

# MANAJEMEN TALENTA

*by* Zunaidah Zunaidah

---

**Submission date:** 28-Apr-2023 12:30PM (UTC+0700)

**Submission ID:** 2077974641

**File name:** buku\_MT\_Cetak-2021Mgt\_Talenta.pdf (1.55M)

**Word count:** 19781

**Character count:** 136542

# MANAJEMEN TALENTA



Kemajuan teknologi mendorong setiap orang mengembangkan talenta yang dimiliki untuk dapat bersaing dan menciptakan daya saing individu di dunia kerja.

Buku ini memberikan pengetahuan mengenai konsep dan teori tentang manajemen talenta sebagai landasan dalam bersikap dan bertindak.

MANAJEMEN TALENTA

Zunaidah & Denny Nabawi

**Zunaidah  
Denny Nabawi**



# **MANAJEMEN TALENTA**

**1**  
**Sanksi pelanggaran Pasal 72**  
**Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002**  
**Tentang Perubahan atas Undang-undang Nomor 12 Tahun 1997**  
**Pasal 44 Tentang Hak Cipta**

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp. 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait, sebagaimana dimaksud ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

# **MANAJEMEN TALENTA**

**Zunaidah**  
**Denny Nabawi**



## **MANAJEMEN TALENTA**

Zunaidah

Denny Nabawi

5

UPT. Penerbit dan Percetakan

Universitas Sriwijaya 2020

Kampus Unsri Palembang

Jalan Srijaya Negara, Bukit Besar Palembang 30139

Telp. 0711-360969

email : [unsri.press@yahoo.com](mailto:unsri.press@yahoo.com), [penerbitunsri@gmail.com](mailto:penerbitunsri@gmail.com)

website : [www.unsri.unsripress.ac.id](http://www.unsri.unsripress.ac.id)

5 etting cover: Anggita Feisabella Rizanti

Anggota APPTI No. 026/KTA/APPTI/X/2015

Anggota IKAPI No. 001/SMS/2009

5  
154 halaman : 14,8x21 cm

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Hak Terbit Pada Unsri Press

**ISBN : 978-979-587-909-1**

## KATA PENGANTAR

Setiap orang terlahir dengan talenta yang berbeda-beda. Perbedaan ini saling melengkapi untuk menyelesaikan serangkaian aktivitas atau kegiatan. Di perusahaan, talenta menjadi faktor penting untuk menyelesaikan suatu jenis pekerjaan dengan *skill* dan kemampuan tertentu agar dapat berjalan dengan baik dan lancar.

Proses perencanaan hingga pengembangan talenta mewajibkan perusahaan untuk dapat membuat kerangka manajemen talenta yang jelas dan terukur. Hal ini dibutuhkan untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu memberikan kinerja maksimal bagi perusahaan.

Proses bisnis perusahaan mengutamakan efektivitas dan efisiensi untuk memperoleh laba maksimal. Melalui SDM yang unggul, maka proses bisnis dapat berjalan sesuai dengan target dan tujuan perusahaan.

Pertanyaan yang sering muncul mengenai manajemen talenta adalah apakah talenta seseorang dapat di *manage* oleh orang lain di suatu perusahaan. Menurut Armstrong (2012) manajemen talenta yaitu memastikan dalam suatu organisasi memiliki orang-orang yang bertalenta untuk dapat menjalankan pekerjaan secara efektif. Pella dan

Inayati (2011) menjelaskan bahwa manajemen talenta adalah proses untuk memastikan posisi-posisi di perusahaan diisi dengan orang-orang yang tepat dan memiliki kompetensi yang baik. Kesimpulannya, seseorang dapat diarahkan oleh orang lain sesuai dengan talenta yang dimilikinya di suatu perusahaan melalui penyesuaian akan kebutuhan suatu posisi kerja dengan kemampuan tertentu yang mampu menangani pekerjaan tersebut melalui perencanaan, pengembangan dan evaluasi yang konsisten.

Buku ini memaparkan teori-teori dan informasi mengenai manajemen talenta secara utuh dan mudah dimengerti untuk para akademisi **juga** praktisi dalam merencanakan, mengembangkan, mengevaluasi dan sebagai acuan dalam proses penyusunan kerangka pembuatan manajemen talenta bagi organisasi atau perusahaan.



## DAFTAR ISI

64	ATA PENGANTAR .....	V
	DAFTAR TABEL .....	X
	DAFTAR DIAGRAM .....	XI
	<b>BAB I .....</b>	<b>1</b>
	<i>TALENT MANAGEMENT OVERVIEW</i> .....	1
	PERSPEKTIF DEFINISI MANAJEMEN TALENTA .....	2
	A. PENGERTIAN MANAJEMEN TALENTA .....	2
	B. TALENTA DAN PERSEPSI TALENTA .....	4
	C. <i>HUMAN RESOURCE MANAGEMENT VERSUS HUMAN CAPITAL</i> <i>MANAGEMENT</i> .....	10
	D. PERSPEKTIF-PERSPEKTIF STRATEGIS MANAJEMEN TALENTA .....	12
	<b>BAB II .....</b>	<b>19</b>
	<i>TALENT MANAGEMENT GOALS</i> .....	19
	TUJUAN, MANFAAT DAN ELEMEN-ELEMEN MANAJEMEN TALENTA .....	20
	A. TUJUAN-TUJUAN PENERAPAN MANAJEMEN TALENTA .....	20
	B. MANFAAT MANAJEMEN TALENTA BAGI PERUSAHAAN .....	21
	C. ELEMEN-ELEMEN PENYUSUN MANAJEMEN TALENTA .....	24
	D. SIKLUS MANAJEMEN TALENTA DAN TAHAPAN PERKEMBANGAN KARIR .....	35
	<b>BAB III .....</b>	<b>40</b>
	<i>ESTABLISHING TALENT</i> .....	40
	<i>MANAGEMENT RELATIONSHIP</i> .....	41
	LANDASAN PEMBENTUKAN MANAJEMEN TALENTA .....	41
	A. PRINSIP-PRINSIP DAN LANGKAH-LANGKAH PEMBUATAN MANAJEMEN TALENTA .....	41
	B. HUBUNGAN MANAJEMEN TALENTA DENGAN KINERJA .....	52
	C. HUBUNGAN MANAJEMEN TALENTA DENGAN KEPUASAN KERJA .....	57

BAB IV .....	61
<i>TALENT MANAGEMENT DIMENSIONS</i> .....	61
DIMENSI-DIMENSI MANAJEMEN TALENTA.....	62
A. DIMENSI OPERASIONAL MANAJEMEN TALENTA .....	62
B. DIMENSI PENGEMBANGAN MANAJEMEN TALENTA .....	64
C. DIMENSI PROSES TERHADAP STRUKTUR MANAJEMEN TALENTA.....	65
 BAB V .....	 68
<i>GLOBAL TALENT MANAGEMENT OVERVIEW</i> .....	68
MANAJEMEN TALENTA GLOBAL .....	69
A. DEFINISI DAN PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN TALENTA GLOBAL .....	69
B. <i>FRAMEWORK</i> MANAJEMEN TALENTA GLOBAL .....	72
C. TANTANGAN MANAJEMEN TALENTA DI ERA GLOBAL .....	75
 BAB VI .....	 80
<i>TECHNOLOGY AND TALENT MANAGEMENT</i> .....	80
TEKNOLOGI SEBAGAI PENDUKUNG MANAJEMEN TALENTA .....	81
A. TUJUAN SISTEM INFORMASI MANAJEMEN TALENTA.....	81
B. STRATEGI INFORMASI MANAJEMEN TALENTA ( <i>TALENT         MANAGEMENT INFORMATION STRATEGY</i> ) .....	83
C. PENGGUNAAN TEKNOLOGI INFORMASI DALAM MENDUKUNG PROSES MANAJEMEN TALENTA .....	93
D. PROSES REKRUTMEN KARYAWAN YANG DIDUKUNG SISTEM INFORMASI MANAJEMEN .....	99
 BAB VII .....	 112
<i>TALENT MANAGEMENT ARRANGEMENT</i> .....	112
PERSPEKTIF DEFINISI MANAJEMEN TALENTA .....	113
A. KONSEP DASAR DAN FAKTOR-FAKTOR MANAJEMEN TALENTA.....	113
B. LANGKAH-LANGKAH DALAM PEMBUATAN SISTEM MANAJEMEN TALENTA .....	118

C. HAMBATAN DALAM PELAKSANAAN INISIATIF MANAJEMEN TALENTA .....	126
BAB VIII.....	131
HASIL PENELITIAN.....	131
<b>89</b> <b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	136
<b>BIODATA PENULIS</b> .....	141

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. <i>Differences in Operationalisation of HRM according to Talent Management Perspective</i> .....	17
Tabel 2. Tabel Kriteria Komponen Talenta .....	50
Tabel 3. <i>Framework for Global Talent Challenges and Global Talent Management Initiatives</i> .....	73
Tabel 4. Skema Pertanyaan Respondent Mengenai Manajemen Talenta Menurut Cooke et. al. (2014:231) .....	102
Tabel 5. Spesifikasi Perspektif Talenta .....	125

## DAFTAR DIAGRAM

Diagram 1. Teritorial Manajemen Talenta .....	18
Diagram 2. <i>The Elements of Talent Management</i> (Armstrong, 2012).....	25
Diagram 3 Siklus Talenta .....	36
Diagram 4 Hubungan Biaya dan Personifikasi Rekrutmen Karyawan .....	95

## **BAB I**

### ***TALENT MANAGEMENT OVERVIEW***

# BAGIAN

## 1

### PERSPEKTIF DEFINISI MANAJEMEN TALENTA

#### A. Pengertian Manajemen Talenta

Manusia terlahir dengan bakat (talenta) yang berbeda-beda satu dengan lainnya, sehingga dapat melengkapi satu sama lain. Dalam proses perkembangan talenta, seseorang perlu dibimbing dan diarahkan untuk memaksimalkan kemampuan yang mereka miliki. Dengan begitu, seseorang akan memiliki diferensiasi, nilai tambah dan rasa percaya diri untuk dapat masuk ke dalam suatu lingkungan, baik sosial maupun suatu organisasi bisnis melalui kemampuan yang dimilikinya.

Armstrong (2012:257) berpendapat bahwa *talent* adalah apa saja yang dimiliki oleh orang-orang ketika mereka menunjukkan *skills*, *ability* dan *aptitudes* yang dapat membuat mereka bekerja dengan efektif dalam menjalankan perannya. Rampersad (dalam Sukoco dan Fadilla, 2016:87) manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal dan pemanfaatan bakat secara optimal. Kemudian Lewis &

Heckman (2006:174) mengatakan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik.

Beberapa pendapat ahli tersebut menjelaskan bahwa manajemen talenta sangat penting untuk mendukung eksistensi sebuah perusahaan agar dapat tumbuh dan berkembang menjadi perusahaan yang besar karena tidak terlepas dari peranan para karyawan yang berkualitas untuk dapat mewujudkan tujuan-tujuan perusahaan.

Pella dan Inayati (2011:81) berpendapat bahwa 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*). Lalu Yarnall (2011:4) menyatakan manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat di dalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan. Sekelompok orang berbakat tersebut disebut sebagai *talent pool*.

Kedua pendapat tersebut, melihat pentingnya manajemen talenta sebagai bagian penyusun dari posisi-posisi jabatan di perusahaan, bahwasannya setiap posisi memiliki



peran tertentu untuk saling mensukseskan dan harus dipilih orang yang tepat untuk bertanggung jawab menyelesaikan pekerjaan tersebut sesuai target perusahaan.

Armstrong (2012:256) memberikan kesimpulan bahwa manajemen talenta adalah proses untuk memastikan bahwa dalam suatu organisasi harus memiliki orang-orang bertalenta yang mereka butuhkan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Merujuk pada pengertian ini, secara ringkas manajemen talenta adalah proses untuk menyiapkan sumber daya manusia yang bertalenta (memiliki *softskill* dan *hardskill*) untuk dikembangkan dan di jaga sebagai suatu aset yang wajib dimiliki oleh perusahaan untuk dapat tetap eksis dalam persaingan bisnis sesuai dengan keahlian dan jabatan kerja setiap karyawan berdasarkan deskripsi juga spesifikasi pekerjaan.

## **B. Talenta dan Persepsi Talenta**

Setiap organisasi memiliki perspektif yang berbeda mengenai talenta/bakat. Kebanyakan organisasi membuat sebuah perbedaan untuk tiap-tiap grup karyawan namun tidak memberikan label kepada grup yang lebih spesifik yang dapat dikatakan sebagai grup yang memiliki *talent* atau bakat. Lewis dan Heckman (dalam Sonnenberg *et. al.* 2013:2) mengatakan bahwa organisasi membuat perbedaan yang paling umum terkait apakah bakat/talenta dilihat dari sudut pandang yang

berkaitan dengan kelompok karyawan tertentu atau semua karyawan. Perbedaan yang paling banyak disebutkan dalam literatur mengacu pada beberapa grup atau kelompok yaitu *high potential* (memiliki potensi tinggi), *high performers* (kinerja yang tinggi) atau beberapa kombinasi dari keduanya.

*High potential employees* dapat didefinisikan sebagai karyawan yang memiliki kemampuan, dorongan semangat dan keinginan untuk menjadi pemimpin masa depan di organisasi. *High performing employees* adalah para karyawan yang telah menunjukkan sikap, keterampilan dan perilaku. Namun, sering perubahan lingkungan maka persyaratan seorang karyawan yang memiliki kriteria sebagai *high potential* dan *high performing* juga turut berubah, sehingga menyebabkan kesulitan dalam manajemen talenta karena proses identifikasi bakat seringkali berubah lebih lambat daripada lingkungan. Oleh karena hal ini, sulit untuk mendefinisikan talenta atau bakat dan dapat menyebabkan kesalahpahaman tentang istilah “talenta/bakat”.

Oleh sebab itu, beberapa alasan yang menyebabkan sulitnya mendefinisikan talenta menurut Sonnenberg *et. al.* (2013:2) yaitu:

1. <sup>26</sup> *Lack of clarity in the definition of talent*. Kejelasan definisi talenta/bakat masih sangat kurang/sedikit.

2. <sup>33</sup> *Changes in the environment that impact on the definition of talent, but with a time-lag on the TM processes.* Perubahan di lingkungan yang berdampak pada definisi talenta, tetapi dengan jeda waktu terhadap proses manajemen talenta.
3. <sup>26</sup> *Limited explicitness by the organization on who is considered as talent and why.* Ketegasan yang terbatas oleh organisasi dalam mempertimbangkan siapa yang memiliki *talent*/bakat dan mengapa.
4. <sup>33</sup> *Divergent perspectives of the actors involved.* Perspektif yang berbeda dari beberapa aktor/orang yang terlibat.
5. <sup>26</sup> *Organizations not living up to their promises or issuing empty promises to their talented employees.* Organisasi yang tidak memenuhi janjinya atau memberikan janji palsu kepada karyawan mereka yang berbakat.

Maka, apapun definisi dari talenta/bakat dalam suatu organisasi perlu untuk dikomunikasikan kepada semua karyawan secara jelas bagaimana organisasi memandang dan menjelaskan arti dari talenta itu sendiri. Mengingat bahwa definisi bakat akan berubah seiring waktu untuk mencerminkan situasi yang berubah, strategi, proses dan praktik bakat harus fleksibel sehingga dapat beradaptasi dengan suasana bisnis baru.

Menurut Linda dan Paul (2011:10) mengapa persamaan talenta begitu tidak pasti? Untuk menjawab pertanyaan ini, pertama-tama kita harus menentukan akar penyebab mengapa upaya manajemen talenta tidak begitu efektif. Beberapa penyebabnya antara lain:

#### 1. Kurangnya Keterlibatan Kepemimpinan

Upaya manajemen talenta lahir di dalam sumber daya manusia serta keberhasilan atau kegagalan akhir dari upaya ini berakhir di Manajemen Sumber Daya Manusia (HRM). Tanpa dukungan dan keterlibatan pemimpin senior, inisiatif manajemen talenta sering kali tidak tepat sasaran dan tidak sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi. Ketika para pemimpin senior tidak terlibat dalam mengidentifikasi dan menjaga talenta dalam organisasi, ini akan melemahkan keseluruhan dari bisnis usaha karena *main core* dari berjalannya suatu bisnis adalah sumber daya manusia yang andal yang harus dapat dikelola dengan baik oleh organisasi.

#### 2. Tidak Ada Kaitan yang Jelas antara Strategi Bisnis dan Strategi Manajemen Bakat

Terlalu sering perusahaan memulai dengan mekanisme proses peninjauan bakat tanpa sepenuhnya mendefinisikan apa yang mereka coba dan apa yang mereka butuhkan. Tanpa pemahaman yang jelas tentang "mengapa" atau

maksud strategis dari upaya tersebut, bahkan dengan tujuan terbaik, inisiatif tersebut terasa reaksioner dan seperti latihan "*check-the-box*". Untuk menjadi sukses, pendefinisian yang jelas tentang bagaimana strategi manajemen talenta mendukung kesuksesan bisnis secara nyata dan terukur harus dapat benar-benar direncanakan oleh organisasi.

### 3. Budaya yang Tidak Mendukung Inisiatif Talenta

Para pemimpin mungkin bermaksud baik dalam mengembangkan bakat, tetapi mereka tidak melihat unsur budaya yang mendasari yang menghalangi upaya mereka. Seringkali para pemimpin lebih fokus pada hasil dengan mengorbankan beberapa orang. Banyak yang tidak nyaman dalam mengembangkan talenta mereka ketika karyawan memberikan umpan balik yang konstruktif. Beberapa tidak percaya pada *sharing knowledge and talent* oleh karyawannya. Jika budaya tidak mendukung pengembangan talenta misalnya membantu karyawan mendapatkan pengalaman baru, maka hampir semua inisiatif bakat pasti akan hilang dengan cepat.

### 4. *No Overarching Framework*

Agar upaya manajemen bakat berkelanjutan, harus ada pemahaman dan bahasa yang sama untuk organisasi/perusahaan yang berkaitan dengan bakat. Ini harus menjadi kerangka kerja yang jelas dan sederhana

untuk menunjukkan bagaimana pentingnya manajemen bakat mendukung kesuksesan bisnis di masa depan. Kerangka kerja konsisten yang memiliki fleksibilitas bawaan (untuk memperhitungkan perbedaan unit bisnis) dan prioritas regional yang unik memungkinkan manajer bakat untuk merumuskan solusi inovatif yang disesuaikan dengan kebutuhan unit atau wilayah masing-masing. Jika unit merasa mereka dapat merancang rencana mereka sendiri dengan hasil yang jelas dan akuntabilitas maka dapat dipertimbangkan untuk memberikan otoritas kepada unit agar tidak menghambat proses pencapaian manajemen bakat yang berkualitas karena sumber daya manusia pada setiap unit berbeda-beda. Kita tidak dapat membandingkan antara unit di kota dengan unit di desa sehingga perbedaan seperti ini harus cepat ditanggapi organisasi karena jika tidak akan terjadi ketimpangan yang membuat kinerja organisasi tidak maksimal.

#### 5. Kurangnya Pendekatan Terpadu

Proses sumber daya manusia sering kali tidak jelas dalam menentukan posisinya di dalam tujuan organisasi. Selain itu, keselarasan antara strategi bisnis dan proses ini sering kali tidak jelas. Aktivitas yang tidak selaras ini membutuhkan biaya karena karyawan yang salah dipekerjakan dan/atau program pengembangan tidak selaras dengan kesenjangan keterampilan yang paling

dibutuhkan. Hal ini menyebabkan kebingungan yang cukup besar tentang apa yang dibutuhkan dari bakat untuk membuat organisasi maju dan lebih baik.

#### 6. Kurangnya Transparansi dan Tolak Ukur untuk Menilai Hasil Inisiatif Manajemen Talenta

Terlalu sering informasi mengenai bakat hanya sebagai catatan tanpa pernah di evaluasi dan dilakukan tindakan nyata untuk memperoleh hasil yang dapat mendukung kinerja organisasi, bahkan keberhasilan dari inisiatif manajemen bakat tidak dikomunikasikan dengan baik kepada manajemen lain di organisasi. Beberapa percaya bahwa manajemen bakat adalah latihan tertutup dan oleh karena itu tidak mengkomunikasikan hasilnya secara terbuka dan teratur. Orang-orang menjadi sinis dan tidak melihat hasil pekerjaan dan bagaimana tindakan yang diambil terkait dengan proses bakat, strategi bisnis, dan peningkatan keseluruhan perusahaan dan para pemimpinnya. Komunikasi yang transparan, tujuan spesifik, dan metrik yang jelas merupakan aspek penting dari manajemen bakat yang sering diabaikan.

