Untuk menghindari timbulnya kecemburuan di kalangan karyawan, maka sebaiknya perusahaan dengan jelas melakukan sosialisasi terkait program talenta yang dijalankan. Perusahaan harus dapat menjelaskan detail terkait dasar seleksi yang dilakukan, sehingga tiap karyawan juga dapat melakukan langsung penilaian terhadap dirinya sendiri disamping yang dilakukan secara formal oleh perusahaan. Hal ini penting dilakukan, agar tiap karyawan mengerti kelemahan dan kekuatan diri sendiri. Karyawan juga dapat melakukan perencanaan karir secara mandiri menyesuaikan pada kemampuan/bakat yang dimiliki.

2) Membina hubungan timbal balik *coach* dan *coachee*

Peran *coach* dan mentor bagi karyawan sangatlah tinggi. Dalam proses pendampingan (*coaching*) dan mentoring yang dilakukan, hal utama

yang diperlukan adalah kedisiplinan coach dan karyawan yang dilatih (*coachee*) untuk melaksanakan peran masing-masing dalam proses coaching sesuai dengan program yang ada. Diperlukan pemahaman, bahwa umumnya yang dilakukan seorang pendamping dalam membina *coachee*nya adalah dengan praktek kerja langsung, seperti melakukan pekerjaan yang sebetulnya menjadi tugas dari pendamping. Pendamping menjalankan perannya berupa pengarahan dan evaluasi.

Untuk mendukung pelaksanaan program manajemen talenta, hal penting yang harus diperhatikan, seperti: peningkatan komitmen dari bagian kepegawaian (HRD) yang terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. Hal ini penting, agar bagian HRD berperan secara proaktif dalam tugasnya sebagai koordinator pelaksanaan strategi manajemen talenta. Kedua, perlu dilakukannya peningkatan komitmen pimpinan dari masing-masing unit kerja untuk ikut bertanggung jawab dalam perannya sebagai partner bagi pengelola kepegawaian dalam pengembangan karyawan. Terakhir, diperlukan adanya peningkatan koordinasi dan kerjasama antar unit pengelola kepegawaian dengan seluruh unit kerja terkait. Keberhasilan program manajemen talenta sangat didukung dari upaya perusahaan melakukan talent mindset kepada seluruh karyawan sebelum program diterapkan. Dengan pemahaman tujuan dan pola pikir yang selaras, program manajemen talenta akan dapat terlaksana dengan baik dan akan dapat mencapai tujuan maksimal.

H. RANGKUMAN MATERI

Makna dari manajemen talenta adalah sebuah proses dalam usahanya mengkoordinasikan, mengembangkan dan meningkatkan kinerja seluruh karyawan yang dimiliki sebuah perusahaan. Caranya adalah dengan menyediakan berbagai program pendidikan dan pelatihan serta pengembangan yang dilakukan secara konsisten dan berkesinambungan dalam periode jangka Panjang. Kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talenta yang dimiliki karyawannya, serta memberikan kompensasi yang tepat. Tujuannya, selain untuk mempertahankan karyawan yang berbakat, juga akan berdampak

langsung pada kemajuan kinerja perusahaan itu sendiri, dapat bersaing dengan perusahaan lainnya.

Perusahaan setelah berhasil menetapkan kebutuhan talenta untuk jangka panjang, proses selanjutnya yaitu memilih model manajemen talenta yang akan diterapkan. Setelah menentukan model yang akan digunakan, proses awal akan dimulai dengan tahapan identifikasi termasuk di dalamnya proses assessment, pengembangan, dan proses mempertahankan para talenta yang dimiliki oleh perusahaan. (Davis, 2009).

Perusahaan yang menggunakan strategi manajemen talenta, di dalam operasional usahanya membutuhkan sekelompok orang yang telah memenuhi persyaratan untuk dapat dikembangkan. Sekelompok orang tersebut adalah bagian dari investasi yang dimiliki perusahaan yang disebut juga dengan istilah Talent Pool. Ada dua sumber yang dimiliki perusahaan dalam memenuhi investasi sumber daya manusianya, yaitu sumber internal dan eksternal. Internal yaitu perusahaan memilih langsung karyawan yang bertalenta dari seluruh karyawan yang telah dimilikinya. Pertimbangannya yaitu karyawan sudah memiliki pengetahuan dan mengetahui serta memahami dengan baik budaya organisasi perusahaan di tempatnya bekerja.

Sudiatmoko (2011) mengatakan talenta dapat dimiliki oleh semua karyawan pada semua tingkatan atau level. Tidak terbatas pada bidang tertentu saja. Dalam sebuah perusahaan talenta memiliki ciri-ciri yang membedakan karyawan bertalenta dengan karyawan pada umumnya. Karyawan bertalenta menunjukkan karakter utama, dengan ciri-ciri antara lain: kemampuan menjalankan peran, kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan, kapasitas untuk belajar, dan profil diri sendiri. karakteristik perusahaan memiliki peran penting dalam pengaturan talenta para karyawan itu sendiri. Karakteristik yang dimaksud meliputi: pengembangan cara berpikir, budaya perusahaan, dukungan tim eksekutif, dan sistem informasi sumber daya manusia yang baik.

Pella & Afifah (2011:111) menyebutkan bahwa dalam manajemen talenta terdapat prinsip-prinsip yang harus diketahui untuk kemudian dijalankan dengan baik, sebagai berikut: manajemen talenta dimulai dari posisi Chief Executief Officer (CEO), kebutuhan talenta harus jelas, ke

pesertaan bersifat fleksibel, monitoring dan evaluasi, dan program manajemen talenta berbasis kompetensi. Dalam praktik mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai bertalenta terdapat juga faktor yang dapat menghambat pelaksanaan manajemen talenta, antara lain: kecemburuan antar karyawan dan membina hubungan timbal balik coach dan *coachee*. Untuk menghindari timbulnya kecemburuan di kalangan karyawan, maka sebaiknya perusahaan dengan jelas melakukan sosialisasi terkait program talenta yang dijalankan. Sedangkan dalam proses pendampingan (*coaching*) dan mentoring yang dilakukan, hal utama yang diperlukan adalah kedisiplinan coach dan karyawan yang dilatih (*coachee*) untuk melaksanakan peran masing-masing dalam proses coaching sesuai dengan program yang ada.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian manajemen talenta!
2. Jelaskan manfaat manajemen talenta bagi perusahaan dan karyawan!
3. Apakah dasar pertimbangan perusahaan memilih langsung karyawan yang bertalenta dari lingkungan internal perusahaan?
4. Sebutkan dan jelaskan karakter utama dari karyawan bertalenta!
5. Mengapa manajemen talenta dimulai dari CEO?

DAFTAR PUSTAKA

- Davis, Tony, et al. 2009. *Talent Assessment: Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*. (Abdul Rosyid, Penerjemah). Jakarta: PPM Manajemen.
- Dessler, Gary. 2015. *Human Resources Management*. London (UK): Pearson Education.
- Ed Michaels, et all. 2001. *The War for Talent*. Harvard Business School Press.
- Kaswan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Keunggulan Bersaing Organisasi*. Edisi Pertama. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kunandar. 2007. *Guru Profesional: Implementasi Kurikulum Tingkat Satuan Pendidikan (KTSP) dan Sukses dalam Sertifikasi Guru*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Pella, Darmi Ahmad & Afifah Inayati. 2011. *Talent Management Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Rampersad, H. K. 2006. *Personal Balance Scorecard: The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness*. McGraw-Hill Education
- Robert, F. Silzer & Ben E. Dowell. 2010. *Strategy-Driven Talent Management: Strategy Talent Management Matters*. San Francisco: Jossey Bass A Wiley Imprint.
- Robbins, Stephen P. 2007. *Perilaku Organisasi*. Edisi ke-11 Bahasa Indonesia. PT. Index Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Sudjarmiko, S. 2011. *Keep Your Best People*. Gramedia.
- Victoria, Campbell., & Wendy, Hirs. 2013. *Talent Management: A Four Steps Approach*. UK: Institute for Employment Studies.
- Ria Yuli, A. & Feti Fatimah, M. 2020. *Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul*. Jurnal Sain Manajemen, Volume 2 Nomor 2. e-ISSN:2685-6972
<http://ejurnal.ars.ac.id/index.php/jsm/index>



MANAJEMEN TALENTA

BAB 3: FAKTOR YANG BERPENGARUH DALAM MANAJEMEN TALENTA

Amrin Mulia Utama, S.E., M.M

Universitas Medan Area

BAB 3

FAKTOR YANG BERPENGARUH DALAM MANAJEMEN TALENTA

A. PENDAHULUAN

Manajemen Talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana talenta seseorang cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya dan fungsi Sumber Daya Manusia untuk meningkatkan talenta individu, suatu perusahaan ataupun organisasi. tujuan dari manajemen talenta adalah sebagai berikut:

- a. Mengembangkan tim unggul yang terbaik dalam kondisi bisnis yang kompetitif.
- b. Memperoleh kandidat pengganti untuk posisi eksekutif kunci.
- c. Memungkinkan saling mengisi antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga mereka dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada di dalam perusahaan.
- d. Mengembangkan peluang karir yang diperlukan yang dapat mempertahankan dan menarik para eksekutif terbaik.
- e. Bangun budaya yang mendorong para eksekutif terbaik untuk tampil di puncak potensi mereka.
- f. Pastikan bahwa ada peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk bergerak cepat dari bawah perusahaan ke atas.
- g. Mempromosikan keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) di posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kumpulan talenta yang luas.

- h. Mengembangkan proses penilaian bagi calon karyawan yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
- i. Membangun rasa memiliki akan kebutuhan karyawan yang bertalenta baik, membuka kesempatan yang tidak terbatas bagi karyawan khusus, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan

Dalam mencapai keberhasilan suatu perusahaan, banyak faktor yang harus diperhatikan. Salah satu kuncinya adalah manajemen talenta. Karyawan selalu dituntut untuk selalu bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan perusahaan. Tidak jarang perusahaan mengeksploitasi talenta Karyawan secara berlebihan sehingga kurang memperhatikan apa yang dibutuhkan karyawan, sehingga talenta menurun. Perlu diketahui bahwa karyawan merupakan salah satu aset berharga perusahaan yang perlu diperhatikan. Satu hal yang pasti, perusahaan ingin manajemen talentanya selalu optimal. Nah untuk itu perlu diketahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi talent management berikut ini

B. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN TALENTA

1. Pelatihan Terhadap Talenta Karyawan

Pelatihan karyawan erat kaitannya dengan talenta karyawan. Oleh karena itu, diperlukan penilaian untuk mengukur manajemen talenta, pelatihan karyawan dilakukan setelah ada hasil dari penilaian tersebut. Pelatihan pegawai dilakukan dengan tujuan agar pegawai memiliki pengetahuan, kemampuan dan keterampilan yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukannya. Pelatihan karyawan yang tepat dapat memberikan efek yang baik pada karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan diri dan dapat memahami hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya, antara lain:

- a. Karyawan memahami seluk beluk melaksanakan pekerjaan lebih dalam.
- b. Karyawan dapat memahami perkembangan perusahaan.
- c. Karyawan dapat memahami tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.
- d. Karyawan memahami perlunya kerjasama dalam melaksanakan pekerjaan.

- e. Karyawan dapat dengan mudah memahami informasi yang disampaikan oleh perusahaan.
- f. Karyawan dapat memahami setiap kesulitan yang dihadapi perusahaan.
- g. Karyawan mampu menjalin hubungan dengan lingkungan.
- h. Karyawan mampu memahami kebijakan dan peraturan yang berlaku di dalam perusahaan.
- i. Karyawan mampu memahami sistem dan prosedur yang digunakan dalam menjalankan tugas perusahaan.
- j. Karyawan mampu memahami dan menerapkan perilaku yang mendukung dan dituntut oleh perusahaan.

Seorang karyawan yang telah diberikan pelatihan karyawan yang tepat akan memiliki keterampilan dan talenta yang lebih baik, berikut adalah ciri-ciri karyawan yang sudah memiliki keterampilan dan talenta yang baik:

- a. Ketahui dan pahami apa yang harus dilakukan.
- b. Memiliki gerakan kerja yang cepat dan tepat.
- c. Jarang melakukan kesalahan dan kekeliruan dalam bekerja.
- d. Sudah memiliki tips-tips tertentu dalam menjalankan pekerjaan.
- e. Produktivitas kerja meningkat dari biasanya.

Jika pelatihan karyawan tidak dilakukan di suatu perusahaan, maka akan terlihat gejala-gejala sebagai berikut:

- a. Sering melakukan kesalahan dalam menjalankan pekerjaan.
- b. Tidak pernah berhasil memenuhi standar kerja seperti yang diharapkan.
- c. Memiliki pola pikir yang sempit dan sempit.
- d. Tidak dapat menggunakan peralatan yang lebih canggih di tempat kerja.
- e. Produktivitas kerja tidak pernah meningkat.
- f. Kelangsungan perusahaan tidak dapat dijamin.
- g. Rendahnya kepedulian karyawan terhadap perusahaan.
- h. Perusahaan tidak akan mampu bersaing dengan perusahaan lain.

Manfaat kegiatan Pelatihan bagi Karyawan, sebagai berikut:

- a. Perusahaan akan mampu beradaptasi dengan kebutuhan saat ini.
- b. Perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang selalu tampil meyakinkan dalam melaksanakan pekerjaan.
- c. Perusahaan akan mampu menjawab tantangan perkembangan masa depan.
- d. Perusahaan dapat meningkatkan talenta karyawan secara individu atau kelompok
- e. Mekanisme perusahaan lebih fleksibel dan tidak kaku dalam menggunakan teknologi baru.
- f. Perusahaan dapat mempersiapkan karyawan untuk menduduki jabatan yang lebih tinggi.

Program Pelatihan Karyawan bagi suatu perusahaan memiliki arti penting antara lain sebagai berikut:

- a. Sumber daya manusia (SDM) atau pegawai yang menduduki suatu jabatan tertentu dalam organisasi, belum tentu memiliki kemampuan yang sesuai dengan persyaratan yang dibutuhkan pada jabatan tersebut. Hal ini terjadi karena orang sering menduduki jabatan tertentu bukan karena kemampuannya, melainkan karena tersedianya formasi. Oleh karena itu, karyawan atau staf baru ini perlu menambah keterampilan dan talenta yang mereka butuhkan.
- b. Dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi, jelas akan mempengaruhi suatu organisasi atau instansi. Oleh karena itu, posisi yang dulunya tidak dibutuhkan sekarang dibutuhkan. Kemampuan orang yang akan menduduki jabatan itu terkadang tidak ada. Untuk itu perlu dilakukan penambahan atau peningkatan kemampuan dan talenta yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut.
- c. Promosi dalam suatu organisasi merupakan suatu keharusan jika organisasi tersebut ingin berkembang. Pentingnya promosi bagi seseorang adalah sebagai salah satu “reward and incentive” (penghargaan dan insentif).
- d. Pada masa perkembangan ini, organisasi atau instansi, baik pemerintah maupun swasta, merasa terpanggil untuk

menyelenggarakan pelatihan bagi pegawainya guna memperoleh efektivitas dan efisiensi kerja sesuai dengan masa perkembangan.

2. Lingkungan Kerja

Faktor lingkungan kerja yang baik dapat mempengaruhi manajemen talenta. Menurut definisinya, lingkungan kerja adalah sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan (Nitisemito, 1992:25). Sedangkan menurut Sedarmayati (2001:1) lingkungan kerja adalah keseluruhan perkakas perkakas dan bahan-bahan yang dihadapi, lingkungan tempat seseorang bekerja, cara kerja, dan pengaturan kerja baik sebagai individu maupun sebagai kelompok.

Faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi manajemen talenta dapat dibagi menjadi 2 menurut jenis lingkungannya.

Lingkungan Fisik:

- a. *Workspace Plan*: kesesuaian penataan dan tata letak peralatan kerja (mempengaruhi penampilan kerja serta kenyamanan dan talenta karyawan).
- b. Desain Pekerjaan: peralatan kerja dan metode kerja (mempengaruhi kesehatan karyawan, hasil kerja dan bakat).
- c. Kondisi Lingkungan Kerja: penerangan, sirkulasi udara dan suara (mempengaruhi kenyamanan, talenta dan kondisi pekerja dalam melaksanakan tugasnya).
- d. tempat kerja yang dapat memberikan privasi bagi karyawannya (privacy).

Lingkungan Non-Fisik

- a. Kuantitas pekerjaan yaitu: jumlah pekerjaan harus disesuaikan dengan waktu yang diberikan, jika terlalu mendesak maka karyawan akan tertekan dan hasil akhir tidak akan optimal.
- b. Sistem Pemantauan yang Buruk yaitu: Sistem pengawasan yang buruk dan tidak efisien dapat menyebabkan ketidakpuasan lainnya, seperti ketidakstabilan politik dan kurangnya umpan balik talenta.

- c. Frustrasi yaitu: kondisi ini dapat muncul dari berbagai alasan, misalnya harapan perusahaan tidak sesuai dengan harapan karyawan. Yang akan berdampak pada terhambatnya upaya pencapaian tujuan.

Jika lingkungan kerja di suatu perusahaan memiliki kondisi yang nyaman dan bersih, maka dapat membuat mood karyawan di suatu perusahaan menjadi lebih tenang dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja berpengaruh langsung dan proporsional terhadap produktivitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan produktivitas yang tinggi dan talenta yang baik, sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan menurunkan optimalisasi kerja.

3. komunikasi yang efektif

Faktor komunikasi yang efektif memiliki peranan yang sangat penting untuk manajemen talenta. Komunikasi Yang Efektif ditentukan oleh keberhasilan proses komunikasi antara atasan dan bawahan, baik secara keseluruhan perusahaan, maupun di setiap departemen di dalamnya. Ketika pemimpin dalam suatu perusahaan atau departemen dapat berkomunikasi secara efektif dengan bawahan atau bawahannya, maka pesan yang disampaikan akan diterima dengan baik.

Dalam sebuah organisasi perusahaan, komunikasi yang efektif memiliki peranan yang sangat penting untuk manajemen talenta, karena berguna untuk:

- a. Meningkatkan produktivitas
- b. Mengatasi atau menghindari konflik
- c. Membantu mengembangkan potensi setiap karyawan
- d. Menciptakan suasana kerja yang kondusif dan profesional

Dalam sebuah perusahaan, keberhasilan tim kerja sangat ditentukan oleh pola komunikasi yang terbentuk antara pemimpin dengan anggota timnya. Komunikasi yang efektif dapat menyampaikan semua informasi penting yang perlu diketahui oleh semua anggota tim. Informasi tersebut dapat berupa instruksi kerja, target perusahaan, peran yang harus dijalankan oleh setiap anggota tim, hingga masalah yang dihadapi oleh anggota tim. Dengan komunikasi yang efektif, setiap anggota tim kerja

dapat lebih fokus dalam menjalankan tanggung jawabnya masing-masing. untuk mencapai tujuan yang sama, yang diinginkan oleh perusahaan.

Langkah pertama dalam membangun komunikasi yang efektif di dalam perusahaan adalah dengan mengembangkan kepercayaan di dalam setiap tim kerja. Jika setiap anggota tim kerja dapat saling percaya, maka komunikasi akan lebih terbuka. Dengan komunikasi yang lebih terbuka, setiap anggota tim akan menjunjung tinggi kejujuran. Kejujuran inilah yang dapat meningkatkan integritas, baik pribadi maupun kelompok. Integritas yang baik dapat membuat suasana kerja menjadi lebih kondusif. Selain itu, jika ada komunikasi yang efektif dalam tim kerja, waktu kerja akan lebih efektif dan efisien. Hal ini dikarenakan setiap anggota tim sudah memahami tanggung jawabnya masing-masing. Mereka juga sudah mengetahui kelebihan dan kekurangan rekan satu timnya, sehingga bisa bergerak cepat jika ada rekan kerja yang membutuhkan bantuan. Sebaliknya, jika tidak ada komunikasi yang efektif di dalam perusahaan, maka tidak akan ada kejujuran dalam tim kerja. Masing-masing berusaha menutupi kelemahannya. diri mereka sendiri dan menonjolkan kekuatan mereka. Tidak akan ada kerjasama yang baik di sini karena semua orang sibuk memikirkan diri mereka sendiri. Otomatis, tim tidak akan bekerja secara efisien dan risiko konflik lebih tinggi. Agar kebiasaan komunikasi yang efektif dapat dibangun di dalam perusahaan, diperlukan visi dan misi yang jelas. Setiap anggota organisasi perlu mengetahui dan mendukung visi dan misi ini. Agar visi dan misi mendapat dukungan dari seluruh anggota tim, tentunya visi dan misi tersebut harus ditujukan untuk kebaikan dan kemakmuran bersama.

Strategi Komunikasi yang Efektif untuk menumbuhkan talenta di Perusahaan

Komunikasi yang efektif dalam suatu perusahaan memiliki manfaat yang sangat penting, karena dengan komunikasi yang efektif akan terwujud kerjasama yang solid di antara setiap anggota tim kerja. Salah satu sarana untuk mencapai komunikasi yang efektif adalah

- a. Menguasai seni berbicara. Yaitu: Seni berbicara tidak hanya untuk berada di atas panggung, tetapi juga untuk menjalin hubungan dengan

sesama anggota perusahaan, baik dengan rekan kerja, dengan atasan, maupun dengan bawahan.

- b. Memiliki teknik tersendiri. Yaitu: bagaimana menerapkan teknik komunikasi yang efektif di perusahaan, agar mendapatkan tim kerja yang solid, efektif dan efisien dengan cara 1. Selalu menghargai pendapat, 2. Memberikan umpan balik, 3. Berbicara secara langsung, 4. Sinkronisasi antara kata dan tindakan

4. Visi Dan Misi Perusahaan

Visi dan misi dalam perusahaan sangat mempengaruhi talenta karyawan dan pengelolaan manajemen talenta dalam perusahaan merupakan dua komponen penting yang sangat dibutuhkan perusahaan. berikut adalah beberapa alasan mengapa visi dan misi penting bagi perusahaan.

- a. Memberikan standar kerja yang optimal

Dengan visi dan misi perusahaan, karyawan mengetahui tujuan apa yang ingin dicapai perusahaan dan bagaimana mereka harus bekerja untuk membantu mewujudkan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, secara tidak langsung karyawan akan memberikan standar kerja yang optimal untuk mewujudkan tujuan mulia yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

- b. Membuat karyawan bangga dan merasa pekerjaannya lebih berarti
Jika karyawan mengetahui, memahami, dan memahami landasan harapan dan tindakan, serta tujuan perusahaan, maka karyawan akan bangga menjadi bagian dalam mewujudkan tujuan dan harapan mulia perusahaan. Selain itu, karyawan akan merasa pekerjaannya lebih bermakna, karena mereka tidak hanya bekerja untuk memenuhi kebutuhannya, tetapi mereka dapat bekerja dalam lingkungan yang memiliki pemahaman dan motivasi kerja yang sama. Perusahaan tentu menjadi indikator utama bagi setiap karyawan. Setiap karyawan akan bekerja secara maksimal jika berada dalam lingkungan perusahaan yang jelas. Salah satu tujuan. Perusahaan harus memiliki tujuan yang terstruktur, jelas, dan terencana agar karyawan mampu bekerja secara efektif dan efisien.

- c. Meningkatkan semangat dan komitmen
Memiliki visi membuat karyawan sadar bahwa pekerjaan mereka bermakna dan membuat mereka bangga dengan pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, karyawan akan menjadi lebih termotivasi dan bersemangat untuk bekerja, serta lebih berkomitmen untuk membantu dan menjadi bagian dalam mewujudkan tujuan dan harapan perusahaan.
- d. Memastikan tujuan dasar perusahaan
Visi dan misi dibuat dengan tujuan untuk memetakan secara jelas tujuan dasar pendirian perusahaan. Dengan tujuan yang berakar pada perusahaan, maka job description untuk mewujudkan tujuan tersebut akan lebih jelas. Kedua hal tersebut dapat menjadi acuan bagi perusahaan dalam menciptakan tujuan besar. Hal ini dikarenakan kedua hal tersebut dapat menjadi acuan bagi perusahaan.
- e. Menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya
Tujuan dan harapan yang jelas dan dapat dicapai akan menjadi dasar atau pedoman bagi suatu perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Pengembangan usaha ini tentunya dapat diwujudkan dengan pekerjaan dan ideologi karyawan yang dapat mendukung terwujudnya tujuan perusahaan sehingga usaha dapat berkembang sesuai dengan yang diharapkan.
Tujuan perusahaan yang jelas tentu akan memudahkannya dalam mengembangkan usahanya. Pengembangan usaha tentunya harus terarah dan sesuai dengan tujuan perusahaan. Perusahaan yang memiliki tujuan yang baik memiliki persentase pertumbuhan bisnis yang besar. Hal inilah yang membuat setiap perusahaan wajib memiliki tujuan yang jelas dalam pelaksanaannya.
- f. Sebagai pedoman bagi karyawan dalam bekerja
Memahami visi dan misi perusahaan, maka masing-masing departemen dan divisi di dalam perusahaan dijabarkan lebih lanjut sesuai tugas dan wewenangnya. Dengan cara ini, karyawan akan memahami dan mengetahui deskripsi pekerjaan apa yang harus mereka lakukan, dan mengeksekusinya tepat sasaran. Hal ini membuat setiap karyawan memiliki *job-desk* yang jelas untuk mencapai tujuan perusahaan. Setiap karyawan pasti ingin bekerja

pada perusahaan yang memiliki tujuan yang jelas. Jika perusahaan tidak memiliki ini, karyawan akan bekerja tanpa arah.

- g. Sebagai sarana untuk membuat keputusan perusahaan
Ketika seorang karyawan, pada tingkat posisi apa pun, akan membuat keputusan, tujuan dan harapan perusahaan akan menjadi dasar pengambilan keputusan itu. Segala keputusan yang berkaitan dengan bisnis perusahaan, sesuai dengan nilai perusahaan, dan menguntungkan perusahaan.

5. Budaya Organisasi

Bagi karyawan khususnya generasi milenial bekerja tidak hanya sekedar bekerja, mereka juga memperhatikan budaya organisasi dalam suatu perusahaan. Perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain memiliki budaya yang berbeda, dan setiap perusahaan biasanya memiliki ciri khasnya masing-masing. Budaya organisasi menjadi penting karena merupakan faktor utama yang menentukan seberapa baik suatu perusahaan menjalankan talentanya.

Banyak pemimpin percaya bahwa budaya organisasi dapat membawa kesuksesan bisnis dalam sebuah perusahaan. Perlu adanya hubungan untuk menciptakan budaya organisasi, seperti employee engagement, komunikasi, retensi, dan lain-lain. Budaya organisasi juga dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi setiap perusahaan. Karena budaya organisasi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, membuat kurang produktif sehingga mengakibatkan talenta menurun.

- a. Membangun Budaya Organisasi yang Baik dan Sehat
Mendorong strategi budaya organisasi pada keterlibatan karyawan
Budaya yang sehat mendorong keterlibatan karyawan sebagai prioritas. Saat perusahaan menyusun strategi, arahkan pikiran pada bagaimana setiap aspek dapat memengaruhi keterlibatan karyawan.
- b. Kembangkan pendekatan untuk manajemen talenta
Sebelumnya telah ditunjukkan statistik bagaimana manajemen talenta sebagai komponen utama dalam budaya organisasi. Praktik yang tepat dapat mendorong keselarasan, motivasi, pertumbuhan, dan keterlibatan. Manajemen talenta dapat menjadi alat untuk memperkuat budaya organisasi yang berkelanjutan.

- c. Fokus membangun kepemimpinan melalui kepercayaan
Untuk menciptakan budaya kepercayaan, pemimpin harus sering dan transparan berkomunikasi dengan karyawan untuk mencegah kebingungan atau kebencian ketika terjadi perubahan.
Hubungan yang tulus antara pemimpin dan karyawan diperlukan untuk menumbuhkan kepercayaan yang tulus.
- d. Berikan pengakuan pada karyawan
Pengakuan dapat terjadi melalui komunikasi, promosi, kompensasi, penyediaan lapangan kerja, dan pemberian kesempatan, Pemimpin harus mampu mengenali karyawan dan menyesuaikan komunikasi dengan setiap individu. Ucapan terima kasih karyawan harus dilakukan setiap hari seperti ucapan terima kasih yang sederhana namun sangat bermanfaat.

6. Perkembangan Teknologi

Talenta ataupun manajemen talenta, juga sangat dipengaruhi oleh Teknologi. Teknologi kini telah menjadi kebutuhan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam operasional perusahaan. Teknologi merupakan acuan dalam kemajuan suatu perusahaan. Oleh karena itu, peran penting teknologi bagi perkembangan perusahaan sangat dibutuhkan. Apa yang dilakukan di dalam perusahaan akan menjadi lebih mudah, efektif, dan efisien. Semakin cepat perkembangan teknologi, maka apa yang dilakukan setiap karyawan akan semakin praktis dan mudah. Hal ini akan meningkatkan produktivitas dan talenta karyawan. Perpaduan antara komputer dan telekomunikasi telah menghasilkan revolusi di bidang sistem informasi, dimana teknologi memegang peranan yang sangat penting dalam meningkatkan produktivitas dan talenta perusahaan.

Untuk dapat mengetahui peran penting teknologi bagi perusahaan adalah dengan mengetahui keunggulannya. Apa saja keuntungan yang dapat diperoleh perusahaan dengan memanfaatkan suatu teknologi untuk manajemen talenta adalah:

- a. Mengubah proses manual menjadi otomatis, sehingga dapat menekan biaya tenaga kerja,
- b. Waktu yang dibutuhkan untuk melakukan suatu tugas pekerjaan menjadi lebih cepat dengan adanya teknologi.

- c. Pengambilan keputusan menjadi lebih cepat, karena dengan teknologi data yang dibutuhkan dapat diperoleh dengan cepat. Hal ini tentunya akan membuat perusahaan semakin kompetitif.
- d. Menghemat biaya untuk promosi dan pemasaran. Karena promosi dapat dilakukan melalui website yang sangat mudah dan konsumen dapat melihat profil perusahaan dari mana saja di dunia.
- e. Dengan teknologi, sistem akan terintegrasi di semua kantor atau perusahaan. Sehingga akan dapat meningkatkan kecepatan dalam merespon sesuatu. Pihak manajemen akan dengan cepat mengetahui kondisi perusahaan tanpa harus mengunjungi kantor cabang yang jauh dan membutuhkan biaya akomodasi.

Oleh karena itu, perkembangan teknologi merupakan salah satu faktor krusial yang dapat mempengaruhi talenta karyawan dalam suatu perusahaan.

7. Proses Pengembangan Karir Karyawan

Proses Pengembangan karir merupakan salah satu upaya dalam pengelolaan manajemen talenta, Pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengubah status, jabatan, atau kedudukan karyawan dalam suatu perusahaan. Tidak hanya soal jabatan, pengembangan karir ini juga menekankan pada peningkatan kemampuan karyawan. Dalam proses pengembangan karir, ada 3 pihak yang berperan, yaitu individu (karyawan itu sendiri), manajer, dan perusahaan.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan pengembangan karir.

- a. Karakteristik Pribadi, yaitu; Karakteristik atau sifat seorang karyawan akan mempengaruhi pemetaan jalur karir yang cocok dengannya. Sebut saja faktor-faktor seperti tipe kepribadian, bakat, minat, dan lain-lain. Faktor pribadi ini menunjukkan apakah karyawan tersebut cocok untuk bekerja di bidang tertentu. Untuk mengetahui kesesuaian yang dimaksud, Perseroan dapat memberikan penilaian sendiri kepada

karyawan untuk mengidentifikasi karakteristik pribadinya. Dari tes ini (dan/atau dilengkapi dengan tes lain jika diperlukan), Perusahaan juga dapat menilai apakah secara fisik dan mental karyawan dapat diberikan tanggung jawab lebih atau ditempatkan pada posisi baru.

- b. Keuangan, yaitu; Banyak kelompok karyawan merencanakan karir mereka karena didorong oleh kebutuhan finansial. Artinya Perusahaan juga harus mempertimbangkan kompensasi dan tunjangan yang mengikuti posisi yang tersedia, karena jika karyawan merasa promosi tersebut tidak memenuhi kebutuhan finansialnya, ada kemungkinan mereka akan lebih memilih untuk berpindah pekerjaan.
- c. Keluarga yaitu; Banyak juga kelompok masyarakat yang harus merencanakan dan mengarahkan karir secara detail karena tuntutan keluarga. Misalnya harus bekerja di kota yang sama, tidak bisa hidup sendiri, harus berkarir dengan tunjangan asuransi yang bisa menghidupi keluarga, Perusahaan perlu mempertimbangkan faktor ini saat membuat rancangan program pengembangan karir karyawan agar tidak sia-sia usaha.

Alasan Mengapa Pengembangan Karir Penting untuk manajemen talenta

Secara garis besar, pengembangan karir karyawan secara tidak langsung berdampak positif bagi organisasi. Lihat detailnya di bawah ini.

- a. Membantu dalam Keputusan Karir yaitu; Sistem pengembangan karir memberikan bantuan yang berguna bagi karyawan serta manajer dalam membuat keputusan karir. Mereka memiliki kesempatan untuk menilai keterampilan dan kompetensi mereka dan mengetahui tujuan dan aspirasi masa depan mereka. Sehingga mereka dapat mempersiapkan diri untuk jenjang karir yang ingin mereka capai.
- b. Penggunaan Keterampilan Karyawan yang Lebih Baik yaitu Sistem pengembangan karir membantu organisasi untuk memanfaatkan keterampilan karyawan dengan lebih baik. Karena manajer mengetahui keterampilan dan kompetensi karyawan, mereka menempatkan karyawan pada pekerjaan di mana karyawan akan dapat menghasilkan output yang maksimal.

- c. Karyawan memiliki pemahaman yang lebih baik tentang dirinya, yaitu: Dengan berbagai program pengembangan karir yang ada, karyawan akan menjadi lebih mengenal dirinya sendiri. Mereka akan menemukan kemampuan mereka yang mungkin belum ditemukan selama ini. Dengan kata lain, karyawan dapat menemukan passion mereka. Dengan memahami passion, seorang karyawan juga dapat bekerja lebih produktif, kreatif dan inovatif karena bekerja dengan passion. Selain itu, bekerja dengan passion akan menghasilkan sesuatu yang lebih berkualitas daripada yang dilakukan karena paksaan.
- d. Partisipasi Pegawai Meningkatkan, yaitu; Dengan mengikuti pengembangan karir, partisipasi karyawan dapat meningkat karena karyawan ditempatkan pada tempat yang sesuai dengan kemampuannya, dampak selanjutnya karyawan akan merasa terlibat dan berkontribusi pada perusahaan, dimana nantinya loyalitas mereka juga akan meningkat. Hal ini dapat mengurangi perputaran karyawan
- e. Jaminan Kesejahteraan, yaitu: Memberikan program pengembangan karir merupakan bentuk jaminan kesejahteraan yang sangat penting bagi karyawan. Kesejahteraan hidup yang terjamin akan membuat karyawan lebih loyal dalam bekerja. Pelatihan, pendidikan, bahkan beasiswa yang diterima karyawan menjadi modal bagi mereka untuk berprestasi lebih baik lagi.
- f. Meningkatkan Percaya Diri, yaitu: Mendapatkan pengembangan karir tentunya menjadi amunisi diri bagi seorang karyawan untuk meningkatkan kepercayaan dirinya. Rasa percaya diri ini akan menjadi sangat penting bagi karyawan untuk dapat bersaing dengan perkembangan global. Hal ini juga dapat meningkatkan motivasi diri dalam bekerja.

C. RANGKUMAN MATERI

1. Manajemen Talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana talenta seseorang cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya dan fungsi SDM
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen talent. Pelatihan terhadap karyawan, lingkungan kerja, komunikasi yang efektif, visi

dan misi perusahaan, budaya organisasi, perkembangan teknologi dan proses pengembangan karir karyawan.

3. Pelatihan karyawan erat kaitannya dengan talenta karyawan. Pelatihan karyawan yang tepat dapat memberikan efek yang baik pada karyawan sehingga karyawan dapat mengembangkan diri dan dapat memahami hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaannya
4. Faktor lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi manajemen talenta dapat dibagi menjadi 2 menurut jenis lingkungan kerjanya Lingkungan Fisik, Lingkungan Non-Fisik. Jika lingkungan kerja di suatu perusahaan memiliki kondisi yang nyaman dan bersih, maka dapat membuat mood karyawan di suatu perusahaan menjadi lebih tenang dan fokus dalam menyelesaikan pekerjaannya. Lingkungan kerja yang baik akan menghasilkan produktivitas yang tinggi dan talenta yang baik, sebaliknya lingkungan kerja yang buruk akan menurunkan optimalisasi kerja.
5. Komunikasi Yang Efektif ditentukan oleh keberhasilan proses komunikasi antara atasan dan bawahan, baik secara keseluruhan perusahaan, maupun di setiap departemen di dalamnya. komunikasi yang efektif memiliki peranan yang sangat penting untuk manajemen talenta, karena berguna untuk: a. Meningkatkan produktivitas, b. Mengatasi atau menghindari konflik, c. Membantu mengembangkan potensi setiap karyawan, d. Menciptakan suasana kerja yang kondusif dan profesional
6. Visi dan misi dalam perusahaan sangat mempengaruhi talenta karyawan dan pengelolaan manajemen talenta, dalam perusahaan Visi dan misi merupakan dua komponen penting yang sangat dibutuhkan perusahaan. berikut adalah beberapa alasan mengapa visi dan misi penting bagi perusahaan. Memberikan standar kerja yang optimal, membuat karyawan bangga dan merasa pekerjaannya lebih berarti, Meningkatkan semangat dan komitmen, Memastikan tujuan dasar perusahaan, menjadi acuan bagi perusahaan dalam mengembangkan usahanya, sebagai pedoman bagi karyawan dalam bekerja, sebagai sarana untuk membuat keputusan perusahaan.

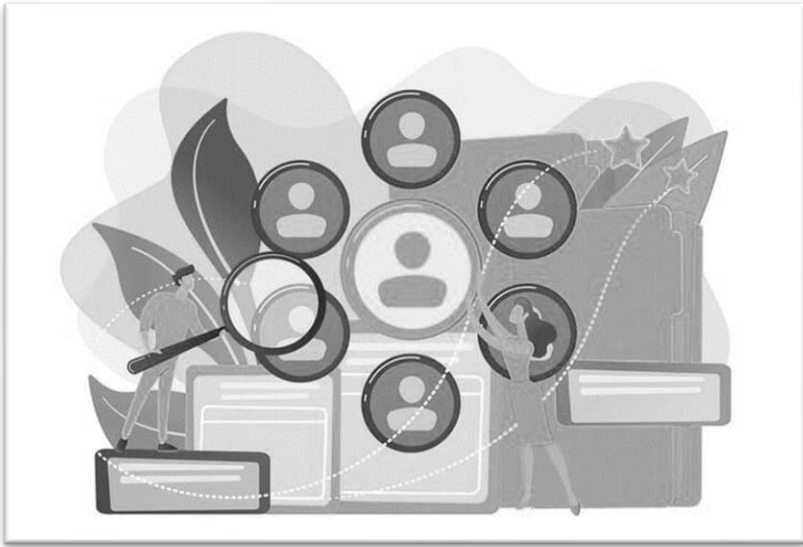
7. Budaya organisasi menjadi penting karena merupakan faktor utama yang menentukan seberapa baik suatu perusahaan menjalankan manajemen talentanya. Banyak pemimpin percaya bahwa budaya organisasi dapat membawa kesuksesan bisnis dalam sebuah perusahaan. Perlu adanya hubungan untuk menciptakan budaya organisasi, seperti employee engagement, komunikasi, retensi, dan lain-lain. Budaya organisasi juga dapat menjadi keunggulan kompetitif bagi setiap perusahaan. Karena budaya organisasi yang tidak sesuai dengan yang diharapkan, membuat kurang produktif sehingga mengakibatkan talenta menurun.
8. Talenta ataupun manajemen talenta, juga sangat dipengaruhi oleh Teknologi. Teknologi kini telah menjadi kebutuhan dalam kehidupan sehari-hari, termasuk dalam operasional perusahaan. Teknologi merupakan acuan dalam kemajuan suatu perusahaan. Oleh karena itu, peran penting teknologi bagi perkembangan perusahaan sangat dibutuhkan. Apa yang dilakukan di dalam perusahaan akan menjadi lebih mudah, efektif, dan efisien. Semakin cepat perkembangan teknologi, maka apa yang dilakukan setiap karyawan akan semakin praktis dan mudah. Hal ini akan meningkatkan produktivitas dan talenta karyawan
9. Proses Pengembangan karir merupakan salah satu upaya dalam pengelolaan manajemen talenta, Pengembangan karir merupakan suatu proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengubah status, jabatan, atau kedudukan karyawan dalam suatu perusahaan. Tidak hanya soal jabatan, pengembangan karir ini juga menekankan pada peningkatan kemampuan karyawan. Dalam proses pengembangan karir, ada 3 pihak yang berperan, yaitu individu (karyawan itu sendiri), manajer, dan perusahaan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Faktor Faktor apa saja yang mempengaruhi manajemen talenta dalam perusahaan?
2. Jelaskan bagaimana budaya organisasi menjadi penting dalam menentukan seberapa baik suatu perusahaan menjalankan manajemen talentanya
3. lingkungan kerja dalam perusahaan dapat mempengaruhi talenta karyawan dan pengembangan manajemen talenta. Berikan alasannya
4. Bagaimana komunikasi yang efektif memiliki peranan yang sangat penting untuk manajemen talenta

DAFTAR PUSTAKA

- Michaels, dkk. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Cheese P., dkk. 2008. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Pella, D.A., dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent management*. Jakarta: Gramedia pustaka.
- Canon, J.A., dan Mcgee, Rita. 2007. *Talent Management and Succesion Planning*. London: The Chartered Institute of Personel and Development.
- Davis, Tony, dkk. 2009. *Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Yahya, H.S. 2009. *Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta - Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X*. Jakarta: Digilib UI.
- Smilansky, J. 2008. *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Cappelli, Peter. 2008. *Talent Management for the 21st Century*. Boston: Harvard Business Review



MANAJEMEN TALENTA

BAB 4: FAKTOR KESUKSESAN MANAJEMEN TALENTA

Sonny Santosa, S.E., M.M., CHRP & Rini Novianti, S.E., M.Akt

Universitas Buddhi Dharma – Tangerang

BAB 4

FAKTOR KESUKSESAN MANAJEMEN TALENTA

A. PENDAHULUAN

Tata kelola karyawan berbakat atau yang lebih dikenal sebagai manajemen talenta merupakan kunci sukses dari sebuah perusahaan. Manajemen harus memastikan bahwa seluruh jajaran karyawannya memiliki kompetensi yang memadai, engagement yang baik terhadap perusahaan, inovasi, adaptif, dan produktif. Untuk itu perusahaan perlu menerapkan talent management dengan baik. Talent management adalah proses yang meliputi recruiting, assessing, hiring, performance management, career development, succession planning, learning & development, dan retaining talent. Seluruh proses talent management harus mengacu pada corporate goals atau sasaran perusahaan, deliver values yang diperlukan oleh perusahaan. Langkah kerja talent management adalah:

1. Identifikasi kualifikasi karyawan (baik kekuatan, kelemahan maupun pengalaman kerja),
2. Identifikasi kebutuhan karyawan dengan kualifikasi yang sesuai dengan sasaran jangka panjang,
3. Identifikasi talent gap yang ada antara kebutuhan dan ketersediaan,
4. Menyusun program recruitment dan hiring yang tepat.
5. Melakukan talent development (meliputi individual development plan, *skills-based training program, customized training, hands-on, coaching, mentoring, cross training, rotational program, dan new job assignment*).