### ***C. Human Resource Management Versus Human Capital Management***

Sehubungan dengan manajemen talenta, menurut Cappelli (dalam Diniati, *et.al.*, 2018) bahwa *Talent*

*Management* memiliki hubungan yang erat dengan *Human Capital Management* (HCM) dan berbeda dengan *Human Resource Management* (HRM). Perbedaannya dijelaskan sebagai berikut:

72  
1. *Human Resource Management* (HRM)

19  
Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, manusia dianggap sebagai sumber daya yang akan habis dikonsumsi sehingga seluruh biaya yang dikeluarkan dianggap sebagai *expenses* (beban-beban).

2. *Human Capital Management* (HCM)

19  
Dalam Manajemen Modal Manusia, sumber daya manusia dianggap sebagai modal utama di antara semua aset yang dimiliki organisasi. Tenaga kerja dianggap sebagai aset dinamis yang nilainya dapat terus-menerus naik. Sehingga berapapun biaya yang dikeluarkan untuk pengelolaannya dianggap sebagai investasi.

Konsep manajemen sumber daya manusia menurut Cappelli memosisikan faktor manusia seperti barang konsumsi yang meyakini bahwa seseorang pada suatu waktu akan mengalami penurunan kualitas diri, dalam hal ini talenta yang terus berkurang hingga pada suatu titik tidak mampu berkembang lagi. Konsep ini lebih lanjut akan dibahas dalam siklus talenta di bab selanjutnya. Pandangan ini mengansumsikan faktor manusia sebagai penghasil barang atau alat (*tools*) untuk



memproduksi keluaran perusahaan. Konsep ini dinilai tidak baik karena perusahaan cenderung memperlakukan karyawan kurang etis seperti memporsir batas kemampuan seseorang dan tidak melibatkan karyawan sebagai salah satu faktor penting untuk kesuksesan perusahaan melalui saran atau pemberian aspirasi.

Sebaliknya, *human capital management* merupakan konsep dari pandangan perusahaan yang memposisikan karyawan sebagai aset perusahaan dengan harapan dapat memberikan imbal balik keuntungan yang akan diperoleh di masa depan. Penanaman investasi yang dilakukan perusahaan kepada karyawan dapat berupa pemberian *training*, promosi jabatan, program sertifikasi dan kegiatan lain yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan bekerja lebih baik.

#### **D. Perspektif-Perspektif Strategis Manajemen Talenta**

Perspektif strategis membentuk cara dimana sudut pandang manajemen talenta dipandang, diimplementasikan dan dioperasionalkan, sehingga aktivitas yang sama dapat menghasilkan tindakan dan/atau hasil yang berbeda tergantung pada perspektif yang digunakan. Beberapa perspektif dijelaskan dalam Blass, E. (2009:4-5) sebagai berikut:

- Perspektif Proses (*Process Perspective*)  
Berdasarkan perspektif proses mencakup semua proses yang diperlukan untuk mengoptimalkan orang dalam suatu

organisasi (Farley, 2005) karena mereka benar-benar percaya bahwa kesuksesan masa depan perusahaan didasarkan pada bakat yang tepat. Sehingga mengelola dan memelihara bakat adalah bagian dari proses organisasi sehari-hari.

- Perspektif Budaya (*Cultural Perspective*)

Perspektif budaya percaya bahwa manajemen bakat adalah pola pikir (Creelman, 2004) dan kita harus percaya bahwa bakat dibutuhkan untuk sukses (Michaels et al., 2001). Hal ini dapat dilihat dimana setiap individu bergantung pada bakat mereka untuk sukses karena sifat dari pasar kerja tempat mereka beroperasi ada pasar tenaga kerja internal 'bebas' dengan penugasan yang dialokasikan sesuai dengan seberapa baik mereka melakukan tugas mereka. Alternatifnya, ini bisa menjadi organisasi di mana pengembangan setiap bakat individu di tingkatkan dan dihargai dan memungkinkan orang untuk mengeksplorasi dan mengembangkan bakat mereka menjadi bagian dari rutinitas kerja.

- Perspektif Kompetitif (*Competitive Perspective*)

Didukung oleh keyakinan bahwa manajemen talenta adalah tentang mengidentifikasi orang-orang berbakat, mencari tahu apa yang mereka inginkan, dan memberikannya kepada mereka. Jika tidak, maka pesaing akan melakukannya (Woodruffe, 2003). Ini cenderung menjadi

perspektif yang dapat menyebabkan kegagalan jika perusahaan tidak segera mengambil langkah. Hal ini juga terlihat pada perusahaan jasa profesional di mana mereka umumnya mengadopsi pendekatan kompetitif karena proposisi bisnis mereka didasarkan pada bakat orang-orangnya.

- Perspektif Perkembangan (*Developmental Perspective*)

Perspektif ini mengusulkan bahwa manajemen bakat adalah tentang jalur pengembangan yang dipercepat untuk karyawan berpotensi tinggi (Wilcox, 2005), menerapkan proses pengembangan pribadi yang sama untuk setiap orang dalam organisasi, tetapi mempercepat proses untuk karyawan berpotensi besar. Oleh karena itu, fokusnya adalah mengembangkan karyawan berpotensi besar atau yang memiliki talenta lebih cepat daripada yang lain.

- Perspektif Perencanaan Manajemen SDM Secara Umum (*General HR Planning Perspective*)

Perspektif perencanaan SDM yang lebih umum yang mengklaim manajemen bakat adalah orang-orang yang tepat dan cocok dengan pekerjaan mereka pada waktu yang tepat dan melakukan pekerjaannya dengan benar (Mucha, 2004). Hal ini sering kali diidentikkan dengan perusahaan yang saat ini mengalami pertumbuhan pesat pada tingkat tertentu yang mendorong sistem manajemen bakat dan begitu mereka menjadi lebih stabil dalam hal ukuran

operasi, perspektif mereka mungkin berubah. Perencanaan yang terus menyesuaikan dengan perubahan cenderung lebih menonjol dalam organisasi yang menggunakan pendekatan ini.

- Perspektif Manajemen Perubahan (*Change Management Perspective*)

Menggunakan proses manajemen bakat sebagai pendorong perubahan dalam organisasi, menggunakan sistem manajemen bakat sebagai bagian dari inisiatif SDM strategis yang lebih luas untuk perubahan organisasi (Lawler, 2005). Ini bisa menjadi sarana untuk menanamkan sistem manajemen bakat dalam organisasi sebagai bagian dari proses perubahan yang lebih luas .

Perspektif setiap perusahaan memiliki perbedaan dalam mendefinisikan pandangannya mengenai manajemen talenta. Seorang manajer SDM harus mampu membuat suatu pengertian yang jelas sesuai dengan *core* bisnis perusahaan agar dapat mendukung tercapainya tujuan-tujuan strategis perusahaan. Beberapa hal penting yang harus diperhatikan agar perspektif mengenai manajemen talenta dapat berjalan dalam satu tujuan yang sama harus mampu memenuhi kriteria berikut:

1. Memiliki visi dan misi perusahaan yang jelas
2. Mampu mengakomodir kepentingan semua karyawan

3. Dapat diterima oleh semua karyawan dengan tidak menguntungkan satu golongan
4. Berorientasi pada peningkatan kinerja perusahaan

Apabila empat kriteria tersebut dapat dipenuhi secara utuh, perusahaan mampu mencapai tujuannya dengan jelas dan terukur.

Table 1. *Differences in Operationalisation of HRM according to Talent Management Perspective*

Perspective	Core belief	Recruitment & selection	Retention	Reward	Succession Planning	Development Approach
Process	Include all processes to optimise people.	Competence based, consistent approach.	Good on processes such as WLB & intrinsic factors that make people feel they belong.	Calculated according to performance review and some element of potential.	Routine review process based on performance review cycle.	PDPs and development reviews as part of performance management. Maybe some individual interventions.
Cultural	Belief that talent is needed for success.	Look for raw talent. Allow introductions from in-house.	Allow people the freedom to demonstrate their talent, and to succeed and fail.	Flexible package according to individual needs.	Develop in-house if possible, if not look outside.	Individuals negotiate their own development paths. Coaching & mentoring are standard.
Competitive	Keep talent away from the competition.	Pay the best so you attract the best. Poach the best from the competition.	Good people like to work with good people. Aim to be employer of choice.	Offer more than the competition. If people leave it won't be for a better reward package.	Geared towards retention – letting people know what their target jobs are.	Both planned and opportunistic approaches adopted. Mentors used to build loyalty.

Berikut batasan teritorial manajemen talenta:

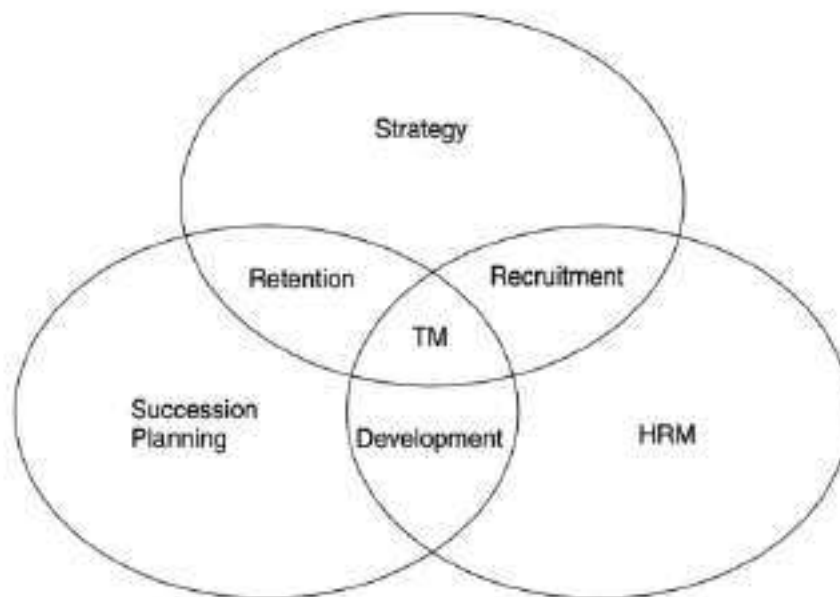


Diagram 1. Teritorial Manajemen Talenta

Manajemen talenta dikelola melalui penerimaan (*recruitment*), pengembangan (*development*) dan pemeliharaan (*retention*) sehingga dapat menghasilkan *output* karyawan yang berkualitas dalam mendukung SDM di perusahaan, mencapai strategi-strategi perusahaan melalui eksekusi perencanaan perusahaan yang baik.

**BAB II**  
***TALENT MANAGEMENT GOALS***



## BAGIAN

## 2

### TUJUAN, MANFAAT DAN ELEMEN-ELEMEN MANAJEMEN TALENTA

#### A. Tujuan-Tujuan Penerapan Manajemen Talenta

Penerapan manajemen talenta di perusahaan diharapkan dapat meningkatkan kualitas karyawan menjadi lebih berkualitas dan memiliki daya saing dengan SDM perusahaan pesaing. Menurut Smilansky (2008:73) tujuan dari manajemen talenta adalah:

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.

4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensial.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
8. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
9. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

## B. Manfaat Manajemen Talenta Bagi Perusahaan

Keberhasilan perusahaan dalam menciptakan sumber daya manusia yang berkualitas akan memberikan dampak positif yang mendukung pencapaian target bisnis perusahaan.

27

Menurut Pella & Inayati (2011:87) manfaat dari manajemen talenta adalah sebagai berikut:

7

1. Adanya kepastian ketersediaan talenta atau sumber daya manusia yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.
2. Hasil dari manajemen talenta yang baik akan memberikan dukungan terhadap perusahaan dalam berkompetisi dan memasuki pasar baru.
3. Keberadaan manajemen talenta yang baik dalam perusahaan akan memberikan nilai tambah terhadap nilai organisasi di mata masyarakat sebagai sebuah tempat kerja dan reputasi yang baik, sekaligus memberikan motivasi kepada karyawan untuk tetap bertahan dalam perusahaan.

35

Program manajemen talenta yang berhasil akan membantu perusahaan menjawab tantangan bisnis, memasuki wilayah pasar yang baru akan bergerak maju menggungguli kompetitor. Karyawan bertalenta juga akan lebih tertarik bekerja untuk sebuah perusahaan yang menghargai karyawan dan memberikan mereka kesempatan untuk terus menggapai kesuksesan.

3

Manajemen talenta sangat bermanfaat bagi perusahaan sebagai tolak ukur untuk memanfaatkan sumber daya manusianya dengan sebaik dan semaksimal mungkin agar tercapainya tujuan organisasi serta mampu meningkatkan daya saing bisnis,

khususnya bagi karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja, kompetensi dan karirnya. Menurut Baron dan Armstrong (2013) manfaat manajemen talenta bagi perusahaan adalah antara lain:

1. Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi agar organisasi/perusahaan akan memperoleh talenta-talenta yang berkualitas.
2. Memberi paket remunerasi lebih kompetitif dan adil.
3. Melakukan analisis resiko, misalnya identifikasi karyawan yang berpotensi keluar.
4. Penghematan biaya.
5. Meningkatkan program pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kompetensi untuk masa depan.
6. Melakukan penjaringan internal untuk mengidentifikasi karyawan yang berpotensi.

Menurut Honey (2009) manfaat manajemen talenta bagi karyawan adalah antara lain:

1. Meningkatkan motivasi dan komitmen.
2. Mengembangkan dan mengkomunikasikan kejalur karir.
3. Meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi kepada sasaran perusahaan.
4. Meningkatkan kepuasan kerja.

Manajemen talenta yang dilaksanakan dengan baik akan menciptakan efektivitas dan efisiensi bisnis perusahaan. Semua ahli juga setuju manfaat yang diperoleh meliputi dari perencanaan SDM (perekrutan), pengembangan (pelatihan) dan kinerja (hasil) akan secara otomatis terorganisir dengan baik karena sudah terbentuk sistem manajemen talenta yang matang. Pada praktiknya, kesulitan utama yaitu konsistensi untuk mempertahankan sistem yang sudah berjalan dengan baik dalam menghadapi tantangan perubahan zaman meliputi sikap dan perilaku individu sebagai akibat dari kemajuan teknologi yang mengubah kebiasaan dan pola pikir individu.

### **C. Elemen-Elemen Penyusun Manajemen Talenta**

Elemen manajemen talenta adalah bagian-bagian yang menyusun terbentuknya manajemen talenta dari mulai perencanaan hingga mampu mencapai target dan tujuan perusahaan melalui serangkaian model yang diterapkan dalam suatu proses bisnis. Elemen-elemen manajemen talenta dapat dijelaskan melalui bagan berikut:

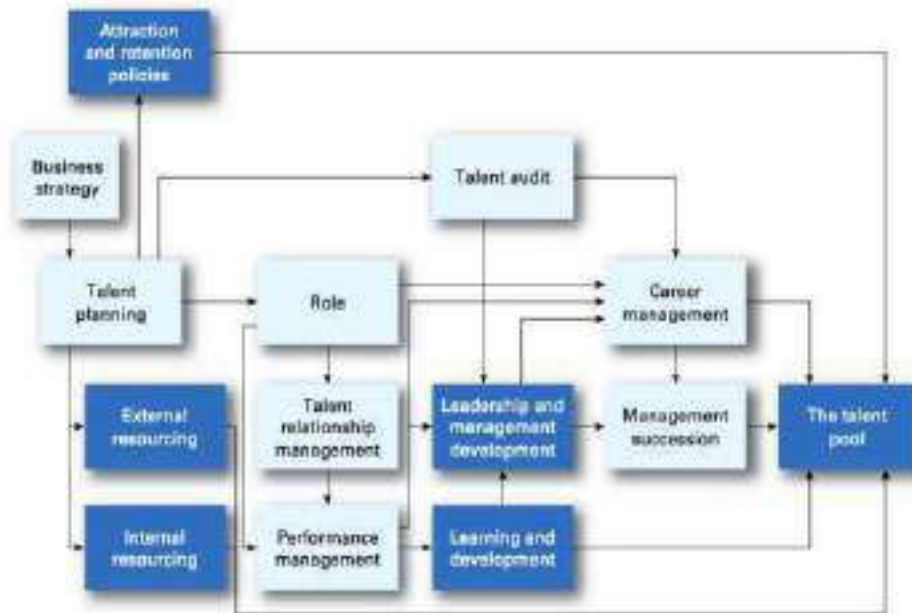


Diagram 2. *The Elements of Talent Management*  
(Armstrong, 2012)

Strategi bisnis menjadi acuan agar dapat terlaksananya manajemen talenta dengan baik. Maka *talent planning* sebagai tahap awal perencanaan penerapan manajemen talenta, memproses rancangan berapa banyak dan jenis talenta apa saja yang dibutuhkan dari orang-orang saat ini dan di masa depan. Kemudian *Resourcing* yaitu menemukan orang-orang baik di dalam dan diluar organisasi sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. *Attraction and retention policies* merupakan pendekatan untuk memastikan bahwa organisasi berhasil mendapatkan dan menjaga *talent* yang mereka butuhkan.

Setelah itu dilakukan *talent audit*, digunakan dalam mengidentifikasi sumber daya yang potensial melalui

pengukuran manajemen kinerja. Selanjutnya *role development*, manajemen fokus menempatkan orang-orang dengan pekerjaannya agar pekerjaan dapat dijalankan dengan baik. Memastikan bahwa peran kerja mereka dapat memenuhi tanggung jawab pekerjaan. *Talent relationship management* sebagai wadah untuk membangun hubungan yang efektif dengan sesama rekan kerja dalam menjalankan peran kerja masing-masing, sebagai tempat untuk memberikan nilai kerja yang lebih antar karyawan, memberikan kesempatan untuk tumbuh dan memperlakukan secara adil untuk menghasilkan *talent management* yang loyal terhadap pekerjaan dan organisasi.

*Perfomance management process* (proses manajemen kinerja) merupakan evaluasi hasil, menyediakan kesempatan untuk menjalin relasi dengan orang-orang, mengidentifikasi *talent* dan bakat potensial serta merencanakan pembelajaran dan aktivitas pengembangan karyawan. *Learning and development* (pembelajaran dan pengembangan) adalah komponen esensial pada proses manajemen talenta, memastikan orang-orang memperoleh dan mengembangkan *skills* dan kompetensi yang mereka butuhkan. Kemudian *leadership and management development* disesuaikan dengan jenis pekerjaan dan orientasi bisnis perusahaan sehingga tidak memiliki suatu keharusan jenis kepemimpinan melainkan

sangat fleksibel. Selanjutnya *management succession planning* mengambil peranan untuk memastikan semua rencana yang dibuat oleh para manajer dapat diwujudkan melalui tujuan-tujuan perusahaan yang dibutuhkan di masa depan. Serta *career management* untuk mengembangkan kemampuan dan karir karyawan, sehingga mereka bisa mendapatkan kepuasan dari keinginan yang mereka impikan selama bekerja.

Elemen manajemen talenta berakhir di <sup>8</sup> *talent pool* yang dibangun untuk memusatkan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan dengan jelas dengan mengurangi omset untuk mempertahankan bakat terbaik. Menurut Mc Cartney dan Garrow (dalam Yarnall, 2011:4) Manfaat *talent pool* untuk individual karyawan yaitu peningkatan komitmen, dukungan lintas perusahaan dan penyesuaian *growth opportunities*.

<sup>7</sup> Dengan adanya manajemen talenta, maka organisasi dapat mengetahui adanya talenta <sup>7</sup> dan pemeliharaan atas talenta-talenta tersebut agar kedepannya dapat menjadi aset organisasi yang memenuhi kriteria dan kebutuhan dalam berbagai aspek (Smilansky, 2008:20).

Sedangkan menurut Sule <sup>32</sup> dan Wahyuningtyas (2016:31) elemen-elemen manajemen talenta dibagi menjadi tiga kelompok besar yaitu menarik talenta, mengembangkan talenta



dan mempertahankan **talenta**. Berikut penjelasan lebih rinci mengenai elemen-elemen tersebut :

4

#### 1. Menarik Talenta

Menarik **talenta** adalah serangkaian proses untuk memperoleh orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan **talenta yang dimiliki**. Proses menarik **talenta** terdiri dari perencanaan **talenta**, rekrutmen, seleksi dan orientasi. Menarik **talenta** terdiri dari beberapa proses berikut:

##### a. Perencanaan Talenta

Perencanaan **talenta** mencakup analisis kebutuhan **talenta**, identifikasi posisi kunci perusahaan dan analisis kelompok **talenta**. Proses perencanaan **talenta** harus selaras dengan kebutuhan perusahaan di masa depan dan dilakukan seakurat mungkin. Kesalahan dalam melakukan perencanaan **talenta** akan berdampak cukup serius pada kegagalan manajemen **talenta** untuk mencapai tujuan perusahaan berkaitan pemenuhan **talenta** untuk memajukan perusahaan di masa yang akan datang. Akibatnya pengeluaran perusahaan mencakup biaya, tenaga, pikiran dan usaha akan sangat sebanding dengan hasil yang dicapai.

##### b. Proses Rekrutmen

Dari hasil perencanaan **talenta** berlanjut pada pelaksanaan proses rekrutmen untuk mengundang calon-

calon karyawan bertalenta yang bersedia bergabung dengan organisasi. Proses rekrutmen dapat dilaksanakan melalui dua metode, yaitu rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal. Rekrutmen internal dilakukan apabila organisasi telah mengidentifikasi adanya karyawan saat ini yang memiliki potensi untuk dikembangkan sehingga perlu dimasukkan ke dalam kelompok talenta organisasi. Sedangkan rekrutmen eksternal dilakukan apabila perusahaan telah mengidentifikasi adanya *gap* kompetensi di posisi kunci yang tidak memungkinkan diatasi dari karyawan yang sudah ada diperusahaan.

Dalam manajemen talenta, proses rekrutmen tidak bersifat reaktif. Artinya dilakukan ketika ada posisi kosong di organisasi. Proses rekrutmen harus dilaksanakan untuk menghilangkan adanya *gap* kompetensi diposisi kunci sehingga menghindari terjadinya posisi kosong yang bisa disebabkan karena adanya pengunduran dari karyawan.

c. Proses seleksi

Rangkaian dari proses rekrutmen adalah proses seleksi talenata. Proses seleksi dilakukan untuk memilih bebrapa kandidat terpilih dari sekian banyak kandidat untuk bergabung dengan perusahaan berdasarkan kriteria tertentu.

d. Proses orientasi talenta

Proses orientasi talenta dilakukan ketika calon karyawan telah dinyatakan diterima sebagai bagian dari

organisasi. Proses orientasi memiliki peran yang sangat penting untuk memunculkan semangat karyawan baru dalam kontribusi sepenuhnya untuk kemajuan organisasi.

Harus disadari bahwa proses orientasi untuk karyawan bertalenta akan berbeda penekanannya dengan proses orientasi untuk karyawan lain. Karyawan bertalenta umumnya sudah menyadari adanya kelebihan-kelebihan dalam dirinya sehingga ekspektasi individu akan lebih tinggi dibandingkan karyawan lain.

4

## 2. Mengembangkan Talenta

Suatu proses untuk menggali potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang. Pengembangan karyawan dimulai dari penilaian kinerja, pemetaan kinerja, analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran, implementasi pengembangan dan pembelajaran serta review talenta. Berhasil tidaknya manajemen talenta memenuhi kebutuhan organisasi akan orang-orang terbaik sangat bergantung pada efektifitas dari proses pengembangan karyawan. Pengembangan karyawan dimulai dari:

10

- a. Manajemen kinerja termasuk penentuan penilaian kinerja yang sesuai

Perusahaan memiliki kewajiban untuk mengkomunikasikan dengan jelas target kerja yang harus dicapai oleh masing-masing karyawan bertalenta. Hal ini

67

untuk menghindari terjadinya kesalah pahaman dalam memaknai tujuan dan ekspektasi kerja yang harus dicapai sehingga usaha karyawan akan sesuai dengan yang diharapkan. Penilaian kinerja sebagai alat untuk mengukur fenomena karyawan juga harus didesain sebaik mungkin sehingga dapat diandalkan sebagai dasar dalam memetakan karyawan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Penilaian kinerja juga harus bisa menggambarkan potensi yang sebenarnya dimiliki oleh karyawan sehingga tindak lanjut pengembangan memang selaras dengan yang dibutuhkan.

b. Pemetaan talenta

Pemetaan talenta dilakukan berdasarkan hasil dari penilaian kinerja. Oleh karena itu, akurasi penilaian kinerja sangat menentukan tepat tidaknya pemetaan talenta dan tentunya proses-proses ditahap selanjutnya. Pemetaan dilakukan dengan melihat kinerja dan kompetensi karyawan.

c. Analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran

Dari hasil pemetaan talenta maka akan dirumuskan program pengembangan apa saja yang dibutuhkan oleh masing-masing karyawan bertalenta. Harus dipahami bahwa intervensi bersifat individual karena sangat dipengaruhi oleh potensi apa yang sebenarnya ingin digali yang tentunya disesuaikan dengan rencana posisi untuk

karyawan bersangkutan. Bentuk-bentuk program pengembangan seperti:

- a. Perluasan dan pengkayaan pekerjaan
  - b. Pemberian penugasan khusus
  - c. Pelatihan pengembangan
  - d. Pengembangan ditempat kerja
  - e. *Coaching* dan *mentoring*
  - f. Pelatihan lintas divisi
- d. Implementasi pengembangan dan pembelajaran

Keberhasilan implementasi pengembangan dan pembelajaran harus didukung oleh komitmen penuh dari seluruh pihak di organisasi. Hal ini akan berjalan dengan efektif apabila tiga pondasi telah terbangun di organisasi.

- e. *Review* talenta

*Review* talenta dilakukan sebagai bentuk kontrol terhadap implementasi program pengembangan dan pembelajaran. Apakah program pengembangan telah berjalan efektif, tentunya dilihat dari adanya peningkatan kompetensi karyawan yang masuk dalam program pengembangan.

### 4 3. Mengikat Talenta

Mengikat Talenta adalah suatu proses untuk mengikat karyawan bertalenta secara emosional agar tetap menjadi bagian dari organisasi. Organisasi harus melakukan langkah-langkah untuk membangun komitmen karyawan,

memenuhi kepuasan karyawan dan mendorong munculnya kebanggaan karyawan terhadap organisasi. Aktivitas dari proses ini adalah perencanaan karir, perencanaan suksesi dan proses mempertahankan talenta.

Karyawan-karyawan ini akan memiliki *value* <sup>21</sup> lebih tinggi sehingga menjadi *marketable* di pasar tenaga kerja. Itulah mengapa tidak sedikit perusahaan justru kehilangan karyawan terbaik mereka hanya karena perusahaan kurang memahami keinginan individu karyawan. Di sisi lain perusahaan pesaing ternyata bisa mengakomodir keinginan karyawan dengan menjanjikan sesuatu yang lebih baik dari yang ditawarkan perusahaan.

Perusahaan sudah seharusnya memberikan perhatian khusus kepada karyawan bertalenta seperti peluang karir yang lebih besar, paket kompensasi yang lebih menarik, fleksibilitas yang lebih tinggi dalam mengelola pekerjaan. Hal ini bukanlah sesuatu yang mudah mengingat akan ada kecemburuan antar karyawan apabila perusahaan tidak dapat memperlakukan sistem ini secara adil. Permasalahan ini disebabkan *miss understanding* karena keadilan memiliki definisi yang berbeda-beda untuk setiap karyawan.

Beberapa proses dalam manajemen talenta yang bertujuan untuk mempertahankan talenta meliputi:

a. Perencanaan karir

Perencanaan karir adalah suatu proses untuk memperkirakan peluang karir yang akan ditawarkan kepada individu karyawan. Perencanaan karir harus dilihat dari dua sisi, yaitu perencanaan karir organisasi dan perencanaan karir individu. Untuk menjamin terciptanya kondisi ini maka harus dilakukan aktivitas konseling secara berkala untuk mengekatehui seperti apa perencanaan karir yang telah dibuat oleh individu. Bentuk perencanaan karir organisasi berupa rencana migrasi talenta dan pola karir ganda. Rencana migrasi talenta adalah tahapan perpindahan posisitalenta dalam periode waktu tertentu yang berbentuk pola karir individu selama bergabung dengan organisasi. Pola karir ganda adalah pilihan alternatif bagi talenta untuk mengembangkan karir sesuai dengan pilihannya yang dapat berupa pola karir struktural atau pola karir fungsional.

b. Perencanaan suksesi

Perencanaan suksesi adalah <sup>10</sup> suatu proses untuk mempersiapkan kandidat karyawan yang akan menduduki suatu posisi tertentu di organisasi. Hal ini penting dilakukan untuk menjamin tidak terjadinya kekosongan posisi kunci di organisasi. Langkah awal yang dilakukan organisasi adalah mengidentifikasi suksesor potensial untuk menduduki posisi tertentu berdasarkan hasil penilaian kinerja, pemetaan talenta dan perencanaan karir yang telah

dibuat sebelumnya. hanya saja organisasi harus mengantisipasi kemungkinan perginya kandidat untuk meninggalkan organisasi sebelum menduduki posisi yang direncanakan. Oleh karena itu, perlu ada penyiapan beberapa kandidat berdasarkan skala prioritas sehingga perginya talenta dengan prioritas utama tidak akan mengganggu jalannya efektivitas operasional perusahaan karena masih adanya kandidat lainnya yang telah dipersiapkan. Dalam menyiapkan suksesor potensial, perusahaan dapat melakukan serangkaian intervensi melalui aktivitas pengembangan karyawan.

c. Mempertahankan talenta

Mempertahankan talenta adalah suatu proses untuk mengikat talenta sehingga tidak keluar untuk meninggalkan organisasi. <sup>21</sup> Karyawan yang masuk ke dalam kelompok talenta adalah mereka yang memiliki kelebihan sebagai individu dibandingkan karyawan yang lain, baik dari sisi kompetensi, potensi, maupun perhatian yang diperoleh dari perusahaan-perusahaan.

#### **D. Siklus Manajemen Talenta dan Tahapan Perkembangan Karir**

Talenta yang dimiliki oleh manusia juga memiliki batasan dalam produktivitas. Crane dan Hartwell (2018:6)



menjelaskan siklus talenta yang terbagi menjadi empat fase, sebagai berikut:

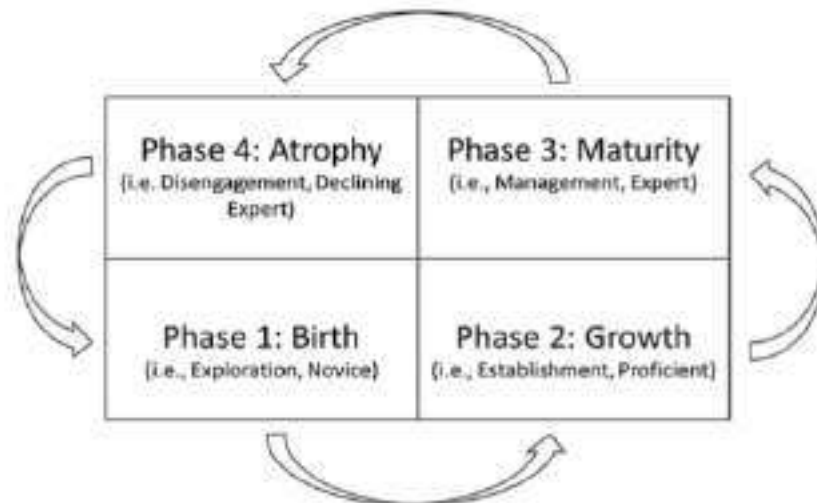


Diagram 3. Siklus Talenta

Siklus talenta dimulai dari fase *birth* (kelahiran), *growth* (pertumbuhan), *maturity* (kedewasaan) dan *atrophy* (penurunan/berhenti tumbuh). Fase-fase tersebut menggambarkan pertumbuhan seseorang dengan setiap perkembangan yang terjadi di dalamnya dan dapat dijelaskan sebagai berikut:

#### 1. *Birth* (Kelahiran)

Manusia hakikatnya lahir dengan membawa faktor-faktor genetik yang diturunkan oleh orang tua yang dapat menentukan bakat dan minat seseorang. Dalam fase kelahiran ini, seseorang akan terus belajar mempelajari hal-hal baru disekitarnya tanpa terkecuali sehingga mampu untuk merespon

dan bertindak akan suatu kejadian yang terjadi. Dalam fase ini, biasanya seseorang sudah menunjukkan minat dan bakat akan ketertarikan terhadap suatu objek atau aktivitas yang ditunjukkan dengan respon-respon positif juga respon negatif akan sesuatu yang kurang mereka sukai.

## 2. *Growth* (Pertumbuhan)

Fase ini memegang peranan penting terhadap perkembangan talenta seseorang. Ketertarikan terhadap suatu aktivitas atau benda sudah mampu mereka ekspresikan dengan serangkaian tindakan-tindakan. Motivasi seseorang untuk belajar dalam fase ini sangat tinggi dan mereka mampu menyerapnya dengan baik. Seseorang akan membangun karakter mereka dan mengembangkan apa saja yang mereka sukai untuk dapat dikuasai sehingga mampu untuk melakukan suatu kegiatan atau pekerjaan.

## 3. *Maturity* (Kedewasaan)

Pada fase ini, semua hal yang telah seseorang kuasai akan diekspresikan atau dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien. Keunggulan talenta seseorang akan sangat tampak dalam fase ini, mereka mampu mengaplikasikan kemampuannya untuk menyelesaikan pekerjaan dengan teratur, efektif dan efisien. Fase kedewasaan menjadikan mereka ahli dibidangnya dan pada tahap ini seseorang sudah berada pada level yang maksimal untuk mengembangkan minat dan bakat yang mereka miliki dan sulit untuk dapat dikembangkan lagi.

#### 4. *Atrophy* (Penurunan)

Fase *atrophy* merupakan fase terhentinya talenta seseorang untuk berkembang. Pada tahap ini, motivasi seseorang mulai menurun dan minat untuk menggapai suatu prestasi kerja menurun. Hal ini karena seseorang telah jenuh dengan kegiatan harian mereka dan cenderung ingin memiliki waktu luang yang lebih. Fase ini biasanya saat seseorang sudah mencapai semua tingkat kebutuhan yang mereka inginkan.

Kemudian, Armstrong (2014:271) membagi perkembangan karir menjadi tiga tahap yaitu:

##### 1. Tahap *Expanding*

Pada tahap ini, karir seorang individu sedang mengalami peningkatan. Semua pekerjaan dapat diselesaikan dengan baik yang ditandai dengan peningkatan kinerja yang konsisten.

##### 2. Tahap *Establishing*

Di tahap ini, karir seorang individu akan mencapai tingkatan tertinggi (growth) hingga kemampuan individu tersebut sudah tidak mampu lagi berkembang.

##### 3. Tahap *Maturing*

Tahap akhir ini menyebabkan kemungkinan perkembangan karir seorang individu mengalami stagnan (*plateau*) sehingga tidak mampu lagi untuk mengembangkan karirnya ke tingkat yang lebih tinggi namun mampu

mempertahankannya sesuai dengan motivasi yang dimiliki. Tetapi, kebanyakan pada tahap ini seorang individu cenderung mengalami penurunan karir (*decline*) disebabkan motivasi yang terus menurun yang disebabkan karena faktor usia atau semua target yang diinginkannya sudah tercapai.

**BAB III**  
***ESTABLISHING TALENT***  
***MANAGEMENT RELATIONSHIP***

# BAGIAN

## 3

### LANDASAN PEMBENTUKAN MANAJEMEN TALENTA

#### A. Prinsip-Prinsip dan Langkah-Langkah Pembuatan Manajemen Talenta

Untuk tercapainya tujuan perusahaan, manajemen harus memiliki komitmen agar dalam pelaksanaan proses bisnis dapat berjalan sesuai dengan keinginan. Maka manajemen harus memiliki kesamaan prinsip agar tidak menyimpang dari target yang telah ditetapkan. Beberapa prinsip agar manajemen talenta di organisasi dapat berjalan dengan efektif menurut Machado, C. (2017:132) yaitu:

##### 1. Selaras dengan strategi (*Alignment With Strategy*)

Manajemen talenta adalah bagian penting dari strategi bisnis. Bagian administrasi Sumber Daya Manusia melapor langsung kepada CEO, setara dengan CEO bisnis, dan anggota dewan direksi atau dengan kata lain memiliki akses ke semua komisi eksekutif. Terdapat sebuah forum yang disebut *Human Resource Consulting Group*, dipimpin oleh CEO sumber daya manusia yang mempertimbangkan dan menyetujui semua kebijakan HRM (*Human Resource*

*Management*) dimana mayoritas melaporkan kebijakan manajemen talenta agar dapat mempermudah strategi manajemen talenta. Mengenai sifat bakat, organisasi mengadopsi pendekatan inklusif dan eksklusif. Inklusif dalam arti bahwa setiap orang memiliki talenta potensial, sehingga memperhatikan semua aspek dalam diri tiap individu. Tetapi pada saat yang sama, eksklusif memperhatikan khusus yang diberikan kepada tiga segmen bakat tertentu seperti, eksekutif senior, karyawan yang berpotensi besar, dan orang-orang yang dianggap kritis, berhak mendapatkan penilaian yang berbeda. Oleh sebab itu, organisasi harus menyusun perencanaan strategi dengan benar dan terarah dari dua pendekatan inklusif dan eksklusif sehingga mampu mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan efektif.

## 2. Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)

Menurut prinsip ini, menerapkan praktik dengan cara yang terisolasi dapat menjadi kontraproduktif. Semua praktik manajemen bakat perlu disesuaikan satu sama secara konsisten. Proses Manajemen Kinerja organisasi mencakup semua organisasi yang memiliki tujuan utama untuk mengelola dan mengembangkan bakat, dalam upaya untuk mendamaikan aspirasi pribadi, pengembangan dan peluang karir, mobilitas, dan pengembangan bisnis melalui *win win solution*.

3. Penguatan budaya (*Cultural Embeddedness*)

Budaya organisasi dianggap sebagai sumber keunggulan kompetitif bagi organisasi. Organisasi mengembangkan upaya untuk mengintegrasikan nilai dan prinsipnya dalam proses manajemen bakat, seperti proses rekrutmen, aktivitas pengembangan kepemimpinan, sistem manajemen kinerja, program kompensasi dan manfaat. Organisasi berupaya untuk mempromosikan nilai dan kompetensinya melalui sosialisasi dan pelatihan.

4. Keterlibatan Manajemen (*Management Involvement*)

Proses manajemen talenta memperhatikan komitmen manajer dalam tingkatan yang beragam, termasuk CEO. Para pemimpin sangat terlibat dalam proses manajemen talenta, karena identifikasi talenta hingga definisi rencana sukses dari mereka akan berdampak langsung kepada prinsi-prinsip manajemen talenta organisasi,

5. Keseimbangan antara kebutuhan global dan lokal (*Balance Between Global and Local Needs*)

Organisasi menghadapi dua kebutuhan utama yaitu menjawab tuntutan lokal dan memelihara strategi HRM (*Human Resource Management*) yang koheren. Organisasi multinasional berupaya untuk menanamkan standar globalnya, secara bersamaan menyadari kebutuhan untuk melakukan penyesuaian lokal yang diperlukan, memberikan



otonomi yang diperlukan kepada anak perusahaan untuk mempertahankan kekhususan lokal.

6. Branding perusahaan melalui diferensiasi (*Employer Branding Through Differentiation*)

Organisasi menggunakan merek (*branding*) pemberi kerja sebagai strategi pemasaran. Oleh karena itu, ada cara-cara kreatif dan inovatif yang memungkinkan mereka membedakan diri dari pesaing mereka dan menjadi menarik bagi calon karyawan yang memiliki bakat potensial, yaitu melalui penerapan strategi kreatif dan agresif dalam daya tarik bakat, filosofi bakat yang termasuk dalam strategi global dan keyakinan bahwa budaya organisasi merupakan sumber keunggulan kompetitif.

Dewasa ini, perkembangan mengenai manajemen talenta di perusahaan semakin besar karena keinginan untuk memperoleh individu yang berkualitas yang mampu menjalankan kegiatan bisnis perusahaan secara efektif dan efisien sehingga dapat meningkatkan kinerja dan keuntungan bisnis. Beberapa skill yang akan sangat dicari di tahun 2020 menurut *world economic forum* (dalam Machado, C. 2017:109) yaitu:

1. *Complex Problem Solving* (Penyelesaian masalah kompleks)
2. *Critical Thinking* (Berpikir kritis)
3. *Creativity* (Kreativitas)

4. *People Management* (Manajemen manusia)
5. *Coordinating With Others* (Koordinasi antar manusia)
6. *Emotional Intelligence* (Kecerdasan emosional)
7. *Judgment and Decision Making* (Penilaian dan Pembuatan Keputusan)
8. *Service Orientation* (Orientasi pelayanan)
9. *Negotiation* (Negosiasi)
10. *Cognitive Flexibility* (Kemampuan Fleksibilitas)

Dari sepuluh *skill* diatas, menurut *world economic forum* ada lima *skill* yang memiliki nilai profesionalitas yang sangat dicari organisasi yaitu *complex problem solving, critical thinking, creativity, coordination with others* dan *emotional intelligence*.