Seluruh proses talent management dikoordinasikan oleh *human capital management teams* dengan melibatkan seluruh jajaran management atau business leaders. HCM perlu memberikan training, orientasi dan memastikan seluruh jajaran manajemen memahami hal yang harus dilakukan dalam hal talent management. Melalui talent management yang baik, maka dapat terselenggara succession plan yang tepat dan efektif. Proses promosi dan pergantian jabatan dapat dilakukan secara cepat dan tepat, bila setiap penempatan jabatan dapat diisi dari internal maka akan berpengaruh pada peningkatan motivasi kerja karyawan. Berikut adalah template yang dapat digunakan dalam melakukan talent management, dimana template tersebut dapat digunakan sebagai basis dalam menyusun employee development plan (EDP).

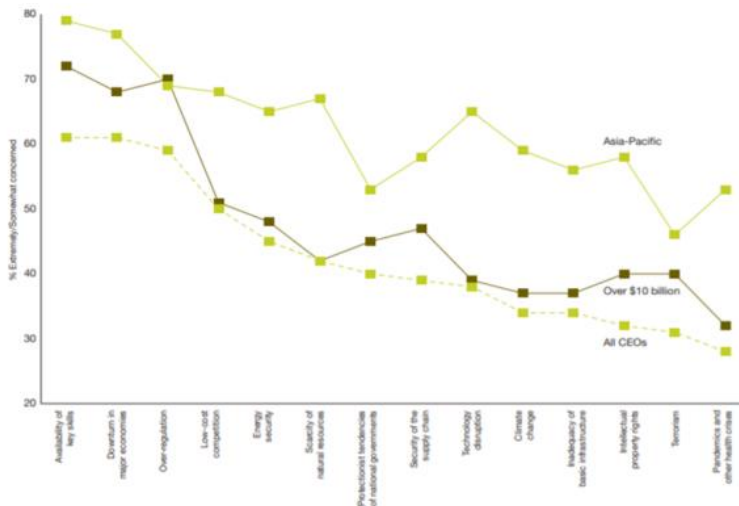
High Potential	<i>Develop</i>	<i>Strech Development</i>	<i>Strech/Promote</i>
Medium Potential	<i>Observe</i>	<i>Develop</i>	<i>Strech Development</i>
Low Potential	<i>PIP or Terminate</i>	<i>Observe</i>	<i>Develop</i>

Pada kolom berwarna sebelah kiri adalah hasil assessment karyawan artinya setiap karyawan dilakukan assessment, apakah termasuk dalam kelompok high potential, medium potential ataupun low potential. Kemudian pada 3 (tiga) kolom selanjutnya adalah proses pengembangan dalam talent management untuk setiap individu (karyawan), dalam kelompok baris low potential terdapat kata PIP yang merupakan singkatan dari performance improvement program yaitu proses pengembangan karyawan khusus yang dilakukan setiap hari dengan observasi ketat. Pada periode tertentu setiap karyawan perlu dilakukan assessment terhadap readiness atau kesiapannya dalam menghadapi atau menduduki posisi yang lebih tinggi, hasil assessment dituliskan pada tabel berikut ini:

Nama	Jabatan	Unit Kerja	Ready Now	Ready in 6-12 months	Ready in 1-2 years	Ready in 2-3 years

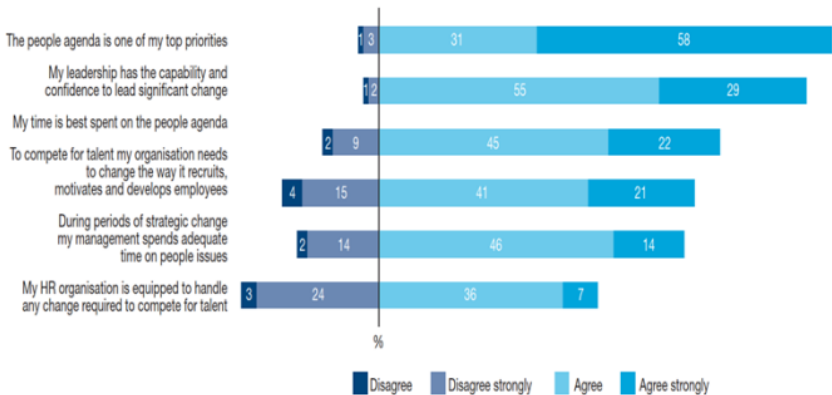
B. MANAJEMEN TALENTA SEBAGAI FUTURE LEADER.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Hewitt Associates 2003-2006 (<https://www.pwc.com>, 2022), terhadap para-CEO tentang faktor yang paling berpengaruh pada hasil bisnis menunjukkan talent acquisition dan retention (98%), kualitas kepemimpinan (89%) dan keterikatan karyawan (employee engagement) (84%). Sedangkan menurut perspektif para-CEO, berdasarkan penelitian Price Waterhouse Coopers dalam 11th Annual Global Survey 2008, ternyata terlihat bahwa sebanyak 1150 CEO menjawab pertanyaan tentang seberapa besar perhatian mereka mengenai potensi ancaman terhadap prospek pertumbuhan bisnis perusahaan. Ternyata para-CEO memberikan perhatian terbesar terhadap ketersediaan keterampilan muncul dalam bisnis mereka untuk bisa mensukseskan bisnis. Kemudian diikuti oleh adanya penurunan ekonomi, dan yang terakhir adalah adanya over regulation, hasil selengkapnya dapat diakses melalui tautan dibawah ini, dan hasil selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 1 dibawah ini



Gambar 1. Faktor yang paling berpengaruh pada hasil bisnis

Dari sumber yang sama, didapatkan juga informasi bahwa agenda tentang SDM merupakan satu prioritas yang ada di dalam benak para-CEO, hal ini terlihat dalam gambar 2 dibawah ini:



Gambar 2. Faktor yang paling berpengaruh pada hasil bisnis

Keberhasilan instansi organisasi tidak saja ditentukan oleh modal dan fasilitas yang dimiliki, tetapi juga tersedianya sumber daya manusia yang handal. Setiap instansi/organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang sehat jasmani maupun rohani, memiliki mental yang baik, disiplin, semangat, kemampuan serta keahlian yang sesuai dengan tantangan dan kebutuhan dunia kerja.

Dalam masa sekarang ini, Departemen HRD dituntut harus mampu membuat program-program pelatihan yang terintegrasi yaitu program-program yang tujuannya untuk memastikan suksesnya visi, misi dan strategi perusahaan sehingga program-program yang diusung oleh HRD adalah program-program yang bersinergi langsung dengan visi, misi organisasi sebagai bagian dari *"business strategy"*.

Terkait dengan Talent management khususnya untuk mendapatkan dan mempertahankan SDM terbaik, perlu diperhatikan perubahan karakter dan personality antar generasi ke generasi berikutnya, hal ini perlu diketahui untuk penetapan penanganan yang paling tepat dilakukan untuk masing-masing tipe generasi tersebut. Talent management sekarang diprioritaskan oleh sebagian besar organisasi untuk 2 (dua) hal utama

dalam hal kompetensi yaitu menetapkan profil posisi jabatan kunci serta mengusulkan kandidat pekerja bertalenta ke arah yang lebih baik berdasarkan standar (profil) kompetensi posisi jabatan kunci yang telah ditetapkan berdasarkan kebutuhan organisasi, hal ini dilakukan karena telah terbukti memberikan hasil yang baik dalam menarik, mempertahankan, dan mengembangkan personel karyawan.

Ada beberapa faktor lain yang mungkin berdampak pada hubungan antara talent management dan kinerja organisasi. Faktor lain ini juga bertujuan untuk meningkatkan bakat dan kinerja organisasi karyawan. Salah satu faktor tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk pelatihan-pelatihan yang diusung dalam program HRD. Dalam perannya, bagian talent management menyusun dan melakukan pelatihan-pelatihan terhadap Sumber Daya Manusia pada Perusahaan, bagian talent management ini pula yang wajib menguasai visi, misi, business strategy, masalah, dan tantangan yang sering muncul pada sumber daya manusia di Perusahaan seperti kurangnya keterampilan administrasi, pengembangan soft-skill dan persiapan untuk sertifikasi dari regulator. Dengan kata lain, Talent Department berfungsi sebagai proses yang memastikan bahwa karyawan bekerja keras untuk mencapai misi dan tujuan organisasi yang telah ditetapkan. *Talent department* juga mendorong kinerja, meningkatkan pengembangan keterampilan individu, membangun budaya kinerja, mempromosikan karyawan, menghilangkan kinerja karyawan yang buruk dan membantu dalam implementasi strategi bisnis, talent department yang efektif diperlukan di setiap organisasi untuk meningkatkan dan memperkuat hubungan antara manajemen karyawan berbakat dan kinerja organisasi (Santosa, 2022).

Ada sebuah pesan yang disampaikan oleh Bill Gates *“Take our 20 best people away, and I will tell you that Microsoft would become on unimportant company”* artinya talent management merupakan penerapan strategi atau sistem terintegrasi yang dirancang untuk meningkatkan proses recruiting, developing dan retaining karyawan dengan keterampilan dan bakat tertentu untuk memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan. Secara garis besar hal ini menandakan bahwa:

1. Proses SDM terintegrasi untuk difokuskan mendapatkan orang yang tepat ditempat yang tepat dan pada waktu yang tepat.

2. Proses yang selaras dengan strategi bisnis untuk mencapai kesuksesan saat ini dan masa depan.
3. Proses yang harus didukung oleh seluruh komponen pemimpin dari Top Management, Middle Management hingga Management Madya.

Jadi bisa disimpulkan bahwa talent adalah keseluruhan karyawan dalam sebuah organisasi, sedangkan talent pool adalah sekumpulan karyawan yang memiliki kinerja dan potensi yang bagus untuk dikelola oleh organisasi karena mereka adalah future leader.

C. 5 (LIMA) TAHAPAN STRATEGI ORGANISASI

Manajemen talenta adalah sebuah proses yang terintegrasi dengan sasaran strategis organisasi, Ketika perusahaan telah cukup dikenal oleh masyarakat atau oleh banyak orang apalagi semakin masifnya teknologi sekarang maka kita bisa menggunakan teknologi tersebut untuk membangun kinerja. Ketika kita ingin membangun sebuah SDM yang handal pastikan kita telah memiliki strategi organisasi yang jelas dan spesifik untuk mencapai tujuan terbesar dari organisasi kita baik yang sifatnya jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang di dalam proses manajemen talenta setidaknya terdapat 5 tahapan strategi organisasi yang perlu diperhatikan, tahapan tersebut antara lain:

1. Adanya sebuah perencanaan.

Apa yang dimaksud dengan perencanaan ini.? Yang pertama adalah kalau kita berbicara mengenai perencanaan dari sistem manajemen talenta maka kita berbicara mengenai seperti apa strategi bisnis saya di perusahaan baik yang tadi secara jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Setelah kita memiliki strategi bisnis kita punya yang namanya visi misi perusahaan, nilai-nilai yang ingin anda capai, tujuan atau target kita dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Maka selanjutnya itu perlu diturunkan ke dalam KPI (key performance indicators). Indikator-indikator kesuksesan apa saja yang ingin anda capai yang memang menunjang tujuan dari organisasi, lalu ketika kita sedang menyusun KPI perlu diperhatikan seperti apa perencanaan SDM yang ingin kita buat yang sesuai dan menunjang dari tujuan strategis perusahaan kita.

2. Adanya *attractive*

Bagaimana perusahaan kita bisa menarik kandidat di luar sana. Kandidat-kandidat terbaik yang kemudian mau bergabung dengan perusahaan kita. Ini merupakan hal yang sangat penting sekali, yang harus diperhatikan dan kadangkala dilupakan oleh banyak perusahaan dalam fase/proses *attractive* ini maka yang harus diperhatikan adalah bagaimana kita mampu mempromosikan perusahaan kita, branding yang positif ini sangat penting, karena Ketika perusahaan kita dikenal oleh masyarakat, oleh banyak orang, apalagi semakin masifnya teknologi sekarang ini, maka kita bisa menggunakan teknologi ini untuk membangun branding. Seperti apa kita mau dikenal oleh masyarakat, maka gunakan hal itu. Pertama adalah marketing, pasarkan perusahaan kita baik nilai-nilainya, visi misinya, dan apa yang kita harapkan, dan apa yang bisa mereka peroleh Ketika mereka bekerja di perusahaan kita. Lalu yang kedua dalam proses setelah marketing adalah *employee value proposition*, mereka mau ada dimana, apakah mereka adalah tipe-tipe orang yang *high profile*, atau *low profile*, yang focus kepada kompetisi atau focus kepada harmonis. Kita perlu membangun *employee value proposition* ini sehingga setiap orang mempunyai Langkah yang sama untuk menunjang bisnis kita. Selanjutnya adalah *Talend Acuitition*, hal ini merupakan sesuatu yang jauh lebih besar dari proses rekrutmen. Yaitu bagaimana kita bisa mempersiapkan talen-talen mempunyai list talent yang kita butuhkan diorganisasi, yang nanti Ketika bisnis kita berkembang maka talent ini telah kita miliki. Yang keempat adalah mengenai *freelance*. Jadi bagaimana kita membuka pekerjaan yang sifatnya *project/kontrak*, atau kita menggunakan istilah konsultan.

3. Adanya *developing*.

Dalam tahap ini ada hal-hal yang perlu kita miliki, sehingga terbentuk sistem manajemen talenta yang optimal. Yang pertama adalah orientasi. Kebanyakan perusahaan melupakan hal ini bahwa sesungguhnya sangat penting untuk memberikan orientasi yang benar buat karyawan baru kita. Kemudian di dalam *developing* kita berbicara mengenai manajemen kinerja, bagaimana kita menentukan aspek-aspek atau kriteria tertentu untuk mencapai kinerja tertentu sesuai

dengan fungsi dan peran tanggung jawabnya di pekerjaan. Lalu yang ketiga dalam developing ini adalah pelatihan dan pengembangan karyawan yang akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang. Dan hal yang terakhir dalam tahap ini adalah suksesi karir.

4. Adanya retaining

Di dalam tahap ini perlu diperhatikan yang namanya budaya organisasi, seperti apa lingkungan kerja yang perlu dibangun. Ini sangat penting sekali untuk memastikan orang-orang terbaik kita tidak meninggalkan perusahaan hanya gara-gara lingkungan kerja yang tidak mendukung. Di dalam retaining ini juga perlu diperhatikan yang namanya strategi remunerasi. Strategi remunerasi ini tidak hanya berbicara mengenai gaji yang mereka bawa pulang, tapi juga mengenai tunjangan, pinjaman, benefit, dana pensiun, bonus dan sebagainya yang memang dari satu kesatuan sistem remunerasi.

5. Adanya transitioning

Di dalam tahap ini, yang perlu kita perhatikan ada beberapa hal yaitu yang pertama adalah perencanaan karir yang strategis buat karyawan terbaik yang kita miliki, yang kedua adalah berbicara mengenai mobilitas internal. Yang ketiga adalah persiapan pensiun buat karyawan kita, lalu yang keempat adalah knowledge management, manajemen pengetahuan bagaimana yang bisa kita kembangkan sesuai arah pertumbuhan strategis organisasi.

D. KERANGKA STRATEGI PENGEMBANGAN BAKAT

Seperti yang kita ketahui, semua perusahaan membutuhkan karyawan, tetapi tidak semua karyawan itu penting bagi perusahaan. Ada karyawan kalau keluar tidak mudah mencarikan penggantinya, dan hal ini kadangkala mengganggu kinerja perusahaan. Kalau kita mengulang kembali apa yang telah Bill Gates sampaikan dalam suatu momen bahwa *“Take our 20 best people away, and I will tell you that Microsoft would become on unimportant company”* mengapa demikian.?

Beberapa pakar manajemen memulai penelitian apa yang membedakan kemudian menemukan bahwa ada individu-individu yang memiliki kinerja tinggi karena dia memiliki kompetensi tinggi dan motivasi

tinggi, itulah yang sangat diperlukan oleh perusahaan, maka itulah yang disebut sebagai talenta, dan untuk membentuk manajemen talenta diperlukan adanya strategi sebagai berikut:



Gambar 3. Strategi Talenta

Dari gambar diatas kita dapat menyimpulkan bahwa talenta merupakan individu yang memiliki kompetensi dan atribusi yang memenuhi kebutuhan pekerjaan hari ini, disamping itu dia memiliki kapabilitas untuk berkontribusi bagi keberhasilan masa depan perusahaan. Orang ini akan memiliki kinerja tinggi dan memiliki motivasi tinggi, jadi manajemen talenta adalah bagaimana perusahaan mengelola karyawan-karyawan dengan kompetensi unggul ini untuk kebutuhan sekarang dan kebutuhan masa depan perusahaan. Tahapan penting di dalam penerapan manajemen talenta ini dimulai dengan penetapan jabatan kunci.

Jabatan kunci adalah jabatan-jabatan yang memiliki nilai strategis bagi perusahaan, dimana dia akan menjadi penggerak inti bagi kemajuan perusahaan, jabatan kunci ini memiliki tiga karakteristik yang pertama kita identifikasikan jabatan-jabatan yang berdampak besar bagi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan. Langkah penting di dalam penerapan manajemen talenta adalah mengidentifikasi jabatan-jabatan kunci bagi suatu perusahaan. Bagaimana cara kita mengidentifikasinya.

Yang pertama, jabatan kunci memiliki karakteristik berdampak besar bagi kemampuan perusahaan untuk membangun masa depan. Karakteristik kedua adalah jabatan-jabatan tersebut harus diisi oleh karyawan-karyawan dengan kompetensi dan motivasi tinggi untuk berkinerja. Karakteristik ketiga adalah jabatan-jabatan kunci tersebut memberikan kinerja yang berbeda ketika diduduki oleh karyawan dengan kompetensi biasa-biasa saja atau dengan kompetensi tinggi, misalnya suatu jabatan manajer pemasaran, ketika dijabat dengan karyawan kompetensi biasa-biasa saja, dia membukukan keuntungan 1 milyar, tetapi ketika dijabat oleh karyawan dengan kompetensi tinggi maka dia berhasil membukukan keuntungan dua kali lipatnya. Apakah jabatan kunci harus posisi manajer.? Hal ini sangat tergantung pada jenis perusahaannya. Bagi restoran, juru masak adalah jabatan kunci, bagi perusahaan farmasi, peneliti pada produk baru adalah jabatan kunci. Bagi perusahaan ritel, akuntan salah satunya.

Tahap selanjutnya adalah kita mengidentifikasi karyawan kunci. Yang dimaksud dengan karyawan kunci adalah karyawan dengan kompetensi tinggi dan motivasi tinggi sehingga menghasilkan kinerja yang tinggi dan potensial menjadi pimpinan perusahaan di masa depan. Bagaimana kita mengidentifikasi para karyawan bintang di lingkungan kerja. Ada 8 pertanyaan yang bisa membantu kita untuk mengidentifikasi para bintang ini. Antara lain:

- a. Apakah dia mempunyai cukup tinggi dalam menentukan target kerjanya.?
- b. Apakah dia mau berkembang bersama perusahaan?
- c. Adakah orang lain memerlukan bantuannya?

Jika jawaban-jawaban yang diberikan atas pertanyaan diatas terindikasi positif, kalau banyak orang yang memerlukan nasihatnya, bantuannya atau jawaban terhadap solusi maka dialah orangnya.

- d. Adakah dia mampu mendelegasikan tugas dan wewenang.

Coba kita perhatikan, adakah diantara karyawan-karyawan muda itu yang mampu memberikan pengarahan kepada orang lain untuk menyelesaikan pekerjaan secara efektif? Kalau ada, dialah para karyawan bintang yang memiliki kemampuan manajerial yang layak

menjadi bintang, karena dia akan mencari pekerjaan yang lebih berat dan lebih menantang untuk dia selesaikan secara efektif.

e. Bagaimana dia mengambil keputusan?

Coba kita beri perhatian, pada orang-orang yang berhasil berubah pikiran secara cepat dan meyakinkan, para bintang akan bisa segera mengambil keputusan setelah semua fakta yang diperlukan tersedia.

f. Bagaimana dia menyelesaikan masalah?

Para bintang tidak akan datang ke bos nya, dan kemudian mengatakan kita ada masalah dan minta petunjuk untuk mencari solusi. Dia akan dengan segera mencari solusinya sendiri dan mencoba memahami semua masalah yang dihadapi dan dia akan melapor jika masalahnya sudah selesai dan menceritakan bagaimana dia bisa mengatasi masalah tersebut.

g. Secepat apa dia bisa menyelesaikan pekerjaannya?

Para bintang ini biasanya akan bisa menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dan lebih besar dari yang diinstruksikan atasannya, dia akan berusaha memberikan pekerjaan rumah bagi dirinya sendiri dan dia akan menetapkan standar yang tinggi bagi hasil pekerjaan dia sendiri. Maka dia akan berusaha menggali lebih dalam daripada sekedar mengetahui kulit-kulitnya saja.

h. Bagaimana dia bertanggung jawab?

Kita tentu akan terbang tanpa sayap kalau memimpin tanpa rasa tanggung jawab.

Maka dapat disimpulkan manajemen talenta adalah bagaimana kita memadukan karyawan kunci dan jabatan-jabatan kunci tersebut agar perusahaan bisa berkinerja tinggi hari ini dan masa depan. Karyawan-karyawan talenta adalah aset yang sangat berharga bagi perusahaan. Mereka adalah sayap-sayap kekuatan, keseimbangan, dan arah untuk melesatkan perusahaan ke masa depan.

E. ROADMAP TALENT MANAGEMENT

Terkait dengan pembahasan sebelumnya, Kunci yang terpenting dalam membentuk kesuksesan manajemen talenta digambarkan dalam tabel berikut:

Key Initiatives	Expected Outcomes
Identifikasi <i>top talents</i> dan program pengembangannya	<ul style="list-style-type: none"> • Dengan menggunakan <i>tools</i> yang telah disiapkan (termasuk hasil asesmen kompetensi), maka teridentifikasi <i>top talent</i> di seluruh <i>core positions</i>. • Skema dan program pengembangan untuk setiap <i>top talents</i> telah disusun dan dikomunikasikan kepada yang bersangkutan dan atasannya.
Implementasi program <i>development plan – top talents</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Sesi-sesi pengembangan untuk para <i>top talents</i> (sesuai <i>development plan</i>) • Secara regular dilakukan review dan monitoring untuk mengukur efektivitas penerapan <i>development plan</i>.
Penyusunan kebijakan <i>competency-based career management</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Panduan kebijakan pola karir pegawai dengan mengacu pada kebutuhan kompetensi jabatan • Pola karir mendeskripsikan kebijakan dan kriteria rotasi, promosi dan demosi • Kebijakan pola karir dikaitkan dengan hasil <i>performance appraisal</i> dan hasil evaluasi dalam <i>mandatory training plan</i>
Penyusunan panduan <i>employee development plan – kompetensi generic dan kompetensi teknis</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Panduan dalam mengisi <i>employee development plan</i>. Dikaitkan dengan hasil <i>asesmen</i> kompetensi • Panduan mencakup pula monitoring <i>tool and template</i> untuk memantau progress pelaksanaan EDP.
Monitoring penerapan <i>employee development plan (EDP)</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Terlaksananya EDP yang telah disusun oleh pegawai • Secara regular dilakukan review

	<p>dan monitoring untuk mengukur efektivitas penerapan <i>employee development plan</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Dokumentasi pelaksanaan EDP untuk setiap pegawai.
--	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

F. RANGKUMAN MATERI

Saat ini kekurangan akan adanya orang-orang yang memiliki talenta terjadi dimana-mana. Kesempatan banyak, namun suplai untuk posisi dimaksud tidak mudah dicari. Hal ini karena organisasi selalu berjalan melampaui kesiapan organisasi untuk menyediakan karyawan bertalenta. Oleh karena itu, mempersiapkan orang-orang bertalenta sudah seharusnya menjadi pusat perhatian semua perusahaan. Dan semua tantangan tersebut juga akan dihadapi semua organisasi yang terus berkembang. Tidak semua organisasi (perusahaan) yang didirikan langsung memiliki semua komponen, termasuk HR. Di tahap awal, prioritas perusahaan lebih kepada bagian branch building dan marketing. Namun seiring berjalannya waktu perusahaan telah melakukan penataan lebih rapi terutama pengelolaan sumber daya manusia di dalamnya. Sesuai dengan perkembangannya diatas, sudah pasti membutuhkan adanya kesinambungan proses regenerasi kepemimpinan maupun keahlian. Kompetensi yang diperlukan untuk setiap 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. Untuk memulai hingga menjadi bagian dari operasional perusahaan yang efektif, tentu perlu strategi yang tepat, waktu dan evaluasi seiring dengan berjalannya waktu. Manajemen Perusahaan wajib menyusun strategi talent seperti yang diuraikan diatas, selangkah demi selangkah untuk membangun fungsi HR di Perusahaannya, baik dimulai dari perencanaan kandidat, rekrutmen, administrasi HR sesuai dengan undang-undang ketenagakerjaan terbaru yang berlaku di Indonesia, *talent engagement*, evaluasi kinerja dan employer branding.

Kita memahami bahwa brand dari sebuah organisasi (perusahaan) yang kuat akan menarik talent yang kuat, tetapi brand yang kuat juga dibangun oleh talent-talent yang kuat pada mulanya dan seterusnya. Disini sangat jelas bahwa fungsi HRD adalah memainkan peran kunci tersebut dalam mempekerjakan talent itu dan menempatkan program pelatihan dan pengembangan yang tepat. Perusahaan yang menginvestasikan waktu dan tenaga dalam karir karyawan mereka dihargai dengan pekerja keras yang termotivasi dan berdedikasi yang peduli dengan kesuksesan perusahaan mereka. Perusahaan-perusahaan ini mengalami produktivitas dan profitabilitas tinggi serta turnover yang rendah, karyawan akan merasa menjadi bagian dari budaya tempat kerja, dan bisa turut menciptakan sebuah value melalui kerja keras dan produktivitas. Seperti yang disampaikan dalam latar belakang diatas, bahwa dalam melakukan pekerjaannya, HRD tidak hanya menjalankan day to day activity saja seperti perekrutan, gaji, administrasi kehadiran serta kegiatan kepersonaliaan lainnya, namun juga dituntut untuk melakukan pelatihan-pelatihan dengan tujuan pengembangan SDM di berbagai sisi seperti memastikan proses orientasi yang tepat, membangun program pelatihan dan pengembangan yang mampu meningkatkan kompetensi karyawan, dan lebih luas lagi, bahwa fungsi HRD adalah membangun kultur perusahaan, serta memastikan teknologi yang ada mampu membantu membangun nilai (*value*) dari sebuah organisasi (perusahaan) tempat para karyawan tersebut bergabung. Sehingga sangatlah tepat jika dikatakan bahwa *Human Resource Development* (HRD) sangatlah memiliki peranan penting dalam suatu manajemen perusahaan yang bertugas untuk mengatur serta mengembangkan sumber daya atau kemampuan seluruh pekerja yang berada dalam suatu perusahaan.

Kompetensi kunci yang dikembangkan oleh HRD memungkinkan individu dalam organisasi untuk melakukan pekerjaan saat ini dan masa depan melalui pembelajaran yang direncanakan. Kelompok dalam organisasi menggunakan HRD untuk memulai dan mengelola perubahan, selain itu HRD juga akan memastikan kecocokan antara kebutuhan individu dengan organisasi. Peningkatan kinerja individu sehingga dapat memberikan kontribusi langsung ke tujuan yang sama dengan organisasi merupakan tujuan utama dari HRD.

HRD yang seyogyanya masih termasuk dalam bagian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah salah satu faktor yang penting dalam suatu organisasi, baik instansi maupun perusahaan, karena kunci utama untuk meningkatkan value added dari sebuah organisasi adalah memenangkan persaingan di pasar global dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan menciptakan keunggulan kompetitif, selain itu HRD di dalam era VUCA (*Volatile, Uncertain, Complex, Ambiguous*) akan selalu dituntut untuk mampu melakukan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan (transparency), fokus pada perubahan, berinovasi melalui kegiatan pelatihan dan pengembangan secara terus menerus dan mampu mengembangkan talent management yang bersifat kolektif. Untuk mencapai keunggulan kompetitif dan mampu menerapkan praktek-praktek manajemen yang berorientasi pada keterbukaan dan terciptanya sistem tata kelola yang baik, maka diperlukan sistem pengelolaan perusahaan yang melibatkan seluruh komponen perusahaan khususnya komponen sumber daya manusia (*human resources*). Peran HRD sebagai aset berharga dan sekaligus sebagai motor penggerak perusahaan sangat diperlukan dalam hal ini, dimana peran dan fungsi yang dituntut dari sumber daya manusia bukan hanya pada peran-peran yang bersifat mendasar dan tradisional seperti recruitment dan staffing namun lebih kepada peran dan fungsi yang bersifat bisnis dan strategis seperti partner bisnis dan bagian dari anggota team manajemen.

Dengan adanya perubahan peran baru (*new role*) dari departemen HRD, maka fungsi HRD berkembang menjadi talent management yang lebih mengarah kepada peran dan fungsi yang lebih berhubungan dengan isu-isu bisnis dan strategis yang didasari oleh adanya perubahan lingkungan bisnis global yang semakin cepat diantaranya adalah adanya perubahan dan pertumbuhan bisnis yang semakin tidak menentu, perkembangan teknologi yang semakin cepat, perubahan organisasi yang semakin kompleks baik dari segi produk, maupun geografi, sehingga membuat organisasi dituntut untuk semakin fleksibel baik dari segi struktur, sistem dan proses, adanya perubahan lingkungan eksternal perusahaan seperti legalisasi dan regulasi pemerintah, hubungan dengan serikat pekerja, dan meningkatnya persaingan secara multinasional serta

semakin pentingnya kolaborasi seperti adanya merger dan akuisisi. Dengan adanya tuntutan perubahan lingkungan bisnis tersebut, maka sumber daya manusia dituntut untuk lebih berperan dalam menangani dan terlibat langsung dalam setiap aktivitas bisnis yang berhubungan dengan manusia (*people related business*). Isu-isu mengenai *people related business* ini merupakan kunci awal bagi terjadinya perubahan dan transformasi peran serta fungsi sumber daya manusia karena ke depannya akan banyak isu-isu global yang akan menjadi fokus perhatian bagi kebijakan-kebijakan manajemen sumber daya manusia. Fungsi HR yang lebih solid di perusahaan akan memudahkan proses pengelolaan sumber daya manusia. akibatnya, produktivitas karyawan juga bisa meningkat untuk menunjang pertumbuhan perusahaan, dan tentu saja hal ini sangat didukung oleh talent management yang membentuk sebuah engagement.

Secara ringkas, engagement bukan sebatas membuat karyawan merasa nyaman bekerja di Perusahaan. Lebih jauh, dengan program talent management, karyawan jadi lebih semangat lagi untuk bekerja, tidak banyak mengeluh selama mengerjakan pekerjaannya. Dan yang tidak kalah penting, engagement bisa memberikan kemampuan terbaiknya untuk mencapai tujuan Perusahaan. Seorang pekerja yang engaged akan berkomitmen terhadap tujuan, menggunakan segenap kemampuannya untuk menyelesaikan tugas, menjaga perilakunya saat bekerja, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas, memastikan bahwa dia telah menyelesaikan tugas dengan baik sesuai dengan tujuan dan bersedia mengambil langkah perbaikan atau evaluasi jika memang diperlukan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Berikan penjelasan definisi kompetensi yang anda ketahui?
2. Berikan kesimpulan terkait *competency-based management system*?
3. Sebutkan dan jelaskan factor-faktor penting terkait manajemen talenta?
4. Sebutkan contoh kategori aktivitas *day to day activity* dari sebuah proses manajemen talenta?
5. Jelaskan apa yang anda ketahui terkait talent management bridge?

DAFTAR PUSTAKA

- <https://www.pwc.com>. (2022, October 24). *pwc_11th_annual_global_ceo_survey_e.pdf*. Retrieved from <https://www.pwc.com>: https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/pdf/pwc_11th_annual_global_ceo_survey_e.pdf
- Santosa, S. d. (2022). The Roles Of Talent Development Institute In Developing An Organization's Employee Soft Skills. *International Journal of Multidisciplinary Research and Literature*, 175.



MANAJEMEN TALENTA

BAB 5: KOMPETENSI GENERASIONAL DALAM MANAJEMEN TALENTA

Raden Isma Anggraini, S.P., M.M., CHRM

Sekolah Bisnis - Institut Pertanian Bogor

BAB 5

KOMPETENSI GENERASIONAL DALAM MANAJEMEN TALENTA

A. PENDAHULUAN

Dunia kerja saat ini memiliki kompleksitas sebagai dampak dari kesenjangan generasi (*generation gap*). Lahirnya beragam generasi dalam suatu organisasi melahirkan dinamika dan tantangan yang menarik dalam manajemen talenta. Klasifikasi generasi dengan segala perbedaan usia, filosofi, gaya hidup, preferensi, dan kebutuhan, akan hidup dan berinteraksi bersama dalam lingkungan pekerjaan atau organisasi. Oleh karena itu sebuah organisasi tidak dapat terlepas dari permasalahan penyelarasan manajemen akibat kesenjangan organisasi. Perusahaan dan organisasi saat ini membutuhkan jenis kompetensi yang dikenal sebagai kompetensi generasional (*generational competence*) dalam pengelolaan talenta. Beberapa penelitian menyebutkan bahwa sebagian besar perusahaan telah mampu menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis, menciptakan assessment 360 derajat, dan mengembangkan talent mindset. Namun di sisi lain pendekatan kompetensi generasional belum dilakukan secara terstruktur dan cenderung masih bersifat parsial. Hal ini menimbulkan masalah gap antar generasi dan knowledge transfer yang terhambat. Di sinilah peran penting manajemen talenta menggunakan kompetensi generasional agar dalam setiap proses manajemen talenta, perusahaan mampu memaksimalkan potensi dari beragam generasi yang ada. Sejauh mana organisasi mampu menggunakan kompetensi generasinya sebagai bagian dari strategi

manajemen talenta akan beragam tergantung pada tujuan perusahaan dan struktur generasi yang ada dalam organisasi.

B. TEORI PERBEDAAN GENERASI

Menurut Twenge (2006), perbedaan generasi menggunakan kriteria umum yang dapat diterima secara luas di berbagai wilayah, dan kriteria yang digunakan adalah tahun kelahiran dan peristiwa-peristiwa yang terjadi secara global. Menurut Teori Generasi, terdapat lima generasi yang lahir pasca Perang Dunia Kedua dan berhubungan dengan masa kini yaitu Generasi Baby Boomer, Generasi X, Generasi Y (Milenial), Generasi Z, dan Generasi Alfa (Yustisia, 2016):

1. Baby Boomer (lahir tahun 1946 – 1964)

Generasi ini memiliki banyak saudara dan kerabat sebagai dampak dari banyaknya pasangan yang berani memiliki banyak keturunan. Ciri generasi baby boomer adalah memiliki komitmen tinggi, berjiwa mandiri, berjiwa kompetitif, memiliki karakter yang matang karena ditempa oleh keadaan yang sulit, mudah menyesuaikan diri (adaptif), tidak menyukai kritik, pekerja keras dan pantang menyerah.

2. Generasi X (lahir tahun 1965-1980)

Generasi X lahir di masa awal penggunaan personal computer (PC), video games, televisi kabel dan internet. Generasi ini juga ditandai dengan pengalaman challenger disaster, perceraian, dan pertumbuhan teknologi. Sebagian besar generasi X diprediksi akan menghabiskan masa tua mereka sebagai orang yang aktif, bahagia, dan mencapai prinsip work-life-balance. Ciri Generasi X diantaranya: cenderung individualistik, pragmatis dan sinis; lebih toleran terhadap berbagai gaya hidup dan perbedaan kultur; senang mengambil risiko dan mampu bertanggung jawab; cerdas, logis dan mampu memecahkan masalah dengan baik.

3. Generasi Y (lahir tahun 1981-1996)

Generasi Y dikenal dengan sebutan generasi milenial atau milenium dan dikenal pula sebagai *digital-natives* yang tumbuh bersamaan dengan munculnya teknologi informasi dan komunikasi sehingga membuat Gen Y mengenal gawai (*gadget*), mengakses komputer, menggunakan teknologi komunikasi instan seperti email, short

message service (SMS), instan messaging, dan memiliki social media seperti Facebook dan twitter. Hal tersebut membentuk Gen Y memiliki karakter yang kreatif dan inovatif dalam pemanfaatan teknologi. Ciri Generasi Y adalah: memiliki tingkat pendidikan yang baik; memiliki kecerdasan teknologi; berani, inovatif, kreatif, dan modern; lebih terbuka terhadap perubahan; menginginkan jadwal kerja yang fleksibel; menginginkan pengembangan karir sebagai faktor yang penting; memiliki ekspektasi yang tinggi; berpikiran terbuka; mampu mengerjakan pekerjaan yang banyak dalam waktu yang bersamaan (multi-tasking); partisipatif dan tidak menganut paham hirarki atau level kekuasaan, yang berarti semua orang memiliki level yang setara sehingga mereka bersikap sama baik kepada atasan maupun rekan kerja.

4. Generasi Z (lahir tahun 1995-2010)

Generasi Z memiliki kesamaan dengan generasi Y, tapi mereka mampu mengaplikasikan semua kegiatan dalam satu waktu yang bersamaan, seperti menggunakan social media, menggunakan ponsel, browsing dengan personal computer, dan mendengarkan musik menggunakan headset. Apapun yang dilakukan mayoritas berhubungan dengan dunia maya.

Sejak kecil mereka sudah mengenal teknologi dan akrab dengan gadget canggih yang secara tidak langsung berpengaruh terhadap kepribadian mereka. Karakter dari Generasi Z diantaranya: menyukai kolaborasi dalam melakukan pekerjaan; fleksibel; menyukai tantangan dan dimotivasi oleh pencapaian, menyukai yang baru dalam menyelesaikan masalah; mahir dalam teknologi; mandiri; menyukai berkomunikasi di dunia maya; dan berambisi tinggi.

5. Generasi Alfa (lahir 2011 – 2025)

Generasi Alfa lahir setelah generasi Z, dimana generasi ini sangat terdidik dan banyak belajar. Karakteristik generasi ini yaitu: adaptif, bermain dengan permainan yang berbasis aplikasi, lebih memiliki banyak waktu yang dihabiskan di depan layar gawai; pembelajaran berfokus pada mempelajari skill; gaya bekerja yang kolaboratif; lebih mengutamakan pendidikan sehingga akan menginvestasikan

waktunya lebih lama untuk menempuh pendidikan; paling mahir dalam dunia digital; dan mengutamakan keterampilan interpersonal.

Sensus penduduk Indonesia tahun 2020 menunjukkan bahwa jumlah penduduk Indonesia didominasi oleh Generasi Z. Terdapat 74,93 juta penduduk yang merupakan generasi Z atau sebanyak 27,94% dari total penduduk Indonesia. Generasi Z saat ini yaitu tahun 2023 diperkirakan berusia 11 hingga 26 tahun, belum semua generasi ini memasuki usia produktif namun sekitar 5 tahun lagi seluruh generasi Z akan memasuki usia produktif. Komposisi penduduk terbesar selanjutnya berada di usia produktif adalah Generasi Milenial.

Gambar 1 menunjukkan bahwa Jumlah generasi milenial yang akan mengisi angkatan kerja pada tahun 2030 diproyeksikan akan mengalahkan Generasi X, dan inilah yang dinamakan bonus demografi. Indonesia akan mengalami bonus demografi dimana jumlah penduduk usia produktif berusia 15-64 tahun paling mendominasi. Data Survei Angkatan Kerja Nasional (SAKERNAS) tahun 2019 mencatat bahwa sebanyak 52 juta pekerja Indonesia berstatus pekerja tetap. Pekerja tetap berarti bahwa seseorang bekerja pada orang lain atau perusahaan secara tetap dengan menerima upah berupa uang atau barang dan memiliki kontrak kerja sesuai dengan Undang-Undang Ketenagakerjaan.

Jumlah tersebut setara dengan 41% dari 127 juta pekerja Indonesia yang berstatus pekerja tetap. Dari jumlah tersebut, total pekerja didominasi oleh generasi X dengan jumlah 59 juta jiwa. Sebanyak 19 juta (32%) di antaranya berstatus pekerja tetap. Generasi Y berada di peringkat kedua dengan jumlah mencapai 48 juta jiwa, dan sebanyak 23 juta (53%) di antaranya merupakan pekerja tetap. Sedangkan generasi Z berada di posisi ketiga dengan jumlah pekerja mencapai 12 juta jiwa dan sebanyak 7 juta (57%) adalah pekerja tetap. Sisanya adalah silent generation sebanyak 2 juta pekerja dan generasi baby boomers sebanyak 6 juta pekerja.



Gambar 1. Komposisi Pekerja Tetap menurut Generasi
 Sumber: SAKERNAS (2019)

Kaitannya dengan dunia pekerjaan, Lancaster dan Stillman (2002) membandingkan perbedaan generasi mulai tahun 1950an sampai awal tahun 2000, menunjukkan perbedaan karakteristik dari tiga kelompok generasi yaitu generasi Baby Boomers, Generasi X dan Generasi Y (Millennial) dalam hal pekerjaan sebagaimana ditunjukkan pada Tabel 1:

Tabel 1. Perbedaan Generasi Baby Boomers, Gen X dan Gen Y

Faktor	Baby Boomers	Generation Xers	Millennial Generation
<i>Attitude</i>	Optimis	Skeptis	Realistis
<i>Overview</i>	Generasi ini percaya pada adanya peluang, dan seringkali terlalu idealis untuk membuat perubahan positif di dunia. Mereka juga kompetitif dan mencari cara untuk melakukan perubahan dari sistem yang sudah ada.	Generasi yang tertutup, sangat independen dan punya potensi, tidak bergantung pada orang lain untuk menolong mereka	Sangat menghargai perbedaan, lebih memilih bekerja sama daripada menerima perintah, dan sangat pragmatis ketika memecahkan persoalan
<i>Work habits</i>	Punya rasa optimis yang tinggi, pekerja keras yang menginginkan penghargaan secara personal, percaya pada perubahan dan perkembangan diri sendiri	Menyadari adanya keragaman dan berpikir global, ingin menyeimbangkan antara pekerjaan dengan kehidupan, bersifat informal, mengandalkan diri sendiri, menggunakan pendekatan praktis dalam bekerja, ingin bersenang-senang dalam bekerja, senang bekerja dengan teknologi terbaru	Memiliki rasa optimis yang tinggi, fokus pada prestasi, percaya diri, percaya pada nilai-nilai moral dan sosial, menghargai adanya keragaman

Selanjutnya, Bencsik dan Machova (2016) menunjukkan perbedaan karakteristik generasi Z dengan generasi-generasi sebelumnya dimana salah satu faktor utama yang membedakan adalah dalam hal penguasaan informasi dan teknologi. Bagi generasi Z, informasi dan teknologi adalah hal yang sudah menjadi bagian dari kehidupan mereka, karena mereka lahir dimana akses terhadap informasi, khususnya internet sudah menjadi budaya global, sehingga hal tersebut berpengaruh terhadap nilai-nilai, pandangan dan tujuan hidup mereka. Bangkitnya generasi Z menimbulkan tantangan baru bagi praktek manajemen dalam organisasi, khususnya bagi praktek manajemen talenta.

C. KESENJANGAN GENERASIONAL DALAM ORGANISASI

Kesenjangan generasional atau generation gap adalah perbedaan pemikiran, nilai, perilaku dan cara pandang antara satu generasi dengan generasi lainnya. Kondisi tersebut terjadi karena generasi yang berbeda, tumbuh dan mengalami perubahan sosial, ekonomi, politik, teknologi dan

budaya yang juga berbeda. Kesenjangan generasional berpotensi menimbulkan ketidaksepahaman antar generasi dalam berbagai hal, termasuk dalam organisasi atau lingkungan pekerjaan.

Kesenjangan generasional dalam organisasi dapat terjadi antara karyawan yang berusia lebih senior dan berusia lebih muda dalam hal nilai, cara bekerja, gaya kepemimpinan, pengalaman kerja. Berikut beberapa contoh kesenjangan generasional yang umum terjadi dalam lingkungan organisasi:

1. Nilai kerja

Generasi senior cenderung fokus pada nilai-nilai seperti tanggung jawab, kesetiaan dan kedisiplinan, sementara generasi junior lebih fokus pada keseimbangan antara dunia kerja dan kehidupan pribadi serta fleksibilitas dalam pekerjaan.

2. Teknologi

Generasi junior umumnya lebih mahir dalam hal penguasaan teknologi dan mampu mengadopsi teknologi dengan lebih cepat, sementara generasi senior memerlukan waktu yang lebih lama dalam hal adopsi teknologi baru.

3. Gaya kepemimpinan

Generasi senior cenderung menerapkan pendekatan kepemimpinan otoriter, sedangkan generasi junior lebih menyukai pendekatan kepemimpinan kolaboratif dan demokratis.

4. Pengalaman kerja

Karyawan senior umumnya memiliki pengalaman kerja yang lebih luas dan mendalam, sementara karyawan junior umumnya lebih terampil dalam penguasaan teknologi dan dapat mengadopsi tren baru dengan lebih cepat.

5. Konflik

Perbedaan nilai dan pandangan antar generasi berpotensi menyebabkan konflik antar karyawan, terutama saat konflik tidak dapat diselesaikan dengan baik.

Oleh karena itu, organisasi perlu memahami kesenjangan generasional dan mengupayakan cara untuk mempromosikan kerjasama dan kolaborasi antar generasi, membangun budaya kerja yang inklusif, serta memberikan pelatihan dan pengembangan karir yang relevan bagi seluruh karyawan. Dengan cara ini organisasi dapat memanfaatkan kelebihan dan pengalaman karyawan dengan generasi yang berbeda untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

D. DEFINISI KOMPETENSI GENERASIONAL

Kesenjangan generasional dalam lingkungan kerja berdampak pada manajemen talenta dan pengembangan karyawan di dalam organisasi. Untuk itu, guna mengoptimalkan potensi setiap karyawan, organisasi harus memahami kompetensi generasional yang terkait dengan masing-masing karyawan. Kompetensi generasional merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan sikap (*skill, knowledge and attitude* atau SKA) yang diperlukan oleh setiap generasi karyawan untuk meraih keberhasilan di dunia kerja dan memaksimalkan potensi mereka. Kompetensi ini mencakup kemampuan teknologi, keterampilan kolaborasi, kemampuan beradaptasi dengan cepat, serta keterampilan kepemimpinan dan manajemen. Kompetensi generasional merupakan kompetensi lintas budaya yang harus mulai segera diadaptasi dan dikembangkan oleh berbagai organisasi agar mampu menghadapi keragaman kebutuhan dari seluruh generasi tenaga kerja atau SDM yang hadir bersamaan untuk mewarnai dinamika manajemen talenta (Pella dan Inayati, 2011).

Dalam manajemen talenta, organisasi perlu mempertimbangkan kesenjangan generasional dalam kompetensi serta mengupayakan cara untuk memperkuat kompetensi generasional di seluruh generasi karyawan. Disamping itu, organisasi juga perlu memahami perbedaan nilai, preferensi dan cara pandang antar generasi yang berbeda dan mengambil langkah-langkah untuk menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan ramah generasi yang dapat meningkatkan kinerja dan keterlibatan karyawan. Misalnya organisasi dapat menciptakan program mentoring antar generasi, memfasilitasi kolaborasi lintas tim atau mengadopsi strategi manajemen talenta yang lebih fleksibel dan adaptif untuk memenuhi kebutuhan dan preferensi setiap generasi karyawan. Dengan

memahami kesenjangan generasional dan memperkuat kompetensi generasional di seluruh generasi karyawan, organisasi dapat meningkatkan efektivitas manajemen talenta dan memaksimalkan potensi karyawan.

E. KOMPETENSI GENERASIONAL DAN STRATEGI TALENTA

Kompetensi generasional merupakan kemampuan untuk memahami dan menghargai serta memenuhi kebutuhan spesifik antar generasi yang berbeda guna membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya (Pella dan Inayati, 2011). Dalam rangka mengembangkan kompetensi generasional, organisasi perlu memiliki strategi sebagai berikut:

1. Memahami dan membangun kesadaran adanya perbedaan antar generasi
2. Mengelola karyawan secara berbeda sesuai dengan karakteristik masing-masing generasi
3. Mengkaji bagaimana interaksi antar-generasi, bagaimana setiap generasi menggunakan produk dan mengakses layanan dalam perusahaan
4. Mendesain proyek yang memberikan kesempatan munculnya kolaborasi lintas generasi

Bagaimana organisasi menggunakan kompetensi generasionalnya sebagai bagian dari strategi talenta, akan beragam tergantung pada tujuan perusahaan dan struktur generasi yang ada dalam organisasi. Timbulnya ketegangan manajemen dalam organisasi disebabkan oleh adanya transisi karyawan dari satu kelompok generasi ke generasi lainnya sehingga menambah kompleksitas dalam beberapa hal berikut:

1. Adanya keinginan generasi baby boomer untuk terus bekerja setelah usia 65 tahun namun dengan lingkup pekerjaan yang memberikan lebih banyak keseimbangan hidup dan kerja serta kepuasan pribadi.
2. Tingginya harapan dan penilaian dari pekerja junior terhadap keseimbangan hidup dan kerja
3. Minat pekerja junior relatif berkurang terhadap peningkatan posisi yang berarti peningkatan tanggung jawab pekerjaan.

4. Kebutuhan karyawan atau talenta dari empat generasi yang berbeda (baby boomer, X, Y dan Z) untuk dapat bekerja sama secara efektif untuk mencapai sasaran organisasi. Hal ini berpengaruh terhadap metodologi transfer pengetahuan dan keterampilan dari pekerja senior ke pekerja junior atau sebaliknya.
5. Adanya kesulitan dalam rangka mendapatkan kerja sama kelompok lintas fungsi yang melibatkan sinergi dari kekuatan dan cara pandang dari keempat generasi yang berbeda.

Beberapa tantangan yang timbul sebagai implikasi strategi tersebut adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan organisasi mengambil langkah mempertahankan dan memelihara talenta lintas generasi
2. Kemampuan organisasi mengoptimalkan kontribusi mereka dengan cara mengembangkan proses manajemen dan bisnis sesuai dengan karakteristik masing-masing generasi
3. Kemampuan organisasi dalam merancang manfaat dan layanan terhadap karyawan lintas generasi secara efektif
4. Kemampuan organisasi dalam merancang strategi manajemen talenta yang mengakomodasi kebutuhan serta memunculkan keterlibatan karyawan dari generasi yang berbeda.

F. PERAN KOMPETENSI GENERASIONAL DALAM MANAJEMEN TALENTA

Dalam rangka mengembangkan kompetensi generasional, organisasi perlu 1) memahami dan membangun kesadaran perbedaan antar generasi; 2) mengelola karyawan secara berbeda; 3) mengkaji bagaimana interaksi antar generasi, bagaimana setiap generasi menggunakan produk dan mengakses layanan dalam perusahaan; dan mendesain proyek yang memberikan kesempatan munculnya kolaborasi lintas generasi. Pemahaman yang lebih baik dari keyakinan generasi dan preferensi, perbedaan dan kebutuhan, dapat membantu membangun sinergi antar generasi dan mengubah potensi konflik menjadi sumber kekuatan, dengan peningkatan produktivitas, pemasaran produk dan efektivitas organisasi.

Kesadaran generasi ini mungkin menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen talenta organisasi di masa depan.

Manfaat dari kompetensi generasional dalam mengelola talenta dalam organisasi adalah kesempatan mengaplikasikan perspektif multi-generasi dalam mengidentifikasi dan menanggapi kebutuhan pelanggan serta peluang pasar, yang bisa jadi tidak terdeteksi jika tidak melibatkan generasi yang berbeda (Pella dan Inayati, 2011). Kompetensi generasi dapat memberikan perusahaan keuntungan kompetitif dengan memaksimalkan SDM dan inisiatif manajemen talentanya, meminimalkan biaya hilangnya pengetahuan dan memperluas pemasaran produk. Organisasi akan membutuhkan talenta dan keterlibatan setiap generasi dalam rangka membangun tenaga kerja masa depan. SDM memainkan peran strategis yang penting dalam upaya-upaya ini.

Pemahaman kompetensi generasional bagi karyawan merujuk pada kemampuan organisasi menanggapi kebutuhan unik setiap orang, termasuk perbedaan yang berakar pada perbedaan generasi. Karyawan dari generasi berbeda menginginkan penghargaan dan kompensasi yang berbeda dan memiliki persyaratan yang berbeda terkait keseimbangan hidup dan kerja (*work-life-balance*) mereka. Di pasar tenaga kerja yang ketat, mereka akan menolak manfaat dan tunjangan yang seragam, serta mencari pilihan atau kesempatan yang lebih memenuhi kebutuhan individu, termasuk uang, tunjangan, keseimbangan hidup dan kerja, kesempatan pengembangan, dan pengakuan.

G. RANGKUMAN MATERI

1. Perusahaan dan organisasi saat ini membutuhkan jenis kompetensi yang dikenal sebagai kompetensi generasional (*generational competence*) dalam pengelolaan talenta.
2. Menurut Teori Generasi, terdapat lima generasi yang lahir pasca Perang Dunia Kedua dan berhubungan dengan masa kini yaitu Baby Boomer, Generasi X, Generasi Y (Milenial), Generasi Z, dan Generasi Alfa.
3. Kaitannya dengan dunia pekerjaan, Lancaster dan Stillman (2002) membandingkan perbedaan generasi mulai tahun 1950-an sampai awal tahun 2000, menunjukkan perbedaan karakteristik dari tiga

kelompok generasi yaitu generasi Baby Boomers, Generasi X dan Generasi Y (Millennial) dalam hal pekerjaan

4. Kesenjangan generasional yang umum terjadi dalam lingkungan organisasi dapat terjadi dalam beberapa hal diantaranya dalam nilai kerja, teknologi, gaya kepemimpinan, pengalaman kerja dan konflik.
5. Kompetensi generasional merupakan kompetensi lintas budaya yang harus mulai segera diadaptasi dan dikembangkan oleh berbagai organisasi agar mampu menghadapi keragaman kebutuhan dari seluruh generasi tenaga kerja atau SDM yang hadir bersamaan untuk mewarnai dinamika manajemen talenta.
6. Kompetensi generasional merujuk pada keterampilan, pengetahuan, dan sikap (skill, knowledge and attitude – SKA) yang diperlukan oleh setiap generasi karyawan untuk meraih keberhasilan di dunia kerja dan memaksimalkan potensi mereka.
7. Bagaimana organisasi menggunakan kompetensi generasionalnya sebagai bagian dari strategi talenta, akan beragam tergantung pada tujuan perusahaan dan struktur generasi yang ada dalam organisasi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Dewasa ini sebagian besar perusahaan telah mampu menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis, menciptakan assessment 360 derajat, dan mengembangkan talent mindset. Namun di sisi lain pendekatan kompetensi generasional belum dilakukan secara terstruktur dan cenderung masih bersifat parsial. Bagaimana dampak yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut dan sejauh mana peran penting manajemen talenta dalam mengoptimalkan kompetensi generasional.
2. Lancaster dan Stillman (2002) membandingkan perbedaan generasi mulai tahun 1950-an sampai awal tahun 2000, menunjukkan perbedaan karakteristik dari tiga kelompok generasi yaitu generasi Baby Boomers, Generasi X dan Generasi Y (Millennial) dalam hal pekerjaan. Jelaskan mengenai perbedaan tersebut!

3. Sebutkan dan jelaskan kesenjangan generasional yang umum terjadi di lingkungan organisasi
4. Kompetensi generasional merupakan kemampuan untuk memahami dan menghargai serta memenuhi kebutuhan spesifik antar generasi yang berbeda guna membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya. Sebutkan strategi yang perlu dimiliki organisasi dalam rangka mengembangkan kompetensi generasional!
5. Jelaskan peran kompetensi generasional bagi manajemen talenta!

DAFTAR PUSTAKA

- Bencsik A, Machova R. 2016. Knowledge sharing problems from the viewpoint of intergeneration management. *ICMLG2016-4th International Conference on Management, Leadership and Governance: ICMLG2016*, 42.
- Lancaster LC, Stillman D. 2009. *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Harper Collins.
- Pella DA, Inayati A. 2011. Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. *Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama*.
- Twenge JM. 2006. *Generation Me: Why Today's Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled—and More Miserable Than Ever Before*. New York: Free Press Yustisia. 2016.



MANAJEMEN TALENTA

BAB 6: MODEL MANAJEMEN TALENTA

Rejeki Bangun, S.E., M.M

Institut Teknologi dan Bisnis Indobaru Nasional

BAB 6

MODEL MANAJEMEN TALENTA

A. PENDAHULUAN

Setiap perusahaan atau organisasi terkadang hanya menginginkan bakat/talenta terbaik untuk organisasinya. Tetapi kebanyakan dari organisasi tersebut tidak dapat mengidentifikasi atau mengembangkan bakat, apalagi memanfaatkannya. Hal ini menimbulkan perjuangan tak terbatas dalam sebuah organisasi yang berkaitan dengan manajemen talenta, operasi, dan output. Juga, dengan meningkatnya persaingan global, bakat dalam organisasi paling rentan untuk menjadi titik tekanan utama. Untuk menghindari kondisi ini, ada model manajemen talenta yang canggih dan disesuaikan. Model-model ini dengan baik menguraikan setiap proses individu untuk manajemen bakat yang cerdas. Aspek ini sebagai kebangkitan dalam manajemen talenta selama bertahun-tahun.

Sumber daya manusia memainkan banyak peran dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Departemen ini mengelola hubungan dengan karyawan, mencari bakat, penggajian dan banyak lagi. Satu lagi tugas HR adalah manajemen talenta. Menurut Michael dkk (2001), talenta adalah kemampuan seseorang yang meliputi kelebihan fundamental, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang. Sedangkan menurut Cheese dkk (2008), talenta adalah sejumlah pengalaman, pengetahuan, keahlian, dan tingkah laku yang dimiliki dan dibawa oleh seseorang ke tempatnya bekerja.

Talenta mencakup individual yang tepat yang dapat membuat perbedaan menonjol bagi kinerja perusahaan, baik dari kontribusi dalam waktu cepat maupun melalui penunjukkan potensi tinggi dalam jangka waktu yang lama. Jadi, talenta tidak dapat diartikan sebagai sekadar karyawan atau anggota organisasi biasa, namun sebagai sumber daya manusia yang dinilai berkinerja baik dan berpotensi tinggi untuk kemajuan sebuah organisasi/perusahaan dan ini adalah kunci untuk menjaga organisasi/perusahaan bergerak semakin dekat dengan tujuannya.

Menurut Pella dan Inayati (2011), manajemen talenta dapat diartikan sebagai sebuah proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekumpulan manusia yang berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi.

Manajemen talenta adalah proses analisis, pengembangan dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Talenta yang dimiliki oleh seorang karyawan melibatkan semua jenis elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keterampilan, pengalaman sebelumnya, kekuatan diketahui dan pelatihan tambahan yang telah dilakukan, sampai kepada kemampuan, potensi dan motif, kualitas dan kepribadian.

Manajemen talenta adalah rencana strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu perusahaan yang bertujuan untuk memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan pegawai-pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan perusahaan dan prioritas kegiatan atau bisnis perusahaan.

B. MODEL MANAJEMEN TALENTA

Salah satu faktor kunci dari manajemen talenta adalah pengembangan. Namun demikian pengembangan tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh hal lain seperti sistem penilaian kinerja yang baik atau suksesi yang baik. Manajemen talenta adalah proses konstan yang melibatkan menarik dan mempertahankan karyawan berkualitas tinggi,

mengembangkan keterampilan mereka, dan terus memotivasi mereka untuk meningkatkan kinerja mereka.

Tujuan utama dari manajemen talenta adalah untuk menciptakan tenaga kerja yang termotivasi yang akan bertahan dengan perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang. Cara yang tepat untuk mencapai ini akan berbeda dari satu perusahaan/organisasi ke perusahaan/organisasi lainnya. Sebaik-baiknya proses pengembangan talenta karyawan tidak akan berhasil maksimal dalam menciptakan pimpinan perusahaan apabila “bahan baku” dalam proses rekrutmennya tidak dapat menyaring karyawan bertalenta. Kesemuanya ini menunjukkan betapa pentingnya pengembangan karyawan terintegrasi secara utuh dengan proses manajemen talenta yang lainnya.

Terdapat beberapa model yang dapat digunakan sebagai rujukan dalam pengembangan manajemen talenta:

1. General Electric Model (GEM)

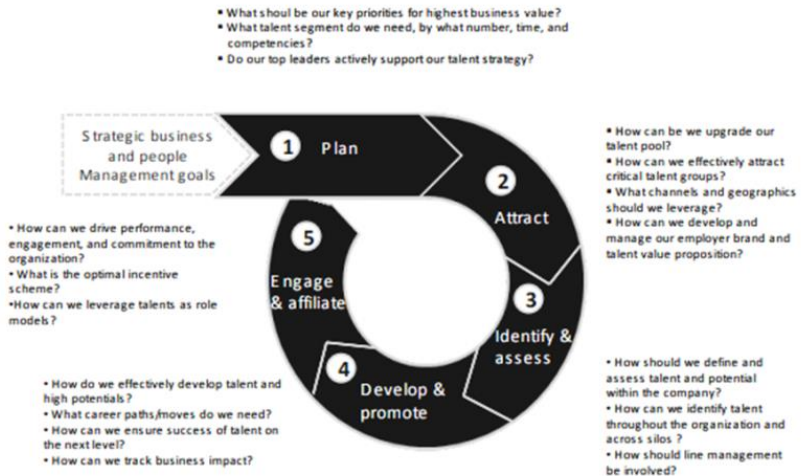


- **Attract** : hire outstanding talent
- **Develop** : provide opportunities for people to excel, to develop their skills and to achieve their dreams
- **Manage** : create and rigorously manage a performance-driven culture
- **Retain** : keep employees with high performance and values

Attract	⇒ Menarik kandidat yang dikelompokkan sebagai <i>talent</i>
Develop	⇒ Menyediakan kesempatan dan pelatihan bagi orang-orang yang dikelompokkan dalam <i>talent pool</i>
Manage	⇒ Menciptakan dan mengelola dengan gencar budaya yang mengutamakan kinerja
Retain	⇒ Menjaga karyawan dan talent yang memiliki <i>high performance, potensi, dan value</i>

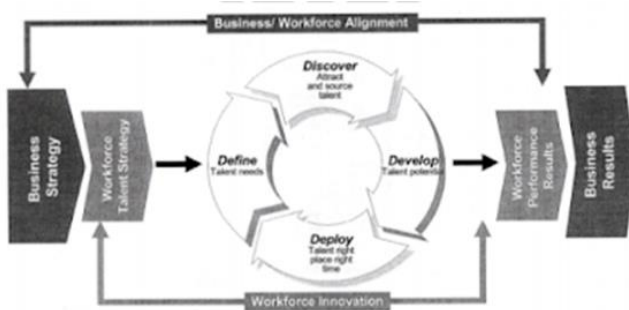
General Electric, sebuah perusahaan terkemuka dunia juga memiliki model tersendiri dalam manajemen talentanya. Dimulai dari usaha untuk menarik karyawan bertalenta, mengembangkan sesuai kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan, pengaturan karyawan sehingga tercipta kinerja prestatif, sampai mempertahankan mereka untuk tetap tinggal di dalam perusahaan dan tidak “dibajak” perusahaan lain.

2. BCG Consulting Model



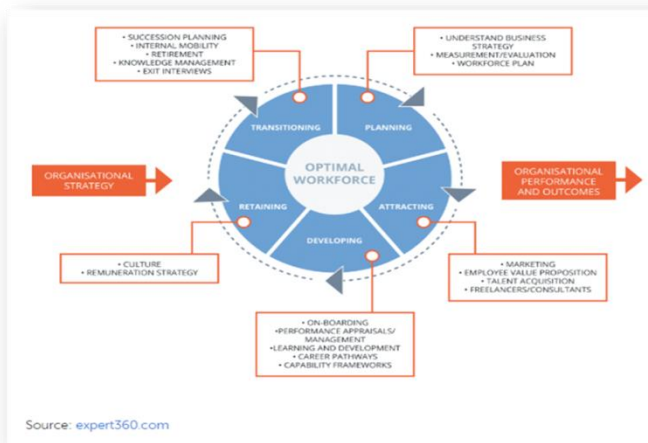
BCG Consulting mengemukakan bahwa ada lima elemen penting yang saling terintegrasi dalam yang perlu diperhatikan dalam pengaturan talenta. Dimulai dari perencanaan karyawan, menarik/rekrut, mengidentifikasi, pelatihan/pengembangan, sampai usaha membuat karyawan tetap berkomitmen menjadi bagian dari perusahaan.

3. The Talent Powered Organization Model



Model yang dibawakan *Accenture* menggambarkan keterkaitan konsep manajemen talenta dengan lingkungan kerja sekelilingnya. Bisnis strategi yang dituangkan dalam strategi talent akan menjadi input dalam perputaran siklus karyawan bertalenta (*define-discover-develop-deploy*) dan menghasilkan keluaran kinerja karyawan, yang berujung pada hasil bisnis.

4. Expert 360 Model



Source: expert360.com

Dalam model ini mencakup process perencanaan, menarik kandidat, pengembangan, mempertahankan dan transisi.

Meskipun tidak ada model standard untuk manajemen talenta, beberapa profesional SDM telah mengusulkan model luar biasa yang dapat digunakan oleh perusahaan mana pun. Bagaimanapun organisasi/perusahaan memilih untuk mengembangkan model yang sesuai, tetapi harus mencakup hal-hal berikut.

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan menyelaraskan model manajemen bakat organisasi/perusahaan dengan tujuan keseluruhan organisasi, hanya dengan perencanaan yang benar organisasi/perusahaan dapat memastikan bahwa organisasi/perusahaan mencari bakat dengan keterampilan dan pengalaman yang tepat. Selain itu, menilai karyawan saat ini untuk melihat apa yang sesuai dan akan bekerja dengan baik untuk perusahaan.

Untuk memulai perencanaan, terutama organisasi harus mengidentifikasi strategi bisnis organisasi. Ini akan menunjukkan kebutuhan akan SDM organisasi. Setelah organisasi mendapatkan gambaran yang jelas, mulailah dengan berburu bakat. Ini akan melibatkan secara eksplisit menyatakan, persyaratan pekerjaan, merumuskan deskripsi pekerjaan secara menyeluruh dengan menyebutkan tanggung jawab, peran, dan tugas. Sebagai HR, organisasi harus meletakkan dasar dan penilaian yang cukup untuk mengidentifikasi tuntutan posisi yang kosong. Ini akan mengarahkan organisasi untuk berburu bakat yang paling cocok dari seluruh "kolam". Evaluasi rencana tenaga kerja diperlukan untuk memulai dengan awalnya.

Arti penting dari tahap perencanaan adalah untuk secara proaktif mengenali dan memenuhi kebutuhan organisasi. Mengenali bakat organisasi saat ini, dalam sinkronisasi dengan setiap pembukaan yang akan datang adalah maksud di balik perencanaan.

b. Menarik Kandidat (*Attacking*)

Tidak selalu sesederhana ketika satu orang meninggalkan perusahaan, organisasi/perusahaan mulai mencari orang lain untuk mengisi peran

tersebut. Misalnya, kebutuhan organisasi/perusahaan mungkin berubah atau karyawan mungkin mengambil tanggung jawab baru.

Manajemen talenta memastikan bahwa organisasi/perusahaan selalu memiliki staf yang cukup untuk menjalankan semua operasi organisasi/perusahaan dan mencegah beban kerja berat yang dapat menyebabkan demotivasi.

Strategi yang tepat akan menarik hanya jenis pekerja yang organisasi/perusahaan inginkan di bisnis organisasi/perusahaan. Karyawan tersebut akan didorong, terampil, dan berusaha untuk maju dalam perusahaan.

Menarik bakat adalah tentang branding perusahaan organisasi/perusahaan sebagai pemberi kerja. Organisasi/perusahaan harus menemukan cara untuk meningkatkan visibilitas dengan cara yang memungkinkan organisasi/perusahaan menampilkan perusahaan sebagai tempat terbaik untuk bekerja. Pertimbangan utama di sini adalah membuat bisnis organisasi/perusahaan lebih mudah didekati.

Bahkan jika organisasi/perusahaan memilih untuk tidak mempekerjakan seseorang untuk posisi tertentu, organisasi/perusahaan tetap perlu menciptakan pengalaman positif. Ini akan memberi organisasi/perusahaan kesempatan untuk mempekerjakan kandidat ini untuk pekerjaan lain atau menggunakannya sebagai “duta” untuk mendapatkan bakat lain.

Dengan proses utama perencanaan yang berhasil dijalankan, langkah selanjutnya dalam model manajemen bakat adalah menjangkau karyawan potensial. Strategi untuk memikat kandidat termasuk strategi pemasaran digunakan untuk menarik bakat terbaik. Agendanya harus fokus pada branding perusahaan melalui berbagai platform dan untuk menjangkau talenta potensial dengan memasarkan nilai-nilai, etika, visi, dan tujuan organisasi.

Mengembangkan Employee Value Proposition (EVP) – EVP mengomunikasikan berbagai manfaat yang diterima karyawan, sebagai imbalan atas keterampilan mereka. Mengembangkan EVP adalah teknik pemasaran yang dibawa organisasi untuk menggambarkan diri mereka yang aspiratif.

Akuisisi bakat, rekrutmen dapat dimulai setelah semua persyaratannya sesuai dengan rencana tenaga kerja. Tergantung pada ini, organisasi dapat memilih rekrutmen internal atau eksternal. Untuk rekrutmen eksternal, semua profesional SDM harus mengetahui sumber yang tersedia. Mereka kemudian harus memilih sumber pilihan mereka. Berdasarkan keputusan organisasi pada cakupan dan jangkauan setiap sumber. Pelajari cara membantu memperluas jangkauan lowongan perusahaan ke kumpulan talenta yang luas.

Saat ini, beberapa sumber eksternal yang tercantum di bawah ini sangat populer, portal daftar pekerjaan, situs jejaring sosial, dan rujukan Karyawan. Merencanakan perekrutan bakat dan merencanakan lowongan dengan cermat akan memberi organisasi cukup banyak lamaran. Menyortir pelamar adalah di mana bagian rumit dari proses rekrutmen dimulai.

Di sini, ketangkasan departemen sumber daya manusia diperlihatkan. Alat seperti Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) sangat bermanfaat bagi proses penyortiran, rekrutmen, dan manajemen.

SDM harus menggunakan pendekatan strategis untuk menyaring dan meneliti kandidat. Setiap langkah dari proses yang rumit ini harus sejalan dengan model manajemen bakat. Untuk hal yang sama, proses rekrutmen yang membosankan dapat dibagi menjadi berbagai tahap yang melibatkan, serangkaian tes, wawancara pribadi dan kelompok penyortiran berdasarkan kemampuan dan bakat khusus.

Mengikuti proses rekrutmen langkah demi langkah akan sangat menyederhanakan dan membantu manajemen talenta.

c. Pengembangan (*Developing*)

Bagian pengembangan model melibatkan pengambilan langkah-langkah untuk membantu bakat tumbuh dalam perusahaan. Ini harus selaras dengan rencana pengembangan karyawan dan termasuk mengidentifikasi peran di mana karyawan tertentu dapat pindah di masa depan serta mempertimbangkan bagaimana memperluas keterampilan dan pengetahuan pekerja untuk memenuhi tantangan baru yang dihadapi organisasi.

Setelah berhasil merekrut kandidat, proses pengembangan bakat dimulai. Proses ini melibatkan orientasi dan orientasi karyawan baru. Mengembangkan talenta baru sesuai dengan etika, profil, dan budaya perusahaan Anda tidak hanya wajib tetapi juga merupakan komponen utama dari pertumbuhan dan perluasan talenta.

Kombinasi dari proses orientasi dan orientasi ini sangat menghasilkan untuk hal yang sama:

- Pelatihan
- Mentoring
- Membimbing
- Penyuluhan
- Pendidikan dan Pelatihan

Semua metode ini digunakan oleh perusahaan sebagai bagian dari proses peningkatan keterampilan karyawan mereka. Orientasi dan orientasi yang bijaksana dari rekrutan baru sangat penting dan sangat mencerminkan tingkat retensi perusahaan.

Tujuannya adalah untuk memperkenalkan seorang karyawan ke lingkungan barunya. Perpaduan yang baik antara latihan orientasi dan orientasi adalah tepat. Seiring dengan SDM, manajer dan rekan kerja harus berkontribusi pada proses yang rumit ini.

Manajemen talenta yang berdampak muncul dengan identifikasi talenta, dan merampingkannya ke dalam budaya dan tanggung jawab perusahaan. Hanya perpaduan aktivitas perkenalan yang baik yang akan memungkinkan rekrutan baru untuk menyesuaikan diri dengan mudah. Menandai kemajuannya dari sini, proses pengembangan bakat menyeluruh dapat dilantik secara strategis.

Manajemen talenta juga melihat apa yang akan membuat karyawan di perusahaan tetap antusias dan bersedia bekerja lebih keras. Hal ini diperlukan untuk memberikan karyawan dengan nilai. Motivasi juga membutuhkan orientasi yang tepat untuk memberi karyawan baru kesan yang bagus tentang perusahaan sejak awal. Ini akan meningkatkan kesempatan mereka untuk tetap bersama perusahaan dan bekerja keras.

d. Mempertahankan (*Retaining*)

Tujuan lain dari manajemen bakat adalah untuk membuat orang-orang di perusahaan bertahan lebih lama. Karyawan perlu terus merasa bahwa perusahaan adalah tempat yang menyenangkan dan bermakna untuk bekerja.

Melalui pelatihan dan jenis engagement lainnya, karyawan memiliki kesempatan untuk berkarir tanpa harus keluar dari perusahaan. Organisasi dapat mencapai ini dengan berfokus pada kompensasi (uang dan lainnya) serta budaya perusahaan.

Sangat penting bagi organisasi untuk memiliki tenaga kerja yang terampil dan berbakat. Lebih penting lagi, bakat ini harus melekat pada organisasi untuk waktu yang lama. Dengan model manajemen bakat yang lengkap, tujuan ini dapat tercapai. Bagian penting dari model manajemen bakat perusahaan adalah mempertahankan karyawan. Tingkat turnover karyawan yang rendah mencerminkan tingkat kepuasan tenaga kerja dan adanya strategi tempat kerja yang efektif. Hal ini menjadikan mempertahankan talenta sebagai tujuan akhir dari semua sistem manajemen SDM.

Model manajemen bakat harus berisi strategi dan teknik yang membantu retensi karyawan

- Memberikan manfaat dan peningkatan regular
- Memperbaiki dan mengembangkan keterampilan karyawan dengan pelatihan dan pendidikan
- Menyediakan lingkungan kerja yang menantang namun kondusif
- Mengakui upaya individu dan kelompok
- Keterlibatan dalam pengambilan keputusan

Semua teknik yang disebutkan di atas untuk mengelola dan mempertahankan bakat secara luas mencerminkan strategi remunerasi perusahaan. Secara eksplisit, budaya memainkan peran besar untuk menjalankan strategi ini. Pertimbangkan budaya sebagai entitas yang berkelanjutan dan dinamis. Itu adalah sesuatu yang harus dikendalikan, diwaspadai, dan diisi ulang. Akhirnya, semua strategi retensi, yang selaras dengan budaya, nilai, etika, dan prinsip perusahaan, masuk ke dalam skema besar model manajemen talenta.

e. **Transisi (*Transitioning*)**

Setelah mempekerjakan dan mengembangkan keterampilan mereka, organisasi perlu merencanakan transisi karyawan. Tujuan organisasi pada tahap ini adalah untuk menjaga pengetahuan mereka di dalam perusahaan ini disebut manajemen pengetahuan.

Organisasi perlu memiliki rencana untuk mempromosikan karyawan atau memindahkan mereka ke peran, departemen, atau kantor lain. Jika seorang pekerja memutuskan untuk pergi, organisasi perlu tahu alasannya.

Manajemen talenta yang sukses adalah konversi karyawan untuk mewujudkan tujuan organisasi. Itu muncul dengan pengembangan dan keterlibatan karyawan yang ketat. Hanya dengan demikian kegiatan transisi seperti ini akan membuahkan hasil.

- Perencanaan suksesi
- Menyalurkan bakat melalui promosi internal
- Memberikan manfaat pensiun

Karyawan harus menyalurkan bakatnya untuk menjadi juru bicara organisasi. Mobilitas internal dan promosi memainkan peran besar dalam hal ini. Dengan perencanaan suksesi yang menilai lowongan antisipatif dan kesenjangan dalam saluran bakat, SDM dapat merencanakan untuk mengisi kekosongan ini terlebih dahulu. Setiap strategi manajemen atau retensi hanya dapat diwujudkan dengan mengawasi kumpulan bakat perusahaan.

Memiliki model prediktif untuk mengelola aset perusahaan yang paling nyata dan berharga, tenaga kerja adalah anugerah. Ini menyatukan strategi, proses, dan praktik SDM terbaik untuk mengelola bakat dan memeliharanya. Perusahaan dengan fungsi strategi manajemen talenta yang telah ditentukan sebelumnya dan terperinci dengan cara yang lebih sistematis. Mereka sangat jelas tentang tujuan dan persyaratan mereka. Oleh karena itu, fokusnya harus membangun model bakat, unik untuk organisasi, dengan elemen terintegrasi, sesuai dengan semua operasi bisnis organisasi.

Mengelola bakat adalah hal yang tak henti-hentinya. HRM harus cukup waspada untuk melanjutkan sesuai dengan model dan menilai efektivitasnya bersama. Model manajemen talenta terbaik harus sesuai

dengan tujuan dan prioritas bisnis. Ini membutuhkan profesional SDM untuk membangun strategi yang mengakui peran penting, tanggung jawab, dan rencana tindakan.

Selain itu, model ini membutuhkan perawatan rutin untuk menjaga fleksibilitasnya. Model seperti itu akan kuat dan cukup dinamis untuk menghadapi skenario bisnis yang terus berkembang. Komunikasi yang efektif oleh SDM ke semua tingkat manajemen merupakan hal mendasar bagi latihan manajemen talenta eksekutif. Kombinasi yang mapan dari semua proses rumit seperti itu, mulai dari rekrutmen hingga transisi adalah apa yang membuat model manajemen bakat yang sehat.

Apa sih pentingnya manajemen talenta dan model manajemen talenta? Jawaban sederhananya adalah karyawan bisa dibilang, aset terpenting perusahaan dan manajemen talenta membantu organisasi memaksimalkan value atau nilai karyawan.

C. RANGKUMAN MATERI

Setiap perusahaan atau organisasi terkadang hanya menginginkan bakat/talenta terbaik untuk organisasinya. Tetapi kebanyakan dari organisasi tersebut tidak dapat mengidentifikasi atau mengembangkan bakat, apalagi memanfaatkannya. Hal ini menimbulkan perjuangan tak terbatas dalam sebuah organisasi yang berkaitan dengan manajemen talenta, operasi, dan output, Sumber daya manusia memainkan banyak peran dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Departemen ini mengelola hubungan dengan karyawan, mencari bakat, penggajian dan banyak lagi. Satu lagi tugas HR adalah manajemen talenta.

Talenta mencakup individual yang tepat yang dapat membuat perbedaan menonjol bagi kinerja perusahaan, baik dari kontribusi dalam waktu cepat maupun melalui penunjukkan potensi tinggi dalam jangka waktu yang lama. Jadi, talenta tidak dapat diartikan sebagai sekadar karyawan atau anggota organisasi biasa, namun sebagai sumber daya manusia yang dinilai berkinerja baik dan berpotensi tinggi untuk kemajuan sebuah organisasi/perusahaan dan ini adalah kunci untuk menjaga organisasi/perusahaan bergerak semakin dekat dengan tujuannya.

Manajemen talenta adalah proses analisis, pengembangan dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis. Talenta yang dimiliki oleh seorang karyawan melibatkan semua jenis elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keterampilan, pengalaman sebelumnya, kekuatan diketahui dan pelatihan tambahan yang telah dilakukan, sampai kepada kemampuan, potensi dan motif, kualitas dan kepribadian.

Tujuan utama dari manajemen talenta adalah untuk menciptakan tenaga kerja yang termotivasi yang akan bertahan dengan perusahaan atau organisasi dalam jangka panjang. Cara yang tepat untuk mencapai ini akan berbeda dari satu perusahaan/organisasi ke perusahaan/organisasi lainnya. Sebaik-baiknya proses pengembangan talenta karyawan tidak akan berhasil maksimal dalam menciptakan pimpinan perusahaan apabila “bahan baku” dalam proses rekrutmennya tidak dapat menyaring karyawan bertalenta.