*Creativity* (kreativitas) merupakan salah satu kemampuan yang paling memiliki nilai dan dicari oleh organisasi saat ini dan dimasa depan. Dengan kreativitas akan memberikan ide-ide baru saat organisasi membutuhkan penanganan masalah, mengembangkan produk baru, teknologi baru dan cara baru dari bekerja yang diadaptasi dengan gaya kerja informal namun tetap sesuai konteks kerja organisasi.

Sama halnya dengan *emotional intelligence* (kecerdasan emosional) salah satu *skill* utama yang dibutuhkan organisasi. Dengan pengembangan ide dalam suatu proyek atau pekerjaan, jika diikuti dengan kecerdasan emosional maka hasilnya akan

semakin baik dan berkualitas. Tetapi untuk mengembangkannya, perlu memahami emosi seseorang dan dampaknya di dalam diri mereka dan orang lain. Ini berkaitan dengan kemampuan kecerdasan emosional untuk memfasilitasi pemikiran, begitu juga sistem kognitif, kemampuan pemecahan masalah, penalaran, dan pengambilan keputusan yang dipengaruhi oleh emosi. Emosi adalah bagian dari manusia dan kita harus berusaha untuk mengintegrasikannya ke dalam rasionalitas untuk memperoleh keuntungan.

Pada tahap ketidakpastian, di mana fungsi dapat sering berubah, ketahanan akan menjadi salah satu keterampilan yang paling diminta oleh organisasi kepada para karyawannya untuk dapat selalu beradaptasi dan menyesuaikan dengan kondisi kerja yang sering berubah-ubah menyesuaikan dengan perkembangan zaman.

Tantangan yang akan dihadapi bisnis jauh lebih kompleks dibandingkan masa lalu, memahami ambiguitas situasi dan konteks karena perubahan yang terjadi seiring berjalannya waktu, sehingga kemampuan beradaptasi para karyawan akan menjadi kompetensi utama yang memungkinkan organisasi dapat bertahan dalam menghadapi perubahan-perubahan besar.

Dengan aksesibilitas informasi yang sangat luas, di mana terkadang misinformasi tidak disadari maka individu harus dapat menyaring sejumlah besar data informasi yang paling

relevan dan mengambil keputusan berdasarkan bukti dan fakta secara objektif, sehingga pemikiran kritis dalam hal ini memainkan peran kunci untuk dapat memilih informasi terbaik.

Kompetensi penting lainnya adalah kredibilitas karena akan berdampak pada tingkat hubungan kepercayaan. Para profesional saat ini dan masa depan harus membangun kredibilitas mereka dengan memenuhi janjinya pada waktu yang telah disepakati, mengarahkan mereka untuk membangun hubungan pribadi yang positif dan membangun hubungan profesional berdasarkan komunikasi yang jelas, konsisten, dan terintegrasi.

Sadar bahwa banyak dari keterampilan ini tidak difokuskan dalam sistem pendidikan, penting untuk disadari bahwa investasi di dalamnya harus dilakukan oleh individu yang ingin memasuki pasar kerja atau oleh organisasi yang menyerap bakat baru.

Satu kepastian dari banyak profesional di bidang sumber daya manusia, para manajer semakin sulit merekrut orang yang tepat ke tempat yang tepat karena orang yang tepat tidak menanggapi persyaratan tempat yang tepat. Dalam hal ini bukan mengenai persyaratan pengetahuan teknis, yang ini mungkin ada, tetapi tentang keterampilan individual yang akan berdampak tinggi pada kinerja pekerjaan. Untuk itu, fokus pada

tiap-tiap individu karena dimulai dari individualitas masing-masing, para karyawan mampu membangun jaringan hubungan menjadi lebih luas yang dapat mendukung pertumbuhan organisasi. Berikut beberapa variasi karakteristik individu antara lain:

1. *Competencies*

Berhubungan dengan kemampuan (*ability*) dan keterampilan (*skills*)

2. *Constructs*

Kerangka konseptual yang mengatur bagaimana orang memandang lingkungan mereka.

3. *Expectations*

Apa yang telah orang pelajari untuk diharapkan tentang perilaku mereka sendiri dan orang lain.

4. *Values*

Apa saja yang orang-orang yakini sehingga menjadi sesuatu yang sangat penting bagi mereka.

5. *Self-regulatory plans*

Orang-orang menargetkan diri mereka sendiri dengan aturan dan rencana yang mereka buat untuk mencapainya.

Menurut Pella dan Inayati (2011:89) menyebutkan bahwa keberhasilan dalam mengelola talenta karyawan berasal dari karakteristik perusahaan, antara lain:

1. *Development Mindset*  
Sebuah pola pikir yang mengutamakan dalam upaya untuk mengembangkan pribadi setiap karyawan.
2. *Performance Culture*  
Situasi dimana perusahaan berusaha untuk menemukan indikator kinerja pada setiap posisi untuk dijadikan dasar dalam menilai keberhasilan seseorang dan sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi pada orang lain.
3. *Eksekutif Sponsorship*  
Keadaan dimana seorang *General Manager* secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan.
4. *Good HR Information System*  
Situasi dimana *HRD* dan pimpinan unit kerja bekerja sama dalam melakukan pemeliharaan dan pembaharuan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah berada pada posisi dan penugasan dimana saja serta kemana saja seharusnya pegawai dipindahkan sesuai dengan kompetensi yang dimiliki.

Untuk itu, perusahaan perlu membagi kriteria individu agar dapat dinilai melalui kategori-kategori tertentu untuk mengasilkan pendekatan yang lebih terukur. Kriteria segmentasi manajemen talenta menurut Lance Berger dan

Dorothy Berger (2004:178) merujuk pada tingkat kinerja karyawan (*employee performance*), *occupation*, *job title*, *skills*, dan *employee values* terdiri dari enam kategori. Berikut kriteria potensial segmentasi karyawan yaitu:

Category	Sample Components
Strategic Impact	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategic</li> <li>• Core</li> <li>• Requisite</li> <li>• Non-core</li> </ul>
Performance and Behavior	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Performance ratings</li> <li>• "Hard" measures of performance (e.g. sales)</li> <li>• Pay distribution</li> <li>• Turnover</li> </ul>
Organization Unit/ Job Family	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Job grade</li> <li>• Function (e.g., information technology, manufacturing, accounting)</li> <li>• Subunit (e.g., line of business, division)</li> </ul>
Skill/Competence Profile	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technical</li> <li>• Social (e.g., team skills)</li> <li>• Managerial</li> <li>• Generalist versus specialist</li> </ul>
Demographics	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Education</li> <li>• Age, gender, race/ethnic differences</li> <li>• Location</li> <li>• Part time versus full time</li> </ul>
Employee Values and Preferences	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Security versus growth orientation</li> <li>• Social versus individual orientation</li> <li>• Mobility</li> </ul>

Tabel 2. Tabel Kriteria Komponen Talenta

40

Kategori utama adalah *strategic impact*, *performance and behavior*, *organization unit/job family*, *skill/competence profile*, *demographics*, and *employee values and preference*. Ada banyak sub kategori lain, namun setiap dimensi pada

kategori tersebut dapat di tampilkan secara statis maupun dinamis mengikuti perkembangan tren dalam melakukan analisis segmentasi karyawan.

### **Langkah-Langkah Dalam Membuat Model Manajemen Talenta**

Menurut Lance Berger dan Dorothy Berger (2004:170), langkah-langkah yang secara umum digunakan oleh perusahaan dalam membuat model manajemen talenta sebagai berikut:

1. *Select competencies* (Memilih Kompetensi)

Kompetensi meliputi *skills*, *attitudes*, dan *behaviours* yang dibutuhkan untuk menyukseskan suatu pekerjaan sehingga harus dipilih sesuai kebutuhan perusahaan dengan tepat.

2. *Define Measurement Scales* (Mendefinisikan Skala Pengukuran)

*Rating scales* akan menentukan bagi kompetensi yang dipilih berdasarkan level pada organisasi dengan menggunakan pendekatan pada faktor-faktor yang dinilai pada evaluasi pekerjaan.

3. *Develop a Structured Interview Outline*

Menggunakan skala pengukuran dan kompetensi, *recruiter* mengembangkan dan membuat daftar list pertanyaan langsung yang berhubungan dengan pekerjaan.



## B. Hubungan Manajemen Talenta Dengan Kinerja

Menurut Capelli (dalam Fatmasari, 2017:92) berpendapat bahwa *talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama bersinergi.

Temuan ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Rahmawati, 2019:426) manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan serta penelitian yang dilakukan oleh Savitri & Suherman (2017:130) manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai.

Terdapat beberapa komponen yang dapat digunakan untuk membangun kerangka optimalisasi kinerja menurut Linda dan Paul (2011:10), sebagai berikut:

### 1. Keterlibatan Kepemimpinan (*Leadership Engagement*)

Mengacu pada keterlibatan para pemimpin senior dalam suatu organisasi terhadap inisiatif mereka untuk mengoptimalisasi bakat karyawan. Apakah mereka secara pribadi memiliki niat untuk hal ini diwujudkan dalam

bentuk komunikasi dukungan mereka terhadap pengembangan talenta dalam kegiatan sehari-hari.

2. Budaya Pendukung (*Supportive Culture*)

Mampu memberikan nilai-nilai organisasi secara jelas dan secara eksplisit (langsung) mampu mendukung bakat dan pengembangan karyawan.

3. Kesesuaian Strategi (*Strategic Alignment*)

Sederhananya, untuk memastikan strategi bisnis perusahaan telah dianalisis untuk menyesuaikan dengan persyaratan talenta yang dibutuhkan perusahaan. Strategi talenta dikembangkan dan digunakan yang mendukung kebutuhan bisnis.

4. Penilaian Bakat (*Talent Assessment*)

Mengharuskan kompetensi kepemimpinan yang mendukung strategi bisnis dapat didefinisikan secara langsung. Kompetensi ini kemudian dinilai secara sistematis untuk menentukan kekuatan dan kelemahan karyawan.

5. Proses dan Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management Processes and Systems*)

Merupakan sistem yang tidak hanya fokus pada kinerja individu terhadap tujuan bisnis, tetapi juga mencakup kebutuhan pengembangan pribadi dan kemajuan karir. Sistem ini secara langsung terkait dengan strategi bisnis dan umpan balik dari penilaian bakat.

6. Pembelajaran dan Pengembangan (*Learning and Development*)

Strategi pembelajaran disiapkan agar karyawan memiliki kemampuan terbaik terhadap penguasaan materi dan konsep kerja sehingga mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Meningkatkan kemampuan yang dimiliki sehingga karyawan berada pada performa puncak terbaik mereka.

7. Kemampuan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Capability*)

Mengacu pada kemampuan departemen sumber daya manusia untuk memainkan peran strategis dalam melatih dan menilai bakat. Ini juga mencakup kemampuan departemen untuk menilai budaya, mengembangkan rencana strategis, dan menggunakan data untuk menunjukkan hasil yang terkait dengan hasil bisnis.

8. Analisis Bakat Melalui Data (*Talent Data Analytics*)

Memiliki data yang dapat diakses dan digunakan untuk pengambilan keputusan yang berhubungan dengan talenta karyawan. Selain itu, data tersebut dianalisis untuk mendapatkan informasi tentang akibat dari suatu tindakan terhadap bakat dan dampaknya dalam kinerja bisnis.

9. Hasil (*Results*)

Mengacu pada hasil aktual yang diperoleh organisasi dari pelaksanaan strategi yang berhubungan dengan talenta karyawan. Ini mencakup item seperti retensi/ketahanan,

keterlibatan karyawan, kepuasan, keragaman karyawan, dan kinerja yang lebih baik.

Karyawan bertalenta juga dapat diamati melalui sikap dan prilakunya, sebagai berikut:

2. Karyawan bertalenta membuat dan merumuskan aturan (*breaking the rule*). Karyawan dengan talenta tinggi tidak segan-segan untuk membuat dan merumuskan aturan yang mampu meningkatkan kinerja.
2. Karyawan bertalenta memulai dan membuat perubahan.
3. Karyawan bertalenta menciptakan kreatifitas.
4. Karyawan bertalenta sering kali menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya di dalam unit atau organisasinya. Mereka memberikan data, saran dan kreatif membentuk hal baru yang penting dan kreatif mengubah ke arah yang lebih baik.
5. Karyawan bertalenta menciptakan inovasi.
6. Karyawan bertalenta mengarahkan karyawan.
7. Karyawan bertalenta memberi inspirasi dan memotivasi karyawan.

Shahindra (dalam Perkasa, 2016:619) langkah-langkah pemetaan bakat yang dapat digunakan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja melalui peningkatan *talent management*, sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi keterampilan, pengetahuan dan keahlian teknis yang diperlukan untuk membuat organisasi berhasil dalam iklim maupun kondisi eksternal saat ini.
2. Mencari tahu sejauh mana bakat karyawan yang ada berdasarkan langkah identifikasi yang ada serta kebutuhan fungsi organisasi, kemudian plotkan ke dalam peta bakat. Analisa kesenjangan *gap* dari segi keterampilan, pengetahuan maupun keahlian dengan mengembangkan karyawan yang ada baik yang bisa dikembangkan dari dalam maupun luar.
3. Mengembangkan karyawan berbakat yang ada sampai efek maksimum, termasuk di dalamnya memindahkan karyawan berbakat dengan keterampilan, keahlian atau pengetahuan khusus ke tempat atau fungsi organisasi yang paling dibutuhkan.
4. Bakat sebagaimana disebutkan di atas adalah dinamis dan perlu dikembangkan. Dengan menggunakan peta bakat, perlu dilihat agar karyawan dapat ditambahkan maupun dikembangkan dengan menyediakan sarana dan fasilitas tepat untuk hal di atas.
5. Membuat peta bakat selalu mutakhir *up-to-date*. Dengan demikian gambaran akurat tentang karyawan berbakat serta keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan masa mendatang, memungkinkan organisasi dengan cepat dan

efektif beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis maupun eksternal.

<sup>10</sup> Kemudian Manopo (2011:47) berpendapat bahwa terdapat empat faktor pendukung yang menjamin suksesnya sebuah manajemen talenta diimplementasikan dalam organisasi, antara lain:

1. Dikendalikan oleh strategi bisnis
2. Berintegrasi dengan proses bisnis
3. Dikelola dengan cara pelatihan *core business* (bisnis inti)
4. Menetapkan pola pikir talenta

Keempat faktor tersebut harus dapat diterima dan dilaksanakan oleh semua karyawan dari bawahan hingga atasan dan saling menghargai satu sama lain agar semua faktor dapat terpenuhi.

### **C. Hubungan Manajemen Talenta Dengan Kepuasan Kerja**

Kepuasan kerja memiliki keterkaitan dengan perilaku organisasi, ekonomi, manajemen, psikologi dan sosiologi yang mengarah ke berbagai definisi yang sama. Banyak faktor yang menentukan tingkat kepuasan kerja pada karyawan dimana setiap karyawan memiliki persepsi masing-masing. Manajemen talenta merupakan sarana untuk memperoleh kepuasan kerja para karyawan yang harus direncanakan, dikembangkan dan terus dilakukan penyempurnaan untuk keberlangsungan proses bisnis/non bisnis bagi suatu organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Wickramaratchi (2020:32) menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap kepuasan kerja. Selama karyawan merasa puas maka akan menghasilkan *output* lebih bagi organisasi. Sehingga, dalam manajemen talenta menginvestasikan sumberdaya manusia sangat penting bagi organisasi yang berujung pada peningkatan kinerja organisasi.

Investasi yang dilakukan berwujud pada pengenalan *skill* baru dan pengembangan *skill* karyawan untuk menjadi ahli dibidangnya. *Training* pada karyawan dapat berbentuk pemberian *hardskill* maupun *softskill*. Program-program sertifikasi resmi kepada karyawan juga sangat penting, selain menambah daya saing karyawan terhadap organisasi lain juga dalam jangka panjang biaya investasi yang dikeluarkan organisasi akan memberikan hasil produktivitas tinggi bagi organisasi dengan tetap menjaga konsistensi prinsip-prinsip organisasi.

Dari sudut pandang Sharma (2017:50), untuk mencapai kepuasan kerja karyawan maka ada prinsip-prinsip yang harus dimiliki dan diterapkan oleh organisasi, khususnya dalam perencanaan strategis manajemen talenta diantaranya:

1. Menjadi proaktif. Penuhi kebutuhan paling penting atau mendesak manajemen bakat organisasi dengan segera dan tangani perubahan organisasi dengan segera.

2. Mengidentifikasi keterampilan penting yang akan dikembangkan pada semua karyawan, dan meminimalkan biaya pelatihan dengan berfokus pada bidang pengembangan utama.
3. Tingkatkan proses perekrutan organisasi dengan mengidentifikasi kandidat berkualitas tinggi menggunakan deskripsi pekerjaan berdasarkan keahlian karyawan yang berkinerja tinggi di organisasi yang memegang kompetensi organisasi.

Kepuasan karyawan secara langsung berkaitan dengan retensi dan produktivitas. Sehingga pengukurannya sangat penting karena merupakan komponen untuk mencapai keunggulan kompetitif. Mungkin jika seorang manajer SDM bertanya, "Apakah Anda puas dengan pekerjaan Anda?" tampak mengatasi masalah tersebut, tetapi tanpa menentukan faktor-faktor yang membentuk kepuasan kerja, manajemen tetap tidak berdaya untuk mengambil tindakan konstruktif yang nyata. Survei kepuasan kerja yang dibangun dengan benar akan mengukur faktor-faktor yang berkontribusi dan berhubungan dengan kepuasan kerja. Sebagai contoh:

1. Hubungan staf dengan supervisor
2. Kompetensi supervisor
3. Kepercayaan pada visi dan strategi perusahaan
4. Pemahaman tentang gaji dan insentif



Pendapat mengenai hubungan antara manajemen talenta terhadap kepuasan kerja lebih rinci dibahas dalam hasil penelitian Lei, Basit dan Hasan (2018:11) bahwa dalam mengukur manajemen talenta terhadap kepuasan kerja, beberapa indikator yang diukur terdiri dari pembimbingan (*coaching/mentoring*), pelatihan dan pengembangan (*training and development*), sistem manajemen kinerja (*performance management system*), rencana sukses organisasi (*succession planning*), penghargaan dan pengakuan (*rewards and recognition*) terhadap kepuasan kerja (*job satisfaction*) itu sendiri.

5 Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel bebas yang terdiri dari 48 *coaching/mentoring, training and development, performance management system, succession planning and rewards and recognition* memiliki hasil korelasi 76 positif terhadap kepuasan kerja dengan nilai signifikansi 0.00. Berdasarkan penelitian ini, menjelaskan bahawa manajemen talenta memiliki hubungan yang sangat signifikan terhadap kepuasan kerja. 41 Oleh sebab itu, sangat penting bagi organisasi untuk merencanakan dan mengembangkan manajemen talenta untuk menciptakan keunggulan kompetitif dan menghasilkan 74 kinerja yang lebih baik dengan terus melakukan penyempurnaan terhadap sumber daya manusia organisasi.

## **BAB IV**

### ***TALENT MANAGEMENT DIMENSIONS***

# BAB

## 4

### DIMENSI-DIMENSI MANAJEMEN TALENTA

#### A. Dimensi Operasional Manajemen Talenta

Dimensi operasional digunakan untuk membuat proses manajemen talenta lebih terukur berdasarkan kriteria minimum yang harus dimiliki oleh karyawan. Menurut Blass (2009:5), terdapat 6 dimensi yang berkontribusi mendefinisikan talenta ke dalam suatu organisasi, yaitu:

1. Ukuran Kumpulan Talenta (*Size of Talent Pool*)

Berapa banyak orang yang dipertimbangkan dalam *talent pool*? Yang paling ekstrim hanya 1% dari karyawan hingga 100% karyawan.

2. Kriteria Awal atau Masuk (*Entry Criteria*)

Seberapa mudahkan bagi seseorang untuk masuk ke dalam *talent pool*? Yang ekstrem adalah semua orang dapat masuk ke dalam *talent pool* untuk dipertimbangkan, hingga hampir sedikit sekali orang yang dapat masuk ke *talent pool* karena adanya kriteria tertentu yang harus dipenuhi untuk memenuhi syarat masuk.

3. Proses Keputusan (*Decision Process*)

10  
Berapa banyak orang yang akan terlibat dalam pengambilan keputusan untuk memutuskan apa saja yang diklasifikasikan sebagai bakat? Ekstrem dalam dimensi ini adalah pengambilan keputusan terkonsentrasi, biasanya hingga ke manajer lini, sampai pengambilan keputusan terdistribusi ke dalam beberapa bentuk.

4. Definisi Permanent (*Permanency of Definition*)

Seberapa permanenlah pelebelan pada bakat? Esktrem dalam dimensi ini adalah bahwa suatu bakat akan tetap menjadi bakat atau suatu bakat bisa jadi hanya sementara.

5. Perekrutan Sebagai Sumber Talenta (*Recruitment as a Source of Talent*)

Mengisi kekosongan peran atau jabatan baik dari kandidat internal atau eksternal untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

6. Transparansi (*Transparency*)

Seberapa transparankah sistem manajemen talenta? Hal yang paling ekstrem adalah sepenuhnya transparan dengan semua orang yang menghargai cara kerja sistem dan klasifikasi bakat pribadi mereka, hingga sistem yang tidak transparan, kadang-kadang sampai pada titik di mana individu bahkan tidak tahu ada sistem yang diterapkan.

## **B. Dimensi Pengembangan Manajemen Talenta**

Kemudian, dimensi Dalam Pengembangan Bakat menurut Blass (2009:6) terbagi menjadi 7 dimensi sebagai berikut:

### 1. Jalur Pengembangan (*Development Path*)

Bagaimana seorang berkembang setelah bakat mereka diidentifikasi? Melalui jalur percepatan pengembangan, para individu/karyawan diharapkan dapat sama seperti para seniornya, melalui pelatihan-pelatihan yang sepenuhnya dirancang perusahaan untuk kebutuhan mereka agar dapat berkembang lebih cepat.

### 2. Fokus Pengembangan (*Development Focus*)

Fokus pengembangan talenta perusahaan adalah pada kekuatan atau kelemahan teknik dalam pengembangan bakat karyawan perusahaan.

### 3. Dukungan (*Support*)

Seberapa banyak dukungan yang diberikan di bidang *talent pool* dalam organisasi untuk mewujudkan manajemen talenta yang sukses.

### 4. Pengaruh Pada Karir (*Influence On Career*)

Siapa yang paling berpengaruh pada karir individu? Bisa saja berasal dari individu sendiri, manajer lini, tim manajemen senior, SDM dan rekan kerja di seluruh organisasi.

5. Percakapan/Komunikasi yang Terhubung (*Connected Conversation*)

Dengan beberapa orang, seseorang dapat mendiskusikan pilihan karir mereka? Yang paling tinggi adalah komunikasi dengan manajer mereka sendiri hingga siapapun yang ingin mereka ajak bicara dalam suatu organisasi.

6. Nilai Organisasi (*Organizational Values*)

Bagaimana nilai-nilai organisasi membantu memotivasi orang-orang yang ada dalam *talent pool*. Di beberapa organisasi, manajer dimotivasi oleh tantangan dan persaingan, di tempat lain budaya kolaboratif digunakan untuk layanan dan dedikasi.

7. Resiko (*Risk*)

Seberapa besar risiko yang dapat ditoleransi organisasi memiliki dampak penting bagi sistem manajemen talenta.

Dimensi-dimensi diatas dapat dijadikan acuan bagi perusahaan untuk menjalankan proses manajemen talenta agar lebih terstruktur dan jelas sehingga peraturan-peraturan yang dibuat mampu *cover* semua kebutuhan perusahaan dalam penyelenggaraan manajemen talenta yang baik dan benar.

### **C. Dimensi Proses Terhadap Struktur Manajemen Talenta**

Proses manajemen talenta yang berdampak pada struktur dan sistem perusahaan terdiri dari lima dimensi, yaitu:

1. Manajemen Kinerja (*Performance Management*)

Bagaimana kinerja seseorang diukur dalam organisasi, melalui proses atau masukan dari kontribusi karyawan selama periode waktu tertentu.

2. Proses Manajemen Bakat (*Talent Management Processes*)

Sejauh mana struktur dan sistem manajemen talenta dipahami dalam mendukung sistem yang ada diperusahaan. Struktur dan sistem eksplisit sehingga setiap orang menyadari bahwa ada proses dan cara kerjanya, hingga struktur dan sistem implisit yang tidak disadari oleh siapa pun dan karenanya tidak dapat mengidentifikasi eksistensi karyawan sama sekali.

3. Penggunaan Teknologi (*Use of Technology*)

Seberapa penting peran teknologi dalam mendukung sistem di perusahaan. Banyak perusahaan yang masih belum menggunakan TI (Teknologi Informasi) secara optimal sehingga sistemnya sebagian besar masih berbasis kertas, hingga bergantung pada TI (Teknologi Informasi) dimana setiap kegiatan operasional perusahaan berbasis pada komputerisasi.

4. Fleksibilitas Sistem (*System Flexibility*)

Seberapa statis (kaku) dan dinamis (berubah-ubah) suatu sistem di perusahaan dapat menyesuaikan dengan perkembangan kemajuan zaman.

5. Kepemilikan Talenta (*Ownership of Talent*)

Dimanakah suatu talenta/bakat dimiliki oleh suatu organisasi? Kemungkinan dimiliki oleh suatu unit bisnis hingga hingga kepemilikan bersama diseluruh organisasi.

Dimensi-dimensi tersebut memberikan gambaran bagaimana manajemen talenta dihubungkan dengan semua aspek utama perusahaan yang mencakup sistem dan teknologi untuk menghasilkan kinerja yang diinginkan melalui serangkaian proses. Hasil akan mulai tampak apakah proses manajemen talenta dapat berjalan dengan baik setelah tiga bulan penerapan model dan aturan dijalankan.



**BAB V**

***GLOBAL TALENT MANAGEMENT OVERVIEW***

# BAB

# 5

## MANAJEMEN TALENTA GLOBAL

### A. Definisi dan Prinsip-Prinsip Manajemen Talenta Global

Manajemen talenta global menurut Tarique *and* Schuler (dalam Machado, C., 2017:116) adalah suatu sistematika dalam memanfaatkan kegiatan IHRM (*International Human Resource Management*) untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan individu dengan tingkat sumber daya manusia yang tinggi (misalnya, kompetensi, kepribadian, motivasi) melalui arahan strategis perusahaan multinasional.

#### **Prinsip-Prinsip Manajemen Talenta Global (*Principles of Effective Global Talent Management*)**

Prinsip-prinsip talenta manajemen global menurut Stahl, *et. al.* (dalam Machado, C., 2017:119) sebagai berikut:

##### 1. Keselarasan dengan Strategi (*Alignment with Strategy*)

Strategi perusahaan adalah titik awal untuk mempersiapkan manajemen talenta. Dengan strategi perusahaan yang ditetapkan, maka talenta atau bakat seperti apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini tentu membutuhkan

seluruh peranan manajemen di perusahaan untuk menentukan kinerja seperti apa yang dibutuhkan dan diharapkan oleh setiap divisi perusahaan.

2. Konsistensi Internal (*Internal Consistency*)

Menerapkan dan mempertahankan proses manajemen yang telah dikerjakan selama ini walaupun terkadang memang menjadi kontraproduktif. Hal ini mengacu pada cara praktik manajemen talenta antar divisi di perusahaan apakah sudah berjalan dengan baik.

3. Penguatan Budaya (*Culture Embeddedness*)

Banyak perusahaan yang sukses menganggap bahwa budaya perusahaan mereka sebagai sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Mereka melakukan upaya untuk mengintegrasikan nilai inti dan prinsip bisnis ke dalam proses manajemen talenta/bakat seperti metode perekrutan, aktivitas pengembangan kepemimpinan, sistem manajemen kinerja, program kompensasi dan tunjangan. Daripada memilih karyawan berdasarkan sikap dan kesesuaian budaya, pendekatan yang lebih umum untuk mempromosikan nilai inti dan standar perilaku organisasi adalah melalui sosialisasi dan pelatihan sekunder.

4. Keterlibatan Manajemen (*Management Involving*)

Proses manajemen talenta membutuhkan keterlibatan manajer, di semua tingkatan, termasuk CEO. Pimpinan senior dan manajer lini perlu secara aktif terlibat dalam

proses manajemen talenta/bakat dan menjadikan rekrutmen, keberhasilan perencanaan, pengembangan kepemimpinan, dan retensi karyawan sebagai kunci sebagai prioritas utama mereka.

5. Keseimbangan Kebutuhan Global dan Lokal (*Balance of Global and Local Needs*)

Untuk perusahaan multinasional yang beroperasi di negara, budaya, dan lingkungan kelembagaan yang berbeda, manajemen talenta tampaknya akan rumit. Perusahaan perlu mencari cara untuk menanggapi tuntutan lokal dengan mempertahankan strategi SDM yang koheren dan pendekatan manajemen. Keputusan perusahaan tentang seberapa banyak kontrol lokal yang diperbolehkan, sebagian bergantung pada jenis industri, misalnya, produk konsumen perlu lebih memahami pasar lokal daripada obat-obatan atau perangkat lunak. Mereka dapat menyelaraskan praktik manajemen talenta dengan kebutuhan lokal dan global.

6. *Branding* Perusahaan Melalui Diferensiasi (*Employer Branding Through Differentiation*)

Untuk menarik karyawan dengan keterampilan dan sikap yang tepat sesuai dengan kebutuhan perusahaan, maka perusahaan perlu menemukan cara inovatif dan kreatif untuk sehingga memiliki pembeda tersendiri dari pesaing lainnya.

## **B. *Framework* Manajemen Talenta Global**

Menurut Schuler, *et. al.* (dalam Sidani dan Ariss, 2014:217) mengenai *Framework for Global Talent Challenges and Global Talent Management Initiatives* pada tabel di atas sebagai acuan organisasi dalam memetakan talenta sumber daya manusia di masa depan agar diperoleh karyawan yang berkualitas yang dapat mendukung tercapainya tujuan-tujuan organisasi melalui pengelolaan manajemen talenta yang efisien sesuai dengan kebutuhan organisasi.

*Forces and Shapers* merupakan tekanan dan pembentuk terjadinya perubahan-perubahan dalam manajemen talenta. Perubahan yang diakibatkan oleh globalisasi akibat kemajuan teknologi dan internet telah memudahkan semua orang untuk memperoleh informasi dan mempelajari hal-hal baru dengan murah dan cepat yang dapat menjangkau semua informasi diseuluruh dunia. Demografi menyangkut jumlah penduduk yang terus bertambah membuat organisasi harus mampu mengelolah sumber daya manusia secara efisien.

Tabel 3. *Framework for Global Talent Challenges and Global Talent Management Initiatives*

Framework for Global Talent Challenges and Global Talent Management Initiatives			
Forces & Shapers	Global Talent Challenges	HR Policies & Practices	Results
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Globalization</li> <li>• Demographics</li> <li>• Demand &amp; supply of workers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Right numbers</li> <li>• Right location</li> <li>• Right competencies &amp; motivation</li> <li>• Right price</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• HR planning</li> <li>• Staffing</li> <li>• T &amp; D</li> <li>• Performance Appraisal</li> <li>• Compensation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Talent positioning</li> <li>• Competitive advantage</li> <li>• Employer branding</li> </ul>
Source: Schuler et al. (2011) – with minor adjustments			

Selain itu adanya *gap* antar generasi memunculkan kesenggangan dalam hubungan kerja karena adanya rasa senioritas golongan tua kepada generasi muda dimana biasanya generasi muda lebih melek teknologi dan internet membuat munculnya jarak antar golongan. Kemudian, permintaan dan penawaran akan tenaga kerja di organisasi juga bervariasi. Hal ini juga menyesuaikan dengan faktor demografi serta kebijakan di suatu negara.

Tantangan yang harus dihadapi organisasi di era global saat ini sehubungan dengan talenta sumber daya manusia yaitu kemampuan organisasi dalam menentukan jumlah kebutuhan karyawan yang efisien dengan posisi kerja yang tepat sehingga mampu memberikan kontribusi yang maksimal bagi organisasi. Selain itu, penetapan kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan

karyawan harus mampu mendorong motivasi kerja sehingga karyawan dapat loyal dalam mengabdikan dirinya untuk organisasi.

Manajemen organisasi harus membuat peraturan yang secara praktis mampu mengoordinasikan <sup>87</sup> semua kegiatan yang berhubungan dengan sumber daya manusia secara terstruktur dan konsisten. Perencanaan merupakan hal yang paling penting agar dapat terselenggaranya manajemen talenta yang baik di organisasi karena menentukan arah tujuan, ukuran dan kebutuhan organisasi. *Staffing* salah satunya sebagai cara untuk mengoordinir kegiatan yang terarah sesuai dengan kelompok kerja berdasarkan job deskripsi dan job spesifikasi sehingga pencapaian tujuan perusahaan mampu dikontrol dan dikendalikan dengan lebih baik. Untuk menunjang kegiatan-kegiatan di organisasi, perlu didukung oleh teknologi yang memadai untuk mempercepat proses kerja misalnya dalam menyelesaikan administrasi, interkoneksi antar pegawai dalam dan luar organisasi, bertukar file serta melakukan proses analisis data sehingga perlu untuk terus dikembangkan agar organisasi tetap mampu bersaing di dunia bisnis. Serta kewajiban yang harus diberikan organisasi berupa kompensasi baik secara finansial maupun non finansial sebagai imbal jasa atas kinerja yang diberikan oleh karyawan harus disesuaikan untuk menjaga motivasi dan semangat kerja karyawan.

Melalui serangkaian proses diatas, organisasi mampu menempatkan talenta dari setiap sumber daya manusia yang mereka miliki sesuai dengan kompetensi dan bakat yang dimiliki. Kemampuan organisasi menganalisis faktor-faktor yang mampu memengaruhi perkembangan manajemen talenta, melakukan perencanaan manajemen talenta dengan baik dengan menyusun kebijakan dan peraturan kepada karyawan sesuai dengan tugas dan tujuan yang ingin dicapai, maka organisasi akan memiliki keunggulan secara internal untuk dapat bersaing dengan organisasi lain yang manajemen talentanya belum baik. Karena manajemen talenta mengelola manusia dengan bakat yang mereka miliki, sehingga apabila organisasi gagal dalam hal ini, maka efisiensi dan tujuan-tujuan perusahaan tidak akan dapat maksimal. Secara tidak langsung melalui pengelolaan SDM yang baik, maka citra organisasi juga akan baik terkhusus dalam pengelolaan karyawan membuat organisasi lain belajar dan menjadi panutan dalam pengelolaan manajemen talenta.

### **C. Tantangan Manajemen Talenta di Era Global**

Terselenggaranya manajemen talenta bukan dengan mudah begitu saja mampu dilaksanakan oleh perusahaan. Permasalahannya begitu kompleks sehingga banyak sekali tantangan bagi manajer SDM untuk dapat memastikan pengelolaan talenta karyawannya dapat berjalan dengan baik.



Khususnya di era perkembangan zaman yang semakin canggih, kemajuan teknologi menciptakan peluang juga tantangan bagi para manajer untuk menghadapi model ekonomis bisnis yang semakin tidak dapat diprediksi.

Menurut Machado, C (2017:118), tantangan utama dan pembentuk talenta global yaitu:

1. Globalisasi (*Globalization*)

Globalisasi adalah sebuah konsep yang digunakan oleh orang-orang saat menemukan sebuah fenomena-fenomena yang berbeda. Akibatnya, memberikan relevansi khusus dalam perluasan perdagangan dunia, persaingan antar perusahaan yang semakin ketat, potensi dalam menjangkau para pelanggan diseluruh dunia dan kumpulan orang diseluruh dunia yang sekarang membentuk pasar tenaga kerja global.

2. Perubahan Demografi (*Demographic Changes*)

Dalam beberapa tahun kedepan, bisnis diseluruh dunia akan menghadapi masalah angkatan kerja. Mengingat usia para angkatan kerja akan semakin menua sehingga perusahaan akan sedikit sekali menawarkan kesempatan untuk memperbarui keterampilan. Dilain sisi, adanya masalah besar karena ekspektasi Generasi Y karena mereka beralasan kurangnya peluang berkembang dalam suatu perusahaan sehingga muda bagi mereka untuk

meninggalkan perusahaan tersebut. Sementara banyak negara maju yang jumlah populasinya menyusut sedangkan populasi negara berkembang dengan ekonomi yang sedang berkembang juga cenderung diikuti oleh meningkatnya populasi generasi muda. Terdapat variasi yang signifikan dalam karakteristik demografis berdasarkan usia dan wilayah diseluruh dunia yang harus dipertimbangkan oleh organisasi multinasional dalam mencari dan merelokasi kegiatan operasional perusahaan khususnya dalam memanajemen karyawannya.

3. Permintaan Tenaga Kerja yang Memiliki Kompetensi dan Motivasi (*Demand for Workers with Competencies and Motivation*)

Banyak jenis pekerjaan baru yang sedang diciptakan sehingga membutuhkan tingkat kompetensi yang lebih tinggi. Pekerjaan yang telah ada saat ini, menuntut tenaga kerja harus terus beradaptasi dengan perubahan dan kondisi baru yang membutuhkan pengembangan kompetensi global manajemen talenta.

4. Penyediaan Tenaga Kerja dengan Kompetensi dan Motivasi (*Supply of Workers with Competencies and Motivation*)

Di Negara maju seperti Eropa Barat, Amerika Utara dan Jepang diharapkan ada kekurangan kompetensi manajerial, terutama saat ekonomi pulih sehingga mampu menyerap tenaga kerja dari luar.

Beberapa tren yang dapat memengaruhi manajemen talenta di masa depan menurut Ariss, *et al.* (2013:178) yaitu:

1. Talenta/bakat global yang melimpah namun bakat lokal terjadi kelangkaan
2. Perbandingan generasi muda yang lebih sedikit dibandingkan generasi tua dan banyak yang menuju pensiun dini. Namun hal ini tergantung pada konteks demografi nasional suatu negara
3. Banyak terjadi perbedaan lintas generasi di lingkungan tempat kerja (misalnya kebutuhan akan rasa hormat, bos yang suportif, pemimpin yang kredibel dan dipercaya)
4. Tenaga kerja yang beragam, dapat dikendalikan dari jarak jauh dan memiliki sikap yang berbeda-beda terhadap pekerjaan mereka
5. Metode kerja yang baru dan adanya hubungan kerja baru antara pengguna (*user*) dan penyedia bakat (*suppliers of talent*)

Spesifikasi Level dan Konteks Penelitian Terkait *Talent Management* sebagai sarana/acuan penelitian menurut Ariss, *et al.* (2013:177):

1. Level Individu

47

*Individual or personal agency, strategy, and experience, such as work-life, impacting upon talent development.* Agen

Individu atau pribadi, strategi dan pengalaman seperti

kehidupan kerja yang memiliki dampak terhadap pengembangan bakat/talenta.

13

2. *Organizational Level*

*Firm-wide policies and practices – both conscious and unconscious – and HRM strategies that shape TM.*

78

Kebijakan dan praktek organisasi yang luas baik yang disadari maupun yang tidak disadari dan strategi sumber daya manusia (SDM) yang membentuk manajemen talenta.

13

3. *Institutional Context*

*Legislative, political, and legal frameworks at regional, national, and international levels that institutionalize TM in employment, education, and other fields both formally and informally.* Kerangka legislatif, politik dan hukum di

tingkat regional, nasional dan internasional yang melembagakan manajemen talenta dalam ketenagakerjaan, pendidikan dan bidang lainnya baik secara formal maupun informal.

13

4. *National/International/Sectoral Context*

*TM analyzed with respect to its context; recognition of how TM practices can transcend (or not) national borders among different industries, networks, and organizations.*

Manajemen talenta dianalisis sehubungan dengan konteksnya, pengakuan tentang bagaimana praktik manajemen talenta dapat melampaui atau tidak batas negara diantara berbagai industri, jaringan dan organisasi.

## **BAB VI**

### ***TECHNOLOGY AND TALENT MANAGEMENT***

# BAB

# 6

## TEKNOLOGI SEBAGAI PENDUKUNG MANAJEMEN TALENTA

---

### A. Tujuan Sistem Informasi Manajemen Talenta

Para konsultan dan vendor masih memperdebatkan aspek apa saja yang menjadi ukuran dalam membuat *software* (perangkat lunak) yang diperlukan untuk menganalisa talenta karyawan dengan sempurna. Namun beberapa aspek yang digunakan secara umum menurut Lance Berger dan Dorothy Berger (2004:429) sebagai berikut:

#### 1. *Employee Competency Assessment* (Pengukuran Kompetensi Karyawan)

Hal yang paling mendasar dalam manajemen talenta untuk menilai karyawan dari berbagai macam kompetensi dan *skill* yang dimiliki. Pengukuran kompetensi karyawan dapat dijadikan sebagai laporan penilaian dasar dari berbagai macam laporan lainnya dari pengukuran kemampuan seseorang terhadap dirinya sendiri, bagi divisi dan seluruh organisasi. Data pengukuran kompetensi

karyawan juga dapat berhubungan dengan data kinerja seperti penjualan atau kontrol biaya untuk menilai validitas dari hasil pekerjaan dengan kompetensi yang mereka miliki.