Terdapat beberapa model yang dapat digunakan sebagai rujukan dalam pengembangan manajemen talenta, *General Electric Model (GEM)*, *BCG Consulting Model*, *The Talent Powered Organization Model*, *Expert 360 Model*, dll. Meskipun tidak ada model standard untuk manajemen talenta, beberapa profesional SDM telah mengusulkan model luar biasa yang dapat digunakan oleh perusahaan mana pun. Bagaimanapun organisasi/perusahaan memilih untuk mengembangkan model yang sesuai, tetapi harus mencakup hal-hal, perencanaan (*planning*), menarik kandidat (*attacking*), pengembangan (*depeleving*), mempertahankan (*retaining*) dan transisi (*transitioning*) dan semua tahap tersebut memerlukan strategi yang berbeda agar mendapatkan hasil yang terbaik bagi organisasi.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan pengertian talenta dan manajemen talenta.
2. Banyak perusahaan yang gagal mencari dan mendapatkan talenta terbaik, menurut anda, apa yang menjadi faktor utamanya, jelaskan.
3. Manajemen talenta memiliki beberapa model, jelaskan.
4. Pada tahap menarik kandidat (*attacking*) ada proses rekrutmen yang dilakukan, menurut anda, mana yang lebih baik, melakukan rekrutmen secara internal atau external, jelaskan.

5. Menurut anda, apa saja strategi yang dapat dilakukan organisasi atau perusahaan untuk mempertahankan SDM/karyawan terbaiknya, jelaskan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bangun. 2018. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ruang Lingkupnya, Batam: Unrika Press
- Bangun, R., Ratnasari, S. L., & Hakim, L. (2019). The Influence of Leadership, Organization Behavior, Compensation, And Work Discipline on Employee Performance in Non-Production Departments PT. Team Metal Indonesia. Journal of Research in Psychology, 1(4), 13–17. <https://doi.org/10.31580/jrp.v1i4.1116>
- Canon, J.A., dan Mcgee, Rita. 2007. Talent Management and Succesion Planning. London: The Chartered Institute of Personel and Development.
- Cheese P., dkk. 2008. The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Davis, Tony, dkk. 2009. Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan. Jakarta: PPM Manajemen.
- <https://www.valamis.com/hub/talent-management>
- Michaels, dkk. 2001. The War for Talent. Boston: Harvard Business School Press.
- Pella, D.A., & Inayati, A. (2011). Talent Management: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.



MANAJEMEN TALENTA

BAB 7: TAHAPAN MANAJEMEN TALENTA

Dra. Purwanti Dyah Pramanik, M.Si

Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti

BAB 7

TAHAPAN MANAJEMEN TALENTA

A. PENDAHULUAN

Saat ini pengembangan talenta menjadi isu yang menarik perhatian. Sumita D. et al. (2021) meneliti para manajer di India menemukan bahwa iklim organisasi yang mendukung pengembangan talenta berperan memediasi praktek Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dan Perilaku Kerja Inovatif. Dengan demikian sangat penting memperluas cakupan praktik MSDM serta dukungan supervisor dalam meningkatkan iklim organisasi yang mendukung pengembangan talenta untuk mendorong perilaku inovatif para karyawan (Son et al., 2020). Gallardo-Gallardo et al. (2020) menyatakan banyak organisasi di dunia yang merasakan bahwa manajemen talenta memiliki banyak tantangan baik pada tahap penarikan, pengembangan, dan mempertahankan karyawan. Tantangan tersebut muncul sebagai akibat organisasi belum memberikan perhatian yang layak terhadap penerapan manajemen talenta. Di pihak lain perubahan di lingkungan organisasi berubah sangat cepat dan sulit diprediksi, baik dari aspek ekonomi, sosial, dan politik. Dalam situasi lingkungan yang serba cepat berubah maka talenta merupakan sumber daya strategis unik untuk meraih keunggulan bersaing berkelanjutan. Sampai dengan saat ini, isu manajemen talenta banyak diterapkan dalam praktek pengelolaan sumber daya manusia khususnya di lingkup manajerial (Boella & Goss-Turner, 2019; Thunnissen et al., 2013). Hal-hal yang dibahas dalam chapter ini adalah: 1) 5(lima) trend talenta global, 2) pengertian manajemen talenta, dan 3) tahapan manajemen talenta.

B. RINCIAN PEMBAHASAN MATERI

Minbaeva & Collings (2013), mengemukakan bahwa isu talenta diinisiasi oleh konsultan McKinsey yang memproklamkan 'Perang untuk talenta' di akhir 1990-an. Sejak itu manajemen talenta menjadi salah satu istilah yang paling banyak dibicarakan dalam lingkup manajerial (Boella & Goss-Turner, 2019). Kondisi ini dipicu keadaan berbagai perusahaan yang berlomba-lomba menjadi unggul serta membutuhkan banyak talenta, namun talenta yang tersedia di bursa kerja tidak sepadan baik jumlah maupun kualitasnya.

1. 5 (lima) trend talenta global

Mercer (2022) mengemukakan 5 trend talenta global di tahun 2022, yaitu: *Reset for relevan, Work for partnership, deliver on total wellbeing, build for employability, dan harness for collective energy.*

Reset for relevance, yaitu Perubahan perilaku investor, karyawan, dan konsumen pada era kebiasaan baru (new-normal). Saat terjadi perubahan pola kerja menjadi lebih beragam serta unik. Kondisi ini menuntut pengaturan baru atas prioritas serta keterampilan baru (perlu nya mendengarkan, memacu proses pembelajaran, kemampuan beradaptasi, mengupayakan pemenuhan kebutuhan). Organisasi yang gagal menetapkan prioritas serta keterampilan baru akan kehilangan peluang tumbuh dan berkembang. Kata kunci penting di era new-normal adalah mendengarkan suara konsumen, karyawan, serta membangun budaya adaptif.

Work for partnership, yaitu kecenderungan karyawan muda kurang tertarik bekerja untuk organisasi, tetapi lebih tertarik bekerja dengan organisasi. Pekerjaan di masa depan bergantung pada talenta-talenta sejajar yang saling melengkapi, menyukai fleksibilitas, kesetaraan, serta menyebar tanpa batas wilayah (global). Kesepakatan kerja dapat terjalin jika ada semangat keadilan. Keberlanjutan usaha dilaksanakan dengan menanamkan pola kesetaraan sesuai keunikan talenta masing-masing pihak, berkolaborasi dengan beragam talenta. Dengan demikian trend 2022, kemitraan menjadi kata kunci dibandingkan dengan kepemimpinan.

Deliver on total wellbeing. Pasca COVID-19 meningkatkan kesenjangan kesehatan dan pendapatan antara kelompok kaya dan miskin. Menurunnya peluang usaha menyebabkan peningkatan pendapat

karyawan terganggu, sedangkan biaya pengobatan semakin mahal, menjadikan kelompok masyarakat kurang berdaya. Kondisi ini harus mendorong organisasi lebih memperhatikan kesejahteraan emosional, fisik, sosial, dan pendapatan karyawan. Organisasi bertanggung-jawab memberikan dukungan secara lebih personal terhadap karyawan dalam hal mendorong perilaku kerja sehat, bermanfaat, dan berkelanjutan.

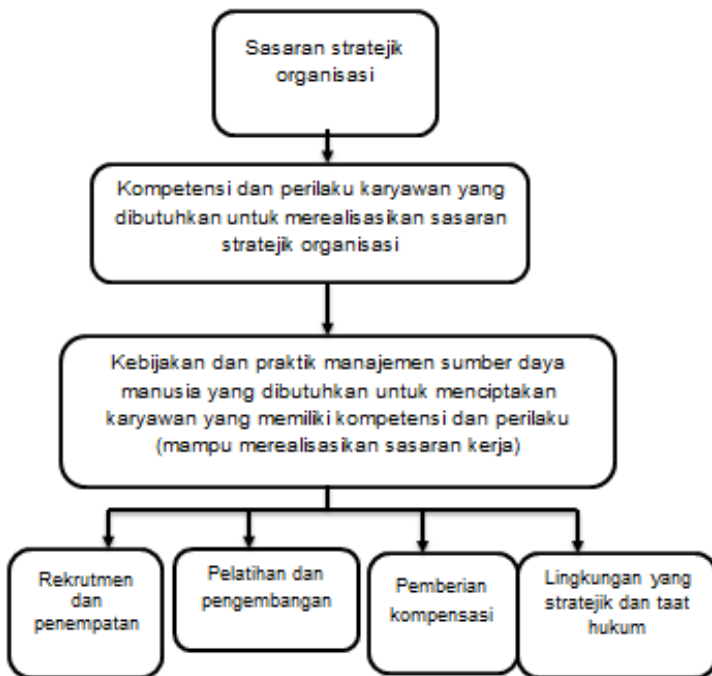
Build for employability. Keluhan pemberi kerja adalah ketersediaan sumber daya manusia yang memiliki keterampilan sesuai dengan kebutuhan organisasi. Tanggung-jawab organisasi adalah memastikan keberlanjutan sumber daya manusia dengan cara mengembangkan sumber daya manusia agar para karyawan dapat memiliki keterampilan yang dibutuhkan di masa depan. Pasca pandemi, organisasi harus berusaha merekrut, menyeleksi, menempatkan karyawan berbasis keterampilan serta mendisain pekerjaan yang memotivasi karyawan, menanamkan pola pikir pembelajaran berkesinambungan, keadilan peluang kerja, dan menghapus diskriminasi dalam proses mengantarkan pada kesejahteraan.

Harness for collective energy. Pada era Society 5.0 beberapa pekerjaan hilang karena digantikan oleh teknologi, namun muncul beberapa pekerjaan baru. Dengan demikian pekerjaan di masa depan merupakan isu yang menarik untuk dikaji. Situasi pandemi mengakselerasi model bisnis baru, cara kerja baru, serta teknologi baru. Karyawan dituntut bekerja cepat. Karyawan yang mudah bertransformasi menjadi tuntutan yang tidak dapat dihindari. Selain itu organisasi perlu mendisain ulang pekerjaan dan tempat pekerjaan agar sesuai dengan situasi Society 5.0.

2. Pengertian manajemen talenta

Pengertian manajemen talenta dijelaskan secara beragam oleh berbagai ahli. Cappelli (2008) menjelaskan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan pemilik usaha untuk mengantisipasi dan mencocokkan kebutuhan pemilik usaha terkait sumber daya manusia. Sementara itu Collings & Mellahi (2009) menegaskan bahwa manajemen talenta merupakan kegiatan dan proses mengidentifikasi posisi kunci yang dibutuhkan organisasi dengan cara mengembangkan talenta

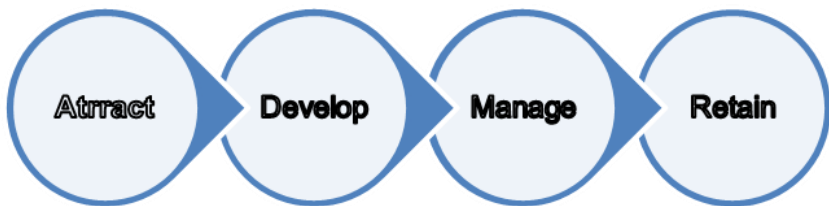
berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi yang akan mengisi posisi kunci tersebut, untuk mengantisipasi keberlanjutan komitmen organisasi, yang dilakukan secara sistematis, dengan tujuan akhir mencapai keunggulan bersaing berkelanjutan. Selanjutnya Davies & Davies (2010) berargumentasi bahwa manajemen talenta adalah kegiatan secara sistematis dalam hal menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan/memberhentikan individu karyawan yang memiliki potensi tinggi yang dapat memberikan nilai tambah kepada perusahaan. Dessler G (2013) dan Dessler G (2020) menjelaskan manajemen talenta sebagai proses berorientasi pada sasaran dan terintegrasi dengan kegiatan perencanaan (*planning*), rekrutmen (*recruiting*), pengembangan (*developing*), pengelolaan (*managing*), dan pemberian kompensasi (*compensating*) (Gambar 1).



Gambar 1. Manajemen Talenta

3. Tahapan manajemen talenta

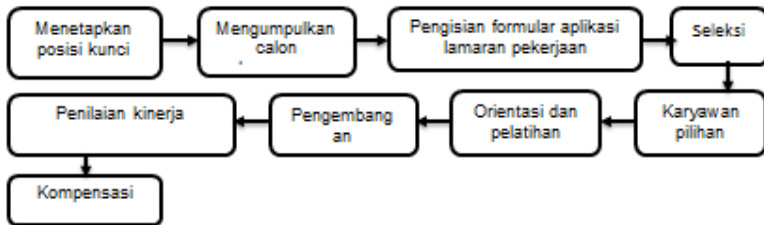
Muchlisin R (2020) menjelaskan bahwa manajemen talenta menekankan pada kegiatan: 1) attract (menarik calon karyawan bertalenta), 2) develop (memberikan kesempatan karyawan mengembangkan keterampilan sesuai minatnya), 3) manage (mengelola budaya kinerja), dan 4) retain (mendukung karyawan agar memiliki kinerja dan makna).



Gambar 2 Penekanan manajemen talenta

Cappelli (2008) dalam Muchlisin Riadi (2020), mengemukakan bahwa tahapan proses manajemen talenta adalah 5(lima) tahap, yaitu: a. menetapkan kriteria talenta, b. menyeleksi talenta, c. mengembangkan talenta, d. menempatkan karyawan bertalenta, dan e. memberikan umpan-balik kegiatan karyawan bertalenta. Dessler (2020), menjelaskan bahwa tahap proses manajemen talenta terbagi menjadi 8(delapan tahap), yaitu (Gambar 3): a. menetapkan posisi kunci melalui analisis pekerjaan, perencanaan karyawan, dan perkiraan kebutuhan karyawan; b. mengumpulkan calon karyawan melalui proses penarikan karyawan secara internal dan eksternal; c. Pengisian formulir aplikasi lamaran pekerjaan dan wawancara kerja; d. melakukan seleksi melalui tes, wawancara, memeriksa latar belakang calon karyawan, dan tes fisik; e. menetapkan calon karyawan pilihan; f. melaksanakan kegiatan orientasi, pelatihan, pengembangan karyawan sehingga memiliki kemampuan menyelesaikan tugas; g. menilai hasil kegiatan yang dilakukan karyawan bertalenta; dan h.

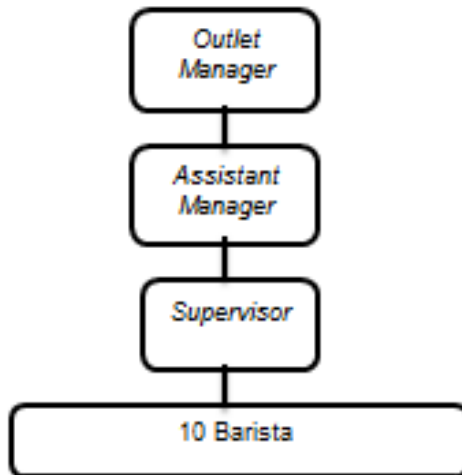
memberikan kompensasi untuk memelihara motivasi kerja karyawan bertalenta. Dalam chapter ini akan digunakan tahapan manajemen talenta menurut Dessler (2020).



Gambar 3. Tahap manajemen talenta

a. **Menetapkan posisi kunci** melalui analisis pekerjaan, perencanaan karyawan, dan perkiraan kebutuhan karyawan.

Manajemen talenta berawal dengan memahami kebutuhan pekerjaan, serta perilaku dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif. Di dalam suatu organisasi posisi pekerjaan dapat terlihat dari struktur organisasi (Gambar 4).



Gambar 4. Simulasi struktur organisasi di outlet kopi

Pertimbangan dalam Menyusun posisi kunci karyawan adalah: (1) variasi produk dan pelayanan; (2) pengembangan pasar (apakah integrasi vertikal atau integrasi horizontal); dan kategori pesaing (Dessler, 2013). Semakin bervariasi produk dan layanan maka posisi yang dibutuhkan semakin bervariasi. Demikian juga dengan rencana pengembangan pasar akan mempengaruhi posisi kunci yang dibutuhkan suatu perusahaan. Pengembangan dengan integrasi vertikal adalah mengembangkan suatu bisnis yang berbeda namun masih ada keterkaitan dengan bisnis utamanya, sebagai contoh outlet kopi merencanakan membuka usaha pengolahan biji kopi. Sedangkan integrasi horizontal adalah pengembangan outlet yang sama jenis produk dan layanannya (atau menambah cabang) (Yogi et al., 2007). Kondisi pesaing yang kita tetapkan tentukan akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas posisi kunci yang dibutuhkan.

Menetapkan posisi kunci diawali dengan penyusunan job analysis (analisis pekerjaan). Analisis pekerjaan adalah prosedur menetapkan uraian tugas dan persyaratan keterampilan suatu pekerjaan yang harus dimiliki calon karyawan yang diperlukan (Tesone, 2008). Analisis pekerjaan memiliki 2(dua) luaran yaitu job description (deskripsi pekerjaan) dan job specification (spesifikasi pekerjaan). Deskripsi pekerjaan berisi penjelasan uraian tugas dan tanggung-jawab, hubungan pelaporan pekerjaan, kondisi kerja, serta tanggung-jawab pengawasan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan mencakup persyaratan calon karyawan yang sesuai untuk mengisi suatu pekerjaan, seperti: pendidikan formal, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain. Informasi pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dapat digunakan sebagai acuan pada proses penarikan calon karyawan (rekrutmen), seleksi, keperluan menerapkan *Equal Opportunity for Employment* (EEO), penilaian kinerja, kompensasi, serta pelatihan (Gambar 5).

Deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan berisi uraian pekerjaan dan persyaratan calon karyawan yang dibutuhkan. Informasi tersebut merupakan acuan saat menayangkan iklan lowongan pekerjaan pada proses rekrutmen. Pada tahap seleksi, informasi pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan digunakan sebagai acuan saat memilih calon karyawan. Dengan demikian siapapun yang menyeleksi calon karyawan

memiliki standar yang sama saat menerima atau menolak calon karyawan, sehingga terbangun kesempatan mendapatkan pekerjaan yang adil bagi semua calon karyawan (*Equal Opportunity for Employment*). Setelah calon karyawan dipilih untuk menjadi karyawan, maka uraian pekerjaan dalam deskripsi pekerjaan merupakan standar yang dinilai. Hasil penilaian merupakan landasan bagi organisasi untuk memberikan besaran kompensasi. Sebagai contoh jika penilaian kinerja karyawan “sangat baik” maka akan mendapat kenaikan kompensasi yang lebih tinggi dibandingkan karyawan yang mendapatkan penilaian kinerja “cukup.” Terakhir, informasi pada uraian pekerjaan dan persyaratan pekerjaan dapat digunakan untuk menentukan pelatihan apa yang dibutuhkan karyawan.



Gambar 5. Manfaat analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan biasanya disusun oleh karyawan dengan jabatan supervisor atau staf spesialis departemen sumber daya manusia. Analisis pekerjaan memerlukan informasi:

- 1) Kegiatan kerja. Informasi kegiatan kerja dapat diperoleh dengan cara bertanya kepada seseorang yang sudah melakukan pekerjaan yang dianalisis, misalnya barista, staf penjualan, *room-boy supervisor*.
- 2) Perilaku manusia. Informasi perilaku manusia dapat diperoleh dengan cara menggunakan indera, berkomunikasi, mengangkat sesuatu, atau melakukan perjalanan.

- 3) Mesin, peralatan, perlengkapan. Informasi tentang mesin, peralatan, dan perlengkapan diperoleh dengan cara menggunakan mesin, peralatan, atau perlengkapan kerja.
- 4) Standar kinerja. Informasi standar kerja diperoleh berdasarkan standar kinerja secara kuantitas dan kualitas.
- 5) Konteks pekerjaan. Informasi tentang konteks pekerjaan diperoleh dari individu yang sehari-hari melakukan pekerjaan yang dianalisis, misalnya menanyakan kondisi kerja, jadwal kerja, insentif.
- 6) Persyaratan sumber daya manusia. Informasi terkait pengetahuan, keterampilan, pengalaman serta kepribadian seseorang.

Cara Menyusun analisis pekerjaan mencakup 6(enam) langkah kerja:

Langkah ke-1: Mengidentifikasi informasi yang diperlukan.

Langkah ke-2: Mempelajari informasi pendukung, seperti struktur organisasi dan proses Kerja.

Langkah ke-3: Memilih sampel pekerjaan yang dianalisis.

Langkah ke-4: Mendiskusikan hasil analisis dengan pemegang pekerjaan.

Langkah ke-5: Memverifikasi informasi analisa pekerjaan karyawan di posisi yang dianalisis dan atasan langsung.

Langkah ke-6: Mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Metode yang digunakan untuk mengumpulkan informasi untuk penyusunan analisis pekerjaan antara lain: 1) wawancara, 2) wawancara terstruktur, 3) pro dan kontra, 4) menyebarkan kuesioner, 5) observasi, dan 6) log-book karyawan.

Setelah semua informasi pekerjaan yang dibutuhkan terkumpul, selanjutnya menuliskan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan sebagaimana dicontohkan pada Gambar 6a dan 6b (Dessler, 2020).

DESKRIPSI PEKERJAAN

Nama pekerjaan:	Barista
Grade pekerjaan:
Kode pekerjaan:	004
Melapor kepada:	Supervisor
Lokasi:	Jakarta
Tanggal penyusunan:	08 Oktober 2022

Ringkasan pekerjaan:

Bertanggung-jawab menyajikan minuman kopi sesuai pesanan konsumen baik menggunakan metode manual maupun mesin, mengoperasikan dan merawat alat seduh, seperti gelas, pour over cone, dan mesin espresso, menjaga kebersihan meja dan area untuk pengunjung, termasuk melayani proses pembayaran.

Tugas dan Tanggung-jawab:

- 1) Melayani pelanggan dan menerima pesanan baik yang dilakukan secara offline maupun online.
- 2) Menyeduh dan menyajikan minuman kopi sesuai pesanan pelanggan.
- 3) Menggiling biji kopi segar untuk diseduh menjadi secangkir kopi.
- 4) Menyiapkan berbagai jenis minuman lain yang dipesan pelanggan, seperti: teh, latte, cold brew, dan lain-lain.
- 5) Melayani pemesanan secara drive-thru.
- 6) Menangani proses pembayaran oleh pelanggan.
- 7) Menyiapkan dan menyajikan pastry yang dipesan pelanggan.
- 8) Membersihkan area makan dan minum pelanggan, peralatan kerja, peralatan makan dan minum.

Tanggung-jawab pengawasan:

Tidak ada.

Melapor kepada:

Supervisor.

Gambar 6a. Contoh deskripsi pekerjaan

SPEKIFIKASI PEKERJAAN

Nama pekerjaan: Barista
Grade pekerjaan:
Kode pekerjaan: 004
Melapor kepada: Supervisor
Lokasi: Jakarta
Tanggal penyusunan: 08 Oktober 2022

Pendidikan formal:

Minimal Sarjana Terapan Manajemen Perhotelan.

Pengalaman kerja:

Tidak diperlukan pengalaman kerja.

Keterampilan:

Memiliki keterampilan berkomunikasi dengan orang lain.

Kepribadian:

Suka membantu, sopan, dan memelihara hubungan baik.

Kondisi kerja:

Pekerjaan dilakukan 90 persen dalam keadaan berdiri di dalam ruangan yang dilengkapi dengan air conditioning.



Gambar 6b. Contoh deskripsi pekerjaan

- b. **mengumpulkan calon karyawan** melalui proses penarikan karyawan secara internal dan eksternal. Proses pengumpulan calon karyawan dilakukan dengan cara membuka iklan lowongan pekerjaan. Iklan lowongan pekerjaan dapat dilakukan melalui media cetak, media elektronik, menyelenggarakan job-fair, atau mendatangi institusi Pendidikan. Dalam rangka memberikan kesempatan pengembangan karir kepada karyawan yang telah bekerja di suatu organisasi, maka disarankan mengutamakan penarikan karyawan dari internal. Sebagai ilustrasi pada struktur organisasi gambar 4. Jika pemilik outlet kopi ingin membuka outlet kopi di kota lain dengan kapasitas outlet lebih besar, maka akan memerlukan manajer outlet baru. Maka posisi manajer di outlet baru diambil dari manajer di outlet yang telah ada. Selanjutnya pada outlet kopi yang telah berdiri, posisi manajer digantikan oleh asisten manajer, posisi asisten manajer digantikan oleh supervisor, dan terakhir posisi supervisor digantikan oleh salah seorang barista terbaik. Sehingga dapat membuka peluang peningkatan karir bagi karyawan internal. Dengan demikian pemilik outlet kopi hanya merekrut posisi barista. Promosi karyawan dapat memberikan merupakan salah satu bentuk pengakuan prestasi kerja karyawan yang dapat menimbulkan kepuasan kerja karyawan, dan selanjutnya membangun komitmen organisasi dan kinerja baik (Boella & Goss-Turner, 2019; Karem et al., 2019; Nickson, 2007; Rawashdeh et al., 2020). Saat membuka lowongan pekerjaan maka dalam pemberitahuan lowongan kerja tersebut harus dijelaskan uraian pekerjaan (deskripsi pekerjaan) dan persyaratan pekerjaan (spesifikasi pekerjaan) untuk posisi yang ditawarkan.
- c. **Pengisian formulir aplikasi lamaran pekerjaan** dan wawancara kerja. Pada tahap ini calon karyawan akan melayangkan lamaran pekerjaan beserta lampiranannya seperti biodata, sertifikat pendidikan formal, serta pendidikan informal. Spesialis sumber daya manusia akan melihat kesesuaian dokumen pendukung dengan spesifikasi pekerjaan. Pelamar yang memiliki dokumen sesuai dengan persyaratan pada spesifikasi pekerjaan akan dipilih untuk mengikuti tahap seleksi selanjutnya.

- d. Melakukan **seleksi** melalui tes, wawancara, memeriksa latar belakang calon karyawan, dan tes fisik. Tujuan melakukan seleksi calon karyawan adalah menemukan kesesuaian calon karyawan dengan pekerjaan yang ditawarkan/person-job fit (Dessler, 2020). Calon karyawan harus memiliki pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta kompetensi lain yang diperlukan/KSACs sebagaimana yang dituangkan pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Setiap tes untuk menilai KSACs harus reliabel dan valid. Selain itu penyeleksi harus melakukan seleksi dengan prinsip keadilan. Setiap penyeleksi mengacu pada deskripsi pekerjaan dan persyaratan pekerjaan pada saat melakukan proses seleksi atau pemilihan calon karyawan. Adapun proses wawancara kerja bertujuan memprediksi kinerja calon karyawan di masa depan. Jenis wawancara dapat dilakukan dengan mengajukan pertanyaan tidak terstruktur dan terstruktur. Wawancara tidak terstruktur dilakukan dengan cara pewawancara menanyakan lebih dalam hal-hal menarik dari respon calon karyawan. Sedangkan wawancara terstruktur merupakan wawancara dengan sejumlah pertanyaan yang telah dipersiapkan sebelumnya. Penyeleksi dapat menggali latar belakang calon karyawan saat tahap wawancara ini dengan cara menanyakan langsung kepada calon karyawan. Untuk memperoleh informasi yang lebih meyakinkan, pewawancara dapat menanyakan pada atasan calon karyawan sebelumnya atau pihak yang direkomendasikan oleh calon karyawan. Terkait dengan tes fisik, beberapa perusahaan menunjuk lembaga kesehatan tertentu untuk memeriksa kondisi fisik calon karyawan. Namun beberapa perusahaan hanya meminta calon karyawan untuk melampirkan surat keterangan sehat dari institusi kesehatan, seperti rumah sakit, atau puskesmas.
- e. Menetapkan calon **karyawan pilihan**. Karyawan yang telah lolos proses seleksi maka akan dinyatakan diterima sebagai karyawan di suatu perusahaan. Selanjutnya karyawan akan mengikuti proses orientasi dan pelatihan agar mampu beradaptasi dengan pekerjaan yang akan dilakukannya.

f. Melaksanakan kegiatan **orientasi, dan pelatihan.**

Orientasi pegawai (*on boarding*) adalah prosedur untuk menyiapkan pegawai baru tentang informasi umum perusahaan (Dessler,2020).

4(empat) manfaat program orientasi:

- 1) Menciptakan perasaan diterima pada diri karyawan baru, serta menjadi bagian organisasi.
- 2) Memastikan karyawan baru memiliki informasi dasar perusahaan yang harus diketahui, seperti: alamat email perusahaan, kebijakan serta benefit kepegawaian, dan perilaku kerja yang diharapkan.
- 3) Memberitahukan kepada karyawan tentang sejarah, budaya, dan strategi perusahaan.
- 4) Menyosialisasikan budaya perusahaan, serta bagaimana berperilaku sesuai budaya perusahaan.

Lama waktu onboarding bervariasi dari setiap perusahaan, yaitu berkisar antara 3 bulan sampai dengan 2 tahun.

Pelatihan (*training*) merupakan proses memberikan keterampilan dasar baru kepada karyawan (yang sudah bekerja di perusahaan) agar memiliki kinerja sesuai harapan perusahaan (Dessler,2020). Training sangat penting, karena selain berpengaruh kepada prestasi kerja juga memberikan dampak pada keterikatan kerja (*engagement*) (Colquitt, 2013; Robbins, 2020).

Proses training ada 5 (lima), yang dikenal dengan model ADDIE (Dessler, 2020):

- 1) Menganalisa kebutuhan pelatihan.
- 2) Merancang program pelatihan.
- 3) Mengembangkan pelatihan, yaitu mempersiapkan materi pelatihan.
- 4) Melaksanakan pelatihan.
- 5) Mengevaluasi efektivitas pelatihan.

g. **Pengembangan** karyawan sehingga memiliki kemampuan menyelesaikan tugas.

Pengembangan karyawan biasanya diberikan kepada karyawan yang dinilai berprestasi kerja baik dan direncanakan untuk menduduki

posisi yang lebih tinggi di tingkat manajerial. Pembekalan yang diberikan adalah pengetahuan, perilaku, serta keterampilan yang dibutuhkan untuk menduduki posisi yang akan ditempatinya. Pengembangan karyawan manajerial merupakan sumber karyawan bertalenta, penerus kepemimpinan di perusahaan.

h. **Menilai hasil kegiatan** yang dilakukan karyawan bertalenta.

Penilaian karyawan adalah proses mengevaluasi kinerja karyawan saat ini serta di masa sebelumnya, dibandingkan dengan standar kinerja perusahaan untuk suatu pekerjaan. Terdapat 3(tiga) tahap dalam melakukan proses penilaian kinerja:

- 1) Menetapkan standar kerja.
- 2) Membandingkan kinerja karyawan dengan standar kerja.
- 3) Memberikan umpan balik kepada karyawan, dengan tujuan membantu karyawan tersebut memperbaiki kinerja atau mengisi kekurangan yang dimiliki agar mencapai kinerja sesuai standar.

Penilaian kinerja dapat dilakukan dengan beberapa metode:

1) Metode *graphic rating scale*

Penilaian dengan metode *graphic rating scale* sangat populer digunakan untuk menilai kinerja karyawan, yaitu item yang dinilai diberi skala misalnya 1(sangat buruk) sampai dengan 5(sangat baik), dan penilai memilih skala nilai yang paling tepat dengan kinerja karyawan.

2) Metode *ranking alternation*

Metode *ranking alternation* adalah melakukan penilai dengan cara memperingatkan karyawan pada posisi yang sama mulai dari penilaian terbaik sampai dengan terburuk.

3) Metode *paired comparison*

Metode *paired comparison* adalah meranking karyawan menggunakan chart dari setiap aspek yang dinilai, lalu membandingkan nilai antar karyawan dengan posisi yang sama tingkatannya.

4) Metode *forced distribution*

Metode *forced distribution* menilai karyawan dengan mengelompokkan dalam sebuah kurva.

5) Metode *incident critical*

Metode *incident critical* adalah mencatat setiap kinerja karyawan yang secara signifikan baik atau buruk.

i. **Memberikan kompensasi** untuk memelihara motivasi kerja karyawan bertalenta.

Penilaian kinerja harus dikaitkan dengan kompensasi agar memotivasi karyawan. Isu dalam manajemen talenta adalah “Competency-based pay”, yaitu seorang karyawan mendapatkan kompensasi berdasarkan kompetensi yang dimiliki.

Manfaat menerapkan “Competency-based pay”:

- 1) Mendorong karyawan mengembangkan kompetensi, yang kemungkinan bermanfaat bagi pencapaian target organisasi di masa depan.
- 2) Pimpinan perusahaan akan fokus pada isu manajemen talenta.
- 3) Mendorong karyawan memiliki “self-motivation.”

C. RANGKUMAN MATERI

Tahapan manajemen talenta merupakan rantai kegiatan dimulai dari menetapkan posisi kunci yang dibutuhkan suatu organisasi. Setelah mengetahui posisi kunci yang dibutuhkan, selanjutnya mengumpulkan calon karyawan melalui proses rekrutmen. Pada proses rekrutmen organisasi akan menerima sejumlah aplikasi lamaran pekerjaan yang diisi oleh calon karyawan. Formulir lamaran kerja serta dokumen pendukung yang diterima dari calon karyawan diseleksi baik dengan cara seleksi dokumen maupun proses wawancara kerja. Jika calon karyawan yang dibutuhkan telah tersaring, maka karyawan baru menjalani proses orientasi untuk memudahkan karyawan baru beradaptasi dengan lingkungan baru. Jika dalam kegiatan kerja karyawan tersebut memerlukan penyegaran pengetahuan, keterampilan, atau kemampuan lainnya, maka karyawan tersebut disertakan dalam kegiatan pelatihan. Adapun untuk karyawan yang dinilai berprestasi, organisasi memberikan kesempatan untuk mengembangkan kompetensinya untuk dipersiapkan menduduki posisi yang memiliki tugas dan tanggung-jawab lebih tinggi. Organisasi dapat menentukan kriteria peluang pelatihan atau pengembangan melalui

proses penilaian kinerja. Organisasi yang menerapkan manajemen talenta akan mengaitkan penilaian kinerja dengan kompensasi karyawan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Sebutkan 9 (Sembilan) tahapan manajemen talenta.
2. Jelaskan manfaat melakukan analisis pekerjaan dalam proses rekrutmen calon karyawan.
3. Jelaskan perbedaan proses orientasi, pelatihan karyawan dan pengembangan karyawan?
4. Mengapa kompensasi harus dikaitkan dengan kompetensi karyawan?
5. Berikan 1 (satu) contoh proses seleksi yang memiliki semangat Equal Opportunity for Employment.

DAFTAR PUSTAKA

Buku dan jurnal:

- Boella, M. J., & Goss-Turner, S. (2019). *Human Resource Management in the Hospitality Industry*. New York: Routledge. 0
- Colquitt, A. Jason, Jeffery A. Lepine, Michael J. Wesson. (2013). *Organizational Behaviour: Improving Performance and Commitment in the Workplace 6th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Dessler. (2013). *Human Resource Management 13th Edition*. New York: Pearson.
- Dessler, Dessler. (2020). *Human Resource Management 16th Edition*. New York: Pearson.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. (2020). Talent management: context matters. *International Journal of Human Resource Management*, 31(4), 457–473. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1642645>
- Karem, M. A., Mahmood, Y. N., Jameel, A. S., & Ahmad, A. R. (2019). The effect of job satisfaction and organizational commitment on nurses' performance. *Humanities and Social Sciences Reviews*, 7(6), 332–339. <https://doi.org/10.18510/hssr.2019.7658>
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). *The International Journal of Human Seven myths of global talent management*. May 2013, 37–41.
- Nickson, Danna. (2007). *Human Resource Management for Hospitality and Tourism Industry*. Amsterdam: Elsevier.
- Rawashdeh, A., Elayan, M., Shamout, M., & ... (2020). Job satisfaction as a mediator between transformational leadership and employee performance: Evidence from a developing country. *Management Science* <http://growingscience.com/beta/msl/4101-job-satisfaction-as-a-mediator-between-transformational-leadership-and-employee-performance-evidence-from-a-developing-country.html>
- Robbins P., Stephen dan Timothy A. Judge. (2020). *Organizational Behaviour 18th Edition*. New York: Pearson.

- Son, J., Park, O., Bae, J., & Ok, C. (2020). *Double-edged effect of talent management on organizational performance: the moderating role of HRM investments*. *International Journal of Human Resource Management*, 31(17), 2188–2216. <https://doi.org/10.1080/09585192.2018.1443955>
- Sumita Datta, Pawan Budhwar, Upasna A. Agarwal & Shivganesh Bhargava (2021) *Impact of HRM practices on innovative behaviour: mediating role of talent development climate in Indian firms*, *The International Journal of Human Resource Management*, DOI: [10.1080/09585192.2021.1973063](https://doi.org/10.1080/09585192.2021.1973063)
- Tesone, V Dana. (2008). *Handbook of Hospitality Human Resources Management*. Amsterdam: Elsevier.
- Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). *A review of talent management: “infancy or adolescence?”* *International Journal of Human Resource Management*, 24(9), 1744–1761. <https://doi.org/10.1080/09585192.2013.777543>
- Yogi, M.S., Adang Widjana, Sudradjati ratnaningtyas, dan Lamansu Laruhun. (2007). *Manajemen Strategik Terapan: Panduan Cara menganalisa Industri dan Pesaing*. Jakarta: Poliyama Widya Pustaka.

Website

- Mercer. (2022). *Global Talent Trends 2022*. URL:, diunduh hari Sabtu tanggal 8 Oktober 2022 pk.06:52 WIB.



MANAJEMEN TALENTA

BAB 8: STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

Diah Permata S.Si. M.M

Institut Teknologi dan Bisnis HajiAgus Salim Bukittinggi

BAB 8

STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

A. PENDAHULUAN

Sebuah perusahaan akan bertahan hidup dan berkembang jika perusahaan itu mampu mempertahankan pasar yang dimilikinya dan merebut pasar baru yang ada di depannya. Hal ini memaksa perusahaan untuk mempersiapkan strategi bisnisnya sedemikian rupa sehingga produk yang dihasilkan mampu mendominasi pasar dan tentu saja harus didukung oleh sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya dan mempunyai talenta yang akan mampu mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan di masa depan. Kinerja sebuah perusahaan sangat tergantung dari kinerja sumber daya manusianya.

Untuk memperoleh Sumber Daya Manusia yang mampu memberikan kontribusi kepada perusahaan dalam mencapai tujuan dan unggul dalam bersaing, maka perusahaan harus mampu mengelola SDM nya sedemikian rupa sehingga diperoleh Sumber daya manusia yang berkualitas yang mempunyai potensi dan kemampuan terbaik (*high potential* dan *high performance*).

Management talenta merupakan sistem terstruktur dari organisasi yang berperan dalam menarik, mengembangkan dan mempertahankan talenta serta mendukung organisasi dalam mencapai tujuan dan keunggulan bersaing. Manajemen talenta menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang *high performance* dan *high potential* untuk menduduki posisi penting atau menjadi pemimpin masa depan (*future leader*) bagi suatu perusahaan.

Untuk mendapatkan dan memposisikan talenta pada posisi yang efisien dan efektif sesuai dengan prinsip “orang yang tepat berada pada posisi yang tepat dan pada waktu yang tepat” dan untuk memenangkan persaingan yang ketat dalam lingkungan bisnis maka perusahaan perlu menerapkan strategi manajemen talenta yang terintegrasi dengan strategi bisnis perusahaan.

B. STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

Menurut Gasperrz 2002 Strategi manajemen talenta merupakan pendekatan organisasional yang terencana dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan karyawan bertalenta dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan karyawan yang secara konsisten memberikan kinerja unggul

Pada strategi manajemen talenta dilakukan suatu proses yang sistematis yang dikelola oleh organisasi untuk mendapatkan orang-orang yang mempunyai kualitas terbaik yang dibangun, dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang, dan talenta-talenta ini yang akan menjadi generasi penerus organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu, tetapi bisa terdapat di semua level dan fungsi

Talenta dalam suatu organisasi memiliki beberapa ciri yang membedakan dengan pegawai pada umumnya. Beberapa hasil penelitian bidang SDM, menyebutkan bahwa pegawai bertalenta menunjukkan karakter utama yaitu

1. Kemampuan menjalankan peran
Kemampuan ini mendukung seseorang pegawai dapat memberikan hasil yang superior pada peran apapun yang dijalankan. Kemampuan ini yang mem-bedakan pegawai yang memiliki kompetensi yang lebih luas daripada kemampuan spesialis.
2. Kemampuan untuk menangani perubahan
kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi adalah salah satu karakteristik yang dituntut dari pegawai yang bertalenta. Pegawai yang bertalenta menganggap perubahan sebagai sumber tantangan dan peluang untuk membuktikan kompetensi dan kemampuannya. Dalam menghadapi perubahan,

pegawai yang bertalenta akan menyiapkan cara-cara baru untuk mencapai hasil yang diinginkan.

3. Kapasitas untuk belajar

Kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru merupakan bagian penting dari pengembangan pribadi bagi pegawai yang bertalenta. Pegawai bertalenta selalu berusaha memperluas pengetahuannya, serta menunjukkan kapasitas intelektual untuk menyerap konsep dan teknik baru.

4. Profil pribadi

Profil pribadi bisa diartikan sebagai karakteristik pegawai bertalenta yang meliputi:

- rasa percaya diri berdasarkan kemampuannya untuk menguasai perubahan terbaru dan keyakinan diri ini dikuasai berdasarkan teknik yang mereka adopsi untuk membantu menganalisis tugas dan mengembangkan proses yang efektif untuk memberikan kinerja yang unggul
- Keahlian dalam berkomunikasi baik tertulis maupun lisan, dan kemampuan ini akan mendukung mereka untuk menyampaikan gagasan dan diterima oleh organisasi;
- Gabungan antara percaya diri dan komunikasi dibarengi dengan kemampuan logika (*reasoning*) yang memungkinkan menerapkan suatu pendekatan pemecahan masalah; dan
- Fokus atau kemampuan berkonsentrasi pada faktor-faktor utama pembawa keberhasilan (Sudjatmiko,2011)

Menurut (Lockwood, 2006) mengatakan strategi manajemen talenta memiliki lima titik fokus yaitu: Proses penarikan (*attracting*), seleksi (*selecting*), pemakaian (*engaging*), pengembangan (*Development*) dan Proses mempertahankan (*retaining*).