## 2. *Succession Planning* (Rencana Sukses)

Dengan melakukan survey terhadap rencana rotasi antar karyawan dan jalur karir karyawan yang jelas, sehingga rencana sukses perusahaan dapat dikembangkan dan mampu menciptakan karyawan yang berkualitas, memberikan produktivitas dan kinerja yang baik bagi organisasi. Ini menjadi *master plan* perusahaan dalam menciptakan tujuan utama yang menjadi fokus manajemen SDM perusahaan untuk dapat mencapai target-target yang telah ditentukan sehingga perencanaan lebih jelas dan fokus tujuan dapat diawasi lebih mudah.

## 3. *Training and Professional Development* (Pelatihan dan Pengembangan Profesional)

Pelatihan dan pengembangan profesional dapat dilakukan melalui pengukuran berdasarkan rating dari tiap-tiap karyawan. Sistem pelatihan dapat berbentuk apa saja seperti diberikan kajian berupa buku-buku dan kursus-kursus yang terstandarisasi ke sistem pelatihan secara *online / offline*. Selain itu pemberian manajemen SDM harus memberikan kesempatan berupa pelatihan untuk memperoleh sertifikasi dibidang tertentu bagi pegawai yang dianggap perlu dan

layak sehubungan dengan pekerjaan dan risiko yang dimiliki oleh karyawan pada tingkat atau posisi jabatan tertentu. Hal ini penting mengingat semua kegiatan memiliki risiko, contohnya K3 yang memiliki risiko tinggi. Melalui sertifikasi, karyawan memiliki *license* karena telah melewati standardisasi ujian untuk memperolehnya baik secara teori dan praktik.

#### 4. *Compensation* (Kompensasi)

Rating karyawan dan divisi dapat dijadikan sebagai dasar pemberian kompensasi dan program insentif yang terintegrasi secara menyeluruh ke dalam sistem manajemen talenta. Organisasi harus memiliki strategi pembayaran dan seperangkat panduan administrasi sebagai acuan dalam melakukan pembayaran berdasarkan penilaian karyawan.

Pemberian kompensasi juga harus memerhatikan berdasarkan kebutuhan dan prestasi kerja karyawan. Pemberlakuan sistem rating akan memudahkan manajemen SDM untuk memberikan kompensasi yang transparan melalui proses input data berkala karyawan sehingga penilaian kinerja lebih mudah diukur untuk pemberian kompensasi karyawan.

### **B. Strategi Informasi Manajemen Talenta (*Talent Management Information Strategy*)**

Terdapat lima strategi informasi manajemen talenta



menurut Lance Berger dan Dorothy Berger (2004:435) sebagai berikut:

1. Laporan Proyek

Rencana tindakan berdasarkan kebutuhan manajemen organisasi. Termasuk misi proyek dan daftar pemangku kepentingan proyek.

2. Komponen Laporan

Daftar dan deskripsi komponen yang akan dimasukkan ke dalam sistem. Dapat mencakup *succession planning*, kinerja dan distribusi potensial, rencana karier, serta kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

3. Diagram Alir Data

Deskripsi informasi dasar dan penyebarannya melalui laporan. Termasuk data demografis dan evaluasi atau penilaian.

4. Rencana Pengelolaan

Termasuk tanggung jawab untuk memasukkan data, untuk merancang perubahan pada sistem dan untuk memberikan izin melihat laporan.

5. Analisis Sistem yang Ada dan Permintaan Proposal

11 Analisis sistem informasi sumber daya manusia yang ada. Permintaan proposal ditulis oleh perusahaan untuk membantu memutuskan strategi perangkat lunak (software) mana yang akan dilaksanakan berdasarkan hasil skenario.

## ***Talent Relationship Management dan Workforce Planning***

*Talent Relationship Management* (TRM) merupakan usaha untuk membangun hubungan dalam rangka mencari kandidat terbaik yang berasal dari eksternal yang memiliki kualitas tinggi, jejak alumni dan staf berkinerja tinggi melalui proses-proses yang secara sistematis melalui sistem yang dikembangkan oleh organisasi. Persiapan proses pengembangan TRM menghabiskan banyak waktu dan uang bagi organisasi karena akan menjadi aset yang *powerfull* dimasa depan. Melalui TRM, organisasi secara proaktif mencari kandidat-kandidat baru untuk dipromosikan atau menduduki jabatan baru dengan sistem *tracking* yang jelas. Konsepnya, menciptakan pangkalan bakat (*talent pool*) untuk mempermudah akses dalam menemukan informasi karyawan terkait latar belakang, pengembangan, serta kinerja yang diberikan.

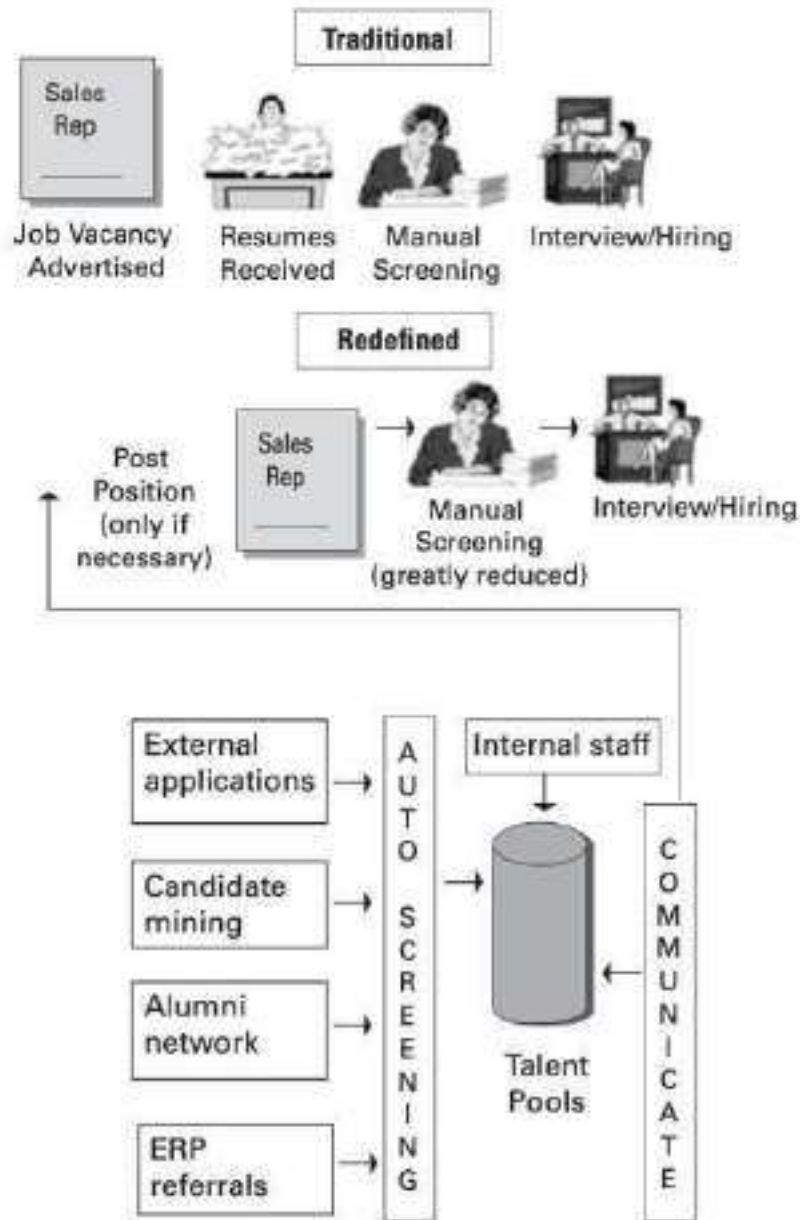
Saat ini, bukan suatu hal yang aneh bagi organisasi untuk menerima aplikasi lamaran daring (*online*) melalui *e-recruitment* (*electronic recruitment*) karena sangat memperluas jangkauan organisasi. Instrumen atau alat yang terintegrasi dengan *Talent Relationship Management* (TRM) mampu mendistribusikan *job posting* (lowongan kerja) ke beberapa macam *platform* (*web, e-mail, instagram, facebook, blog* dan lain-lain) sekaligus sehingga mudah bagi setiap orang

menemukan informasi mengenai *job posting*. Bagi pelamar yang memiliki akun terdaftar dengan *web* organisasi biasanya secara otomatis akan menerima *e-mail* pemberitahuan jika ada *job posting* baru yang dikeluarkan oleh organisasi sehingga secara otomatis pelamar dapat mengetahui ada lowongan yang sedang dibuka (*automatic feedback*). Namun beberapa *resume* (lamaran) secara otomatis ditolak oleh organisasi karena tidak sesuai dengan syarat dan standar yang diinginkan perusahaan melalui sistem komputerisasi yang di masukan oleh pelamar karena teknologi yang dimiliki secara otomatis menyortir kandidat menurut keahlian dan bakat.

Melalui sistem teknologi informasi yang terintegrasi dengan TRM tidak membutuhkan sumber daya tambahan. Teknik ini juga membangun hubungan yang positif dengan para pencari kerja menjaganya agar tetap rapi hingga ada *job posting* baru sebagai prospek saat suatu posisi diperlukan. Seiring waktu, upaya untuk berkomunikasi dengan kandidat di database bakat dapat diukur efektivitasnya terhadap tingkat respons ke berbagai jenis email.

Hasil akhir dari TRM adalah peningkatan *branding* dari sistem ketenagakerjaan organisasi (ukuran pandangan dan pendapat dari pencari kerja tentang *job poster* (pemberi kerja) organisasi) lebih tepatnya, pengurangan biaya untuk aktivitas rekrutmen dan biaya mencari kandidat. Secara teoritis, jika

hubungan dengan sekumpulan calon prakualifikasi terbangun dengan baik, para calon tersebut akan siap untuk diwawancarai begitu ada posisi yang tersedia sehingga organisasi bahkan tidak perlu mengiklankan posisi tersebut. Beberapa cara ini mempermudah manajemen SDM untuk menyaring karyawan dengan lebih mudah akibat simplifikasi melalui dukungan teknologi yang mempermudah semua akses baik untuk perusahaan atau calon karyawan itu sendiri. Berikut perbandingan antara cara tradisional dengan *Talent Relationship Management (TRM)*:



Dari gambar di atas (Schweyer, 2004:151) dapat dijelaskan bahwa cara tradisional masih sangat sederhana dan hampir semua kegiatan membutuhkan tenaga manusia. Hal ini memerlukan energi yang banyak bagi penyeleksi untuk

memilih dan menilai calon kandidat. Selain itu, efek seperti kelelahan dapat menyebabkan kehilangan konsentrasi dan sangat memungkinkan sekali terjadinya *error* dalam melakukan seleksi terhadap para kandidat. Kemudian, efisiensi waktu sangat buruk mengingat jumlah lamaran yang harus diseleksi sesuai dengan kriteria dan standar yang dicari perusahaan. Dengan semakin lamanya waktu untuk melakukan seleksi maka akan meningkatkan biaya-biaya seperti listrik, air dan bahan-bahan administrasi lainnya.

Dalam sistem yang terintegrasi dengan TRM mampu memotong banyak biaya dan waktu sehingga organisasi dapat secara efektif dan efisien dalam rangka perekrutan tenaga kerja. Melalui *auto screening* oleh sistem mengenai aplikasi yang dikirimkan oleh pelamar maka otomatis akan menyeleksi berdasarkan standar persyaratan yang perusahaan cari. Selanjutnya menjadi bahan pertimbangan dari pihak internal organisasi melalui penilaian manajemen kepada para kandidat.

Selanjutnya mengenai *Workforce Planning* (Perencanaan Tenaga Kerja) yang mencakup pelacakan keterampilan dan kompetensi, perencanaan suksesi, analisis metrik tenaga kerja dan inisiatif untuk menyelaraskan tujuan perusahaan dengan tenaga kerja saat ini dan masa depan. Dalam konteks TMS (*Talent Management System*) dan kaitannya dengan manajemen hubungan bakat, analisis dan perencanaan tenaga

kerja adalah proses yang tidak boleh diabaikan. Untuk tujuan menjelaskan praktik terbaik dalam *e-recruitment* dan manajemen bakat, perencanaan tenaga kerja harus diperhatikan. Ini adalah komponen kunci yang membuat semua hal lain yang dilakukan organisasi dalam manajemen bakat menjadi strategis atau direncanakan dan dipertimbangkan. Data yang berasal dari TMS, termasuk data rekrutmen dan sumber kandidat, hasil pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, upaya retensi, dan rotasi dalam organisasi, merupakan data penting untuk upaya perencanaan tenaga kerja.

Jika sebuah organisasi ingin melakukan manajemen talenta secara strategis, organisasi harus membuat siklus di mana semua komponen analitik tenaga kerja dan perencanaan TMS dapat terdata. Dengan cara ini, semua upaya dapat dinilai, dianalisis dan dilaporkan untuk memastikan bahwa hasil yang diinginkan tercapai dalam kaitannya dengan upaya pertumbuhan, pengurangan, atau pengoptimalan tenaga kerja yang lebih luas dan strategis. Misalnya, jika tujuan perusahaan ingin membuka divisi baru untuk membangun produk pasar baru, rencana tenaga kerja harus memberikan arahan untuk aktivitas manajemen bakat berikutnya. Organisasi harus segera dapat memberitahu manajemen, karyawan mana dengan keahlian yang diperlukan untuk menjadi staf di divisi baru

tersebut. Maka, manajemen harus mencari kualifikasi karyawan yang memenuhi syarat dan mungkin telah menunjukkan keinginan untuk pindah ke posisi yang bersangkutan.

Selama perencanaan perusahaan dan perumusan strategi, eksekutif HR (*Human Resource*) harus terlibat erat untuk memastikan bahwa strategi perusahaan realistis mengingat kumpulan bakat dan keahlian organisasi saat ini, dan keduanya mampu berkembang pada waktu yang dibutuhkan. Perencanaan tenaga kerja dimulai dengan staf yang ada. Setelah TMS dengan kapasitas perencanaan tenaga kerja telah siap, semua staf harus didorong untuk melengkapi profil mereka. Agar dapat memuat informasi yang berguna bagi organisasi, profil harus berisi bidang yang mencakup pengalaman, keterampilan, kompetensi, pendidikan, dan minat karir karyawan (seringkali komponen naratif yang berbentuk cerita terkadang digabungkan dengan daftar posisi dalam bentuk pilihan ganda di organisasi). Pada awalnya, profil akan menjadi penilaian diri (artinya karyawan akan menilai keahliannya sendiri). Namun, seiring waktu, hal itu akan mencakup semua pelatihan dan pengembangan yang diselesaikan oleh karyawan, termasuk tes dan hasil pelatihan secara keseluruhan. Ini juga akan mencakup tinjauan kinerja, dimana manajer memenuhi syarat penilaian diri karyawan dan



menambahkan evaluasi mereka sendiri. Penilaian rekan kerja, penyelesaian proyek, penghargaan yang diterima, pengakuan eksternal dan informasi permanen lainnya akan ditambahkan ke profil karyawan. Tes dan penilaian untuk mengukur keterampilan dan pengetahuan karyawan di bidang tertentu, serta tes psikometri atau kepribadian, dapat ditambahkan. Dengan cara ini, organisasi dapat mengembangkan pengetahuan yang sangat mendalam tentang tenaga kerjanya, termasuk keterampilan, minat, bakat, dan kapasitas.

Organisasi tidak akan memiliki pengetahuan yang mendalam mengenai kandidat eksternal seperti yang mereka miliki tentang staf mereka sendiri. Namun demikian, bagian dari pangkalan bakat (*talent pool*) yang berisi calon potensial eksternal akan berkali-kali lebih besar daripada pangkalan internal. Organisasi yang menggunakan jaringan internet untuk mencari dan membangun pangkalan bakat hampir selalu terkejut melihat seberapa cepat pangkalan bakat mereka tumbuh. Sebuah organisasi yang mengisi seribu pekerjaan per tahun melalui situs karier korporatnya dapat dengan mudah mengumpulkan kumpulan resume lima ratus ribu kandidat dalam waktu kurang dari satu tahun. Jika itu menggunakan papan publik yang besar untuk mengiklankan pekerjaan, hal itu mungkin menarik tambahan ribuan resume per hari sebagai tanggapan atas beberapa posting pekerjaan. Penggunaan

database resume publik dan *deep web mining* dapat menghasilkan lebih banyak lagi. Ketika ekonomi sedang berjuang untuk bangkit, membangun kumpulan resume yang besar tidaklah sulit. Kesulitannya adalah dalam menciptakan kumpulan karyawan potensial yang berharga, dengan kata lain, memisahkan antara karyawan yang biasa saja dengan karyawan yang memiliki kemampuan lebih. Tanpa menghabiskan banyak waktu, organisasi harus memfilter dan hanya menyimpan resume dan profil orang yang mungkin mereka pekerjakan jika posisi terbuka.

Oleh sebab itu, hubungan yang terintegrasi antara *Talent Management System (TMS)*, *Talent Relationship Management (TRM)* dan *Workforce Planning* sangat penting untuk kesuksesan sistem manajemen talenta organisasi saat ini dan dimasa depan karena mampu untuk beradaptasi dengan perkembangan ekonomi yang sangat dinamis.

### **C. Penggunaan Teknologi Informasi Dalam Mendukung Proses Manajemen Talenta**

Teknologi informasi merupakan pelopor manajemen talenta berbasis komputerisasi dan internet untuk mencari, mengembangkan dan menghasilkan karyawan-karyawan yang berkualitas untuk mendukung organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Penggunaan sistem manajemen talenta masa lalu sudah dinilai tidak efisien digunakan di masa sekarang.

Banyak vendor perangkat lunak (*software*) yang memberikan jasa berupa layanan untuk manajemen suatu organisasi mulai dari rekrutmen, pengembangan dan pengukuran kinerja yang berbasis *talent pool* sehingga manajemen sumber daya manusia di organisasi dapat melakukan pengawasan lebih terkontrol, terdokumentasi dengan baik melalui historikal data para karyawannya, melakukan pengembangan *skill* karyawan yang dirasa perlu, melihat hasil pencapaian untuk dilakukan promosi hingga dapat melakukan *termination* (pemecatan) kepada karyawan.

Hampir semua organisasi saat ini mengembangkan teknologi informasi buatan mereka sendiri. Mereka membuat *software* berdasarkan tujuan dan keperluan organisasi. Hal ini menyebabkan banyak organisasi melakukan rekrutmen karyawan yang memiliki latar belakang pendidikan dibidang teknologi untuk menciptakan sistem informasi yang terintegrasi dan memudahkan akses secara digital ke semua divisi sehingga dapat meminimalkan biaya, menghemat waktu dan melakukan kontrol yang lebih mudah bagi organisasi. Berikut grafik antara biaya dan personalisasi (desain khusus untuk memperoleh karyawan yang memenuhi kualifikasi) menurut Lance Berger dan Dorothy Berger (2004:422):

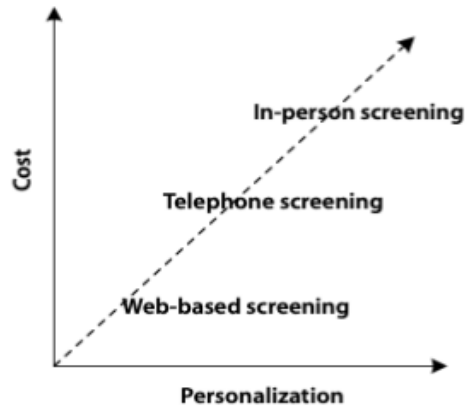


Diagram 4 . Hubungan Biaya dan Personifikasi Rekrutmen Karyawan

Melalui *web-based screening*, organisasi tetap mampu untuk memperoleh data karyawan secara daring melalui CV (*Curriculum Vitae*) yang mereka kirim melalui *e-mail*, mengetahui latar belakang pendidikan, pencapaian yang didapat, nilai akademis serta sertifikat pendukung lainnya yang dipadukan dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan syarat-syarat minimal organisasi. Cara ini juga sangat rendah biaya dan bisa menampung jumlah pelamar yang sangat besar dan dapat diakses serta dinilai melalui perangkat elektronik seperti komputer tanpa harus mencetak atau membuka tempat khusus pendaftaran. Dewasa ini, *web-based screening* juga mampu melakukan hal-hal lebih dari itu, perkembangan teknologi memungkinkan organisasi melakukan seleksi tertulis secara daring dengan syarat peserta wajib menghidupkan akses kamera perangkat elektronik mereka selama tes berlangsung. Ini menjadi terobosan yang sangat besar bagi manajemen SDM

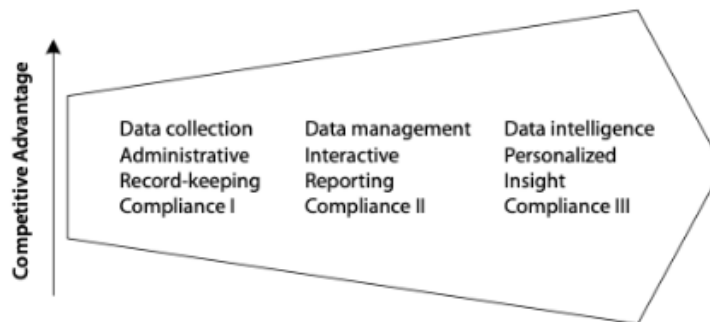
khususnya saat melakukan rekrutmen karyawan karena mampu menghemat biaya, efisiensi waktu, cakupan jaringan pelamar yang sangat luas tanpa batasan dan sangat fleksibel. Untuk sesi wawancara juga tidak menutup kemungkinan bisa dilakukan secara virtual melalui *video call* sehingga pewawancara dapat dengan jelas memerhatikan mimik wajah, perilaku dan jawaban-jawaban yang diberikan oleh pelamar secara langsung. Namun, keterbatasan metode ini terletak pada jaringan internet yang memadai karena sering terjadi terputusnya koneksi saat wawancara berlangsung dan pelamar juga bisa beralih jaringannya buruk saat wawancara sehingga menghambat proses rekrutmen.

*Telephone screening* juga mampu menghemat biaya organisasi namun cara ini sudah lama dipergunakan. Melalui metode ini dapat secara langsung mendengar suara pelamar dan mengonfirmasi keaslian data-data yang diberikan. Dalam praktiknya cukup terbatas karena bersifat *one by one*, memerlukan biaya selama melakukan panggilan dan tidak dapat secara *face to face*. Kelemahan metode ini adalah calon pelamar bisa saja bukan dengan yang bersangkutan melainkan orang lain dan kemungkinan gangguan pada jaringan yang menghambat proses identifikasi dan wawancara terhambat.

Metode yang paling sempurna untuk menilai kualifikasi dari calon pelamar adalah *in-person screening*. Pewawancara

mampu melakukan analisa dan penilaian secara langsung dengan kandidat sehubungan dengan *skill* dan kapabilitas pelamar. Dapat melihat perilaku dan tingkat emosional pelamar dalam menyelesaikan suatu permasalahan saat diberikan *study case*. Namun, cara ini memerlukan biaya yang besar dan tidak jarang perusahaan menyediakan biaya akomodasi, penginapan, biaya makan, loka tempat pelaksanaan dan biaya lainnya. Biasanya, organisasi melakukan metode ini saat tahap akhir dari rekrutmen untuk mendapatkan kandidat yang sangat sesuai dengan kriteria yang mereka inginkan.

Dewasa ini, manajemen sumber daya manusia sangat berfokus melakukan investasi dalam usaha mengembangkan sistem manajemen sumber daya manusia untuk mencari, mengembangkan dan menilai talenta karyawan sehingga dimasa depan mampu menjadi aset yang tak ternilai bagi organisasi. Beberapa *compliance* (pemenuhan syarat) dengan peranan *software* dan teknologi dalam menciptakan keunggulan bersaing (*competitive advantage*) bagi organisasi menurut Lance Berger dan Dorothy Berger (2004:423) sebagai berikut:



Melalui *software* (perangkat lunak) dan teknologi mampu mengumpulkan semua data karyawan secara lengkap dalam satu sistem. Sehingga, administrasi perusahaan menjadi lebih rapi, mudah diakses semua pemegang kepentingan dan mampu menurunkan jumlah karyawan administrasi untuk diberikan jenis pekerjaan lain. Selain itu, sistemn merekap data historis semua karyawan dari mulai rekrutmen, pengembangan kompetensi, produktivitas dan kinerja karyawan.

Selanjutnya, sistem manajemen informasi dan teknologi ini membuat suatu basis sistem yang lebih luas yaitu manajemen data organisasi, menghubungkan antar divisi untuk berbagai keperluan dengan lebih cepat dan fleksibel (interaktif) dan mampu memberikan hasil laporan yang berkualitas.

Dengan integrasi data yang terkoordinasi dengan baik di organisasi menciptakan *data intelligence* (kecerdasan data) sehingga organisasi tidak perlu secara manual misalnya dalam melakukan pengumpulan, pengukuran (*assesment*) dan evaluasi kerja karyawan karena semuanya mampu dikerjakan hanya dalam satu sentuhan jari (*one click*). Dengan kecerdasan data, mudah bagi organisasi untuk membuat variasi rencana kerja (*personalization*) secara tepat dan terukur sehingga menghasilkan masukan baru akan pengetahuan (*insight*) bagi organisasi dalam menyikapi tantangan perkembangan dan perubahan yang sangat dinamis di masa depan.

## **D. Proses Rekrutmen Karyawan yang Didukung Sistem Informasi Manajemen**

### **a. *Screening* (Penyaringan), *Sorting* (Penyortiran /Pemilihan) and *Ranking Applicants* (Pemeringkatan Pelamar)**

Internet telah memperluas kemampuan organisasi untuk menjangkau lebih banyak pencari kerja. Akibatnya sering terjadi banjir aplikasi yang menciptakan lebih banyak pekerjaan dalam penyaringan dan penyortiran. Perusahaan besar dan terkenal seperti Microsoft dan Lockheed Martin menerima antara enam ratus ribu hingga satu juta resume per tahun. Bahkan perusahaan kecil yang memposting di papan pekerjaan besar seperti Monster dan HotJobs menerima ratusan, bahkan ribuan lamaran per posting pekerjaan.

Meskipun demikian, karena ketidaksadaran atau ketakutan akan teknologi yang belum terbukti, organisasi menjadi lambat dalam mengadopsi alat penyaringan, penyortiran, dan penilaian otomatis. Saat ini, sebagian besar organisasi yang menggunakan alat ini melakukannya untuk menghilangkan kandidat yang jelas tidak memenuhi syarat mereka.



Jenis penyaringan lolos / gagal diawal waktu sangat berguna dan praktis. Ini melibatkan penggunaan kuesioner penyaringan khusus untuk posisi yang ditawarkan. Kandidat diminta untuk menjawab lima hingga sepuluh pertanyaan yang biasanya membentuk kuesioner dan jawabannya secara otomatis menyortir pelamar sesuai dengan cara mereka menjawab pertanyaan tersebut. Banyak organisasi mengatakan bahwa mereka dapat menghilangkan antara 25 persen hingga 50 persen pelamar dengan cara ini, secara otomatis dan dalam waktu nyata saat mereka melamar (*real time*). Manfaat lain menggunakan teknologi untuk memisahkan pelamar yang memenuhi syarat dari yang tidak memenuhi syarat adalah kemampuan untuk memproses, menyaring, menyortir, dan memberi peringkat kandidat tanpa menguras tenaga lebih dan mengalami kebosanan. Ini berarti bahwa ribuan pelamar dapat disaring secara *real time* dan sistematis sesuai dengan kriteria yang dimasukkan oleh manajer perekrutan tanpa kemungkinan ketidakkonsistenan manusia yang mempengaruhi hasil.

Secara umum, menggunakan teknologi penyaringan untuk memisahkan kandidat dengan kualifikasi minimal dari mereka yang jelas-jelas gagal memenuhi kriteria dasar memotong biaya seleksi cukup besar, antara 50 persen hingga 95 persen menurut penelitian yang kredibel (Schweyer, 2004:110).

Hampir semua vendor TMS menawarkan kapasitas penyaringan sebagai bagian dari perangkat mereka. Biasanya, hal ini memungkinkan manajer perekrutan untuk menyeleksi kandidat yang memberikan hasil yang tidak sesuai terhadap persyaratan wajib organisasi. Alat kuesioner penyaringan yang lebih canggih juga memungkinkan untuk menimbang dan memberi peringkat jawaban atas pertanyaan. Bergantung pada teknologi yang digunakan, manajer perekrutan atau perekrut masuk ke dalam sistem untuk mengakses daftar kandidat yang diberi peringkat dan disortir lalu dianalisa dicari lebih jauh. Daftar tersebut memberi tahu seberapa dekat kualifikasi pelamar sesuai dengan kriteria yang ditetapkan dalam kuesioner. Dengan mengklik nama kandidat, resume atau profil lengkap, serta jawaban spesifik kandidat untuk setiap pertanyaan, dapat dilihat. Sekali lagi, bergantung pada solusinya, manajer atau perekrut mungkin dapat mengatur ulang bobot yang awalnya ditetapkan untuk pertanyaan saringan individu dan menyesuaikan daftar kandidat yang sesuai.

Tabel 4. Skema Pertanyaan Responden Mengenai Manajemen Talenta Menurut Cooke et. al. (2014:231)

HRM practices	Examples of schemes
Recruitment and skills sourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-channelled and multi-tiered recruitment and talent team building</li> <li>• Employee referral to increase retention rate (e.g. 'Bring your buddy' scheme) (India)</li> <li>• Insourcing, e.g. by using free-lancing experts for consultancy services; by collaborating with the universities (China)</li> <li>• Critical skill gaps analysis (India)</li> </ul>
Financial incentives	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A bespoke wage policy that is separated from the mainstream wage policy to attract talent (China)</li> <li>• Housing benefits and start-up fund to attract talent (China)</li> <li>• Flexible pay contingent on performance</li> <li>• Employee stock-option schemes</li> <li>• Voluntary benefits for employees' future concern (e.g. social insurance, company pensions)</li> <li>• Ad hoc fringe benefits (e.g. food vouchers, movie tickets, overseas trip)</li> </ul>
Training and development	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sponsoring qualification-based higher/further education (e.g. MBA/EMBA)</li> <li>• Overseas training opportunities</li> <li>• In-house training and learning programs</li> <li>• Career planning</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Succession planning (e.g. Employee Pipeline Schemes)</li> <li>• Leadership development programs</li> </ul>
Performance management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Linking performance appraisal to reward and promotion</li> <li>• Fast track promotion for top performers</li> <li>• Linking skill/competence contests and awards (China)</li> </ul>
Intrinsic rewards Setting role models	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Giving recognitions and awards for exceptional performance</li> <li>• Team-based elite team as a role model to motivate others in the firm to grow and develop their talent (e.g. No.1 State-owned astronomy corporation, China)</li> </ul>
Job rotation Improving working conditions	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Internal job rotation to broaden employees' knowledge and experience and learn the full business</li> <li>• Improve working environment to raise employees' satisfaction level, this includes: improving the working and living condition of employees to create an enjoyable environment, employee opinion boxes to create direct communication with employees to address grievances (China)</li> </ul>
Communication Employee involvement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparency and communication as the values of the organization</li> <li>• Employee suggestions schemes to harness innovative ideas</li> </ul>

## **b. Sumber-Sumber Perekrutan Karyawan**

Terdapat beberapa sumber dalam mencari prospek karyawan yang dibutuhkan suatu perusahaan menurut Armstrong (2012:226), antara lain sebagai berikut:

### *1. Online Recruitment (Rekrutment Daring)*

Rekrutment secara daring dapat dilakukan melalui penyebaran informasi di *website* perusahaan, papan pengumuman pekerjaan dan sosial media. Keuntungan rekrutmen secara daring umumnya dapat menjangkau pelamar yang lebih luas, dan lebih cepat serta lebih murah daripada metode periklanan tradisional. Rincian lebih lanjut tentang pekerjaan dan perusahaan dapat diberikan di situs dan CV dapat dicocokkan dan lamaran dapat dikirimkan secara elektronik.

- Situs web dapat menggunakan merek organisasi untuk menarik kandidat.
- Papan pekerjaan dapat dicari dengan kata kunci. Detail pekerjaan dapat diubah dan CV dikelola secara elektronik.
- Media sosial mudah dijangkau. LinkedIn saat ini memiliki 100 juta anggota di seluruh dunia.

Namun bukan berarti tidak terdapat kerugian dalam melakukan rekrutmen secara daring. Secara umum, dapat menghasilkan terlalu banyak lamaran yang tidak relevan atau buruk dan masih belum menjadi pilihan pertama dari banyak pencari kerja.

- Situs web mahal dan masih membutuhkan media lain untuk mengarahkan lalu lintas ke situs.
- Papan pekerjaan buruk untuk 'pencari pasif'.
- Media sosial - pemberi kerja / perekrut harus mengelola profilnya sendiri.

## 2. *Advertising* (Pengiklanan)

Melalui media iklan dapat dilakukan dengan menampilkan atau mengklasifikasikan iklan di koran atau jurnal nasional atau lokal. Keuntungannya yaitu dapat menarik minat melalui media masa atau efek dari suatu kegiatan perdagangan sehingga orang yang tidak aktif mencari pekerjaan dapat lebih mudah menemukannya. Namun, cara ini akan segera ditinggalkan karena kemajuan arus teknologi yang luar biasa.

## 3. *Recruitment Agencies* (Agen Perekrutan)

Melalui sumber perekrutan ini, agensi akan cenderung mengutamakan untuk merekrut staf kantor dan penjualan yang terdaftar dengan mereka. Keuntungannya yaitu mudah, menghemat waktu dan permasalahan yang mungkin timbul, serta mendapatkan kumpulan kandidat yang sudah terampil.

Namun, ada kemungkinan akan merekrut kandidat yang tidak sesuai dengan keinginan perusahaan yang sebenarnya.

4. *Job Centers* (Pusat Kerja)

Biasanya untuk pekerja seperti staf administrasi dan penjualan. Biasanya hampir tidak ada biaya yang dikeluarkan dan mampu mendapatkan banyak pilihan calon karyawan. Tetapi cenderung terbatas pada jenis pekerjaan tertentu yang sifatnya rutin.

5. *Recruitment Consultants* (Konsultan Perekrutan)

Konsultan akan melakukan kegiatan berupa wawancara dan serangkaian proses yang terlibat dalam rekrutmen dengan hasil akhir mendapatkan kandidat yang berkualitas tinggi. Keunggulannya yakni orang yang melaksanakan sudah memiliki keahlian yang teruji sehingga dapat mengurangi beban kerja. Tetapi, untuk menggunakan jasa konsultan dibutuhkan biaya yang cukup tinggi.

6. *Executive Search Consultants* (Konsultan Pencarian Eksekutif)

Jasa ini biasanya khusus digunakan perusahaan untuk menentukan atau mencari karyawan yang sudah memiliki kualifikasi tinggi yang menduduki posisi senior. Keunggulannya mampu menemukan orang-orang dengan kualifikasi unggul namun biaya jasa yang digunakan juga sangat tinggi dan terbatasnya posisi pekerjaan dengan jabatan yang tinggi.

### 7. *Recruitment process outsourcing* (Proses Rekrutmen *Outsourcing*)

Salah satu metode pencarian calon karyawan melalui proses rekrutmen *outsourcing* akan memberikan proses rekrutmen yang lengkap. Keuntungannya yaitu menghemat waktu, membawa keahlian terampil dari luar perusahaan untuk mengatasi masalah perekrutan dan membebaskan bidang SDM untuk melakukan aktivitas atau pekerjaan lain seperti fokus dalam pengembangan talenta karyawan. Namun kelemahannya karena semua proses dilakukan oleh pihak lain, kemungkinan terjadi lemahnya pengawasan rekrutmen bisa saja hilang kendali tanpa sehingga mendapatkan karyawan yang bahkan jauh dari keinginan perusahaan.

### 8. *Educational Establishments* (Lembaga Pendidikan)

Lembaga pendidikan dalam hal ini seperti universitas, perguruan tinggi dan sekolah. Keunggulannya yaitu memperoleh calon karyawan yang memiliki talenta dan skill yang mumpuni namun adanya kemungkinan pengeluaran biaya yang cukup besar untuk melakukan pencarian dan sebagian besar yang direkrut belum memiliki pengalaman bekerja sama sekali sehingga dibutuhkan adaptasi lebih intens dalam bekerja.

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam menggunakan formulir aplikasi secara lebih efektif:

- Tentukan apa kriteria pemilihan dan bagaimana hal ini akan dinilai dengan menggunakan formulir aplikasi.
- Buat pertanyaan tetap yang jelas, relevan, dan non-diskriminatif.
- Mintalah minimal informasi pribadi.
- Perluas kelompok pelamar dengan menawarkan berbagai pilihan dan panduan untuk mengisi dan melihat formulir lamaran.

Selanjutnya dilakukan proses sortir (pemilihan) dari aplikasi lamaran pekerjaan. Aplikasi disaring dengan membandingkan informasi yang tersedia tentang mereka dengan kriteria utama dalam spesifikasi orang. Kriteria harus dianalisis dengan hati-hati agar dapat dipahami sepenuhnya. Kriteria tersebut dapat diklasifikasikan dalam tiga tajuk berikut sehingga dapat diterapkan secara konsisten untuk memandu keputusan penyaringan:

1. *Essential* (Penting)

Pelamar tidak akan dipertimbangkan kecuali kriteria ini dipenuhi.

2. *Very Desirable* (Sangat diinginkan)

Preferensi akan diberikan kepada pelamar yang memenuhi kriteria ini.

3. *Desirable* (Diinginkan)



Pelamar yang memenuhi kriteria ini akan diberikan pertimbangan yang baik tetapi itu bukan persyaratan yang penting. Namun, jika sejumlah pelamar memenuhi dua kriteria pertama, pemenuhan kriteria yang diinginkan akan menjadi faktor dalam menentukan pilihan.

Setelah aplikasi lamaran dipilih sesuai dengan kriteria yang diinginkan perusahaan, kemudian dilanjutkan ke tahap pengukuran kemampuan calon karyawan melalui berbagai macam sarana pengujian seperti Tes Potensi Akademik (TPA) untuk menguji kemampuan calon pelamar dalam menyelesaikan persoalan yang membutuhkan daya imajinasi yang tinggi dan cara berpikir yang cepat yang penting untuk melakukan kegiatan pengambilan keputusan. Kemudian tes pengetahuan terhadap bidang pekerjaan yang akan dilamar untuk mengukur tingkat penguasaan pengetahuan yang dimiliki oleh pelamar. Setelah dinyatakan layak, dilanjutkan dengan proses wawancara (*interview*). Wawancara dibedakan menjadi 2 jenis yaitu:

- *Unstructured interviews* (Wawancara Tidak Terstruktur)

Wawancara tidak terstruktur pada dasarnya adalah diskusi umum di mana pewawancara mengajukan beberapa pertanyaan yang relevan dengan apa yang dia cari tetapi tanpa tujuan tertentu selain untuk mendapatkan gambaran

keseluruhan tentang kandidat sebagai individu. Pertanyaan sering kali acak dan tidak spesifik. Kandidat dinilai berdasarkan kesan umum yang mereka buat dan prosesnya cenderung sangat subjektif. Penelitian yang dikutip kemudian dalam bab ini telah menunjukkan bahwa validitas prediktif (sejauh mana ia memprediksi kinerja dalam suatu pekerjaan) dari wawancara tidak terstruktur cukup rendah.

- *Structured Interviews* (Wawancara Terstruktur)

Metode yang disukai adalah wawancara terstruktur yang jika dilakukan dengan baik memiliki tingkat validitas prediktif yang lebih tinggi. Wawancara terstruktur adalah wawancara berdasarkan kerangka kerja yang ditentukan. Dalam kerangka tersebut mungkin ada sekumpulan pertanyaan yang telah ditentukan sebelumnya. Semua kandidat diberikan pertanyaan yang sama dan jawabannya dapat dinilai melalui sistem peringkat.

Kerangka yang paling khas adalah spesifikasi orang. Pertanyaan wawancara bertujuan untuk menetapkan sejauh mana seorang kandidat memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan dan tingkat yang tepat dari kompetensi perilaku yang diinginkan. Ini mungkin bisa disebut sebagai 'wawancara berbasis kompetensi', terutama jika fokusnya adalah menilai tingkat kompetensi perilaku yang dimiliki oleh kandidat. Namun,

sebagian besar pewawancara juga mencari informasi tentang pengetahuan, keterampilan dan kapabilitas untuk bagian pekerjaan yang dilamar daripada sekadar kompetensi perilaku.

Setelah dinyatakan lolos dari seleksi wawancara, secara umum ini adalah hasil akhir dari proses rekrutmen. Namun beberapa perusahaan atau organisasi juga menetapkan kelulusan setelah proses magang dilakukan dalam kurun waktu tertentu sebagai pertimbangan atas kinerja, kemampuan dan loyalitas calon karyawan untuk diterima sebagai karyawan tetap di suatu perusahaan.