Menurut (Sudjatmiko, 2011) Strategi Manajemen Talenta adalah suatu strategi yang disusun secara sistematis meliputi tiga proses yaitu: Identifikasi (*Identification*), Pengembangan (*Development*) dan mempertahankan (*retaining*) Sumber daya manusia unggulan (talenta) yang disebut dengan “bintang dan calon bintang masa depan secara sistematis.

Dapat disimpulkan Strategi manajemen talenta merupakan suatu sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang

Karyawan bertalenta akan terdapat pada semua tingkatan level dan pada semua fungsi dalam organisasi. Strategi manajemen talenta sangat efektif dalam mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi yang unggul dalam persaingan

C. TAHAPAN STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

Dari uraian diatas maka strategi manajemen talenta secara sistematis terdiri dari tiga tahapan proses yaitu: Identifikasi (*Identification*), Pengembangan (*Development*) dan mempertahankan (*retaining*) Sumber daya manusia unggulan (talenta)

1. Proses identifikasi talenta

Salah satu unsur penting dalam menjalankan strategi manajemen talenta adalah mendapatkan karyawan yang bertalenta. Talenta dapat diperoleh dari sumber internal dan eksternal perusahaan.

- a) Internal yaitu SDM bertalenta yang direkrut berasal dari dalam organisasi itu sendiri. Keuntungan perekrutan secara internal ini adalah
 - SDM sudah mengerti, memahami dan memiliki pengetahuan mengenai organisasi tersebut
 - Meningkatkan loyalitas karyawan

Identifikasi talenta dari dalam organisasi dilakukan dengan cara pemetaan terhadap karyawan dengan cara sebagai berikut:

- Karyawan dibagi dalam kelompok kecil sesuai dengan kriteria tertentu
- Di dalam kelompok kecil dilakukan seleksi terhadap karyawan yang akan dimasukkan dalam talent pool. Talent pool merupakan sekelompok orang yang telah diidentifikasi dan dapat dikembangkan sesuai dengan talenta yang diinginkan dalam jangka waktu tertentu dan mereka diperlakukan sebagai asset organisasi.

Pemetaan karyawan ini harus dilaksanakan dengan sebaik baiknya sehingga pengembangan karyawan dan manajemen talenta dapat berjalan efisien dan efektif. Dalam melakukan pemetaan karyawan ini terdapat beberapa elemen yang dibagi menjadi dua dimensi Kinerja dan Potensi

- Dimensi Kinerja (Penilaian kandidat pada masa lalu)
Kinerja mewakili kriteria atau elemen apa yang dilakukan kandidat di masa lalu (historis) yang terdiri dari Pengalaman kerja, Profil dan kualifikasi yang dapat dinilai dari kinerja masa lalu. Ketiga elemen ini dimasukkan dalam dimensi kinerja. Aspek kinerja menunjukkan konsistensi prestasi kandidat
- Dimensi Potensi (untuk mengukur kandidat masa depan)
Keahlian, potensi dan kuantifikasi digunakan untuk mengukur kandidat masa depan. Aspek potensi menggambarkan sejauh mana kapabilitas dan kesiapan karyawan atau kandidat untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.

Kedua dimensi kinerja dan potensi ini digunakan untuk menyusun matriks pemetaan karyawan dan disebut juga dengan matriks pencarian talenta (*Talent search matrix*). Hasil dari matriks pencarian talenta ini dimasukkan ke dalam talent pool yang harus dioptimalkan potensinya secara konsisten untuk mendukung kinerja organisasi. Talent pool digunakan untuk perencanaan suksesi

Setelah dilakukan penilaian kedua dimensi kinerja dan Potensi maka disusun matriks pemetaan menjadi sembilan sel. Dimensi kinerja diletakkan pada sumbu vertical dan dimensi Potensi diletakkan pada sumbu horizontal seperti terlihat pada gambar 1.

Dari matriks pemetaan terdapat Sembilan sel atau kuadran, yaitu kuadran I sampai IX yang selanjutnya dikelompokkan menjadi tiga kelompok A, B dan C. Pengelompokan ini bertujuan untuk kepentingan focus pengembangan untuk setiap kelompok.

K i n e r j a	tinggi	IV	III	I A
	sedang	VII	V B	II
	rendah	IX C	VIII	VI
		rendah	sedang	tinggi
		Potensi		

Gambar 1. Matriks pemetaan pegawai

Kelompok A terdiri dari karyawan yang berada pada kuadran I dan II yaitu kelompok yang mempunyai potensi tinggi dan mempunyai kinerja sedang sampai tinggi. Kelompok ini biasanya jumlahnya relative sedikit. Mengacu pada hukum pareto bahwa jumlah karyawan yang mempunyai talenta 5% tetapi mampu memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi sebanyak 95%.

- 1) Kelompok A ini mempunyai kapabilitas yang tinggi dan dimasukkan ke dalam kelompok *talent pool* dengan kriteria sebagai berikut:
 - Siap dikembangkan untuk penugasan di level kepemimpinan
 - Siap diberikan penugasan yang menantang dan lintas fungsi
 - Siap dituntut untuk memenuhi target yang menantang untuk mendorong kinerja talenta,
- 2) Kelompok B adalah kelompok yang berada pada posisi pertengahan atau titik moderat yang bisa dikatakan sebagai kelompok pegawai biasa. Mereka berada pada 3 posisi yaitu
 - Kelompok pada kuadran IV dan VII mempunyai kinerja sedang sampai tinggi dengan potensi yang rendah
 - Kelompok pada kuaran II, V dan VII mempunyai kinerja rendah sampai tinggi tetapi mempunyai potensi yang sedang

- Kelompok pada kuadran VIII mempunyai kinerja yang rendah tetapi memiliki potensi yang tinggi.

Kelompok karyawan yang tergolong kelompok B ini merupakan karyawan yang secara konsisten mempertahankan kinerjanya dan berusaha bekerja sebaik mungkin, meskipun potensi mereka tidak tinggi namun berusaha mempertahankan hal yang standar. Mereka perlu memacu kinerja dengan penugasan dan tujuan yang lebih menantang dibandingkan sebelumnya. Kebanyakan karyawan yang berada pada posisi B ini adalah karyawan baru yang masih membutuhkan waktu, penugasan, pengalaman dan coaching untuk menunjukkan prestasi mereka

- 3) Kelompok C, kelompok yang berada pada kuadran IX merupakan kelompok karyawan yang memiliki kinerja dan potensi yang rendah. Mereka memerlukan coaching dan konseling untuk meningkatkan kinerja
- b) Eksternal yaitu perekrutan karyawan yang berasal dari luar organisasi sesuai dengan talenta yang diinginkan. Perekrutan dapat bersumber dari:
 - Karyawan dari perusahaan lain
 - Lembaga pelatihan dan Pendidikan
 - Tenaga profesional dan organisasi profesi
 - Asosiasi profesi

Dalam merekrut dan menyeleksi karyawan yang bertalenta secara eksternal ini perlu ditetapkan strategi sebagai berikut

- Ditetapkan deskripsi kebutuhan, keterampilan, kepribadian dan perilaku dan kualifikasi kandidat
- Ditetapkan profil, kualifikasi, keahlian, potensi dan kuantifikasi kandidat
- Mengkolaborasikan keikutsertaan manajer dalam proses merekrut karyawan yang bertalenta
- Berkomunikasi secara teratur untuk membahas prospek pencari kerja

- Melibatkan keseluruhan stakeholders untuk mencari kandidat terbaik
- Menyediakan system yang efektif untuk menyimpan, mengintegrasikan dan mengakses data secara luas dari calon kandidat terbaik di dalam daftar yang tersedia.

2. Strategi Pengembangan dan Pelatihan

Pengembangan talent (*talent development*) merupakan salah satu bagian penting dalam pelaksanaan strategi manajemen talenta. Pengembangan talenta merupakan aktivitas yang berfokus pada perencanaan, seleksi dan implementasi strategi untuk memastikan bahwa organisasi memiliki talent pool untuk sekarang dan untuk posisi penting di masa yang akan datang.

Menurut Garavan et.al, 2011 dalam strategi pengembangan talenta, perusahaan harus memperhatikan beberapa faktor penting mengenai

- Pendekatan apa yang digunakan untuk mengembangkan talenta perusahaan
- Kompetensi apa yang harus dikembangkan pada talent
- Jalur karir apa yang akan diberikan pada talent
- Bagaimana pelaksanaan program akselerasi pengembangan

Strategi pengembangan manajemen talenta yang dilakukan adalah model pengembangan yang terintegrasi meliputi empat aspek yaitu

- pengetahuan,
- Keterampilan,
- Personality dan
- Pengalaman yang termanifestasi dalam bentuk kompetensi.

Menurut Sudjarmiko, 2011 Model pengembangan terintegrasi ini dimulai dengan:

- a. Insight dalam setiap talenta. Insight adalah proses individual pegawai untuk dapat menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan dan kelemahannya sebagaimana dalam matriks pemetaan pegawai. Hal ini dilakukan agar karyawan mempunyai kinerja unggul pada bidang yang diminatinya

- b. Developmental coaching, yaitu mengajari bagaimana melaksanakan suatu tugas/pekerjaan (pembimbingan) yang bertujuan untuk membuat pegawai yang di-coach dapat menemukan peluang baru dalam diri mereka dan belum dapat ditemukan sendiri sebelumnya sehingga mereka merasa termotivasi dalam melangkah ke masa depan. Motivasi yang diberikan kepada pegawai harus jelas. Jika seorang talenta mengikuti program pengembangan, maka harus ada gambaran apa yang akan mereka dapatkan dan sebaliknya jika tidak mengikuti, konsekuensi apa yang akan mereka terima
- c. mentoring yaitu pemberian nasihat oleh mentor, dan mentor ini menjadi tempat bagi pegawai untuk menguji gagasan atau ide, asumsi dan sebagainya
- d. Program rotasi. Rotasi atau tour of duty akan memberikan pengalaman yang luas dan mendalam untuk membentuk pengetahuan mengenai organisasi.
- e. Pelatihan. Program pengembangan melalui pelatihan difokuskan pada penemuan pengetahuan dan keterampilan baru dalam lingkungan kerja meliputi:
 - Action learning, dalam action learning ini jika terjadi kesalahan masih diberikan toleransi
 - Project assignment, dalam project assignment ini jika terjadi kesalahan sudah harus di pertanggungjawabkan
 - Aplikasi, pada proses aplikasi ini toleransi terhadap kesalahan semakin kecil, karena kesalahan yang terjadi pada proses aplikasi berpengaruh terhadap proses bisnis.

Untuk menentukan kebutuhan pengembangan karyawan didasarkan pada matriks pemetaan karyawan yang telah dilaksanakan pada proses identifikasi. Program pengembangan untuk ketiga kelompok tersebut secara garis besar dapat dipaparkan dalam tabel 1 berikut:

Tabel 1. Program pengembangan talenta berdasarkan kelompok

Kelompok A	Kelompok B	Kelompok C
1. Program pelatihan kepemimpinan	1. Pelatihan teknis dan fungsional	1. Konseling intensif
2. Pengembangan pribadi	2. Pembimbingan (developmental & improvement coaching)	2. Pembimbingan (Improvement coaching)
3. Pembimbingan (<i>Developmental Coaching</i>)	3. Mentoring	3. Menata ulang pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi (<i>Job engeenering</i>)
4. Mentoring	4. Memperjelas sasaran yang akan dicapai (<i>Goal setting</i>)	4. Mentoring
5. Rotasi pekerjaan (Tour of duty) untuk pengayaan pengalaman	5. Proyek lintas fungsi	
6. Penugasan (Assignment) pekerjaan ke jenjang kepemimpinan yang lebih tinggi	6. Penugasan yang lebih besar pada jenjang struktural atau fungsionalnya (job enlargement)	
7. Program dan lokakarya eksekutif	7. Penugasan dalam bentuk tim	
8. Penugasan mengajar sebagai bentuk <i>learning</i>		
9. Pembentukan <i>rote model</i>		

3. Strategi Mempertahankan Talent (*Retaining Talent*)

Seiring dengan cepatnya pertumbuhan bisnis menjadikan organisasi harus terus bersaing. Organisasi selalu berupaya untuk membuat karyawannya bertahan untuk jangka waktu yang cukup lama. Berbagai upaya dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan karyawannya. Menurut (Berger L.A & Berger,2007) dalam Sudjatmiko 2011 Strategi manajemen talenta dalam mempertahankan karyawan bertalenta tetap berada dalam organisasi adalah dengan terus menerus mengembangkan mereka. Disini organisasi perlu bersikap bijaksana dengan mengembangkan program program SDM yang bertujuan untuk mempertahankan talenta talenta yang dimiliki dan telah dikembangkan.

Strategi Organisasi untuk mempertahankan dan mengembangkan talenta

- a. Perencanaan suksesi (*Successiom planning*) dan pengembangan kepemimpinan (Lockwood, 2006)

- b. Kompensasi dan pengembangan karir (Davis 2009)
- c. Lingkungan, kenyamanan kerja, fasilitas serta interaksi antar karyawan (Permana NI,2011)

Dari beberapa pendapat diatas maka dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor penting dalam mempertahankan talenta adalah

- a. Kesempatan untuk mengembangkan diri
Organisasi perlu memberikan kesempatan kepada karyawan bertalenta untuk mengembangkan kompetensi dengan mempelajari keterampilan baru, pengetahuan baru dan menunjukkan potensi mereka secara penuh
- b. Kesempatan untuk mengembangkan karir
Organisasi menginginkan agar pegawainya menginvestasikan kariernya terhadap organisasi. Sebagai imbalannya, organisasi juga harus bersedia berinvestasi untuk mengembangkan karier pegawainya. Hal ini berarti kedua pihak memperoleh manfaat. Terkait dengan hal ini, organisasi harus membangun pola karir pegawai dan sistem suksesi sebagai dasar perencanaan karier talenta
- c. Peluang untuk promosi
Agar peluang dan promosi bisa menjadi strategi mempertahankan (*retention*) pegawai, maka proses promosi harus terbuka dan transparan. Kandidat yang akan dipromosikan harus diseleksi berdasarkan kinerja dan kompetensi. Pelaksanaan ini sebelumnya sudah dikomunikasikan dan disepakati dengan karyawan
- d. Kompensasi (Gaji, Insentif, tunjangan)
Organisasi harus memiliki sistem pemberian kompensasi yang memotivasi talenta. Sistem ini harus disampaikan dengan jelas dan terbuka kompensasi dianggap faktor pemicu utama dalam ketidakpuasan karyawan yang akhirnya menyebabkan karyawan menjadi tidak loyal kepada organisasi.
- e. Lingkungan Kerja
Lingkungan kerja yang memberikan rasa aman dan nyaman, fasilitas kerja yang lengkap, hubungan dan interaksi yang baik antar sesama karyawan, atasan dan bawahan, dalam suatu organisasi akan mampu membuat talenta bertahan pada organisasi tersebut.

Dari sisi individu pegawai, faktor usia juga menjadi faktor penentu kecenderungan program mempertahankan karyawan yang diharapkan.

- Pada usia 25 – 30 tahun program retensi berupa mengikuti pelatihan-pelatihan, penugasan sesuai peluang karier, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan formal akan sangat di-harapkan.
- Usia 30 - 45 tahun bertambah program retensi yang diharapkan yaitu berkaitan dengan peningkatan karier (promosi).
- Setelah memasuki usia 45 tahun, program retensi yang diharapkan lebih berorientasi kenyamanan, seperti medical benefit, work-life balance, dan lain sebagainya

D. RANGKUMAN MATERI

Strategi manajemen talenta merupakan suatu sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang

Strategi manajemen talenta secara sistematis terdiri dari tiga tahapan proses yaitu: Identifikasi (*Identification*), Pengembangan (*Development*) dan mempertahankan (*retaining*) Sumber daya manusia unggulan (talenta)

Tahap identifikasi talenta dengan melakukan pemetaan terhadap karyawan dengan menggunakan dua dimensi yaitu kinerja dan potensi. Hasil pemetaan ini menghasilkan matriks yang terdiri dari 9 sel atau Sembilan kuadran dan membagi karyawan menjadi 3 kelompok besar yaitu kelompok A (*talent poo*), Kelompok B dan kelompok C. Pengelompokan ini berfungsi untuk menentukan titik focus pengembangan karyawan.

Kelompok talent pool adalah kelompok karyawan yang mempunyai talenta yang diharapkan akan diperlukan untuk perencanaan suksesi perusahaan dan akan menjadi pemimpin di masa depan.

Strategi pengembangan yang dilakukan adalah model pengembangan terintegrasi dengan mengkolaborasikan 4 aspek yaitu: Pengetahuan, keterampilan, pengalaman dan personality.

Proses mempertahankan talenta dilakukan dengan pengembangan karir pengembangan diri, strategi kompensasi, Suasana lingkungan kerja dan budaya organisasi yang kondusif akan membuat karyawan mampu dipertahankan.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Uraikanlah tahapan dan proses strategi manajemen talenta
2. Jelaskanlah mengenai matriks pemetaan talenta dan apa manfaat dari matriks tersebut
3. Bagaimana strategi pengembangan talenta dilakukan
4. Bagaimana strategi untuk mempertahankan karyawan bertalenta agar tetap loyal pada perusahaan
5. Uraikanlah manfaat dilaksanakannya strategi manajemen talenta ini

DAFTAR PUSTAKA

- Davis., Tony, 2009, *Talent Assesment, Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang Orang terbaik dalam Perusahaan* , Jakarta, PPM
- Garavan, Thomas N., Carbery, Ronan., dan Rock, Andrew. 2012. *Mapping talent development: definition, scope and architecture*. European Journal of Training adn Development, Vol. 36 No. 1 pp. 5-24.
- Gasperz, Vincent, 2002, *All-in-one Talent Management*, Bogo: Vinchistro Publication.
- Lockwood, Nancy R., 2006, *Talent Management: Driver for Organization Success*, SHRM Research Quarterly
- Permana, NI, dkk, 2011, *Talent Management Implementation*, Jakarta : PPM
- Sudjatmiko, Steve, 2011, *Keep Your Best People*, Jakarta: Gramedia.
- Ulrich, David, 1998, *A New Mandate for Human Resources*, Harvard Business Review, January-February, 125 -134



MANAJEMEN TALENTA

BAB 9: CARA KERJA MANAJEMEN TALENTA

Madya Ahdiyati, S.E., M.M.

Universitas Halim Sanusi PUI Bandung

BAB 9

CARA KERJA MANAJEMEN TALENTA

A. PENDAHULUAN

Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk manajemen talenta pegawai menjadi harapan untuk menghadapi tantangan sekaligus menyelesaikan problematika-problematika yang dihadapi Sumber Daya Manusia. Dengan menerapkan sistem merit maka akan memiliki sebuah kunci sekaligus jantung dalam implementasi yaitu manajemen talenta yang melingkupi data base Sumber Daya Manusia yang akurat dan terintegrasi, gap analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia, rencana pengembangan kompetensi, sistem talent pool, sistem informasi pengembangan kompetensi, pemetaan kompetensi, pola pengembangan karir, sekolah kader dan implementasi manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen talenta adalah proses untuk memastikan kemampuan organisasi atau perusahaan untuk mengisi posisi-posisi kunci dan jabatan-jabatan tertentu sebagai pemimpin masa depan (*future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill* dan *high strategic value*). Sebuah penelitian yang dilakukan Bersin & Associates pada bulan November 2011 menyatakan bahwa perusahaan yang melakukan pengembangan elemen pekerjaan serta menjalankan strategi pada pegawai yang berpotensi (*high potential*), menunjukkan peningkatan produktivitas 12x lebih besar di dalam mencapai target serta berpengaruh pada perkembangan bisnis perusahaan.

Manajemen Talenta (*Talent Management*) atau Manajemen bakat adalah strategi terpadu yang dirancang untuk mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen

Talenta ini membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik mungkin untuk pencapaian tujuan organisasinya serta untuk memastikan pengembalian maksimal dari pegawai yang bertalenta tersebut

Pengembangan talenta adalah kegiatan peningkatan kompetensi berupa keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Berikut adalah gambar tentang framework Pengembangan talenta yang terdiri dari 4 tahap yaitu: mendefinisikan standar kompetensi, pemetaan potensi, perencanaan karir dan program pengembangan.

Proses manajemen talenta terdiri dari tiga tahapan, yaitu *Acquisition*, *development* dan *Retention*. *Acquisition* adalah proses akuisisi talenta dengan cara menganalisis kebutuhan talenta yaitu menghitung jumlah dan perbandingan kebutuhan talenta serta mengidentifikasi talenta. Setelah tahap *acquisition* selesai, maka didapat talenta yang telah dilakukan seleksi administrasi dan kualifikasi untuk kemudian dimasukkan ke dalam talent pool.

Talent pool ini berada pada tahap *development*, dimana para talenta dilakukan pengembangan, monitoring dan evaluasi oleh pimpinan serta uji kelayakan untuk memenuhi jabatan target. Setelah itu masuk ke tahap akhir yaitu *retention*. Retensi talenta adalah strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan.

B. FRAMEWORK MANAJEMEN TALENTA

Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk manajemen talenta pegawai menjadi harapan untuk menghadapi tantangan sekaligus menyelesaikan problematika-problematika yang dihadapi Sumber Daya Manusia. Dengan menerapkan sistem merit maka akan memiliki sebuah kunci sekaligus jantung dalam implementasi yaitu manajemen talenta yang melingkupi data base Sumber Daya Manusia yang akurat dan terintegrasi, gap analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia, rencana pengembangan kompetensi, sistem talent pool, sistem informasi pengembangan kompetensi, pemetaan kompetensi, pola pengembangan karir, sekolah kader dan implementasi manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen talenta adalah proses untuk memastikan kemampuan organisasi atau perusahaan untuk mengisi posisi-posisi kunci dan jabatan-jabatan tertentu sebagai pemimpin masa depan (*future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill* dan *high strategic value*). Sebuah penelitian yang dilakukan Bersin & Associates pada bulan November 2011 menyatakan bahwa perusahaan yang melakukan pengembangan elemen pekerjaan serta menjalankan strategi pada pegawai yang berpotensi (*high potential*), menunjukkan peningkatan produktivitas 12x lebih besar di dalam mencapai target serta berpengaruh pada perkembangan bisnis perusahaan.

Di bawah ini digambarkan sebuah *framework* manajemen talenta untuk mendapatkan calon-calon pemimpin yang akan melakukan perbaikan secara berkelanjutan yang didasarkan pada model kompetensi. Manajemen talenta tentu saja dipengaruhi oleh kebijakan dan strategi bisnis organisasi atau perusahaan dan inisiatif perubahan yang dimiliki setiap pegawai di setiap tingkatan jabatan. Strategi bisnis akan menentukan strategi manajemen talenta. Sebagian menganggap manajemen talenta hanya sebagai komplementer dan bukan menjadi isu utama di dalam penetapan visi, misi, target dan strategi sebuah organisasi atau perusahaan.



Gambar 1 Framework Manajemen Talenta

1. Rekrutmen dan Seleksi

Sumber Daya Manusia (SDM) atau pegawai merupakan aset berharga bagi sebuah organisasi atau perusahaan karena sumber daya manusia merupakan investasi yang bernilai besar. Oleh sebab itu perusahaan harus mengelola pegawainya dengan baik agar pegawai dapat memberikan kontribusi yang maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Tujuan organisasi dapat tercapai jika organisasi menempatkan pegawai sesuai dengan prinsip *“the right man in the right place”* sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang maksimal dan menjadi pegawai yang berkualitas.

Pegawai yang berkualitas dan memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dapat diperoleh melalui proses seleksi dalam perekrutan pegawai yang dilakukan oleh perusahaan. Rekrutmen dan seleksi merupakan langkah awal organisasi/perusahaan dalam menentukan pegawai yang akan bergabung dalam organisasinya agar dapat memberikan kontribusi yang maksimal dan sesuai dengan harapan organisasi.

Seleksi sebagai langkah awal dalam penentuan pegawai maka harus dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Pelaksanaan seleksi yang dilakukan dengan cermat, jujur dan obyektif akan menghasilkan pegawai yang memiliki kualifikasi yang baik dalam melaksanakan pekerjaannya. Seleksi yang dilakukan dengan baik akan menentukan kualitas pegawai yang akan ditempatkan dalam organisasi.

Seleksi yang dilakukan untuk memperoleh pegawai sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan cenderung membuat organisasi berhasil mencapai tujuannya. Melalui proses seleksi yang menghabiskan waktu dan upaya untuk memilih orang yang tepat, organisasi dapat menempatkan pegawai secara efektif dan mempermudah organisasi untuk mengelolanya. Selain itu pegawai yang ditempatkan sesuai dengan kualifikasinya akan mudah menyerap pelatihan yang diberikan oleh organisasi terkait pekerjaan yang dilakukan.

Tujuan dilakukan seleksi menurut (Garaika & Margahana, 2019) adalah mendapatkan *The Right Man In The Right Place*. Tujuan seleksi diantaranya adalah:

- a. Menjamin perusahaan memiliki pegawai yang tepat untuk suatu jabatan/pekerjaan.
- b. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- c. Mengevaluasi dalam mempekerjakan penempatan pelamar sesuai minat.
- d. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan diskriminasi.
- e. Memperkecil munculnya tindakan buruk pegawai yang seharusnya tidak diterima.

2. Manajemen Kinerja

Pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi merupakan kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan baik internal (perkembangan SDM dan organisasi) maupun eksternal (perubahan sistem dan situasi global). Pengembangan ini sangat erat kaitannya dengan kinerja sumber daya manusia tersebut, baik itu berkaitan dengan pengembangan karir atau pun pengembangan kompetensi SDM tersebut.

Kinerja seseorang akan menunjang tinggi-rendahnya karir seseorang dalam sebuah organisasi. Ketika seseorang dapat menunjukkan kinerja yang tinggi maka SDM tersebut berhak mendapatkan jenjang karir yang lebih baik. Dan sebaliknya ketika seseorang tidak bisa menunjukkan performance-nya dengan baik maka akan dilakukan dua hal, pembinaan atau pengembangan kompetensi (pendidikan dan pelatihan).

Ada pun berkaitan dengan pengembangan kompetensi, seseorang yang sudah berada di boks talenta terbaik (kinerja tinggi-potensi tinggi) maka yang dibutuhkannya adalah penghargaan atas kinerja dan capaian-capaian yang telah dilakukannya. Sementara bagi SDM yang kinerjanya masih dapat ditingkatkan lagi, maka akan diberikan pengembangan kompetensi dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Harapannya setelah diberikan pengembangan kompetensi maka potensinya (termasuk kompetensinya) akan meningkat dan berimplikasi terhadap peningkatan kinerja.

(Gomes, 2003) mengatakan: “Kinerja adalah catatan hasil produksi pada fungsi pekerjaan yang spesifik atau aktivitas selama periode waktu tertentu, yang terdiri dari:

- 1) *Quantity of work*, jumlah pekerjaan yang dapat diselesaikan pada periode tertentu.
- 2) *Quality of work*, kualitas pekerjaan yang dicapai berdasarkan syarat yang ditentukan.
- 3) *Job knowledge*, pemahaman pegawai pada prosedur kerja dan informasi teknis tentang pekerjaan.
- 4) *Creativeness*, kemampuan menyesuaikan diri dengan kondisi dan dapat diandalkan dalam pekerjaan.
- 5) *Cooperation*, kerja sama dengan rekan kerja dan atasan.
- 6) *Dependability*, kemampuan menyelesaikan pekerjaan tanpa tergantung kepada orang lain.
- 7) *Initiative*, kemampuan melahirkan ide-ide dalam pekerjaan.
- 8) *Personal Quality*, kemampuan dalam berbagai bidang pekerjaan.

Jadi kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kompetensi untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan serta mencapai tujuan yang telah ditetapkan dalam satu periode tertentu. Dengan demikian kinerja merupakan perilaku nyata yang ditunjukkan setiap orang sebagai sebuah prestasi kerja yang dihasilkan sesuai peran, fungsi dan tugasnya serta merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya. Dari berbagai definisi di atas hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan tersebut.

3. Pengembangan Karir

Pengembangan sumber daya manusia atau pengembangan karir SDM merupakan hal yang sangat penting. Pengembangan karir SDM meliputi aspek-aspek: job redesign, task delegation, dan skill training. Oleh karena itu, perlu kita bahas secara komprehensif hal yang berkaitan dengan pengembangan karir SDM.

Secara umum tujuan pengembangan SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan. Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap

orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan SDM ini, kinerja individual dan kelompok adalah subyek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

(Sedarmayanti,2010) mengungkapkan tujuan dari pengembangan SDM adalah menghasilkan kerangka kerja yang bertalian secara logis dan komprehensif untuk mengembangkan lingkungan dimana pegawai di dorong bekerja dan berkembang. Tujuan yang ada tersebut bisa dijadikan pedoman dalam pengembangan sumber daya manusia, baik itu dalam tatanan organisasi maupun setiap lini yang ada.

Prinsip-prinsip Pengembangan SDM yang akan digunakan sebagai pedoman dalam mengembangkan SDM agar berjalan dengan baik menurut (Soeprihanto,2001) antara lain:

- 1) Adanya dorongan motivasi dari trainer, misalnya persiapan transfer atau promosi.
- 2) Adanya laporan kemajuan *Program Report*.
- 3) Adanya penguatan Reinforcement.
- 4) Adanya partisipasi aktif dari *trainer Active Participation*.
- 5) Latihan diberikan sebagian demi sebagian *Participle of Learning*.
- 6) Latihan harus mengingat adanya perbedaan individual.
- 7) Trainer yang selektif mau dan mampu.
- 8) Diusahakan *training method* yang sesuai.

Secara konseptual manajemen karir merupakan proses untuk mencapai tujuan masa depan. Proses dalam manajemen karir merupakan siklus tanpa henti dan bersifat kompleks. Salah satu unsur penting dalam manajemen karir adalah pengorbanan sumber daya yang harus dilakukan individu maupun organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Karir adalah suatu arah kemajuan profesional, kata yang penggunaannya terbatas pada pekerjaan yang memiliki kemajuan hierarki formal, seperti halnya manajer dan professional. Karir diartikan juga sebagai serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami

perkembangan. Pengertian ini menunjukkan bahwa karir adalah urutan dan bentuk-bentuk pekerjaan atau bahkan pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang seumur hidup.

Manajemen karir adalah konsep yang berhubungan dengan penyediaan kesempatan bagi individu untuk berkembang dalam hal karir dan kemampuan dan memastikan bahwa organisasi menyediakan ruang untuk setiap kebutuhan dalam pengembangan karir individu. Pada dasarnya penyediaan kesempatan ini berhubungan dengan penyelarasan antara kebutuhan individu dan kebutuhan organisasi.

4. Pengembangan Kompetensi

Demikian pula berkaitan dengan pengembangan kompetensi, masih banyak terdapat kekhawatiran terhadap kondisi yang ada. Kondisi pengembangan kompetensi pegawai masih terasa seremonial, konvensional, dan kondisional semata. Anggaran dan prioritas pengembangan kompetensi hanya berada di urutan terbawah dan tidak pernah menjadi skala prioritas dan rencana strategis. Selama ini, pengembangan kompetensi hanya menjadi tanggung jawab unit SDM dan belum melibatkan unit teknis, padahal SDM Pegawai banyak tersebar di unit teknis terutama di bidang pendidikan dan kesehatan. Dan yang paling mengkhawatirkan adalah bahwa pengembangan kompetensi tidak terkait dengan strategi dan tujuan strategis pembangunan, padahal untuk mensukseskan reformasi birokrasi dan mewujudkan birokrasi kelas dunia, pengembangan kompetensi pegawai adalah harga mati dan memiliki tingkat urgensi yang sangat tinggi.

Manajemen talenta pegawai menjadi harapan untuk menghadapi tantangan sekaligus menyelesaikan problematika-problematika yang dihadapi Pegawai. Reformasi birokrasi dengan menerapkan sistem merit memiliki sebuah kunci sekaligus jantung dalam implementasi sistem merit tersebut yaitu manajemen talenta yang melingkupi data base pegawai yang akurat dan terintegrasi, gap analisis kebutuhan SDM Pegawai, rencana pengembangan kompetensi pegawai, sistem talent pool, sistem informasi pengembangan kompetensi pegawai, pemetaan kompetensi pegawai, pola pengembangan karir pegawai, sekolah kader pegawai dan implementasi manajemen pegawai.

Kondisi eksisting pegawai yang masih rendah dalam komposisi kompetensi yang digambarkan dalam sebuah matriks hasil asesmen pegawai menunjukkan tingkat kesenjangan yang tinggi antara yang memiliki kompetensi-kinerja tinggi berbanding sebaliknya. Begitu juga kualitas dan kinerja pegawai yang masih sangat rendah dan berkaitan dengan integritas dan produktivitas pegawai yang juga masih sangat minim. Adapun mengenai pendidikan dan kebutuhan organisasi dengan latar belakang pendidikan dan spesialisasi pegawai masih banyak ketidaksesuaian ditambah tidak terintegrasinya program pengembangan kompetensi pegawai dengan prioritas pembangunan Nasional. Hal ini menjadi titik sentral pentingnya pengembangan kompetensi pegawai dan begitu mendesaknya untuk segera mengimplementasikan pengembangan kompetensi pegawai.

Jenis pengertian kompetensi yang terakhir adalah kompetensi yang diartikan sebagai pengetahuan atau keterampilan individu. (Dave Ulrich dalam Parulian,2008:5), yang mendefinisikan kompetensi sebagai pengetahuan, keterampilan atau kemampuan individu yang diperagakan (*an individual's demonstrated knowledge, skills or abilities*). Penekanan pengertian kompetensi jenis ini adalah kepemilikan pengetahuan dan keterampilan. Di Australia dan di Inggris, kompetensi dengan pengertian seperti ini banyak digunakan oleh lembaga-lembaga pendidikan dan pemerintah.

Menurut Gordon (1988), ada 6 (enam) aspek kompetensi yang terkandung dalam konsep kompetensi diantaranya adalah sebagai berikut:

- 1) Pengetahuan (*Knowledge*)
- 2) Pemahaman (*Understanding*)
- 3) Kemampuan (*skill*)
- 4) Nilai (*value*)
- 5) Sikap (*attitude*)
- 6) Minat (*interest*)

Perlu diketahui bahwa penggunaan kompetensi berjalan lebih cepat daripada pengembangan konsep dan teori kompetensi. Hal ini terjadi karena kebanyakan dari pengguna kompetensi memperoleh pengertian kompetensi dari para konsultan mereka, yang mana para konsultan

tersebut mengembangkan konsep kompetensi mereka sendiri sesuai dengan kepentingan mereka dan pelanggannya. Informasi kompetensi tersebut menyebar secara tidak formal dan tidak ilmiah ke masyarakat sehingga sekarang ini kita menjumpai adanya beragam penggunaan kompetensi.

5. Kompensasi dan Penghargaan

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan (pegawai) sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan (organisasi). Pemberian kompensasi merupakan suatu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan kesetiaan dalam bisnis organisasi pada abad ke-21 ini. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Dari pengertian di atas pada dasarnya kompensasi merupakan kontribusi yang diterima oleh pegawai atas pekerjaan yang telah dikerjakannya.

Kompensasi bagi perusahaan (organisasi) berarti penghargaan/ganjaran pada pegawai yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuannya, melalui kegiatan yang disebut bekerja. Sementara (Sidik Priadana,2005), berpendapat bahwa “kompensasi atau imbalan atau remunerasi mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh perusahaan untuk bekerja dan diterima atau dinikmati oleh pekerja, baik secara langsung, rutin atau tidak langsung (masa datang).”

Kompensasi dalam bentuk uang hanya efektif dilakukan kepada orang yang merasa kekurangan uang, sedangkan bagi yang sudah merasa berkecukupan, jika kompensasi diberikan dalam bentuk uang menjadi tidak efektif. Maka tantangan bagi perusahaan dalam manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana mengembangkan sistem kompensasi yang dapat membangkitkan motivasi kerja pegawainya.

6. Perencanaan Suksesi

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) didefinisikan sebagai proses di mana manajemen menetapkan bagaimana organisasi

seharusnya bergerak dari keadaan SDM sekarang ini menuju posisi SDM yang diinginkan di masa depan. Dari konsep tersebut, perencanaan SDM dipandang sebagai proses linier dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). (Eric Vetter dalam Jackson, Schuler, 1990) dan (Schuler & Walker, 1990) menyatakan bahwa melalui perencanaan SDM ini, manajemen berusaha untuk mendapatkan orang yang tepat, dalam jumlah yang tepat, pada tempat yang tepat dan pada saat yang tepat serta manajemen berusaha melakukan hal-hal yang menghasilkan kepuasan maksimum jangka Panjang bagi organisasi maupun individu.

(Sedarmayanti,2010) menyatakan bahwa “Perencanaan SDM adalah kegiatan untuk mengantisipasi permintaan dan kebutuhan supply tenaga kerja organisasi dengan memperhatikan ketersediaan SDM sekarang, peramalan, permintaan dan supply SDM serta rencana untuk memperbesar jumlah SDM.”

Adapun tujuan perencanaan SDM menurut (Sutadji,2010) adalah agar membantu pencapaian tujuan organisasi termasuk perencanaan memberikan kesempatan kerja yang sama bagi pegawai serta membantu pertimbangan pemberian kompensasi yang layak dan adil. Selain itu, perencanaan SDM juga bertujuan dalam menunjang pencapaian efektivitas organisasi, dapat meminimalkan resiko atau ketidakpastian suatu tindakan.

Lebih lanjut, (Sedarmayanti,2010) mengungkapkan bahwa perencanaan SDM juga bertujuan menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi jabatan dalam perusahaan, menjamin ketersediaan tenaga kerja masa kini dan masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakan, menghindari terjadinya kesalahan manajemen dan tumpang tindih pelaksanaan tugas. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produksi kerja meningkat, menghindari kekurangan/kelebihan pegawai, menjadi pedoman dalam penetapan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai, menjadi pedoman melaksanakan mutasi (vertikal/horizontal) dan pensiun pegawai, serta menjadi dasar melakukan penilaian pegawai.

Faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan SDM yaitu: perubahan demografi, perubahan teknologi, kondisi peraturan perundang-undangan, serta perubahan perilaku terhadap karier dan pekerjaan.

Kegiatan perencanaan SDM menurut Notoatmojo dalam (Lestari Siti P, 2008) mencakup:

- a. Inventarisasi persediaan SDM; yaitu menilai SDM yang tersedia (tentang jumlah, kemampuan, keterampilan dan potensi pengembangannya) serta menganalisis penggunaan SDM sekarang.
- b. Peramalan atau perkiraan SDM; yaitu melakukan prediksi atau taksiran kebutuhan (demand) dan penawaran (supply) SDM di masa yang akan datang baik kuantitas maupun kualitasnya.
- c. Penyusunan rencana SDM; yaitu memadukan kebutuhan (demand) dengan penawaran (supply) SDM melalui rekrutmen (penarikan), seleksi, pelatihan, penempatan, pemindahan, promosi dan pengembangan.
- d. Monitoring dan Evaluasi; yaitu memberikan umpan balik terhadap pencapaian tujuan sasaran perencanaan SDM, perlu disusun rencana monitoring dan evaluasi serta indikator monitoring dan evaluasi tersebut.

7. Pengangkatan dan Penempatan

Dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan handal perlu adanya suatu perencanaan dalam menentukan pegawai yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam suatu instansi pemerintahan. Keberhasilan dalam pengadaan tenaga kerja terletak pada ketepatan dalam penempatan pegawai. Proses penempatan merupakan suatu proses yang sangat menentukan dalam mendapatkan pegawai yang kompeten yang dibutuhkan instansi. Penempatan yang tepat dalam posisi jabatan yang tepat akan dapat membantu dalam mencapai tujuan yang diharapkan.

Pengangkatan seseorang dalam jabatan bisa berupa rotasi, mutasi ataupun demosi (penurunan jabatan). Dan penempatan jabatan bisa dilakukan secara vertikal, horizontal maupun diagonal. Dari sisi makna, mutasi terdiri atas dua ruang lingkup yakni mutasi yang promosi dan demosi. Promosi adalah bentuk apresiasi jika seseorang memiliki kinerja

diatas standar organisasi dan berperilaku sangat baik yang diwujudkan dalam bentuk kenaikan karir. Dengan demikian mereka yang mendapat promosi akan memperoleh tugas, wewenang dan tanggung jawab yang lebih besar. Sementara demosi merupakan tindakan penalti dalam bentuk penurunan pangkat atau dengan pangkat tetap tetapi sebagian tunjangan tidak diberikan. Hal ini dilakukan pimpinan kalau seseorang yang walaupun sudah mengikuti pelatihan dan pembinaan personal namun tetap saja bekerja dengan kinerja jauh di bawah standar organisasi dan berkelakuan tidak baik.

Pola karier dapat berbentuk horizontal, vertikal atau diagonal. Perpindahan dari satu posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih tinggi di dalam satu kelompok maupun antar kelompok jabatan. Perpindahan vertikal artinya perpindahan jabatan karena mutasi (bisa promosi atau demosi) dari jabatan satu level di bawahnya menuju jabatan yang lebih tinggi. Sedangkan perpindahan horizontal adalah perpindahan dari jabatan fungsional ke jabatan struktural atau sebaliknya dan dari jabatan struktural yang satu ke jabatan struktural lainnya yang selevel (rotasi). Sedangkan perpindahan diagonal adalah mutasinya jabatan fungsional ke jabatan struktural yang lebih tinggi atau sebaliknya.

C. FRAMEWORK PENGEMBANGAN TALENTA

Manajemen Talenta (*Talent Management*) atau Manajemen bakat adalah strategi terpadu yang dirancang untuk mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen Talenta ini membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik mungkin untuk pencapaian tujuan organisasinya serta untuk memastikan pengembalian maksimal dari pegawai yang bertalenta tersebut

Pengertian Manajemen Talenta menurut (Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, 2011:81), Manajemen Talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value).”

Pengembangan talenta adalah kegiatan peningkatan kompetensi berupa keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Berikut adalah gambar tentang framework Pengembangan talenta yang terdiri dari 4 tahap yaitu: mendefinisikan standar kompetensi, pemetaan potensi, perencanaan karir dan program pengembangan.



Gambar 2 Framework Pengembangan Talenta

1. Mendefinisikan Standar Kompetensi

Untuk menyusun standar kompetensi dibutuhkan job description untuk masing-masing jabatan dan daftar kompetensi sesuai jabatan-jabatan yang ada. Dari kedua dokumen tersebut akan terbit Standar Kompetensi untuk masing-masing jabatan dan sesuai dengan levelnya masing-masing. Job description adalah uraian jabatan atau lebih tepatnya gambaran mengenai tugas dari suatu jabatan. Job description biasanya merupakan suatu pernyataan tertulis yang berisi tentang tujuan dari dibentuknya suatu jabatan dan tugas. Sedangkan Daftar Kompetensi adalah sekumpulan kemampuan atau kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas di bidang tertentu, sesuai dengan jabatan yang disandangnya.

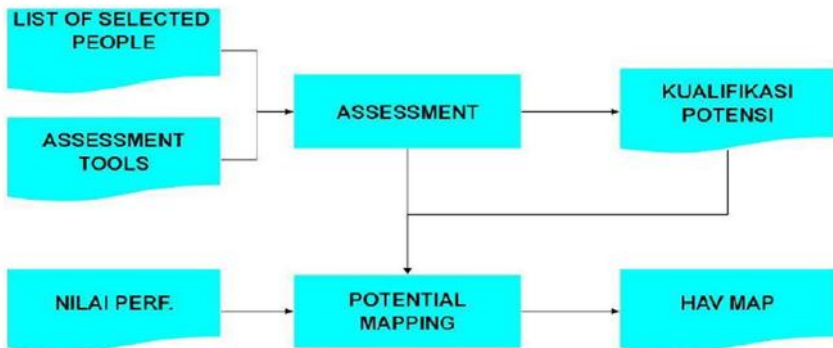
Sedangkan Standar Kompetensi adalah Dokumen yang memuat kompetensi yang dibutuhkan pada tingkatan-tingkatan dalam suatu jabatan berdasarkan *job description*nya.



Gambar 3 Mendefinisikan Standar Kompetensi

2. Pemetaan Potensi

Setelah disusun sebuah Standar Kompetensi, selanjutnya adalah melakukan Pemetaan Potensi. Pemetaan Potensi atau *Potential Mapping* adalah proses pemetaan potensi pegawai berdasarkan hasil asesmen/evaluasi potensi dan tracking performance.



Gambar 4 Pemetaan Potensi

Langkah pertama dalam pemetaan potensi adalah membuat daftar pegawai terpilih yang akan dilakukan proses asesmen. Selain itu perlu ditetapkan tool-tool untuk asesmen apakah itu wawancara, evaluasi 360 derajat atau pengukuran kompetensi. Assessment Tools adalah teknik atau metode mengevaluasi informasi untuk menentukan seberapa banyak

seseorang tahu dan apakah pengetahuan ini sejalan dengan gambaran yang lebih besar dari suatu teori atau kerangka kerja. Metode penilaian berbeda berdasarkan konteks dan tujuan.

Langkah berikutnya adalah menetapkan kualifikasi potensi berdasarkan standar kompetensi yang sudah ditetapkan. Dengan demikian ketika dilakukan Pemetaan Potensi maka paling tidak dengan berdasarkan kualifikasi potensi melalui proses asesmen dibandingkan dengan nilai kinerja melalui tracking performance maka akan diperoleh Matriks Manajemen Talenta atau HAV MAP.

TALENT REVIEW PROCESS
PERFORMANCE & POTENTIAL RATING - Sheet 1 of 2

Please complete the following fields. Then save the file, using the employee's name and ID number as the filename.

EMPLOYEE FIRST NAME	EMPLOYEE MIDDLE NAME	EMPLOYEE LAST NAME	EMPLOYEE ID NUMBER
			947308298
LEVEL: Manager	ORGANIZATION: HR Division - HQ		
DATE RATED: December 19, 2010	RATER NAME: Agus (Presdir)		

STEP 1 - PERFORMANCE AND POTENTIAL: Using the following 5-point scale, rate the leader in each category.

	5 4 3 2 1				
PERFORMANCE	1. Delight Customers	3	AVERAGE: ###	3	3
	2. Be Accountable	3			
	3. Reduce Complexity	3			
	4. Improve Financial Results	3			
	5. Win New Business - Enter "NA" if not applicable	3			
POTENTIAL	6. Integrity	3	AVERAGE: ###	3	3
	7. Team Player	3			
	8. Champion Change	3			
	9. Coach Others	3			
	10. Continuously Learn	3			

Performance/Potential 9-Box Grid

Performance		★	
			Potential

STEP 2 - CAREER POTENTIAL: What level might this leader reach in 2 years if the current development trajectory is maintained?
6 = Director

STEP 3 - COMMENTS:
STRENGTHS: What are this leader's strengths? Does the leader possess any mission-critical skills? If so, what are they?
OPPORTUNITIES: What development steps should be taken to assure that this leader's maximum potential is achieved?

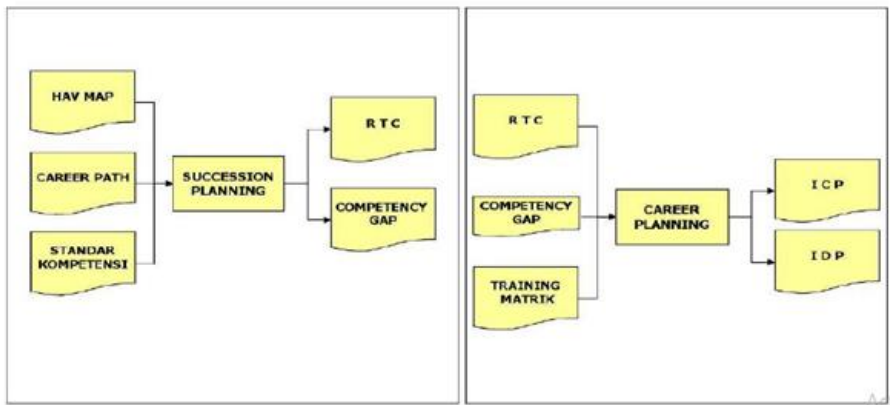
STEP 4 - TALENT POOLS: Proceed to the Talent Pools sheet by selecting the tab, below.

Gambar 5 Contoh Matriks Manajemen Talenta

3. Perencanaan Karir

Perencanaan Karir atau Career Planning adalah proses penyusunan rencana karir pegawai, baik dalam hal jabatan maupun golongan. Penetapan rencana karir pegawai mengacu pada rencana suksesi pegawai (*succession plan*). Proses Perencanaan Karir terdiri dari:

- 1) Pembuatan Individual Career Plan (ICP) yang berisikan rencana jenjang karir pegawai baik dalam jabatan maupun golongan. Dalam ICP dibuat rencana berapa lama pegawai berada pada current position berikut ukuran keberhasilan dan kemampuannya. Bagaimana dan berapa lama career track yang bersangkutan untuk bisa sampai pada next position. Bagaimana peluang kariernya untuk dikembangkan hingga future position.
- 2) Pembuatan Individual Development Plan (IDP) yang berisikan rencana pengembangan pegawai berdasarkan gap kompetensinya, baik untuk current position maupun next position.



Gambar 6 Perencanaan Karir

4. Program Pengembangan

Dengan memperhatikan *Individual Development Plan* (IDP) dan Matriks Training maka disusunlah rencana pengembangan pegawai. Program-program pengembangan pegawai berupa training internal (*in-house training*), eksternal (*public*) maupun program pengembangan lainnya (*magang, acting, assignment, dll*).

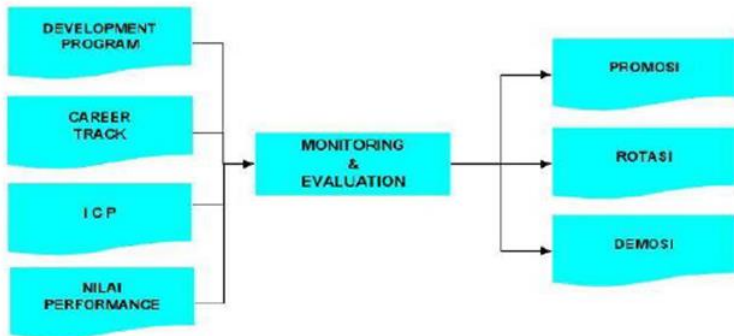


Gambar 7 Program Pengembangan

Selanjutnya dilakukan proses monitoring dan evaluasi terhadap Program Pengembangan dengan mempertimbangkan:

- 1) Progress pelaksanaan Program Pengembangan
- 2) *Career Plan*
- 3) *Career Track*
- 4) *Performance*

Hasil monitoring dan evaluasi terhadap Program Pengembangan akan dipergunakan untuk promosi, rotasi atau demosi.



Gambar 8 Monitoring dan Evaluasi Program Pengembangan

Ada empat Metode Pengembangan yaitu:

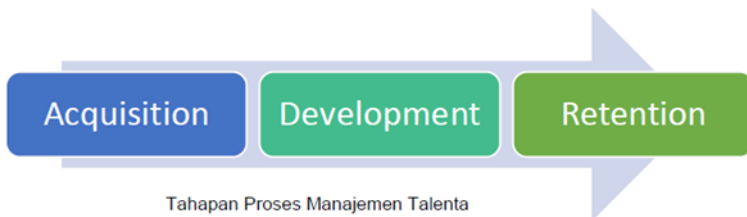
- 1) Experience yaitu dengan *Job Assignment*, *On The Job Training* dan *Coaching*.
- 2) *Behavioral Competency* yaitu dengan *Behavioral Modeling Training*, *On The Job Training*, *Coaching* dan *Individual Development Plan (IDP)*.
- 3) *Organizational Knowledge* yaitu dengan *In-house Training* dan *Job Assignment*.

4) *Personal Attributes* yaitu dengan *Coaching*.

D. CARA KERJA MANAJEMEN TALENTA

Proses manajemen talenta terdiri dari tiga tahapan, yaitu Acquisition, development dan Retention. Acquisition adalah proses akuisisi talenta dengan cara menganalisis kebutuhan talenta yaitu menghitung jumlah dan perbandingan kebutuhan talenta serta mengidentifikasi talenta. Setelah tahap acquisition selesai, maka didapat talenta yang telah dilakukan seleksi administrasi dan kualifikasi untuk kemudian dimasukkan ke dalam talent pool.

Talent pool ini berada pada tahap development, dimana para talenta dilakukan pengembangan, monitoring dan evaluasi oleh pimpinan serta uji kelayakan untuk memenuhi jabatan target. Setelah itu masuk ke tahap akhir yaitu retention. Retensi talenta adalah strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan.



Gambar 9 Tahapan Proses Manajemen Talenta

Langkah yang pertama akan berfokus pada tahapan Acquisition, dimana para kandidat talenta akan dihitung jumlahnya dan dibandingkan dengan kebutuhan talenta di organisasi terkait. Kemudian setelah didapatkan hasilnya, maka masuk ke langkah selanjutnya yaitu identifikasi talenta, yaitu menyeleksi para kandidat talenta yang berhak menjadi talenta dan masuk ke rencana suksesi atau talent pool. Hasil akhir dari tahapan proses manajemen talenta ini adalah sebuah rencana suksesi yang disusun berdasarkan hasil analisis sesuai dengan tahapan proses manajemen talenta.



Gambar 10 Tahapan Menyusun Rencana Suksesi (*Talent Pool*)

Adapun rincian dari tahapan yang dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Konsultasi dengan pimpinan terkait cara kerja manajemen talenta yang akan dilaksanakan dan melakukan persiapan data.
 - a. Melaksanakan konsultasi dengan pimpinan terkait dengan ruang lingkup jabatan yang akan dibuatkan rencana suksesi serta hal apa saja yang menjadi aspek perhitungan rencana suksesi.
 - b. Menyiapkan bahan rancangan aktualisasi. Bahan yang disiapkan meliputi aspek sebagai berikut:
 - Nama
 - Jabatan
 - Pendidikan
 - Pengalaman Kerja

Setelah lulus seleksi administrasi nantinya juga akan disiapkan data kandidat talenta meliputi aspek sebagai berikut:

- Nilai Kinerja
 - Nilai hasil assesment
 - Pengalaman dalam bidang jabatan.
2. Melakukan seleksi administrasi berdasarkan persyaratan jabatan target.
 - a. Menyusun tabel persyaratan jabatan target, yang terdiri dari pendidikan, jabatan dan pengalaman jabatan.
 - b. Melakukan seleksi pegawai mana saja yang sesuai dengan kriteria jabatan target. Apabila pegawai memenuhi persyaratan jabatan target, maka dilanjutkan ke dalam tahap berikutnya. Sedangkan

untuk pegawai yang tidak sesuai dengan kriteria, maka tidak dilanjutkan ke tahap berikutnya.

3. Melakukan seleksi kualifikasi dengan mengelompokkan para kandidat ke dalam kategori aspek rencana suksesi yang telah ditentukan.
 - a. Mengelompokkan nilai kinerja para kandidat menjadi 3 kategori, yaitu di Atas Ekspektasi (AE), Sesuai Ekspektasi (SE), dan di Bawah Ekspektasi (BE).
 - b. Mengelompokkan nilai uji kompetensi para kandidat talenta menjadi 3 kategori yaitu Tinggi (T), Sedang (S), dan Rendah (R).
 - c. Memasukkan hasil pengelompokan nilai kinerja dan nilai uji kompetensi ke dalam sumbu x dan sumbu y dalam 9 box talent management, yang nantinya akan menghasilkan pegawai yang masuk ke dalam kelompok rencana suksesi.
4. Membuat rencana suksesi berdasarkan metode perankingan sebagai data pelengkap 9 box talent management yang telah dibuat sebelumnya.
 - a. Mengumpulkan dan menyusun nilai kinerja masing-masing kandidat talenta.
 - b. Mengelompokkan hasil uji kompetensi para kandidat talenta menjadi 3 kategori dan diberikan nilai sesuai dengan kategorinya.
 - c. Mengelompokkan masa kerja menjadi 3 periode dan diberikan nilai sesuai dengan masa kerjanya dan diberikan nilai sesuai dengan masa kerjanya.
 - d. Mengelompokkan pengalaman di bidang jabatan target dan diberikan nilai sesuai dengan kategori pengalaman di bidang tersebut.
 - e. Mengelompokkan jabatan dan diberikan nilai sesuai dengan jabatan saat ini.
 - f. Melakukan perankingan dari jumlah semua kategori yang telah diberi nilai sehingga di dapat kandidat talenta dengan nilai paling tinggi sampai paling rendah.
 - g. Melakukan penyusunan list nama yang masuk ke dalam rencana suksesi, baik dari metode 9 box *talent management*, maupun dari metode perankingan yang telah dilakukan.

Dengan demikian, hasil akhir dari cara kerja manajemen talenta ini akan menampilkan para talenta yang telah dilakukan identifikasi dan seleksi, yang siap dilakukan pengembangan talenta dan mengisi posisi jabatan target yang kosong. Berikut cara kerja manajemen talenta secara lengkap ditampilkan pada gambar 9.10.



Gambar 11 Cara Kerja Manajemen Talenta

E. RANGKUMAN MATERI

Manajemen Sumber Daya Manusia termasuk manajemen talenta pegawai menjadi harapan untuk menghadapi tantangan sekaligus menyelesaikan problematika-problematika yang dihadapi Sumber Daya Manusia. Dengan menerapkan sistem merit maka akan memiliki sebuah kunci sekaligus jantung dalam implementasi yaitu manajemen talenta yang melingkupi data base Sumber Daya Manusia yang akurat dan terintegrasi, gap analisis kebutuhan Sumber Daya Manusia, rencana pengembangan kompetensi, sistem talent pool, sistem informasi pengembangan kompetensi, pemetaan kompetensi, pola pengembangan karir, sekolah kader dan implementasi manajemen Sumber Daya Manusia.

Manajemen Talenta (*Talent Management*) atau Manajemen bakat adalah strategi terpadu yang dirancang untuk mengelola kemampuan, kompetensi dan kekuatan pegawai dalam suatu organisasi. Manajemen Talenta ini membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik mungkin untuk pencapaian tujuan organisasinya

serta untuk memastikan pengembalian maksimal dari pegawai yang bertalenta tersebut

Pengembangan talenta adalah kegiatan peningkatan kompetensi berupa keterampilan, pengetahuan dan sikap dalam bentuk pendidikan dan pelatihan. Berikut adalah gambar tentang framework Pengembangan talenta yang terdiri dari 4 tahap yaitu: mendefinisikan standar kompetensi, pemetaan potensi, perencanaan karir dan program pengembangan.

Proses manajemen talenta terdiri dari tiga tahapan, yaitu *Acquisition*, *development* dan *Retention*. *Acquisition* adalah proses akuisisi talenta dengan cara menganalisis kebutuhan talenta yaitu menghitung jumlah dan perbandingan kebutuhan talenta serta mengidentifikasi talenta. Setelah tahap *acquisition* selesai, maka didapat talenta yang telah dilakukan seleksi administrasi dan kualifikasi untuk kemudian dimasukkan ke dalam talent pool.

Talent pool ini berada pada tahap *development*, dimana para talenta dilakukan pengembangan, monitoring dan evaluasi oleh pimpinan serta uji kelayakan untuk memenuhi jabatan target. Setelah itu masuk ke tahap akhir yaitu *retention*. Retensi talenta adalah strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan.

TUGAS DAN EVALUASI

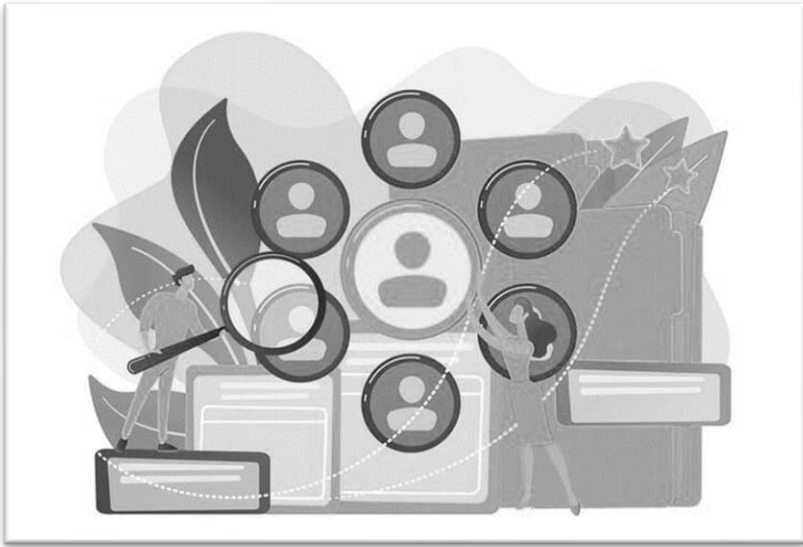
Terdiri dari 5 (Lima) buah pertanyaan yang bersifat tekstual ataupun kontekstual analisis

1. Jelaskan pengertian manajemen talenta dan tahapan-tahapannya?
2. Jelaskan cara kerja manajemen talenta dan bagaimana keunggulannya dibandingkan metode lainnya?
3. Sebutkan dan jelaskan setiap tahapan pengembangan talenta?
4. Jelaskan pengaruh penerapan manajemen talenta terhadap peningkatan kinerja dan pengembangan SDM?
5. Jelaskan faktor-faktor apa saja yang mendukung dan menghambat terlaksananya manajemen talenta?

DAFTAR PUSTAKA

- Cumming, T. G., & Worley, C. G. (2015). *Organization Development and Change*. Stamford: Cengage Learning.
- Daft, R. L. (2002). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly Jr, J. H. (2010). *Organisasi*. Tangerang: Binarupa Aksara Publisher.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Griffin, R. W. (2004). *Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Hasibuan, M. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Kadarisman. (2020). *Manajemen Kompensasi*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, A. P. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Marwansyah. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Nawawi, H. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Pfeffer, J., & dkk. (2008). *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Retnowati, N., & Erma Widia, M. (2012). *Manajemen Kompensasi*. Bandung: Karya Putra Darwati.
- Rivai, V., & Sagala, E. J. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT.RajaGrafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2002). *Prinsip-Prinsip Perilaku Organisasi*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schein, E. H. (2006). *Organization Development*. San Fransisco: John Wiley & Son.
- Sedarmayanti. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen PNS*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Shim, J. K., & Siegel, J. G. (2001). *Budgeting*. Jakarta: Erlangga.

- Siagian, S. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Terry, G. R. (2006). *Asas Asas Menejemen*. Bandung: PT Alumni.



MANAJEMEN TALENTA

BAB 10: MANFAAT MANAJEMEN TALENTA BAGI ORGANISASI

Dr. Nidya Dudija, S.Psi., M.A

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Telkom University

BAB 10

MANFAAT MANAJEMEN TALENTA BAGI ORGANISASI

A. PENDAHULUAN

Abad 21 ditandai dengan masuknya era teknologi dan globalisasi, banyak perusahaan memanfaatkan teknologi untuk menghasilkan produk yang optimal. Pemanfaatan sumber daya seperti modal manusia juga tidak kalah penting yang dapat memberi keunggulan kompetitif terhadap pesaing. Perusahaan saat ini memiliki akses ke perkembangan teknologi baru dengan sumber daya yang tepat. Satu-satunya hal yang membedakan satu perusahaan dari perusahaan lain adalah penggunaan kecerdasan manusia. Kinerja organisasi dan keunggulan kompetitif tergantung pada intelektual karyawan. Sehingga organisasi harus mampu mengembangkan strateginya untuk mengatasi permasalahan ini (Abbasi, Sohail & Syed, 2010). Namun, perjalanan ini ternyata tidak mudah karena sumber daya manusia tersedia tetapi sumber daya manusia yang terampil hampir sulit ditemukan. Oleh karena itu, kelangkaan karyawan yang kompeten membuat organisasi mengembangkan skema strategis untuk mengisi kesenjangan sumber daya manusia bertalenta dalam organisasi berupa kompetisi talenta (*wa of talent*).

Gagasan manajemen talenta mulai berkembang di tahun 1980-an. Organisasi memilih sumber daya manusia terbaik dari yang lain. Kondisi tersebut dianggap memiliki kendali lebih besar atas individu dan perencanaan karir mereka, dan berubah setelah tahun 1990-an. Saat itu karyawan diberi tanggung jawab atas perencanaan karir mereka. Sedangkan setelah tahun 2000, perusahaan mulai membicarakan kontrol

pengembangan karir karyawan dengan memberikan peluang karir (Yamall, 2011). Watkins menciptakan istilah manajemen talenta yang menunjukkan pentingnya mengelola karyawan untuk organisasi (Rani & Joshi, 2012). Perusahaan menjadikan perekrutan karyawan, mempertahankan dan mengembangkan karyawan sebagai prioritas strategis mereka. Manajemen talenta adalah tentang menganalisis kebutuhan karyawan yang terampil dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut (Capelli, 2008). Ini meningkatkan kinerja dan posisi keuangan di industri dan mempercepat kesuksesan organisasi. Pada tahun 1990an sebuah penelitian dilakukan oleh kelompok McKinsey yang mengenali karyawan sebagai aset yang tak tergantikan dan merancang istilah “War for Talent” (Scullion & Collings, 2010). Namun, pada tahun 1997, muncul pertanyaan serius tentang tenaga kerja terampil dan realisasi perusahaan tentang masalah tersebut. Joshi dan Rain (2012) menemukan bahwa praktik manajemen talenta penting untuk kinerja organisasi dan membantu para pemimpin bisnis dalam membuat strategi yang tepat tentang retensi yang membantu organisasi untuk memastikan bahwa karyawan yang terampil bekerja di tempat yang tepat. Makela et al (2010) menunjukkan bahwa ada kelangkaan karyawan terampil yang menciptakan situasi mengkhawatirkan dalam organisasi. Manajer perlu meningkatkan kemampuannya untuk menerjemahkan kebutuhan bisnis menjadi strategi talenta untuk kinerja organisasi yang lebih baik (Guthridge, Komm & Lawson, 2008). Pada abad ke-21, perubahan adalah satu-satunya faktor konstan yang membuat manajemen talenta menjadi satu-satunya jawaban atas kinerja organisasi. Perusahaan menghadapi kelangkaan orang-orang bertalenta/terampil. Era ini membutuhkan strategi kompetitif yang dibangun dengan bantuan modal intelektual. Ini akan membantu perusahaan untuk tampil lebih baik daripada kompetitor. Dalam skenario ini, retensi, keterlibatan, dan daya tarik karyawan yang kompeten merupakan faktor yang sangat penting. Manajemen Talenta memegang peranan penting dalam hal ini dengan menempatkan karyawan yang berkompeten sesuai dengan kemampuan kerjanya.

Konsep dasar manajemen talenta artinya organisasi perlu terlibat dalam perencanaan talenta untuk membangun sekumpulan talenta (talent pool) melalui saluran talenta adalah kunci dari manajemen sumber daya

manusia. Manajemen talenta didefinisikan oleh Tansley dan Tietze (2013: 1804) sebagai berikut:

'Manajemen talenta berisi strategi dan tahapan untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan penyebaran individu dengan potensi tinggi yang memiliki nilai khusus bagi organisasi secara sistematis.'

Definisi diatas mengacu pada 'individu dengan potensi tinggi' beberapa orang percaya bahwa manajemen talenta mencakup semua orang – dengan alasan bahwa semua orang memiliki talenta dan kegiatan manajemen talenta tidak boleh dibatasi pada orang yang disukai. Terdapat beberapa versi manajemen talenta salah satunya menggabungkan kegiatan HRM seperti penilaian potensi, kepemimpinan dan pengembangan manajemen, perencanaan suksesi dan perencanaan karir.

B. PENGERTIAN TALENTA

Talenta didefinisikan oleh Michaels et al (2001) sebagai “jumlah dari kemampuan seseorang, terdiri dari talenta intrinsiknya, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, penilaian, sikap, karakter, dan dorongan. Itu juga mencakup kemampuannya untuk belajar dan tumbuh.”

Talenta adalah apa yang harus dimiliki orang agar dapat tampil dengan baik dalam peran mereka. Mereka membuat perbedaan pada kinerja organisasi melalui upaya langsung mereka dan memiliki potensi untuk memberikan kontribusi penting di masa depan. Manajemen talenta bertujuan untuk mengidentifikasi, memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta tersebut.

Michaels et al (dalam, McKinsey:2001) mengidentifikasi lima kewajiban yang harus dilakukan oleh perusahaan jika ingin memenangkan 'perang talenta manajerial':

1. Menciptakan proposisi nilai karyawan yang unggul yang akan membuat perusahaan menarik bagi talent secara unik.
2. Bergerak melampaui tipe perekrutan untuk membangun strategi perekrutan jangka panjang.
3. Menggunakan pengalaman kerja, pembinaan dan pendampingan untuk menumbuhkan potensi manajer.

4. Memperkuat kumpulan talenta dengan berinvestasi pada pemain A, mengembangkan pemain B, dan bertindak tegas pada pemain C.
5. Inti dari pendekatan ini adalah pola pikir dan keyakinan mendalam yang dimiliki oleh para pemimpin di seluruh perusahaan bahwa keunggulan kompetitif datang dari memiliki talenta yang lebih baik di semua tingkatan.

C. KETERLIBATAN INDIVIDU

Terdapat perbedaan pendapat keterlibatan talenta. Di satu sisi ada pandangan bahwa organisasi harus memperhatikan yang terbaik, sementara di sisi lain, ada pandangan bahwa setiap orang memiliki talenta dan bukan hanya tentang beberapa orang yang disukai. Iles dan Preece (2010: 248) telah mengidentifikasi tiga perspektif utama:

1. Orang-orang eksklusif – orang-orang kunci dengan kinerja dan/atau potensi tinggi terlepas dari posisinya.
2. Posisi eksklusif – orang yang tepat dalam pekerjaan kritis strategis.
3. Orang yang inklusif – setiap orang dalam organisasi dipandang benar-benar atau berpotensi bertalenta, diberi kesempatan dan arahan.

Dua perspektif pertama, atau kombinasi keduanya, adalah yang paling umum. Banyak organisasi fokus pada elit. Misalnya, Microsoft UK sangat peduli dengan 'Daftar A'-nya, 10 persen berkinerja terbaik, terlepas dari peran dan levelnya, sementara Six Continents menargetkan eksekutif di bawah level dewan dan individu berpotensi tinggi sebagai pemimpin mereka di masa depan. Huselid et al (2005) berpendapat bahwa kebijakan manajemen talenta harus berfokus pada 'posisi A'. McDonnell dan Collings (2011: 58) mengemukakan hal tersebut berkaitan dengan yang memberi nilai tambah pada organisasi, yang memiliki potensi untuk memiliki dampak yang berbeda pada kesuksesan organisasi'. Oleh karena itu manajemen talenta harus berfokus pada individu-individu ini daripada melibatkan semua orang dalam organisasi.

Menurut Clarke dan Winkler (2006), pendekatan orang inklusif relatif jarang dalam praktiknya, meskipun Buckingham dan Vosburgh (2001: 18) menyebutkan bahwa talenta melekat pada setiap orang, tantangan yang paling mendasar adalah membantu satu orang tertentu meningkatkan

kinerjanya. Untuk menjadi sukses di masa depan kita harus mengembalikan fokus kita pada talenta unik dari setiap karyawan, dan pada cara yang benar untuk mentransfer talenta tersebut ke dalam kinerja. Jika pendekatan eksklusif diadopsi terdapat kecenderungan manajemen talenta hanya - diterima sebagai proses elitis. Membuat kumpulan talenta dari sejumlah individu dapat mengasingkan karyawan yang tertinggal.

Thorne dan Pellant (2007: 9) berpendapat bahwa “tidak ada organisasi yang harus memfokuskan semua perhatiannya pada pengembangan sebagian dari modal manusianya. Namun, yang penting adalah mengenali kebutuhan individu yang berbeda dalam komunitasnya”.

Pandangan yang paling umum bahwa tujuan manajemen talenta adalah untuk mendapatkan, mengidentifikasi, dan mengembangkan orang-orang yang berpotensi tinggi. Namun tidak boleh mengorbankan kebutuhan pembangunan karyawan pada umumnya. Pendapat McKinsey sering disalahartikan sebagai bahwa manajemen talenta hanya tentang mendapatkan, mengidentifikasi, dan memelihara orang-orang yang terbang tinggi, mengabaikan yang dibuat oleh Michaels et al (2001) bahwa keunggulan kompetitif berasal dari memiliki talenta yang lebih baik di semua tingkatan.

D. PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA

Manajemen talenta adalah proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang-orang bertalenta yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan bisnisnya. Ini melibatkan manajemen strategis dari aliran talenta melalui organisasi dengan menciptakan dan memelihara saluran talenta Seperti yang disampaikan oleh Younger et al (2007), pendekatan yang diperlukan termasuk menekankan “pertumbuhan dari dalam”; tentang pengembangan talenta sebagai elemen kunci dari strategi bisnis; terkait kompetensi dan kualitas; mempertahankan career planning; mengambil pengembangan manajemen, pembinaan dan pendampingan; dan menuntut kinerja tinggi.

Istilah 'manajemen talenta' dapat merujuk hanya pada perencanaan suksesi manajemen dan/atau kegiatan pengembangan manajemen, meskipun tidak terdapat perubahan signifikan, hanya berupa pengembangan istilah baru terkait manajemen talenta. Sebaiknya

manajemen talenta dianggap sebagai rangkaian aktivitas yang lebih komprehensif dan terintegrasi, yang tujuannya adalah untuk menciptakan kumpulan talenta dalam suatu organisasi, mengingat talenta merupakan sumber daya perusahaan yang utama.

Menurut Lewis dan Hackman (2006), manajemen talenta didefinisikan dalam tiga cara:

1. Sebagai kombinasi praktik standar manajemen sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi dan pengembangan karir
2. Sebagai penciptaan kumpulan talenta yang besar, memastikan arus kuantitatif dan kualitatif karyawan melalui organisasi (yaitu mirip dengan suksesi atau perencanaan sumber daya manusia)
3. Sebagai salah satu cara memenuhi kebutuhan demografis untuk mengelola talenta.

Sementara itu Iles et al (2010: 127) mengidentifikasi tiga pemikiran terkait manajemen talenta, antara lain:

1. Pada dasarnya manajemen talenta tidak berbeda dengan manajemen sumber daya manusia atau pengembangan sumber daya manusia. Keduanya tentang mendapatkan orang yang tepat dalam pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan mengelola pasokan dan pengembangan orang untuk organisasi.
2. Merupakan HRD terintegrasi dengan fokus selektif pada talenta tenaga kerja (kumpulan talenta).
3. Melibatkan pengembangan kompetensi yang berfokus pada organisasi melalui pengelolaan dan pengembangan aliran talenta melalui organisasi. Fokusnya adalah pada talent pipeline daripada talent pool. Hal ni terkait erat dengan suksesi dan perencanaan sumber daya manusia.

Iles dan Preece (2010: 244–45) mengamati bahwa: manajemen talenta saat ini sering disajikan sebagai praktik baru dan terbaik seperti menilai potensi umpan balik 360 derajat, pusat penilaian dan pembinaan berasal dari era 1950-an dan perencanaan suksesi yang lebih canggih sebagai bagian dari perencanaan tenaga kerja.

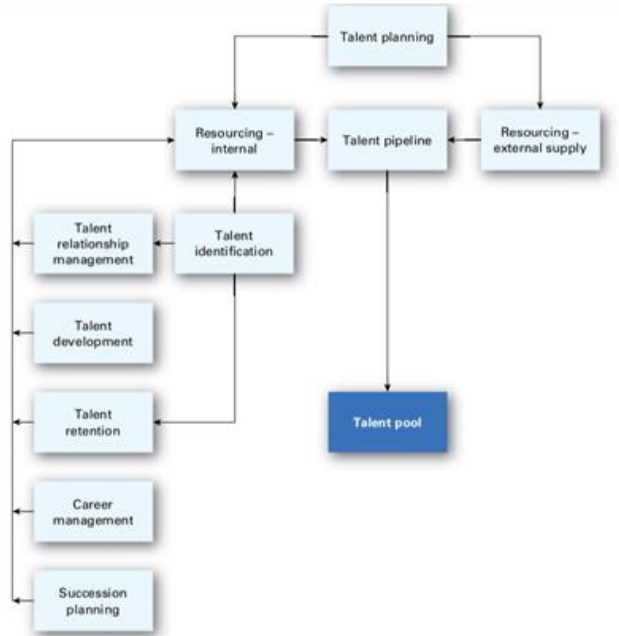
E. PROSES MANAJEMEN TALENTA

Proses manajemen talenta dapat digambarkan sebagai pipa seperti yang diilustrasikan pada Gambar 3, beroperasi dalam parameter strategi dan kebijakan talenta dan dimulai dengan perencanaan talenta, diikuti dengan urutan aktivitas sumber daya dan pengembangan talenta untuk menghasilkan sekumpulan/kelompok talenta.

Diagram alir proses talenta management yang lebih detail ditunjukkan pada Gambar 4. Manajemen talenta dimulai dengan strategi bisnis dan apa artinya dalam hal permintaan masa depan untuk orang-orang bertalenta. Pada akhirnya, tujuannya adalah untuk mengembangkan dan mempertahankan sekumpulan orang-orang bertalenta melalui talent pipeline, yang terdiri dari proses sumber daya, perencanaan karir, dan talenta.



Gambar 3. The Talent Management Pipeline (Armstong, 2014)



Gambar 4. Proses Manajemen Talenta (Armstrong, 2014).

Menurut Armstrong (2014), unsur - unsur Pengembangan yang mempertahankan aliran talenta yang dibutuhkan oleh organisasi antara lain:

- a. Perencanaan talenta berupa proses menetapkan berapa banyak dan jenis orang ber talenta yang dibutuhkan sekarang dan di masa depan. Ini menggunakan teknik perencanaan tenaga kerja dan mengarah pada pengembangan kebijakan untuk menarik dan mempertahankan talenta dan memperkirakan kebutuhan talenta di masa depan berdasarkan audit talenta.
- b. Sumber Daya berupa hasil dari perencanaan talenta adalah program untuk mendapatkan orang dari dalam dan luar organisasi (sumber daya internal dan eksternal). Secara internal mereka melibatkan identifikasi talenta, pengembangan talenta dan manajemen karir. Secara eksternal, itu berarti penerapan kebijakan untuk menarik orang-orang berkualitas tinggi.

- c. Identifikasi talenta berupa penggunaan audit talenta untuk menetapkan siapa yang memenuhi syarat untuk menjadi bagian dari kumpulan talenta dan untuk mendapatkan keuntungan dari program pembelajaran dan pengembangan serta manajemen karir. Informasi untuk audit talenta dapat dihasilkan oleh sistem manajemen kinerja yang mengidentifikasi mereka yang memiliki kemampuan dan potensi.
- d. Manajemen hubungan talenta berupa membangun hubungan yang efektif dengan orang-orang yang berperan di dalamnya. Karna lebih baik membangun hubungan yang sudah ada daripada mencoba membuat hubungan baru ketika seseorang karyawan keluar dari organisasi. Tujuannya adalah untuk mengenali nilai setiap karyawan, memberikan kesempatan untuk tumbuh, memperlakukan dengan adil dan mencapai melibatkan talenta, memastikan bahwa orang-orang berkomitmen terhadap pekerjaan mereka dan organisasi.
- e. Pengembangan talenta, kebijakan dan program pembelajaran dan pengembangan adalah komponen kunci dari manajemen talenta. Bertujuan untuk memastikan bahwa orang memperoleh dan meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang mereka butuhkan. Kebijakan harus dirumuskan dengan mengacu pada 'profil keberhasilan karyawan', yang dijelaskan dalam hal kompetensi dan menentukan kualitas yang perlu dikembangkan.
- f. Retensi talenta, penerapan kebijakan yang dirancang untuk memastikan bahwa orang-orang bertalenta tetap terlibat dan berkomitmen sebagai anggota organisasi
- g. Manajemen karir berkaitan dengan penyediaan peluang bagi orang untuk mengembangkan kemampuan dan karir mereka sehingga organisasi memiliki aliran talenta yang dibutuhkan dan mereka dapat memenuhi aspirasi mereka sendiri.
- h. Perencanaan suksesi manajemen tujuannya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki manajer yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan bisnis di masa depan.
- i. Kanal talenta – proses sumber daya, pengembangan talenta, dan perencanaan karier yang mempertahankan aliran talenta yang dibutuhkan untuk menciptakan kumpulan talenta yang dibutuhkan oleh organisasi.

- j. Pangkalan talenta – sumber daya talenta yang tersedia untuk organisasi.

F. STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

Cappelli (2008) mengemukakan bahwa tanda-tanda keberhasilan strategi manajemen talenta adalah inklusif, dapat mengatasi dan menyelesaikan ketidaksesuaian antara penawaran dan permintaan talenta. Menurut Cappelli bahwa terlalu banyak perusahaan memiliki lebih banyak karyawan daripada yang mereka butuhkan untuk posisi yang tersedia, atau kekurangan talenta, dan selalu pada waktu yang salah. Manajemen talenta harus fokus pada membantu perusahaan mencapai tujuan strategisnya. Empat prinsip untuk mendapatkan talenta yang sesuai permintaan adalah:

1. Membuat dan membeli talenta untuk mengelola risiko sisi permintaan.
2. Mengurangi ketidakpastian dalam permintaan talenta.
3. Dapatkan laba atas investasi dalam mengembangkan para karyawan.
4. Kepentingan karyawan harus seimbang dengan menciptakan pasar tenaga kerja internal yang menawarkan semua keuntungan dari pasar tenaga kerja eksternal untuk mengurangi perputaran staf dan untuk menghindari hilangnya talenta dan biaya terkait.

Strategi manajemen talenta terdiri dari pandangan tentang bagaimana proses yang terlibat dalam menciptakan kumpulan talenta untuk pencapaian tujuan organisasi, memperoleh dan memelihara talenta yang dibutuhkan dengan menggunakan sejumlah kebijakan dan praktik yang saling terkait. Strategi tersebut harus didasarkan pada definisi tentang apa yang dimaksud dengan talenta dalam hal kompetensi dan potensi, siapa yang harus terlibat dalam program manajemen talenta, dan persyaratan talenta organisasi di masa depan. Tujuannya antara lain:

1. Mengembangkan organisasi sebagai pilihan karyawan;
2. Merencanakan dan mengimplementasikan program rekrutmen dan seleksi yang memastikan orang-orang berkualitas baik yang direkrut kemungkinan akan berkembang dalam organisasi dan bertahan dengannya untuk jangka waktu yang wajar (namun tidak harus seumur hidup);

3. Merencanakan dan menerapkan program retensi talenta;
4. Memperkenalkan kebijakan penghargaan yang membantu menarik dan mempertahankan staf berkualitas tinggi;
5. Merancang pekerjaan dan mengembangkan peran yang memberi kesempatan untuk menerapkan dan mengembangkan keterampilan karyawan serta memberi otonomi, minat, dan tantangan;
6. Menerapkan program pengembangan talenta;
7. Menyediakan staf bertalenta dengan kesempatan untuk pengembangan dan pertumbuhan karir;
8. Mengenali karyawan yang ber talenta dengan menghargai keunggulan, usaha, dan prestasi;
9. Menghasilkan dan memelihara kumpulan talenta sehingga ' talenta sesuai permintaan' tersedia untuk mempersiapkan suksesi manajemen.

Proses manajemen talenta yang komprehensif mencakup semua aktivitas yang terlibat dapat dilaksanakan secara bertahap. Mengingat penerapan manajemen talenta sangat menguntungkan bagi organisasi. Diawali dari proses mengidentifikasi orang-orang yang memiliki talenta melalui sistem manajemen kinerja. Sehingga dapat mengarah pada program pengembangan kepemimpinan menggunakan pendekatan perencanaan karir dan perencanaan suksesi.

G. MANAJEMEN TALENTA BAGI ORGANISASI

Hale (1998) mempelajari bahwa 86% pengusaha menghadapi kesulitan dalam menarik karyawan dan 58% menemukan masalah untuk mempertahankan karyawan mereka. Masalah seperti itu memotivasi organisasi untuk fokus pada masalah talenta. Rothwell dan Kazanas (2003) menyebutkan akan bermanfaat bagi organisasi jika terlibat dalam praktik strategis untuk mempertahankan dan melibatkan karyawan. Studi Neill dan Heinen (2004) membahas bahwa organisasi yang sukses selalu mementingkan untuk menarik, mempertahankan dan mengembangkan talenta dan juga membantu organisasi dalam membuat strategi perusahaan yang menyelaraskan rencana bisnis dengan karyawan yang terampil. Namun, jika suatu organisasi gagal memanfaatkan sumber daya

manusia maka hasilnya berupa penurunan bisnis. Ada berbagai fitur manajemen talenta seperti rekrutmen, seleksi, on-boarding, mentoring, manajemen kinerja, pengembangan karir, pengembangan kepemimpinan, perencanaan penggantian, perencanaan karir, pengakuan dan penghargaan (Heinen & O'Neill, 2004). Organisasi yang ingin mencapai posisi kompetitif dan meningkatkan produktivitasnya harus mengadopsi pendekatan melalui daya tarik rekrutmen, mempertahankan karyawan an pengembangan modal intelektual (Beatty & Becker, 2005). Beberapa peneliti (Lewis & Heckman, 2006) menyimpulkan bahwa keputusan manajemen talenta mengarah pada peningkatan talenta dalam organisasi dan meningkatkan kualitas bisnis akan memengaruhi pilihan tentang karyawan. Manajemen talenta mengoptimalkan keterampilan karyawan dan peluang perencanaan karir. Hal ini memastikan perusahaan bahwa karyawan yang kompeten akan meningkatkan reputasi dan kinerja organisasi (Gandz, 2006). Holland, Sheehan dan De Cieri (2007) menekankan bahwa perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dengan menggunakan *Resource-Based View* (RBV) dalam proses rekrutmen, retensi dan pengembangan serta dapat memperoleh keunggulan kompetitif. Hughes dan Rog (2008) menjelaskan bahwa CEO perusahaan memainkan peran penting dalam penerapan manajemen talenta yang efektif. Strategi manajemen talenta harus terintegrasi dengan semua level organisasi dan tujuannya harus jelas. Sistem penilaian karyawan harus analitis dan dapat memastikan bahwa orang memiliki keterampilan yang tepat sesuai dengan pekerjaan mereka. Manajer perlu meningkatkan kemampuannya untuk menerjemahkan kebutuhan bisnis menjadi strategi talenta untuk kinerja organisasi yang lebih baik (Guthrifge, Komm & Lawson, 2008).

Manajemen talenta mencakup berbagai fitur sumber daya manusia karena mencakup pertumbuhan karyawan dengan metode yang berbeda. Organisasi harus secara serius menjadikan manajemen talenta sebagai prioritas perusahaan dan bagian dari budaya perusahaan (Maria – Madela & Mirabela, 2009). Ketertarikan dan retensi dianggap sebagai faktor kunci yang signifikan dari manajemen talenta (Amstrong, 2014). Blass (2009) menjelaskan enam perbedaan perspektif tentang manajemen talenta yang

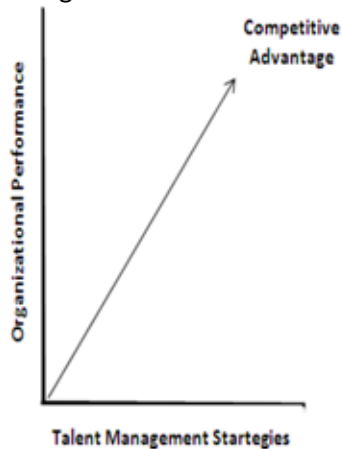
dipertimbangkan perusahaan saat memilih pendekatan manajemen talenta antara lain:

1. Dalam perspektif proses, perusahaan percaya keberhasilan perusahaan bergantung pada karyawan.
2. Dalam perspektif budaya, manajemen talenta bertindak sebagai bagian dari budaya organisasi dan memungkinkan karyawan untuk tumbuh dengan sukses dan mandiri.
3. Dalam perspektif kompetitif, difokuskan pada penentuan kekuatan dan kelemahan karyawan sendiri dan mengembangkan strategi untuk bersaing dengan pesaing hingga sukses.
4. Dalam perspektif perkembangan, difokuskan pada pertumbuhan individu. Menempatkan orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat ke tempat di mana mereka tumbuh dan membantu organisasi untuk tumbuh.
5. Dalam perspektif manajemen perubahan, karyawan menggunakan cara untuk membawa perubahan dalam organisasi.

Low (2010) telah membahas bahwa manajemen talenta selalu memungkinkan sebuah organisasi menjadi sukses dan berkinerja lebih baik. Studi menemukan bahwa praktik manajemen talenta terintegrasi dengan perusahaan. Jika perusahaan menerapkannya secara strategis, itu akan meningkatkan keterampilan dan kinerja karyawan mereka. Selanjutnya, studi mengungkapkan bahwa 83% orang setuju bahwa praktik manajemen talenta memiliki hubungan dengan kerja manajemen, perencanaan suksesi dan kompensasi. 76% orang mengklaim bahwa praktik ini meningkatkan kinerja orang dalam organisasi (Abbasi, Sohail & Syed, 2010). Perusahaan yang menyadari pentingnya praktik manajemen talenta mampu mencapai posisi kompetitif dibandingkan organisasi yang tidak. Lebih banyak waktu diperlukan untuk melaksanakan proses manajemen talenta karena melibatkan perencanaan untuk evaluasi dan pengembangan talenta (Sheehan, 2012). Kemampuan organisasi untuk mempertahankan, melibatkan, dan mengembangkan talenta menentukan posisinya dalam industri. Manajemen talenta telah menjadi faktor keberhasilan atau kegagalan bagi suatu organisasi. Manajemen talenta

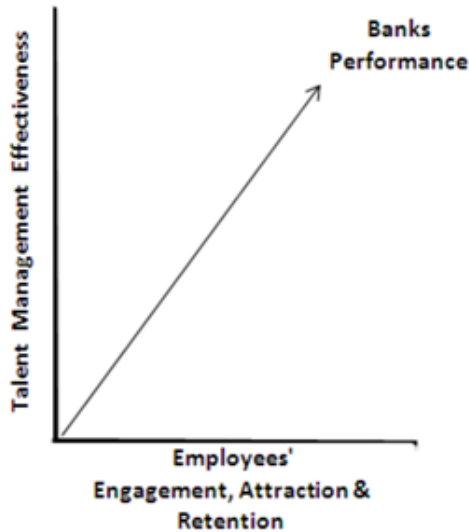
yang sukses membantu organisasi untuk mencapai tujuan dan sasarannya (Joshi & Argawal,2011).

Program manajemen talenta yang baik terdiri dari rekrutmen, retensi, pengembangan dan promosi karyawan bertalenta dan perusahaan dengan pemimpin yang baik mampu tampil 13 kali lebih baik dari pesaing mereka (Newhall, 2012). Oleh karena itu, Kumar (2007) merekomendasikan bahwa penggunaan manajemen talenta yang strategis akan menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik. Sebuah penelitian menjelaskan bahwa manajemen talenta dianggap penting secara strategis dalam dunia yang kompetitif saat ini karena perusahaan bersaing melalui SDM nya dengan mencari, menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta perusahaan agar memiliki keunggulan kompetitif (Shrimali & Giwani, 2012). Sheehan (2012) mencatat bahwa daya tarik dan pengembangan karyawan adalah kunci organisasi menghasilkan kinerja yang optimal untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Talent management sangat berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Untuk meningkatkan produktivitas, profitabilitas, dan output perusahaan. Penelitian menunjukkan bahwa retensi karyawan memainkan peran penting dalam memberikan keunggulan kompetitif perusahaan (Hanif & Yunfei, 2013). Keterkaitan antara strategi manajemen talenta terhadap performa organisasi dapat dilihat pada gambar 1 dibawah ini



Gambar 1 Pengaruh Strategi Manajemen Talenta terhadap performa organisasi (Nisar: 2014)

Pada gambar 1 diatas menunjukkan bahwa strategi manajemen talenta yang efektif memainkan peran penting untuk meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan dan karena keselarasan dalam strategi manajemen talenta dan kinerja organisasi, maka organisasi dapat memperoleh keunggulan kompetitif.



Gambar 2. Pengaruh engagemnet, attraction dan Retention terhadap Talent Management (Nisar: 2014)

Gambar 2 menunjukkan bahwa keterlibatan, retensi, dan daya tarik karyawan berperan penting dalam efektivitas manajemen talenta penelitian yang dilakukan oleh (Nisar: 2014) menunjukkan kinerja bank dapat ditingkatkan melalui strategi manajemen talenta yang efektif. Sehingga terdapat hubungan yang signifikan dan positif dengan kinerja organisasi. Hasil studi juga menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan yang positif dan kuat dengan keunggulan kompetitif, kinerja, dan posisi talenta di sektor perbankan. Studi ini akan memberikan wawasan tentang konsep manajemen talenta dan pentingnya di sektor perbankan. Bank dapat memanfaatkan hasil ini untuk membuat, membangun, atau memperbaiki praktik manajemen talenta mereka. Temuan menunjukkan bahwa praktik seperti daya tarik, rekrutmen, dan

keterlibatan memainkan peran penting saat mengelola talenta di bank. Untuk mendapatkan manfaat dari karyawan yang kompeten dan mengembangkan karyawan untuk masa depan bank, manajemen talenta harus dipertimbangkan. Berbagai faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan belajar, dan perencanaan suksesi memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan dan memanfaatkannya untuk keuntungan perusahaan.

H. RANGKUMAN MATERI

Tantangan tenaga kerja dan lingkungan yang berubah dengan cepat adalah penyebab utama organisasi perlu mengembangkan strategi untuk mengelola talenta di dalamnya. Organisasi dapat mempertimbangkan perspektif berbeda tentang manajemen talenta yang diberikan oleh Blass (2009) Praktik seperti daya tarik, rekrutmen, dan keterlibatan memainkan peran penting saat mengelola talenta di bank. Untuk mendapatkan manfaat dari karyawan yang kompeten dan untuk mengembangkan karyawan dalam manajemen talenta bank harus dipertimbangkan. Berbagai faktor seperti keseimbangan kehidupan kerja, lingkungan belajar, dan perencanaan suksesi memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan dan memanfaatkannya untuk keuntungan perusahaan. Manajemen talenta yang efektif membutuhkan komitmen dari semua tahapan organisasi. Untuk membentuk kembali struktur bank keterlibatan karyawan adalah penting. Organisasi dapat memposisikan tempat mereka dengan baik di pasar dengan menggunakan kinerja tenaga kerja yang efektif.

Manajemen Talenta memainkan peran yang efektif dan integrasinya di semua level organisasi salah satunya meningkatkan kinerja. Oleh karena itu organisasi harus memberikan perhatian yang tepat dalam menarik karyawan baru, merekrut karyawan lama dan melibatkan mereka untuk kemajuan karyawan dan perusahaan itu sendiri. Manajemen talenta adalah konsep yang relatif baru untuk manajemen karyawan yang merupakan kunci efektif sebagai strategi perusahaan. Beberapa penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan yang positif dan kuat dengan keunggulan kompetitif, kinerja dan posisi talenta pada organisasi. Studi ini akan memberikan pemahaman tentang

konsep manajemen talenta untuk diterapkan di dalam organisasi. Selain itu staf manajerial dapat memainkan perannya untuk membentuk kembali strategi manajemen talenta untuk meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi dapat menginvestasikan waktu dan uang dalam pengembangan strategi talenta yang lebih baik agar dapat menghasilkan karyawan yang kompeten dan meningkatkan posisi organisasi sehingga melalui peningkatan kinerja organisasi, keunggulan kompetitif dapat dicapai.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan mengapa manajemen talenta diperlukan oleh organisasi?
2. Gambarkan dan jelaskan proses manajemen talenta menurut Armstrong!
3. Jelaskan keterkaitan antara *engagemnet*, *attraction* dan *Retention* dengan manajemen talenta!
4. Mengapa terdapat perbedaan perspektif dalam manajemen talenta?
5. Jelaskan bagaimana strategi organisasi untuk mendapatkan talenta yang berkualitas??
6. Jelaskan urgency talenta di tinjau dari performance organisasi!

DAFTAR PUSTAKA

- Abbasi, M. U., Sohail, M., & Syed, N. A. (2010). Talent Management as Success Factor for Organizational Performance: A Case of Pharmaceutical Industry in Pakistan. *Journal of Management and Social Sciences*, 6(2), 74-83.
- Armstrong, M. (2014). *A handbook of human resource management practice*. Kogan Page Limited.
- Blass, E. (Ed.). (2009). *Talent management: Cases and commentary*. Basingstoke,, UK: Palgrave Macmillan.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *harvard business review*, 86(3), 74.
- Gandz, J. (2006). Talent development: the architecture of a talent pipeline that works. *Ivey Business Journal*, 70(3), 1-4.
- Guthridge, M., Komm, A. B., & Lawson, E. (2008). Making talent a strategic priority. *McKinsey Quarterly*, 1, 48.
- Hale, J. (1998). Strategic Rewards [R]: Keeping Your Best Talent from Walking Out the Door. *Compensation and benefits management*, 14, 39-50.
- Hanif, M. I., & Yunfei, S. (2013). The role of talent management and HR generic strategies for talent retention. *African Journal of Business Management*, 7(29), 2827-2835.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31(2), 67- 82.
- Holland, P., Sheehan, C., & De Cieri, H. (2007). Attracting and retaining talent: Exploring human resources development trends in Australia. *Human Resource Development International*, 10(3), 247-262.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Iles, P and Preece, D (2010) Talent management and career development, in (eds) J Gold, R Thorpe and A Mumford, *Gower Handbook of*

Leadership and Management Development, Farnham, Gower, pp 243–60

- Iles, P, Preece, D and Chuai, X (2010) Talent management as a management fashion in HRD: towards a research agenda, *Human Resource Development International*, 13 (2), pp 125–45
- Joshi, A. A., & Agarwal, P. (2011). Talent a Critical Driver of Corporate Performance and Competitive Advantage. In International Conference on Technology and Business Management March (Vol. 28, p. 30).
- Kumar, M. (2007). Explaining entrepreneurial success: A conceptual model. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 13(1), 57-77.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Low, P. (2010). Talent management, the Confucian way. *Leadership & Organizational Management Journal*, 2010(3), 28 - 37.
- M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). 'A Players' or 'A Positions'?. *Harvard Business Review*, 83(12), 110-117.
- Makela, K., Björkman, I., & Ehrnrooth, M. (2010). How do MNCs establish their talent pools? Influences on individuals' likelihood of being labeled as talent. *Journal of World Business*, 45(2), 134-142.
- Maria-Madela, A., & Mirabela-Constanța, M. (2009). Talent management- a strategic priority. *Leadership*, 3(2), 4.
- Michaels, E G, Handfield-Jones, H and Axelrod, B (2001) *The War for Talent*, Boston, MA, Harvard Business School Press
- Newhall, S. (2012). A global approach to talent management: High-quality leaders are the key to competitive advantage. *Human Resource Management International Digest*, 20(6), 31-34.
- Pfeffer, J (2001) Fighting the war for talent is hazardous to your organization's health, *Organizational Dynamics*, 29 (4), pp 248–59
- Rani, A., & Joshi, U. (2012). A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies. *European Journal of Business and Management*, 4(4), 20-28.
- Rothwell, W. J., & Kazanas, H. C. (2003). Strategic Development of talent. HRD Products.

- Schweyer, A. (2010). Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning. Wiley. com.
- Scullion, H., & Collings, D. (2010). Global talent management. Taylor & Francis.
- Sheehan, M. (2012). Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs). *European Journal of Training and Development*, 36(1), 66-85.
- Shrimali,H., & Giwani,B. (2012). Role of talent management in sustainable competitive advantage: Rising to meet business challenge. *Pacific business review international*, 4(3),29-33
- Yarnall, J. (2011). Maximising the effectiveness of talent pools: a review of case study literature. *Leadership & Organization Development Journal*, 32(5), 510-526.



MANAJEMEN TALENTA

BAB 11: MANFAAT MANAJEMEN TALENTA BAGI KARYAWAN

Wijiharta, S.P., M.M.

STEI Hamfara Yogyakarta

BAB 11

MANFAAT MANAJEMEN TALENTA BAGI KARYAWAN

A. PENDAHULUAN

Memiliki SDM yang kompeten dalam bidang tugasnya merupakan keunggulan suatu perusahaan (Kurniawan & Srimulyani,2021). Kualitas SDM menjadi salah satu faktor yang diperlukan untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu instansi (Hartini et al., 2021). Kinerja organisasi tergantung pada kinerja karyawannya (Hongal & Kinange, 2020)

Paradigma baru dalam Manajemen Sumber daya Manusia menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi (dikenal dengan human capital) yang harus dikelola secara proaktif dan strategik (Krissetyanti,2013). Kompetensi unik karyawan akan menyumbang keunikan yang menciptakan keunggulan kompetitif dan mendukung pertumbuhan berkelanjutan perusahaan (Hongal & Kinange, 2020).

Manajemen bakat saat ini merupakan salah satu konsep yang paling populer di seluruh dunia (Latukha,2018). Manajemen talenta adalah aktivitas penting yang memungkinkan organisasi memiliki orang yang tepat dengan keterampilan dan keahlian untuk memenuhi kebutuhan perusahaan saat ini dan di masa depan (Thiriku & Were,2016). Talenta yang lebih baik dapat mengubah masa depan bisnis (Hongal & Kinange, 2020). Beberapa perusahaan telah menetapkan posisi khusus yang berkaitan dengan pemanfaatan kebijakan ini, seperti direktur bakat, atau direktur keterlibatan karyawan, dan sebagainya (Hoare & Leigh, 2011). Penerapan manajemen talenta didasari oleh kesadaran kebutuhan akan

keunikan yang dapat berkontribusi positif pada posisi kompetitif di pasar internasional dan domestic (Latukha,2018). Manajemen talenta menjadi kebutuhan perusahaan untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang bertalenta tersebut (Kurniawan & Srimulyani, 2021). Manajemen bakat akan menghasilkan orang-orang yang bersedia bekerja lebih keras. (Hoare & Leigh, 2011). Sehingga manajemen talenta menjadi prioritas di perusahaan yang ingin meningkatkan kinerjanya (Latukha, 2018)

B. RETENSI

Manajemen talenta organisasi tidak lepas dari seleksi, pendidikan, penggunaan, retensi, penyimpanan talenta (Liu et al., 2021). Struktur perusahaan besar ini didasarkan pada bakat manusia (Romero-rodriguez, 2019). Akuisisi dan retensi tenaga kerja berbakat telah menjadi tantangan terbesar bagi organisasi (Hongal & Kinange, 2020). Sehingga perhatian utama perusahaan adalah kemampuannya untuk merekrut, melibatkan, dan memelihara karyawan terbaik (Akanda et al., 2021). Sistem motivasi di perusahaan menggunakan manfaat finansial dan non-finansial bagi karyawan dan keluarga mereka untuk mempertahankan staf profesional (Latukha, 2018). Dalam peran ini, HRM telah menjadi lebih dari sekadar fungsi bisnis untuk mendukung praktik kerja yang efektif yang didasarkan pada pembangunan strategi Talent Management yang efisien agar sesuai dengan filosofi dan strategi bisnis organisasi (Ugwu & Osioma, 2017)

Kesuksesan perusahaan bergantung pada kapasitas mereka untuk menginspirasi pekerja berbakat (Shailaja Paila & M., 2022). Berbagai praktik untuk memotivasi karyawannya dan mempertahankan bakat melalui remunerasi yang kompetitif, penyediaan asuransi dan jaminan kesejahteraan, layanan konsultasi psikologis, serta aktivitas kebahagiaan untuk meningkatkan kesejahteraan fisik dan mental karyawan (Latukha, 2018). Retensi karyawan menjadi tantangan manajemen bakat paling signifikan yang harus diatasi oleh perusahaan (Kaewnaknaew et al., 2022). Talent Management adalah pendekatan organisasi yang menurut perusahaan memungkinkan mereka untuk mempertahankan dan meningkatkan kinerja pekerja mereka yang sangat berbakat (Raheja & Jain,

2021). Keberhasilan perusahaan tergantung pada aktivitas dan kelangsungan hidup karyawan berbakat (Akanda et al., 2021).

C. MANFAAT MANAJEMEN TALENTA BAGI KARYAWAN

1. Pengembangan diri berbasis visi dan potensi diri

Penyesuaian penciptaan visi dengan potensi diri karyawan baik berupa bakat/minat/talenta, ataupun sesuai dengan kemampuan pengetahuan/keterampilan diri (Kuswara, 2010). Dengan demikian manajemen talenta menyadarkan seorang karyawan untuk mengembangkan diri berdasarkan visi hidup dan menyesuaikan anugerah talenta yang dimiliki.

2. Pengembangan potensi dan profesionalisme karyawan

Sampai batas tertentu manajemen bakat adalah kerangka berpikir di mana perusahaan berinvestasi pada orang-orangnya, dan membantu mereka mengembangkan potensi, keterampilan, dan kinerja karyawan (Hoare & Leigh, 2011). Keberhasilan dalam penyusunan manajemen talenta pada akhirnya akan membantu dalam ikut mewujudkan kemampuan profesional karyawan (Irfan, 2020). Manajemen bakat membuka potensi karyawan yang akan menyumbang pertumbuhan perusahaan (Hoare & Leigh, 2011). Dengan demikian program manajemen talenta menguntungkan karyawan dalam pengembangan potensi dan meningkatkan kemampuan profesionalitasnya.

3. Keadilan karir

Manajemen talenta adalah salah satu kriteria untuk sistem prestasi dalam pengelolaan karyawan (Dewi, 2020). Manajemen talenta melalui penggunaan asesmen dan pemetaan kompetensi secara adil obyektif akan menghasilkan karyawan bertalenta untuk dikembangkan (Suparman & Naibaho, 2021) dan perencanaan suksesi kepemimpinan (Hoare & Leigh, 2011). Dengan demikian manajemen talenta memberikan keadilan bagi karyawan dalam pengembangan karir.

4. Penghargaan dan kesejahteraan karyawan

Sistem penghargaan dalam bentuk moneter atau non moneter yang baik juga akan membantu perusahaan untuk menarik talenta terbaik (Hartini et al., 2021). Paket renumerasi yang menarik juga membantu untuk mempertahankan individu yang berbakat (Kaewnaknaew et al., 2022). Dengan demikian program retensi manajemen talenta menguntungkan karyawan dalam kompensasi (reward) dan kesejahteraan.

5. Kepuasan kerja

Pengembangan talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja, sehingga semakin baik pengembangan talenta, maka kepuasan kerja akan semakin meningkat (Fauziah & Rachmawati, 2021). Bukan hanya meningkatkan kepuasan kerja, manajemen talenta juga meningkatkan kepuasan hidup karyawan yang akan membawa dampak positif terhadap kinerja organisasi (Srivastava & Tang, 2022)

6. Kebahagiaan karyawan

Manajemen Sumber Daya Manusia memainkan peran dalam program perekrutan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, hingga program retensi untuk kesehatan dan kebahagiaan karyawan (Ugwu & Osioma, 2017). Program retensi manajemen talenta menciptakan lingkungan kerja yang menambah kebahagiaan karyawan (Galván Vela et al., 2022; Latukha, 2018; Saurombe & Barkhuizen, 2022). Kebahagiaan di tempat kerja menjadi kunci penting untuk mempertahankan karyawan (Kaewnaknaew et al., 2022; Roy, 2018)

Kebahagiaan juga dibutuhkan untuk mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja (Mahesh & Gigi.G.S, 2020). Komunikasi dan manajemen emosi penting untuk meningkatkan efektivitas dalam tim sebagai bagian integral dari penerapan strategi “Manajemen Kebahagiaan” di lingkungan social karyawan (Romero-rodriguez, 2019). Perlakuan kepada karyawan secara baik dan hormat adalah gratis cara murah dan mudah untuk membuat karyawan bahagia (DeVaro, 2020). Konsep kebahagiaan yang diterapkan pada lingkungan kerja, yang lebih dikenal dengan istilah Happiness Management, merupakan upaya harmonisasi perasaan emosi dan produktivitas ini di tempat kerja (Romero-rodriguez, 2019).

7. Karyawan nyaman dan betah

Manajemen talenta mengembangkan praktik untuk membuat tempat kerja nyaman untuk menarik dan mempertahankan bakat terbaik (Latukha, 2018). Lingkungan kerja yang kondusif menjadikan karyawan mengekspresikan potensi terbaiknya untuk memajukan perusahaan. Lingkungan kerja yang nyaman menjadikan karyawan betah bergabung di perusahaan (Akanda et al., 2021). Niat turnover akan menurun seiring penerapan manajemen talenta (Kusumowardani & Suharnomo, 2016) dan pengembangan talenta karyawan (Saurombe & Barkhuizen, 2022). Dengan demikian program retensi manajemen talenta melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif menjadikan karyawan lebih nyaman dan mengikis minat untuk berpindah kerja.

D. RANGKUMAN MATERI

Kesuksesan perusahaan sangat bergantung kepada sumber daya manusia, talenta karyawan. Maka dalam manajemen talenta perekrutan, pelatihan dan pengembangan, serta retensi karyawan adalah sangat penting untuk dilaksanakan dengan baik. Perusahaan menerapkan penghargaan finansial dan non finansial sebagai upaya retensi talenta. Pada sisi lain program retensi pada manajemen talenta bermanfaat bagi karyawan. Manajemen talenta membawa beberapa manfaat bagi karyawan, yaitu menyadarkan seorang karyawan untuk mengembangkan diri berdasarkan visi hidup dan mengembangkan diri sesuai talentanya; memberi kesempatan karyawan untuk dikembangkan potensi dan kemampuan profesionalitasnya; memberikan kesempatan yang adil dalam pengembangan karir; penghargaan dan kesejahteraan yang lebih baik melalui program retensi. Menurut penelitian, manajemen talenta juga meningkatkan kepuasan kerja dan kepuasan hidup karyawan. Program retensi manajemen talenta melalui penciptaan lingkungan kerja yang nyaman juga meningkatkan kebahagiaan kerja karyawan, menjadikan karyawan merasa nyaman dan mengikis minat turnover.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan arti penting program retensi dalam manajemen talenta!
2. Mengapa karyawan perlu sadar talenta diri?
3. Manajemen talenta memberikan kesempatan yang adil bagi pengembangan karir karyawan. Jelaskan!
4. Kebahagiaan kerja karyawan penting dikelola dengan baik melalui manajemen talenta. Jelaskan!
5. Jelaskan peran manajemen talenta dalam menurunkan turnover intention!

DAFTAR PUSTAKA

- Akanda, M. H. U., Bhuiyan, A. B., Kumarasamy, M. M., & Karuppannan, G. (2021). a Conceptual Review of the Talent Management and Employee Retention in Banking Industry. *International Journal of Business and Management Future*, 6(1), 42–68. <https://doi.org/10.46281/ijbmf.v6i1.1467>
- DeVaro, J. (2020). Strategic Compensation and Talent Management. In *Strategic Compensation and Talent Management*. <https://doi.org/10.1017/9781108861458>
- Dewi, I. A. R. S. (2020). Manajemen Talenta dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali). *Jurnal Good Governance*, 16(1), 49–68. <https://doi.org/10.32834/gg.v16i1.154>
- Fauziah, I. M., & Rachmawati, R. (2021). Pengaruh Pengembangan Talenta terhadap Kepuasan Kerja, Kinerja Tugas, dan Komitmen Afektif dengan Mediasi oleh Keadilan Distributif dan Moderasi Keadilan *Manajemen Dan Usahawan Indonesia*, 44(1), 17–30. <http://www.jke.feb.ui.ac.id/index.php/jmui/article/view/13203>
- Galván Vela, E., Mercader, V., Arango Herrera, E., & Ruíz Corrales, M. (2022). Empowerment and support of senior management in promoting happiness at work. *Corporate Governance (Bingley)*, 22(3), 536–545. <https://doi.org/10.1108/CG-05-2021-0200>
- Hartini, Ramaditya, M., Irwansyah, R., Putri, D. E., Ramadhani, I., Wijiharta, Bairizki, A., Firmadani, F., Febrianty, Suandi, Julius, A., Pangarso, A., Satriawan, D. G., Indiyati, D., Sudarmanto, E., Panjaitan, R., Lestari, A. S., & Farida, N. (2021). Perilaku Organisasi. In *Perilaku Organisasi*. Widina Bhakti Persada.
- Hassan, A., Donianto, C., Kiolol, T., & Abdullah, T. (2022). Pengaruh Talent Management Dan Work Life Balance Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi. *Modus*, 34(2), 158–183. <https://doi.org/10.24002/modus.v34i2.5966>
- Hoare, S., & Leigh, A. (2011). *Financial Times Briefing on Talent Management*. Prentice Hall.

- Hongal, P., & Kinange, D. U. (2020). A Study on Talent Management and its Impact on Organization Performance- An Empirical Review. *International Journal of Engineering and Management Research*, 10(01), 64–71. <https://doi.org/10.31033/ijemr.10.1.12>
- Irfan, M. (2020). Mewujudkan Sistem Perencanaan Sukses Nasional Melalui Pembangunan Manajemen Talenta Di Lingkungan Instansi Pemerintah. *Civil Service Journal*, 14(1), 55–68.
- Kaewnaknaew, C., Siripipatthanakul, S., Phayaprom, B., & Limna, P. (2022). Modelling of Talent Management on Construction Companies' Performance: A Model of Business Analytics in Bangkok. *International Journal of Behavioral Analytics*, 2(1), 1–17. <https://www.researchgate.net/publication/358137153>
- Krissetyanti, E. P. L. (2013). The Implementation Of Talent Management Strategy In Civil Servant. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*, 7(1). <https://jurnal.bkn.go.id/index.php/asn/article/download/83/98>
- Kurniawan, Y. R., & Srimulyani, V. A. (2021). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Keterikatan. *Jurnal Riset Manajemen Dan Akuntansi*, 09(03), 166–178.
- Kusumowardani, A., & Suharnomo. (2016). Analisis Pengaruh manajemen Talenta Dan Global Mindset terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal Of Management*, 5(3), 1–15.
- Kuswara, H. (2010). Strategi Sukses Mahasiswa Indonesia Meraih Karir Gemilang Dengan Soft Skill. *Cakrawala Jurnal Humaniora Bina Sarana Informatika*, 10(1), 1–12.
- Latukha, M. (2018). *Talent Management in Global Organizations A Cross-Country Perspective*. Palgrave MacMillan. <http://www.palgrave.com/gp/series/15456>
- Liu, S., Li, G., & Xia, H. (2021). Analysis of Talent Management in the Artificial Intelligence Era. *Proceedings of the 5th Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)*, 167(Ermi), 38–42. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.210218.007>

- Mahesh, V. J., & Gigi.G.S. (2020). Women Happiness at Workplace in Modern Age- A Conceptual Approach. *Think India Journal ISSN:*, 22(21), 666–679.
- Raheja, S., & Jain, D. (2021). an Empirical Study of Selected Indian Companies' Talent Management. *Amity Journal of Professional Practices*, 1(1). <https://doi.org/10.55054/ajpp.v1i1.461>
- Romero-rodriguez, L. M. (2019). Happiness Management: A Lighthouse for Social Wellbeing, Creativity and Sustainability. *Happiness Management: A Lighthouse for Social Wellbeing, Creativity and Sustainability*, May. <https://doi.org/10.3726/b15813>
- Roy, R. (2018). Workplace Happiness : the Key To Employees Retention. *IJCRT1813217 International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*, 6(2), 980–989.
- Saurombe, M. D., & Barkhuizen, E. N. (2022). Talent management practices and work-related outcomes for South African academic staff. *Journal of Psychology in Africa*, 32(1), 1–6. <https://doi.org/10.1080/14330237.2021.2002033>
- Shailaja Paila, & M., R. (2022). A Study On Talent Management On Job Satisfaction At Ashok Leyland. *Dogo Rangsang Research Journal*, 12(02), 58–68.
- Srivastava, R. V., & Tang, T. (2022). The Matthew effect in talent management strategy: reducing exhaustion, increasing satisfaction, and inspiring commission among boundary spanning employees. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 37(3), 477–496.
- Suparman, R., & Naibaho, V. H. (2021). Manajemen Talenta di Pemerintah Daerah: Studi Eksploratori Penerapan Kebijakan Manajemen Talenta di Provinsi Kalimantan Timur dan Kalimantan Utara. *Jurnal Borneo Administrator*, 17(1), 111–130. <https://doi.org/10.24258/jba.v17i1.718>
- Thiriku, M., & Were, S. (2016). Effect of talent management strategies on employee retention among private firms in Kenya: A case of Data Centre Ltd–Kenya. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*, 2(2), 145–157.
- Ugwu, K. E., & Osisioma, H. E. (2017). Talent management and performance of selected commercial banks in Owerri, Imo State,

Nigeria. *International Journal of Management, Accounting and Economics*, 4(3), 282–310.

Widianti, D. F., & Murti, A. (2022). Pengaruh Employer Attractiveness Dan Corporate Reputation Terhadap Intensi Melamar Kerja Talenta Digital Generasi Z Pada Startup Unicorn Indonesia. *Daya Saing Jurnal Ekonomi Manajemen Sumber Day*, 24(1), 63–79. <https://doi.org/10.1016/j.solener.2019.02.027><https://www.golder.com/insights/block-caving-a-viable-alternative/>



MANAJEMEN TALENTA

BAB 12: PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT) PADA SEBUAH PERUSAHAAN

Dr. Lucky Nugroho, S.E., M.M., M.Ak., M.Sc

Universitas Mercu Buana-Bank Syariah Indonesia (BSI)

BAB 12

PENERAPAN MANAGEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT) PADA SEBUAH PERUSAHAAN

A. PENDAHULUAN

Daya saing perusahaan menjadi suatu yang vital dalam mempertahankan kegiatan bisnisnya pada era revolusi industri 4.0 dan VUCA (*Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*) serta terjadinya pandemi Covid-19. Hal tersebut dikarenakan perusahaan harus mampu merespons dinamika keinginan dan kebutuhan dari konsumen maupun masyarakat secara cepat (Mutmainah et al., 2022; Nasfi et al., 2022; Utami et al., 2022). Lebih lanjut, fenomena terjadinya era revolusi industri 4.0, VUCA dan pandemi Covid-19 telah mendisrupsi seluruh sektor bisnis baik itu segmen korporasi, segmen komersial, segmen ritel dan segmen UMKM (Kiranti & Nugroho, 2022; Muniarty et al., 2021; Nugroho et al., 2022; Zamzami et al., 2021). Bahkan Menteri Perekonomian Airlangga Hartarto menyampaikan adanya pandemi Covid-19 telah berdampak terhadap menurunnya omset penjualan segmen UMKM sampai dengan 30% dibandingkan dengan masa sebelum pandemi Covid-19 (Irwansyah et al., 2021; Putri, 2020). Selain itu, menurut Sandi (2021), juga terdapat perusahaan-perusahaan yang termasuk dalam segmen usaha ritel yang mengalami penutupan dan pengurangan outlet yang antara lain:

- Matahari
Salah satu peritel terbesar di Indonesia selama masa pandemi Covid-19 telah menutup 13 gerainya dikarenakan kondisi pandemi Covid-19

saat ini telah menyebabkan penurunan pembelian dari masyarakat di beberapa gerai. Oleh karena itu, untuk mengurangi kerugian, maka terdapat beberapa gerai yang harus ditutup.

- Giant

Seluruh gerai Giant di Indonesia per 21 Juli telah ditutup dan dialihkan menjadi IKEA sebanyak 5 gerai dan sisanya menjadi gerai Hero. Hal tersebut merupakan salah satu aksi untuk mempertahankan daya saing PT Hero Supermarket Tbk (HERO) di era revolusi industri 4.0, VUCA dan pandemi Covid-19.

- Ramayana

Ramayana selama tahun 2020 telah menutup 13 gerainya dalam rangka menutup biaya operasional mereka.

- Centro

Salah satu ritel yang telah menutup gerainya adalah Centro. Selain itu pada saat pandemi Covid-19 ini, dimana omset menurun dan mengalami kebangkrutan Centro juga menghadapi kasus hukum dan dinyatakan pailit.

Namun demikian pada sisi lain, terdapat beberapa perusahaan yang mendapat penghargaan sebagai perusahaan yang mampu mempertahankan merk, kinerja dan reputasinya pada masa pandemi Covid-19 (Wening,2021). Adapun perusahaan-perusahaan tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 1. Nama-Nama Perusahaan yang Mendapat Penghargaan Iconomics

No	Nama Perusahaan
1	PT Bintang Toedjoe
2	PT Yakult Indonesia Persada
3	PT Mayora Indah Tbk
4	PT Sugar Group Companies
5	PT Sugar Group Companies
6	PT Fast Food Indonesia Tbk
7	PT Delamibrands Kharisma Busana
8	PT ICI Paints Indonesia
9	PT Unilever Indonesia Tbk
10	PT Konimex
11	PT Soho Industri Pharmasi
12	PT German Motors Manufacturing
13	PT Astra Honda Motor (AHM)
14	PT Rinnai Indonesia
15	PT Sony Indonesia

Sumber: Wening (2021)

Perusahaan-perusahaan yang mampu bertahan pada masa pandemi Covid-19 adalah perusahaan yang agile (Bairizki et al., 2021; Zahoor et al., 2022). Perusahaan yang agile adalah perusahaan yang mampu memprediksi terjadinya perubahan dari ekosistem bisnis dan ekosistem industri atau perusahaan yang memiliki sensitivitas. Adapun menurut Digalwar et al. (2020) dan Wendra (2020), ekosistem bisnis yang meliputi beberapa aspek, yaitu: (i) aspek politik; (ii) aspek sosial; (iii) aspek ekonomi; (iv) aspek teknologi dan; (v) aspek hukum. Selain mampu mendeteksi ekosistem bisnis, perusahaan yang agile juga memiliki sensitivitas terhadap perubahan ekosistem dari industri perusahaan tersebut yang mencakup aspek: (i) aspek pesaing; (ii) aspek pesaing; (iii) aspek pemasok, (iv) aspek substitusi dan; (v) aspek konsumen. Selain memiliki sensitifitas, perusahaan yang agile adalah perusahaan yang memiliki fleksibilitas. Adapun perusahaan yang memiliki fleksibilitas adalah perusahaan yang memiliki kemampuan dalam beradaptasi, melakukan perubahan dan

selalu memperbaiki kekurangan dari sumber daya yang dimilikinya dalam rangka memenuhi kebutuhan pasar (Mergel et al., 2021; Wendra, 2020).

Pada sisi lain salah satu badan hukum perusahaan yang memiliki fungsi strategi dalam menopang termasuk pada masa pandemi perekonomian Indonesia adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Menurut Sasongko (2020), terdapat peran strategis BUMN yang antara lain:

- Pada tahun 2019, kontribusi BUMN terhadap pendapatan negara sebesar Rp470 triliun;
- Aset BUMN di Indonesia yang terdiri dari 142 perusahaan mencapai Rp8092 triliun yang mana aset tersebut melebihi aset perusahaan Temasek Singapura yang merupakan perusahaan holding sebesar Rp1112,59 triliun. Selain itu aset BUMN Indonesia juga melebihi aset perusahaan holding Malaysia yaitu Khazanah yang memiliki aset sebesar Rp463,59 triliun;
- BUMN memiliki kontribusi besar dalam membangun fasilitas infrastruktur nasional seperti jalan tol, beberapa bandara/pelabuhan, jalur/stasiun kereta api, melaksanakan program 35 gigawatt dan menciptakan harga BBM di Papua, sama dengan pulau Jawa;
- Selain itu peran sosial dari BUMN juga sangat vital bagi perekonomian Indonesia. Beberapa contoh aktivitas sosial BUMN adalah (i) menyediakan barang dan/atau jasa dalam memenuhi hajat hidup orang banyak dengan harga yang relatif terjangkau misalnya melalui Perum Bulog, PT PLN dan PT Pertamina; (ii) Menjadi perintis kegiatan usaha yang belum dapat dilaksanakan oleh badan usaha lainnya, misalnya PERURI, PT Pos Indonesia, dan PT Taspen; (iii) Turut aktif memberikan bimbingan dan bantuan kepada masyarakat, pelaku usaha mikro, kecil dan koperasi misalnya pemberian *Corporate Social Responsibility* (CSR), kredit Ultra Mikro (UMi) dan pendampingan oleh PT Bahana Indonesia, PT PMN dan PT Pegadaian.

Selanjutnya sumber daya internal perusahaan yang berperan penting dalam mengembangkan perusahaan tersebut menjadi agile adalah sumber daya manusia. Oleh karena itu, saat ini BUMN dituntut untuk menjadi perusahaan yang agile agar dapat memberikan manfaat yang lebih besar dalam meningkatkan kesejahteraan masyarakat.

Lebih lanjut, berdasarkan fenomena kebutuhan perusahaan yang agile dalam menghadapi persaingan saat ini dan pentingnya sumber daya manusia dalam mewujudkannya, maka rumusan masalah dalam bagian buku ini adalah sebagai berikut:

- Bagaimana perilaku karyawan untuk menciptakan BUMN yang agile?
- Bagaimana implementasi manajemen talenta (*talent management*) pada BUMN?

Berdasarkan rumusan masalah tersebut di atas, maka tujuan dari bab buku ini adalah memberikan informasi dan pemahaman kepada pembaca atas pentingnya perilaku karyawan dan implementasi dari manajemen talenta dalam rangka menjadikan BUMN yang agile. Oleh karenanya implikasi dari bagian buku ini dapat dijadikan referensi para pembacanya dan peneliti yang berkaitan dengan perilaku karyawan pada BUMN yang agile dan juga manajemen talenta dalam rangka menjadikan perusahaan tersebut menjadi perusahaan yang agile.

B. PERILAKU KARYAWAN BUMN YANG AGILE

Nilai utama atau core values BUMN saat ini adalah AKHLAK (amanah, kompeten, harmonis, loyal, adaptif dan kolaboratif). Adapun alasan nilai utama ini digunakan oleh BUMN dan anak perusahaannya adalah sebagai berikut:

- BUMN memiliki peran strategis dalam menopang perekonomian bangsa Indonesia;
- Perlunya akselerasi konsolidasi dan transformasi bisnis yang komprehensif diantara BUMN;
- Meningkatkan tata kelola yang baik (*good corporate governance*) di lingkungan BUMN;
- Dibutuhkannya integrasi pengembangan talenta dan core values yang standar diantara BUMN;
- Peningkatan positioning BUMN baik secara nasional maupun secara global;
- Mempermudah terjadinya *talent mobility* antar BUMN.

Adapun tujuan dari adanya core values pada BUMN adalah mewujudkan BUMN yang kuat dan memiliki daya saing global dengan dukungan sumber daya manusia bertalenta berbudaya, berakhlak yang memiliki profesionalisme dan kinerja yang baik untuk bersama-sama membangun Indonesia.

Selanjutnya, core values AKHLAK merupakan singkatan yang terdiri dari:

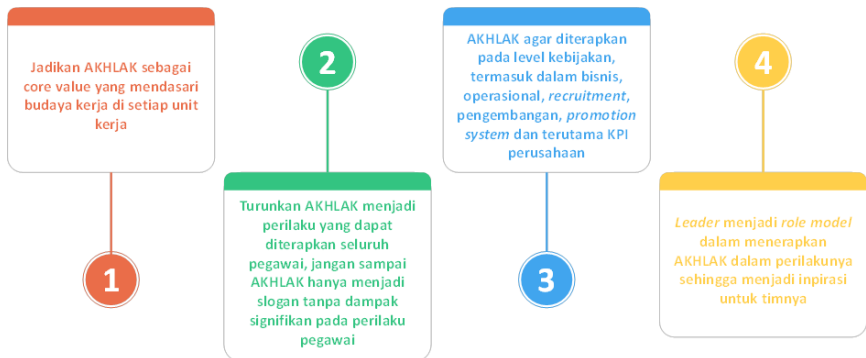
- Amanah: Memegang teguh kepercayaan yang diberikan;
- Kompeten: Terus belajar dan mengembangkan kapabilitas;
- Harmonis: Saling peduli dan menghargai perbedaan;
- Loyal: Berdedikasi dan mengutamakan kepentingan Bangsa dan Negara;
- Adaptif: Terus berinovasi dan antusias dalam menggerakkan ataupun menghadapi perubahan;
- Kolaboratif: Membangun kerjasama yang sinergis.

Implementasi perilaku dari setiap core values AKHLAK adalah sebagai berikut:

- Implementasi perilaku Amanah
 1. Memenuhi janji dan komitmen;
 2. Bertanggung jawab atas tugas, keputusan dan tindakan yang dilakukan;
 3. Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.
- Implementasi perilaku Kompeten
 1. Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah;
 2. Membantu orang lain belajar;
 3. Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.
- Implementasi perilaku Harmonis
 1. Menghargai setiap orang apapun latar belakangnya;
 2. Suka menolong orang lain;
 3. Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- Implementasi perilaku Loyal
 1. Menjaga nama baik sesama karyawan, pimpinan, BUMN, dan Negara;
 2. Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar;

3. Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.
- Implementasi perilaku Adaptif
 1. Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik;
 2. Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi;
 3. Bertindak proaktif.
 - Implementasi perilaku Kolaboratif
 1. Memberi kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi;
 2. Terbuka dalam bekerjasama untuk menghasilkan nilai tambah;
 3. Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.

Selain itu, di bawah ini merupakan gambar bagaimana core values AKHLAK tersebut diimplementasikan:



Gambar 1. Implementasi Core Values AKHLAK PADA BUMN

Sesuai pada gambar 1 di atas, maka core values AKHLAK menjadi pedoman dan panduan perilaku ka dalam melaksanakan seluruh aktivitas pekerjaan pada seluruh unit kerja. Dengan demikian, apabila AKHLAK diterapkan maka ekspektasi dari seluruh stakeholder dari BUMN menjadikan BUMN yang agile dapat terwujud.

C. IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA (TALENT MANAGEMENT) PADA BUMN

Implementasi dari manajemen talenta (*talent management*) pada salah satu anak perusahaan bank BUMN untuk menjadikan BUMN yang agile direpresentasikan pada strategi pengembangan sumber daya manusia sebagai berikut:

- Bank memperkuat pondasi organisasi dengan melakukan optimalisasi struktur organisasi berdasarkan bisnis proses yang sudah settle. Objective dari strategi ini adalah percepatan (*service level agreement*) SLA service dan konversi ratio pegawai bisnis dan support menjadi 70:30.
- Implementasi *Performance Management*, tersedianya system pengelolaan kinerja yang dapat mengidentifikasi dan mengalihkan output setiap pegawai dengan output perusahaan.
- Implementasi Human Resources Management System (HRMS), mengembangkan system *Human Capital* (HC) yang mengintegrasikan fungsi Operasional HC, *Employee Self Service* dan HC analytic sesuai kebutuhan bank. HRMS diharapkan dapat menyederhanakan proses bisnis administrasi kepegawaian di HCG yang terintegrasi dengan sasaran dan tujuan perusahaan.
- Melakukan talent acquisition, pemenuhan pegawai dari eksternal melalui program sesuai dengan kriteria talent bank, beberapa program yang akan dilakukan dalam hal ini adalah:
 1. *Officer Development Program* (ODP);
 2. Melakukan *talent outreach & internship* program (OIP) kepada siswa berprestasi di beberapa universitas terkemuka di seluruh Indonesia.
- Melakukan pemetaan pegawai bank ke dalam talent matrix sebagai dasar pengembangan pegawai dan succession planning.
- Melakukan *talent identification* terhadap seluruh pegawai bank berdasarkan kriteria talent yang telah ditetapkan dan sesuai arah bisnis perusahaan. Selanjutnya pegawai dengan kategori talent akan diklasifikasikan ke dalam talent pool bank.
- Melakukan *talent development* melalui pelaksanaan program pengembangan pegawai berdasarkan kriteria talent yaitu:

1. *Leadership Development Program* yang meliputi *Officer Development Program (ODP)*, *Staf Development Program (SDP)*, *Middle Manager Development Program (MMDP)* serta *Senior Manager Development Program (SMDP)*
2. Leadership forum bagi para senior management
3. Program beasiswa pendidikan S-2
4. Program coaching counseling bagi para pegawai talent secara terstruktur.

D. RANGKUMAN MATERI

Dinamika revolusi industri 4.0, VUCA dan adanya pandemi Covid-19 telah menyebabkan perusahaan harus meningkatkan daya saingnya agar mampu bertahan dan meningkatkan kinerjanya dalam rangka meningkatkan kepercayaan dari konsumen dan masyarakat pada umumnya. Salah satu badan hukum perusahaan yang ada di Indonesia adalah Badan Usaha Milik negara (BUMN) memiliki peran yang esensial terhadap pembangunan di Indonesia dan juga memiliki jumlah aset yang relatif besar. Oleh karena itu BUMN harus mampu menjadi perusahaan yang agile melalui pengembangan perilaku karyawan dan juga mengimplementasikan manajemen talenta yang relevan dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat saat ini.

TUGAS DAN EVALUASI

1. Jelaskan dimensi dari agile yang meliputi *sensitify* dan *flexibility*;
2. Jelaskan alasan mengapa AKHLAK menjadi core values dari BUMN;
3. Jelaskan implementasi perilaku dari core values harmonis;
4. Jelaskan strategi-strategi pengembangan sumber daya manusia;
5. Menurut anda, bagaimana penghargaan yang diterima oleh para karyawan yang memiliki talenta lebih harus berbeda dengan karyawan lainnya, jelaskan jawaban anda

DAFTAR PUSTAKA

- Bairizki, A., Irwansyah, R., Arifudin, O., Asir, M., Ganika, W. G., Karyanto, B., Lewaherilla, N., Nasfi, Nugroho, L., Hasbi, I., & Marietza, F. (2021). Manajemen Perubahan. In *Widina Bhakti Persada Bandung*.
- Digalwar, A., Raut, R. D., Yadav, V. S., Narkhede, B., Gardas, B. B., & Gotmare, A. (2020). Evaluation of critical constructs for measurement of sustainable supply chain practices in lean-agile firms of Indian origin: A hybrid ISM-ANP approach. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1575–1596. <https://doi.org/10.1002/bse.2455>
- Irwansyah, R., Syahputra, D., Ningsih, S., Hasan, M., Kristanto, T., Nugroho, L., Triwardhani, D., Marwan, D., Febrianty, F., Sudarmanto, E., BS, D. A., Sudirman, A., & Manggabarani, A. S. (2021). Marketing Digital Usaha Mikro. In *Widina Bhakti Persada Bandung*. Widina Bhakti Persada Bandung.
- Kiranti, D. E., & Nugroho, L. (2022). Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Pengangguran serta Jabatan Kerja Kritis. *Ekonomi, Keuangan, Investasi Dan Syariah (EKUITAS)*, 3(3), 335–341. <https://doi.org/10.47065/ekuitas.v3i3.1145>
- Mergel, I., Ganapati, S., & Whitford, A. B. (2021). Agile: A New Way of Governing. *Public Administration Review*, 81(1), 161–165. <https://doi.org/10.1111/puar.13202>
- Muniarty, P., Bairizki, A., Sudirman, A., Wulandari, Anista, J. S. A., Elistia, Satriawan, D. G., Putro, S. E., Suyatno, A., Setyorini, R., Putra, S., Nugroho, L., Nurfadilah, D., Samidi, S., Arfah, & Fitriana. (2021). Kewirausahaan. In *Widina Bhakti Persada Bandung* (first). <https://repository.penerbitwidina.com/media/343827-kewirausahaan-09bb1a47.pdf>
- Mutmainah, M., Sukmadilaga, C., & Nugroho, L. (2022). Development of Islamic Insurance in Southeast Asia (Malaysia, Brunei Darussalam, and Indonesia): The Progress Perspective. *Sosyoekonomi*, 30(52), 243–255. <https://doi.org/10.17233/sosyoekonomi.2022.02.13>

- Nasfi, N., Ganika, G., Putro, S. E., Muttaqien, Z., Ayuanti, R. N., Kusumawardani, M. R., Anwar, K., Umiyati, H., Theodora, P., Hendratmoko, S., Wardana, G. K., Rimayanti, R., Nugroho, L., & Mulatsih, L. S. (2022). Dasar Manajemen dan Bisnis (Sebuah Tinjauan Teori dan Praktis). In *Widina Media Utama* (First). Widina Media Utama.
- Nugroho, L., Badawi, A., & Hidayah, N. (2022). How Indonesian Women Micro and Small Entrepreneurs Can Survive in Covid-19 Pandemic? *Amalee: Indonesian Journal of Community Research & Engagement*, 3(1), 215–222.
- Nugroho, L., & Malik, A. (2020). Determinasi Kualitas Kredit Kepemilikan Rumah (KPR) Berdasarkan Perspektif Sumber Angsuran dan Rasio Fraud Account Officer. *Moneter*, 7(1), 71–79.
- Nugroho, L., Villaroel, W., & Utami, W. (2017). The Challenges of Bad Debt Monitoring Practices in Islamic Micro Banking. *European Journal of Islamic Finance*, 11, 1–11.
- Putri, C. A. (2020). *Sedihnya, Omzet UMKM Turun 30% di Masa Pandemi Covid-19*. [Www.Cnbcindonesia.Com. https://www.cnbcindonesia.com/news/20201215131853-4-209208/sedihnya-omzet-umkm-turun-30-di-masa-pandemi-covid-19](https://www.cnbcindonesia.com/news/20201215131853-4-209208/sedihnya-omzet-umkm-turun-30-di-masa-pandemi-covid-19)
- Sandi, F. (2021). *Ritel RI “Berdarah-darah”, Matahari Hingga Giant Tutup Gerai!* [Www.Cnbcindonesia.Com. https://www.cnbcindonesia.com/news/20210922152357-4-278313/ritel-ri-berdarah-darah-matahari-hingga-giant-tutup-gerai?page=all](https://www.cnbcindonesia.com/news/20210922152357-4-278313/ritel-ri-berdarah-darah-matahari-hingga-giant-tutup-gerai?page=all)
- Sasongko, D. (2020). *Peran BUMN dalam Pemulihan Ekonomi Nasional (PEN)*. [Www.Djkn.Kemenkeu.Go.Id. https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13437/Peran-BUMN-dalam-Pemulihan-Ekonomi-Nasional-PEN.html](https://www.djkn.kemenkeu.go.id/artikel/baca/13437/Peran-BUMN-dalam-Pemulihan-Ekonomi-Nasional-PEN.html)
- Utami, W., Chairunisa, M., Nugroho, L., & Ali, A. J. (2022). Knowledge for Investment in Islamic Capital Market and Islamic Stocks for The Young Generation to Mitigate Fraudulent Investment. *JMM (Jurnal Masyarakat Mandiri)*, 6(4), 1–8.

- Wendra. (2020). *Siapakah Pemenang di Masa Pandemi?* | <https://ppm-manajemen.ac.id>. Accounts.Ppm-Manajemen.Ac.Id.
<https://accounts.ppm-manajemen.ac.id/blog/artikel-manajemen-18/post/siapakah-pemenang-di-masa-pandemi-1823>
- Wening, A. A. (2021). *Daftar Perusahaan yang Berhasil Pertahankan Brand di Masa Pandemi*. Ekonomi.Bisnis.Com.
<https://ekonomi.bisnis.com/read/20210205/12/1353057/daftar-perusahaan-yang-berhasil-pertahankan-brand-di-masa-pandemi>
- Zahoor, N., Golgeci, I., Haapanen, L., Ali, I., & Arslan, A. (2022). The role of dynamic capabilities and strategic agility of B2B high-tech small and medium-sized enterprises during COVID-19 pandemic: Exploratory case studies from Finland. *Industrial Marketing Management*, 105, 502–514. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2022.07.006>
- Zamzami, A. H., Mahliza, F., Ali, A. J., & Nugroho, L. (2021). Pandemic Covid-19, Revolution Industry 4.0 and Digital Entrepreneur Trending. *Journal of Islamic Economics & Social Science*, 2(2), 133–140.

GLOSARIUM

A

B

Beradaptasi: adalah penyesuaian terhadap lingkungan, pekerjaan, dan pelajaran

Berinovasi: adalah sesuatu yang baru, yang dikenalkan dan dilakukan praktik atau proses baru (baik barang ataupun layanan) atau bisa juga sesuatu yang baru namun hasil adopsi dari organisasi lain.

C

D

Developmental coaching: yaitu mengajari bagaimana melaksanakan suatu tugas/pekerjaan (pembimbingan) yang bertujuan untuk membuat pegawai yang di-coach dapat menemukan peluang baru dalam diri mereka dan belum dapat ditemukan sendiri sebelumnya sehingga mereka merasa termotivasi dalam melangkah ke masa depan.

E

Efektif : Terjadinya Suatu Akibat Atau Berhasil

EEO: Equal Opportunity for Employment

F

Fungsional: Sesuatu Yang Dilihat Dari Fungsinya

G

H

I

Inovatif: Proses Berfikir Untuk Menemukan Ide dan Solusi

Insight: adalah proses individual pegawai untuk dapat menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan dan kelemahannya sebagaimana dalam matriks pemetaan pegawai

J

K

Komitmen: Keyakinan Yang Dimiliki

L

Lingkungan kerja: adalah sesuatu yang ada di sekitar pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam melaksanakan tugas-tugas yang diberikan

Loyalitas Adalah: Kesetiaan umumnya dipahami sebagai pengabdian dan kepatuhan kepada suatu bangsa, tujuan, falsafah, negara, kelompok, atau seseorang

M

Mengidentifikasi: Menentukan Atau Menetapkan Identitas

Manajemen Talenta: adalah upaya untuk memahami bagaimana talenta seseorang cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya dan fungsi Sumber Daya Manusia

MSDM: Manajemen Sumber Daya Manusia

Mentoring: yaitu pemberian nasihat oleh mentor, dan mentor ini menjadi tempat bagi pegawai untuk menguji gagasan atau ide, asumsi dan sebagainya

N

O

P

Proaktif: Sikap Seorang Yang Lebih Aktif

Pasar Sasaran Adalah: sebuah **pasar** yang terdiri dari pelanggan potensial dengan kebutuhan atau keinginan tertentu yang mungkin mau dan mampu untuk ambil bagian dalam jual beli, guna memuaskan kebutuhan atau keinginan tersebut.

Peluang Pasar Adalah: suatu **bidang kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan**. Sedangkan menurut Pearch dan Robinson (2005), peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan, salah satunya adalah tren usaha.

Prospek Adalah: organisasi, kelompok atau individu yang dinilai mempunyai potensi dalam melakukan suatu pertukaran bisnis atau calon pembeli yang mempunyai kemauan pada suatu produk maupun jasa.

Q

R

Retensi: Penyimpanan Atau Penahanan

S

Sistematis: Teratur Menurut Sistem

Segmen Adalah sub kumpulan data Analytics: Misalnya, dari seluruh kumpulan pengguna, salah satu segmen mungkin adalah pengguna dari negara atau kota tertentu. Segmen lainnya mungkin adalah pengguna yang membeli lini produk tertentu atau yang mengunjungi bagian tertentu

Segmentasi Pasar Adalah: kegiatan membagi suatu pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda.

Strategi Pemasaran Adalah: kegiatan membagi suatu pasar menjadi kelompok-kelompok pembeli yang berbeda yang memiliki kebutuhan, karakteristik, atau perilaku yang berbeda yang mungkin membutuhkan produk atau bauran pemasaran yang berbeda.

T

Terintegrasi: Menggabungkan Menjadi Satu Kesatuan

Target Pasar Adalah: kelompok konsumen atau pelanggan yang menjadi sasaran bisnis untuk melakukan pendekatan. Tujuannya adalah agar kelompok konsumen tersebut membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Biasanya, target pasar atau *market* dikelompokkan berdasarkan sifat, rentang umur, ataupun karakter serta kebiasaan yang dinilai selaras atau relevan.

Tren Pasar Adalah: sesuatu yang memungkinkan trader dan investor untuk bisa mendapatkan keuntungan. Apakah untuk jangka panjang atau jangka pendek

Talent pool: merupakan sekelompok orang yang telah diidentifikasi dan dapat dikembangkan sesuai dengan talenta yang diinginkan dalam jangka waktu tertentu dan mereka diperlakukan sebagai asset organisasi berpotensi mengalami kesulitan untuk memenuhi kewajibannya

Talent management: merupakan istilah lain dari manajemen bakat atau manajemen talenta

U

V

W

X

Y

Z



PROFIL PENULIS

Zandra Dwanita Widodo S.Pd., S.E., M.M.



Penulis adalah dosen tetap di Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Tunas Pembangunan Surakarta. Penulis mengajar di mata kuliah pengantar manajemen, kewirausahaan, aspek hukum dalam bisnis, manajemen perubahan perilaku organisasi, perekonomian Indonesia. Tidak hanya mengajar, penulis menjabat struktural sebagai Kepala Sub Unit PMB UTP 2022-2026.

Penulis Alumni S2 MM Universitas Sebelas Maret, S1 Manajemen Universitas Tunas Pembangunan Surakarta, S1 Pendidikan Jasmani Kesehatan dan Rekreasi Universitas Sebelas Maret ini selain akademisi juga merupakan praktisi sekaligus pelaku usaha industri kreatif *brand manufacture* konveksi Zee.Screenprinting. Ketertarikan dan Tri dharma penulis berfokus pada Sumber Daya Manusia, Manajemen Olahraga, UMKM, Kewirausahaan, Ekonomi Kreatif. Saat ini penulis menulis dari 7 buku, dan aktif meneliti di bidangnya.

I Gusti Ayu Ari Agustini, SST.Par., M.M.



Penulis merupakan seorang praktisi di bidang manajemen operasional sejak tahun 2000. Pada tahun 2005 mulai berwirausaha di bidang kuliner hingga sekarang. Menyelesaikan Program Magister Manajemen Sumber Daya Manusia di Universitas Udayana Bali tahun 2011 dan Program Sarjana di Fakultas Pariwisata Universitas Udayana pada tahun 2005. Penulis ingin menambah ilmu sekaligus

berbagi pengalaman kerja, khususnya di bidang operasional manajemen. Untuk itu, tahun 2018, penulis bergabung ke bidang akademisi dengan menjadi dosen di Program Studi Seni Kuliner Politeknik Internasional Bali. Penulis dapat dihubungi di ariagustini88001@gmail.com. Hasil karya ilmiah penulis bisa dilihat pada Google Scholar I Gusti Ayu Ari Agustini dengan link

<https://scholar.google.co.id/citations?user=K7H2dnQAAAJ&hl=id>

Amrin Mulia Utama, S.E., M.M



Penulis lahir di Pematang Siantar Sumatera Utara pada tanggal 1 Agustus 1974. Saat ini adalah pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Medan Area sejak tahun 2001. Dan aktif mengajarkan mata kuliah Etika Bisnis, Etika Bisnis Dan Profesi, Prilaku Keorganisasian, Kewirausahaan, Manajemen Serta Manajemen Sumber Daya Manusia. Menyelesaikan Pendidikan S1 pada tahun 2007 dan pendidikan S2 pada tahun 2000 pada STIE Tama Jagakarsa Jakarta. Selain sebagai seorang pengajar juga aktif berwirausaha. Buku yang telah ditulis secara bersama dengan penulis lainnya berjudul **Perencanaan dan Pengembangan MSDM, Kewirausahaan dan Manajemen Usaha kecil**

Sonny Santosa, S.E., M.M., CHRP



Penulis telah menempuh pendidikan Strata Satu (S1) di STIE Buddhi Jurusan Akuntansi lulus pada tahun 2006 dan menempuh pendidikan Magister (S2) di Universitas Muhammadiyah Tangerang Jurusan Magister Manajemen lulus pada tahun 2015, dan mengikuti pelatihan sertifikasi Manajemen SDM – CHRP pada Unika Atma Jaya Pada Tahun 2021. Sejak tahun 2004 hingga saat ini penulis bekerja sebagai Dosen Tetap Yayasan di Universitas Buddhi Dharma Tangerang Banten, program studi Manajemen, Fakultas Bisnis. Penulis aktif dalam kegiatan menulis dan sempat memenangkan beberapa kompetisi dibidang penulisan seperti : Juara I (Lomba menulis karangan dalam rangka peringatan Hari Pahlawan 2016, yang diadakan oleh PC Hikmahbudhi Jakarta), Juara Harapan (Lomba menulis artikel dalam rangka memperingati 145 tahun Renovasi Kelenteng Hok Tek Bio di Salatiga, yang diadakan oleh Redaksi Genta Tridharma Hok Tek Bio, Salatiga), selain itu penulis bersama istri (Rini Novianti) aktif dalam mengembangkan sebuah Sekolah Bodhisatta (TK-SD-SMP) di Kampung Melayu Kabupaten Tangerang Sebagai Wakil Yayasan, saat ini aktivitas yang cukup menarik perhatian penulis sehingga menunda aktivitas lainnya adalah

mengembangkan Yayasan Pusdiklat Saung Kebun Kebajikan Sukabumi yang diharapkan membawa manfaat seluas-luasnya bagi pembangunan kesejahteraan masyarakat setempat terutama dibidang pendidikan (sekolah), sosial (panti) dan perkebunan, namun demikian penulis juga aktif membuat artikel di Majalah Dhammacakka dan sempat menjadi topik utama didalam majalah tersebut, Tulisan terbaru yang sempat dipublis dalam buku bunga rampai berjudul :

- 1) Nasionalisme Religius: Sebagai Upaya Parsial Menuju Banten Maju “Sumber Daya Manusia Menjadi Bagian Dalam Indonesia Emas 2045”, 2) Dimanakah Jembatan Tersebut.? (Dinamika Profesi Penulis Diantara Komunikasi Dan Tantangan), 3) Argumentasi : Prinsip Humanisasi Dalam Pendidikan Tersisa 25%, 4) *Dream It, Wish It, Do It* : Metamorfosis Sistem Pemelajaran, 5) Pembelajaran *E-Learning* di Masa Pandemi COVID-19, 6) Inovasi Pembelajaran : Pengetahuan & Kemampuan Adalah Aset Abadi Anda (2 Sisi Koin Kehidupan “Belajar & Melakukan” Dari Bingkai Buddhisme), 6) Manajemen Koperasi & UMKM, 7) Pilih Batu Permata Atau Permata Kehidupan (Refleksi Menyongsong 22 Tahun Provinsi Banten Saat Merenung Di Kelenteng Boen Tek Bio “*The Living Monument*”)

Dan telah menghasilkan karya pribadi (buku) untuk hadiah usia perkawinan yang ke-5 tahun untuk istri tercinta, Rini Novianti dengan judul: Cinta + Kebersamaan = Kebahagiaan (Sebuah nutrisi hati tentang cinta & kasih sayang yang mengikat kehangatan keluarga)

Rini Novianti, S.E., M.Akt



Penulis telah menempuh pendidikan Strata Satu (S1) di STIE Buddhi Jurusan Akuntansi lulus pada tahun 2014 dan menempuh pendidikan Magister (S2) di Universitas Budi Luhur Jurusan Magister Akuntansi lulus pada tahun 2017. Disamping sebagai Dosen Tetap Yayasan di Universitas Buddhi Dharma Tangerang Banten, program studi Akuntansi, penulis juga berprofesi sebagai manager *finance* disebuah perusahaan yang saat ini sedang berkembang di Kota Tangerang, berbekal

pengalaman terkait *software accurate* yang biasanya lazim digunakan dalam dunia akuntansi dan perpajakan, membuat penulis juga aktif dalam kegiatan “belajar singkat, gratis” yang digagas oleh suami tercinta (sonny santosa) mengenai pemahaman akuntansi pada berbagai Vihara dan Cetiya di Kota maupun Kabupaten Tangerang, hal ini dilakukan penulis untuk dapat turut membantu jejak langkah para siswa/i remaja yang tertarik dengan dunia akuntansi dalam mempersiapkan bekal masuk kedunia industry. Selain itu bersama dengan suami tercinta turut berperan aktif dalam mengembangkan pendidikan dengan dana swadaya dan beberapa donator untuk mendirikan dan mengelola sebuah Lembaga Pendidikan yang diberi nama Sekolah Bodhisatta (TK-SD-SMP) di Kampung Melayu Kabupaten Tangerang, dan saat ini aktif tercatat Sebagai Bendahara Yayasan, Tahun 2022 ini penulis lebih fokus kepada aktivitas yang cukup menarik perhatian suami sehingga menunda aktivitas lainnya adalah mengembangkan Yayasan Pusdiklat Saung Kebun Kebajikan Sukabumi yang diharapkan membawa manfaat seluas-luasnya bagi pembangunan kesejahteraan masyarakat setempat terutama dibidang pendidikan (sekolah), sosial (panti) dan perkebunan, namun demikian penulis juga aktif membuat artikel di Majalah Dhammacakka dan sempat menjadi topik utama didalam majalah tersebut, Tulisan terbaru yang sempat dipublis dalam buku bunga rampai berjudul :

1. Sang Putri Yang Beranjak Dewasa (Provinsi Banten : 96 Jam Menyongsong Umur 19 Tahun)
2. “*Writer`S Sphere*” (Tinta Pena Yang Kelak Menjadi Sejarah Baru)
3. Pembelajaran *E-Learning* di Masa Pandemi COVID-19
4. *Dream It, Wish It, Do It* : Metamorfosis Sistem Pembelajaran
5. Inovasi Pembelajaran : Pengetahuan & Kemampuan Adalah Aset Abadi Anda (2 Sisi Koin Kehidupan “Belajar & Melakukan” Dari Bingkai Buddhisme)
6. Manajemen Koperasi & UMKM
7. Pilih Batu Permata Atau Permata Kehidupan (Refleksi Menyongsong 22 Tahun Provinsi Banten Saat Merenung Di Kelenteng Boen Tek Bio “*The Living Monument*”)

Raden Isma Anggraini, S.P., M.M., CHRMP



Penulis dilahirkan di Bogor sebagai anak kedua dari pasangan Bapak H.R. Didin Fahrudin (alm) dan Ibu Hj. Herry Haryati. Penulis menikah dengan Andreis Prilesmana Sukanda, SE dan dikaruniai seorang putra yang bernama Muhammad Galvin Putra Lesmana. Saat ini penulis berdomisili di Perumahan Taman Soka, Tanah Baru, Kota Bogor. Penulis menempuh pendidikan dasar di SD Negeri Babakan 1 Kota Bogor (1988-1994), pendidikan menengah di SMP Negeri 1 Kota Bogor (1994-1997) dan di SMA Negeri 1 Kota Bogor (1997-2000). Gelar Sarjana Pertanian jurusan Manajemen Agribisnis diperolehnya di Institut Pertanian Bogor (IPB) pada tahun 2004 dan gelar Magister Manajemen diperoleh Sekolah Bisnis IPB (SB-IPB) pada tahun 2016. Setelah malang melintang di dunia korporasi sejak tahun 2004, pada akhir tahun 2018 penulis bergabung dengan Sekolah Bisnis IPB dan mengabdikan dirinya sebagai dosen di almaternya tersebut. Mata kuliah yang kini diasuh oleh penulis antara lain Dinamika dan Transformasi Bio Bisnis, Analisis Risiko Bisnis, dan Perencanaan Kinerja dan Pengambilan Keputusan, Etika dan Hukum Bisnis, Riset Bisnis, Makroekonomi Bisnis, Dinamika Operasi dan Rantai Pasok, dan Analisis Dampak Sosial. Saat ini penulis sedang melanjutkan jenjang pendidikan doctoral pada Program Doktor Manajemen dan Bisnis, Sekolah Bisnis IPB dengan konsentrasi pada bidang Manajemen Pengetahuan dan Inovasi. Penulis berhasil meraih sertifikat kompetensi dalam bidang SDM “*Certified Human Resource Management Professional (CHRMP)*” pada tahun 2021. Sejumlah buku yang telah terbit diantaranya: IPB 4.0: Pemikiran, Gagasan dan Implementasi (2019), Lembaga Keuangan Bank dan Non Bank (2021), Manajemen Sumber Daya Manusia: Data, Analisis dan Pengembangan SDM (2021), Etika dan Komunikasi Organisasi (2021), Dasar Manajemen dan Bisnis (2022), Perilaku Organisasi (2022), Pemasaran dan Tata Niaga Pertanian (2023) dan Kewirausahaan Syariah (2023). **Email:** isma.anggraini@apps.ipb.ac.id

Rejeki Bangun, S.E., M.M



Penulis dilahirkan di Narigunung II, 18 Agustus 1979. Pendidikan Dasar, Menengah dan Pendidikan Atas di tempuh di daerah kelahiran di Tanah Karo Sumatera Utara. Gelar sarjana ekonomi (S.E) di peroleh di Universitas Riau Kepulauan (UNRIKA) Batam pada tahun 2011 dengan IPK 3.76 dengan predikat kelulusan Cum Laude dan menjadi Lulusan terbaik di Prodi Manajemen. Tahun 2019 menyelesaikan pendidikan Magister Manajemen (M.M) di Universitas Riau Kepulauan (UNRIKA) Batam dan menjadi lulusan terbaik tingkat universitas dengan IPK 3.93. Penulis merupakan seorang praktisi di perusahaan asing di Batam, sekaligus menjadi akademisi, saat ini mengemban amanah sebagai dosen tetap di Institut Teknologi dan Bisnis Indobaru Nasional, program studi *Digital Business* dan mulai mengajar tahun 2022. Penulis juga merupakan Anggota aktif Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) Batam. Penulis hobby bermain badminton serta menulis Buku ber ISBN dan saat ini sedang menyelesaikan proyek Buku ke enam.

Dra. Purwanti Dyah Pramanik, M.Si.



Penulis adalah *Associate Professor* dengan homebased di Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti. Pendidikan S1 diperoleh dari FPTK IKIP Jakarta (lulus tahun 1987), sedangkan Pendidikan Magister Ilmu Administrasi konsentrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia diselesaikan dari Fakultas Ilmu Sosial dan Politik Universitas Indonesia (lulus tahun 2001). Saat ini penulis tercatat sebagai mahasiswa program Doktoral di Sekolah Tinggi Pariwisata Trisakti. Penulis merupakan dosen senior untuk mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia dan Teknik Supervisi pada Program Studi Sarjana Terapan Pengelolaan Perhotelan. Minat penelitian penulis pada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, serta Manajemen Strategik dalam konteks Kepariwisata. Selama berprofesi sebagai dosen, penulis telah meraih

Hibah Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan untuk kategori Iptek Bagi Masyarakat/IbM (tahun 2015) dan Penelitian Dosen Pemula (tahun 2016). Sebelum berprofesi sebagai dosen, penulis adalah *Training Coordinator* di PT Hotel Indonesia Internasional (tahun 1988 – 1989), kemudian *Deputy Manager* Divisi Pendidikan dan Pelatihan PT Bank Dagang Negara (Persero) (tahun 1990 – 1999), dan sejak 1996-sekarang merupakan Komisari PT X-Pert Hotel Management System. (HP.087887442562; email: purwanti@stptrisakti.ac.id).

Diah Permata S.Si., M.M



Penulis berasal dari Sumatera Barat yang lahir di Kecamatan Tanjung Raya, Kabupaten Agam pada tanggal 13 Februari 1970 Setelah menamatkan pendidikan sekolah menengah Atas, tahun 1988 penulis melanjutkan pendidikan pada program studi farmasi fakultas MIPA Universitas Andalas. Penulis bekerja pada RS Awal Bros Pekanbaru (1998-2006) , kemudian Penulis pindah bekerja ke RS Ibnu Sina Bukittinggi dari 2006 – 2018 dengan Pada tahun 2012 penulis menyelesaikan pendidikan Strata dua (S-2) pada Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus Salim Bukittinggi dengan konsentrasi Manajemen Strategik. Penulis merupakan dosen tetap pada Institut Teknologi dan Bisnis Haji Agus salim Bukittinggi mengampu mata kuliah Statistik Ekonomi & Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Pengantar Manajemen

Madya Ahdiyat, S.E., M.M.



Penulis lahir di Bandung, 42 tahun yang lalu dan diberi nama Madya Ahdiyat. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi dan Magister Manajemen di Kota Bandung dan sekarang adalah kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Islam Nusantara Bandung. Diangkat menjadi PNS pada tahun 2006 di Pemerintah Kabupaten Bandung dari Formasi Umum dan sekarang sedang meniti karir dalam Jabatan Fungsional (JF) Widyaiswara Ahli Muda pada Badan Kepegawaian dan

Pengembangan Sumber Daya Manusia Kabupaten Bandung Barat sejak tahun 2018. Penulis juga mengabdikan sebagai Dosen dan Wakil Rektor I Bidang Akademik di Universitas Halim Sanusi Persatuan Ummat Islam Bandung. Hobi penulis adalah membaca buku dan traveling. Buku yang sering dibaca adalah novel dan buku manajemen. Telah melaksanakan Umroh (2016) dan pernah berkunjung ke Singapura, Malaysia, Thailand, China (2017), Mesir, Jordan dan Palestina (2018). Malang-Bromo, Lombok dan Bali adalah destinasi favorit di dalam negeri. Penulis telah menulis sejumlah buku, diantaranya: Suplemen Ketahanan Keluarga (2019), Ekonomi Makro (2020), Platform Asesmen Pembelajaran (2020), Merdeka Menulis (2020), Pengembangan SDM Perguruan Tinggi (2020), Ekonomi Politik (2020), Manajemen Operasional (2020), Arsitektur Pengembangan Kompetensi Perbankan Syariah (2021), The Great Leader & The Ultimate Manager (2021), The Next Development Competencies & Corporate University (2021), Dosen Merdeka (2021), Mengelola SDM Produktif dan Unggul (2021), Pemasaran Kontemporer (2021), Pendidikan Kewarganegaraan (2022), Pendidikan Pancasila (2022), Dasar Kepemimpinan dan Pengambilan Keputusan (2022) dan Human Resources and Organization Development (2022). Penulis dapat dihubungi melalui email madyaabufathi@gmail.com

Dr. Nidya Dudija, S.Psi., M.A



Penulis lahir di Semarang tanggal 25 April 1985. Menyelesaikan program pendidikan Magister Sains Psikologi Universitas Gadjah Mada pada tahun 2009 dan menyelesaikan Program Doktor Ilmu Psikologi di Universitas Gadjah Mada pada tahun 2018. Sejak tahun 2010 bergabung sebagai staf pengajar di Institut Manajemen Telkom Bandung (saat ini Telkom *University*) pada Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Memiliki minat kajian penelitian di bidang manajemen sumber daya manusia, psikologi industri organisasi dan manajemen perubahan. Beberapa *book chapter* yang pernah ditulis terkait Psikologi Sosial, Manajemen SDM, pengelolaan SDM UMKM, psikologi industri dan organisasi dan beberapa buku lain yang berkaitan dengan manajemen

perubahan dan manajemen SDM. Penulis saat ini mengajar pada Prodi S1 dan Magister Manajemen (S2) dengan mata kuliah yang di ampu antara lain: *Talent Management*, *Knowledge Management*, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi dan Kepemimpinan. Selain kegiatan mengajar, penulis juga aktif dalam kegiatan penelitian serta pengabdian masyarakat. Beberapa publikasi terkait Manajemen SDM telah dipublikasikan pada jurnal nasional/internasional dan prosiding Nasional/internasional. Penulis saat ini juga berperan sebagai konsultan HR, dengan fokus kajian pada bidang *Digital HR*, *Change Management* dan Psikologi Industri & Organisasi. Instansi pemerintah, dan beberapa perusahaan lain yang bergerak di bidang pembangkit listrik, telekomunikasi dan pertambangan merupakan ragam perusahaan yang pernah bekerjasama dengan penulis.

Wijiharta, S.P., M.M



Penulis mengenyam pendidikan tingkat dasar hingga master di kota pelajar, Yogyakarta. Sejak tahun 2009 mengabdikan ilmunya sebagai dosen pada Sekolah Tinggi Ekonomi Islam Hamfara, hingga saat ini. Mata kuliah yang diampu adalah Manajemen Strategi, Manajemen SDM, Seminar Manajemen Islami dan Statistika Bisnis. Artikel ilmiah yang dihasilkan telah termuat pada jurnal internal, nasional dan internasional. Penulisan buku kolaboratif yang telah dihasilkan adalah Manajemen Sumber Daya Manusia – Sebuah Strategi Perencanaan dan Pengembangan, Perilaku Organisasi dan Manajemen Perubahan. Motto hidupnya adalah mencari ilmu dan menularkan sebagai ibadah pengabdian membangun generasi masa depan yang lebih baik.

Dr. Lucky Nugroho, S.E., M.M., M.Ak., M.Sc



Penulis lahir di Jakarta pada tanggal 21 Saat ini penulis adalah staf pengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Mercu Buana, Jakarta sejak tahun 2015. Selain itu penulis juga sebagai pernah menjadi praktisi pada perbankan, yaitu Bank Rakyat Indonesia dari tahun 2002-2009. Sejak tahun 2009 s.d November 2022, penulis juga pernah aktif sebagai praktisi di perbankan syariah yang dimulai pada Bank Mandiri Syariah (BSM) dan sejak 1 Februari 2021 berubah menjadi Bank Syariah Indonesia (BSI). Selain itu penulis juga aktif sebagai pengurus pada bidang kerjasama Ikatan Ahli Ekonomi Islam (IAEI) Komisariat Universitas Mercu Buana dan sebagai pengurus Ikatan Dosen Republik Indonesia (IDRI) wilayah Jakarta. Penulis dapat dihubungi di lucky.nugroho@mercubuana.ac.id

TALENТА

1. MANAJEMEN TALENТА PILAR PENTING PENINGKATAN KUALITAS SDM
Zandra Dwanita Widodo
2. KARAKTERISTIKA MANAJEMEN TALENТА
I Gusti Ayu Ari Agustini
3. FAKTOR YANG BERPENGARUH DALAM MANAJEMEN TALENТА
Amrin Mulia Utama
4. FAKTOR KESUKSESAN MANAJEMEN TALENТА
Sonny Santosa & Rini Novianti
5. KOMPETENSI GENERASIONAL DALAM MANAJEMEN TALENТА
Raden Isma Anggraini
6. MODEL MANAJEMEN TALENТА
Rejeki Bangun
7. TAHAPAN MANAJEMEN TALENТА
Purwanti Dyah Pramanik
8. STRATEGI MANAJEMEN TALENТА
Diah Permata
9. CARA KERJA MANAJEMEN TALENТА
Madya Ahdiyati
10. MANFAAT MANAJEMEN TALENТА BAGI ORGANISASI
Nidya Dudija
11. MANFAAT MANAJEMEN TALENТА BAGI KARYAWAN
Wijiharta
12. BAGAIMANA LANGKAH MEMILIKI TALENТ MANAGEMENT DI PERUSAHAAN SAYA?
Lucky Nugroho