Merujuk pada pendapat Lance Berger dan Dorothy Berger (2004:170), lima keadaan situasional utama perencanaan sumber daya modal manusia yaitu:

1. Surplus  
Terdapat lebih dari satu satu calon pengganti.
2. Kekosongan (*VOIDS*)  
Tidak ada calon pengganti untuk kekosongan jabatan (menjadi perhatian utama).
3. Blokade (*BLOCKAGES*)  
Pemegang jabatan saat ini yang tidak dapat dipromosikan dalam divisi yang sama atau divisi lainnya.
4. Masalah Karyawan (*PROBLEM EMPLOYEES*)

Para karyawan yang tidak dapat memenuhi ekspektasi organisasi.

5. *Superkeepers*

Karyawan yang memiliki kinerja sangat ungu melebihi dari ekspektasi organisasi.

**BAGIAN VII**  
***TALENT MANAGEMENT ARRANGEMENT***

# BAB

## 7

### PERSPEKTIF DEFINISI MANAJEMEN TALENTA

#### A. Konsep Dasar dan Faktor-Faktor Manajemen Talenta

Perlunya pengetahuan mengenai konsep dasar manajemen talenta yaitu sebagai pondasi untuk mengembangkan model yang disesuaikan dengan keperluan perusahaan. Pemahaman ini sebagai landasan saat merencanakan, menyusun dan melaksanakan kegiatan yang berhubungan dengan manajemen talenta perusahaan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (LBA Consulting Group, 1990), konsep dasar yang harus dipahami manajemen SDM perusahaan adalah sebagai berikut :

20

1. Identifikasi, seleksi, mengembangkan dan mempertahankan *superkeeper*.
2. Identifikasi dan pengembangan karyawan berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pada posisi kunci saat ini dan yang akan datang.
3. Klasifikasi dan investasi tiap karyawan berdasarkan realisasi kinerja dan/atau potensi kontribusi.

## **Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Talenta**

Menurut Berger dan Berger (2008:41) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses *Talent Management*, yaitu:

### **1. Nilai Tenaga Kerja**

Nilai tenaga kerja adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan tenaga kerja dengan kehidupan diluar kerja.

### **2. Keadaan Demografi**

Demografi dunia yang berpengaruh terhadap *pool* talenta dan cara organisasi beradaptasi terhadap tenaga kerja beragam latar belakang budayanya. Dan juga penggantian eksekutif dimana terjadinya mengidentifikasi para *superkeeper* sedini mungkin, memasukkannya ke dalam *pool* talenta di awal karir mereka dan mengembangkannya agar lebih cepat mewakili karir eksekutif mereka.

### **3. Perubahan Peran Profesional SDM**

Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi ini tidak dapat dihindari. Perannya jauh lebih luas, yaitu mulai dari peran sederhana memberi pelayanan kepada karyawan antara lain pelatihan, *coaching* dan *conceling* sampai dengan cara mengimplementasikan *worklife programs inovatif* dalam rangka untuk menarik dan

mempertahankan beberapa karyawan kunci. Tanggung jawab utama dalam perubahan peran para professional SDM yaitu dalam bidang pengelolaan talenta SDM. Disamping itu, harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik SDM yang lain seperti kompetensi, *benefit*, *worklife programs*, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.

4. Strategi Perubahan Untuk Melaksanakan Manajemen Talenta

- a. Bimbingan (*coaching*) untuk mempertahankan karyawan
- b. Merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan para karyawan berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya.
- c. Subkontrak dan subkontraktor.
- d. Rencana suksesi.
- e. Proses perencanaan suksesi yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan dan pembimbingan (*coaching*) merupakan keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan, sekaligus menunjukkan terjadinya mobilitas karir (terutama bagi para *superkeeper*).

5. Mengembangkan Kepemimpinan Melalui Kompetensi

- a. Strategi *empoloyment branding*



Menciptakan citra sebagai perusahaan yang memiliki “kondisi lingkungan kerja yang nyaman” melalui *branding* (penciptaan merk), merupakan cara ideal yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan *superkeeper*.

b. Meningkatkan Perhatian Pemimpin Puncak Pada Rencana Suksesi

Suksesi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

### **Kompetensi Generalisional**

Menurut Diane Piktialis (dalam Sukoco dan Fadillah, 2016:88) berpendapat bahwa perusahaan kini membutuhkan salah satu jenis kompetensi yang disebutnya sebagai kompetensi generasional (*generational competence*) dalam mengelola talenta, yaitu:

- kompetensi generasional adalah kemampuan kami, anda, manajer HRD manajemen puncak, eksekutif atau pemegang saham untuk memahami, menghargai dan memenuhi kebutuhan, keinginan dan aspirasi berbagai generasi karyawan yang hadir secara bersamaan dalam satu organisasi.

Menurut pendapat Pella dan Inayati (2011:103) bahwa:

- Kompetensi generasional adalah kemampuan untuk memahami dan menghargai serta memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda, sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya.

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.
4. mendesain proyek yang memberikan kesempatan munculnya kolaborasi lintas generasi.

### **Kompetensi Generasional Dalam Manajemen Talenta**

Bagaimana organisasi menggunakan kompetensi generasinya sebagai bagian dari strategi manajemen talenta akan beragam, tergantung pada tujuan perusahaan dan struktur generasi yang ada dalam organisasi. Sehingga jika melihat fenomena tersebut memaksa organisasi untuk lebih maksimal lagi dalam pengelolaan manajemen talenta.

Menurut Pella dan Inayati (2011:103) berpendapat bahwa:

- kompetensi generasional merupakan kompetensi lintas budaya yang harus mulai segera diadaptasi dan dikembangkan oleh berbagai organisasi, agar mampu menghadapi keragaman kebutuhan dari empat generasi tenaga kerja yang hadir bersamaan setiap hari mewarnai dinamika manajemen talenta.

Bagi karyawan, pemahaman kompetensi generasional berarti 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 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.

## **B. Langkah-Langkah Dalam Pembuatan Sistem Manajemen Talenta**

Ada 5 langkah yang harus dilakukan perusahaan sebelum membuat sistem manajemen talenta menurut Sloan, *et al.* (dalam Blass, E. 2009:21) yaitu:

- 91
1. Memperjelas proposisi nilai bakat yang ada untuk menawarkan pertukaran nilai yang sesuai kepada karyawan yaitu apa yang anda inginkan dan apa yang Anda tawarkan.
  2. Identifikasi celah dalam *pipeline* bakat (bakat yang diutamakan) yaitu menilai kinerja, potensi, kesiapan, dan kecocokan.
  3. Pilih solusi sumber terbaik untuk mengisi kekosongan posisi kerja yaitu melakukan *outsourcing*, mengembangkan, mengubah dan memperoleh karyawan.
  4. Selaraskan proses inti manajemen bakat dengan bakat yang dibutuhkan untuk mencapai strategi baru yaitu menarik, mempertahankan, memilih, melakukan transisi, memobilisasi, dan mengembangkan.
  5. Membangun mekanisme pendukung organisasi yaitu kerangka kerja tata kelola, pelatihan, tinjauan bakat, mengukur dan menghargai kemajuan.

Menurut Lance Berger dan Dorothy Berger (2004:170) langkah-langkah yang secara umum digunakan oleh perusahaan dalam membuat model manajemen talenta sebagai berikut:

1. *Select competencies* (Memilih Kompetensi)  
Kompetensi meliputi *skills*, *attitudes*, dan *behaviours* yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sehingga harus dipilih sesuai kebutuhan perusahaan dengan tepat.

2. *Define Measurement Scales* (Mendefinisikan Skala Pengukuran)

*Rating scales* akan menentukan bagi kompetensi yang dipilih berdasarkan level pada organisasi dengan menggunakan pendekatan pada faktor-faktor yang dinilai pada evaluasi pekerjaan.

3. *Develop a Structured Interview Outline*

Menggunakan skala pengukuran dan kompetensi, *recruiter* mengembangkan dan membuat daftar list pertanyaan langsung yang berhubungan dengan pekerjaan.

73

Berdasarkan riset yang dilakukan oleh Boston Consulting Group (2008) manajemen talenta sangat penting yang dilihat dari :

23

1. Karyawan bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka.
2. Usia Angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua dan kini orang berkecendrungan untuk memiliki lebih sedikit anak.
3. Perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global.
4. Kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya.

## **Proses Manajemen Talenta**

Menurut Berger (dalam Savitri dan Suherman, 2017:133) menyatakan bahwa manajemen talenta terdiri 4 proses utama yaitu:

### *1. Inclusion*

Keadaan dimana individu merasa sebagai bagian proses organisasi.

### *2. Engagement*

Hubungan dimana organisasi dengan karyawan. Pada proses ini, model manajemen talenta adalah memastikan bahwa karyawan antusias dalam mengerjakan pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi.

### *3. Competencies*

Memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.

### *4. Retention*

Memastikan bahwa karyawan tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah di perusahaan lain.

Kemudian proses dalam manajemen talenta dapat dibagi kedalam beberapa sub kategori sebagai berikut :

### *1. Sourcing*

Proses disiplin akusisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan identifikasi bakat. Berikut adalah tindakan yang dilakukan pada proses *sourcing*:

a. *Sucession*

Adalah proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan orang yang memiliki potensi untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah organisasi.

b. *Branding*

Adalah proses agar karyawan dalam organisasi bekerja dan memiliki perbedaan dibandingkan dengan karyawan pada organisasi lain.

c. *Workforce Planning*

Adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tegana kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislagif, pelayanan, produksi dan peraturan dapat tercapai.

d. *Recruiting*

Adalah proses menentukan dan menyewa kandidat pekerja dengan kualifikasi terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan cara yang hemat biaya dan efektif.

2. *Aligning*

Proses menyatukan karyawan dengan tujuan strategi perusahaan dan kebudayaan perusahaan. Tindakan yang dilakukan dalam proses *aligning* adalah:

a. *Onboarding*

Adalah mekanisme yang karyawan baru dapatkan untuk memperoleh pengetahuan, kemampuan dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif.

b. *Strategic Plan/Goal Alignment*

Adalah penyatuan karyawan dengan tujuan serta rencana strategis organisasi.

c. *Performance Management*

Adalah proses dimana manajer dan karyawan bekerja sama untuk merencanakan, mengawasi dan mengulas tajam karyawan dan kontribusinya terhadap perusahaan.

3. *Learn and Develop*

Proses dimana karyawan mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karir yang lebih baik di dalam organisasi.

4. *Reward*

Hasil formulasi dan implementasi strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk memberi imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten dan sejalan dengan nilai seorang karyawan di mata organisasi.

Pella dan Inayati (2011:82) secara umum perusahaan akan melakukan sebuah proses manajemen talenta yang terdiri atas beberapa proses, antara lain:



2

1. Menarik dan merekrut kandidat yang memenuhi syarat dengan latar belakang yang kompetitif.
2. Memperbesar peluang pelatihan dan pengembangan.
3. Mengelola proses manajemen kinerja.
4. Mengelola program retensi.
5. Mengelola program promosi dan transisi.
6. Mengelola dan menentukan gaji yang kompetitif.

Menurut Berger dan Berger (2008:27) strategi dalam mengimplementasikan manajemen talenta, terdapat empat langkah atau proses dalam mewujudkannya, antara lain:

9

1. Mengembangkan alat dan skala *assessment*, yaitu:
  - a. Menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya
  - b. Mengembangkan sistem evaluasi kinerja dan skala pengukurannya
  - c. Mengembangkan perkiraan potensi *talent* dan skala pengukurannya
  - d. Mengaplikasikan skala pengukuran tersebut pada setiap pekerjaan
2. Mengembangkan alat pelatihan dan pengembangan, yaitu:
  - a. Menyusun petunjuk pelaksanaan pembimbingan (*coaching*)
  - b. Menyusun direktori program pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kompetensi

- c. Menyusun direktori buku yang terkait dengan pengembangan setiap jenis kompetensi
3. Melakukan evaluasi setiap karyawan dengan alat-alat tersebut
4. Menyiapkan rencana tindakan, yaitu:
  - a. Menyusun ikhtisar kekuatan karyawan
  - b. Menyusun formulir dan rencana pengembangan kompetensi yang merupakan talenta individu

Tabel 5. Spesifikasi Perspektif Talenta

Perspective	Talents
Cognitive	Language proficiency Communication skills Conflict resolution skills Planning and organization skills Strategic vision Creativity Deduction ability
Practical	Ability to manage in risk situations Work capacity Quick decision-making Problem-solving ability Pragmatism Multitask Discernment in the approach and analysis of situations
Behavioural	Patience Persistence Tolerance Open mind Sympathy Understanding and assertiveness Leadership Willingness to help and work as a team Ease of communication Dynamism
Evolutional	Learning ability Desire to learn Ability to learn fast Develop critical sense Strive to improve Perseverance Commitment Capacity for innovation Resilience

### C. Hambatan Dalam Pelaksanaan Inisiatif Manajemen Talenta

Menurut Schuler, Jackson dan Tarique (dalam Sidan dan Aris, 2013) beberapa hambatan dalam melakukan inisiatif terhadap manajemen talenta sebagai berikut:

- 12 1. *Time dedicated to TM by senior managers*. Waktu yang didedikasikan untuk manajemen talenta oleh manajer senior tidak cukup.
2. *Organizational structures*. Struktur Organisasi yang tidak fleksibel sehingga manajemen talenta sulit berkembang.
- 92 3. *Lack of involvement by middle managers*. Kurangnya keterlibatan manajer menengah. Kurangnya kesediaan untuk mengakui perbedaan kinerja di antara pekerja yang dipekerjakan.
- 12 4. *Lack of willingness to acknowledge performance variances among employed workers*. Antar karyawan tidak saling mendukung untuk menciptakan suatu pembaharuan dan peningkatan manajemen talenta.
- 12 5. *Lack of HR knowledge in how to properly address TM challenges*. Kurangnya pengetahuan SDM tentang bagaimana menangani tantangan manajemen talenta dengan benar,
- 12 6. *The discrepancy between knowledge and action that limits managerial ability to make the right TM decisions*.

Perbedaan antara pengetahuan dan tindakan yang membatasi kemampuan manajerial untuk membuat keputusan manajemen talenta yang tepat.

Hambatan-hambatan tersebut penting untuk dapat diatasi oleh para manajer atas di perusahaan untuk dapat mengembangkan manajemen talenta yang berkualitas dalam mendukung kelangsungan sumber daya manusia perusahaan.

### **Penyebab-Penyebab Manajemen Talenta Tidak Begitu Efektif**

Menurut Linda dan Paul (2011: 10) ada beberapa penyebab mengapa pelaksanaan manajemen talenta dalam sebuah perusahaan tidak efektif dikarena bebeapa faktor sebagai berikut:

#### *1. Lack of Leadership Engagement* (Kurangnya Keterlibatan Kepemimpinan)

Manajemen talenta berada dalam lingkup manajemen sumber daya manusia harus mampu diarahkan dan dikelola dengan baik oleh para pemimpin. Namun, kepemimpinan yang lemah menyebabkan pengembangan manajemen talenta tidak maksimal sekalipun melalui perencanaan yang sudah bagus. Ketika para pemimpin tidak terlibat dalam mengidentifikasi dan mengasah bakat karyawan dalam

organisasi menyebabkan gagalnya kesuksesan manajemen talenta karyawan di perusahaan secara menyeluruh.

31

2. *No Clear Linkage between Business Strategy and Talent Management Strategy*. (Tidak Ada Hubungan yang Jelas antara Strategi Bisnis dan Strategi Manajemen Bakat)

44

Terlalu sering perusahaan memulai dengan mekanisme proses peninjauan talenta tanpa sepenuhnya mendefinisikan apa yang ingin mereka capai. Tanpa pemahaman yang jelas tentang "mengapa" atau maksud strategis dari upaya tersebut, bahkan dengan perencanaan terbaik, inisiatif tersebut terasa reaksioner. Untuk menjadi sukses, harus ada pemetaan yang jelas tentang bagaimana strategi manajemen talenta mendukung kesuksesan bisnis mampu dijelaskan secara nyata dan terukur.

31

3. *Culture that Does Not Support Talent Initiatives*. (Budaya yang Tidak Mendukung Inisiatif Talenta)

Pemimpin mungkin bermaksud baik dalam mengembangkan proses manajemen talenta, tetapi kebanyakan para pemimpin tidak melihat unsur budaya yang mendasari dan menghalangi upaya mereka. Seringkali para pemimpin lebih fokus pada hasil dengan mengorbankan para karyawan. Karyawan merasa tidak nyaman dalam melatih bakat dan memberikan umpan balik yang konstruktif. Jika budaya organisasi tidak mendukung pengembangan investasi pada manajemen talenta dan

membantu karyawan mendapatkan pengalaman baru, maka hampir semua inisiatif talenta pasti akan hilang dengan cepat.

4. *No Overarching Framework.* (Tidak Memiliki Kerangka Umum)

Agar upaya manajemen talenta berkelanjutan, harus ada pemahaman dan bahasa yang sama untuk perusahaan terkait talenta. Ini harus menjadi kerangka kerja yang jelas dan sederhana untuk menunjukkan bagaimana pentingnya manajemen talenta mendukung kesuksesan bisnis di masa depan. Kerangka kerja konsisten yang memiliki fleksibilitas bawaan (untuk memperhitungkan perbedaan unit bisnis) dan prioritas regional yang memungkinkan manajer dalam setiap unit usaha untuk mengembangkan bakat karyawannya untuk merumuskan solusi inovatif yang disesuaikan dengan kebutuhan unit atau wilayah masing-masing. Jika unit merasa bahwa mereka dapat merancang rencana mereka sendiri dengan hasil dan akuntabilitas yang jelas, mereka kemungkinan besar akan mendorong eksekusi dan perubahan yang sesuai.

5. *Lack of an Integrated Approach.* (Kurangnya Pendekatan Terpadu)

Proses sumber daya manusia sering kali tertutup. Selain itu, keselarasan antara strategi bisnis dan proses ini dapat diputuskan. Aktivitas yang tidak selaras ini membutuhkan

biaya karena karyawan yang salah dipekerjakan dan / atau program pengembangan tidak selaras dengan kesenjangan keterampilan yang paling penting. Hal ini menyebabkan kebingungan yang cukup besar tentang apa yang dibutuhkan dari bakat untuk maju.

31

6. *Lack of Transparency and Benchmarks for Assessing Results of Talent Management Initiatives*. (Kurangnya Transparansi dan Tolok Ukur untuk Menilai Hasil dari Inisiatif Manajemen Talenta)

Terlalu sering informasi mengenai talenta karyawan disembunyikan bahkan keberhasilan dari inisiatif manajemen talenta tidak dikomunikasikan. Beberapa percaya bahwa manajemen talenta adalah latihan tertutup, dan oleh karena itu tidak mengkomunikasikan hasilnya secara terbuka dan teratur. Orang-orang menjadi sinis dan tidak melihat hasil pekerjaan dan bagaimana tindakan yang diambil terkait dengan proses bakat, strategi bisnis, dan peningkatan keseluruhan perusahaan dan para pemimpinnya. Komunikasi yang transparan, tujuan spesifik, dan matrik yang jelas merupakan aspek penting dari manajemen talenta yang sering diabaikan.

# BAB

# 8

## HASIL PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan penulis mengenai manajemen talenta menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai hotel berbintang di Kota Palembang-Sumatera Selatan. Hal ini berarti bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai C.R. pada hubungan variabel manajemen talenta terhadap kepuasan kerja sebesar  $7.668 > 1.96$  dan nilai p sebesar \*\*\*. Hasil penelitian ini sejalan dari penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Lei & Basit (2018) yang menunjukkan ada pengaruh yang positif dan signifikan antara manajemen talenta dengan kepuasan kerja. Begitu juga penelitian yang dilakukan oleh Elahinejad dan Gholami (2015) menunjukkan hasil yang sama bahwa ada pengaruh yang signifikan antara manajemen talenta dengan kepuasan kerja.

Begitu juga hasil penelitian penulis juga menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai hotel berbintang di Kota Palembang-Sumatera Selatan. Hal ini berarti bahwa manajemen talenta berpengaruh



signifikan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan dari nilai C.R. pada hubungan variabel manajemen talenta terhadap kinerja pegawai sebesar  $7.427 > 1.96$  dan nilai p sebesar \*\*\*. Merujuk pada data hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kontribusi langsung variabel manajemen talenta terhadap kinerja relatif besar dan pengaruhnya signifikan, sehingga manajemen talenta merupakan prediktor yang baik bagi kinerja pegawai pada hotel berbintang di Kota Palembang. Temuan ini mengindikasikan bahwa variabel manajemen talenta mampu memprediksi variabel kinerja pegawai. Selain itu fakta ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai dalam konteks penelitian ini diakibatkan oleh manajemen talenta. Artinya secara empirik khususnya pada hotel berbintang di Kota Palembang, kinerja pegawai dipengaruhi oleh manajemen talenta. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian terdahulu tentang hubungan manajemen talenta dengan kinerja dilakukan oleh (AbdulQuddus, 2015), (Maya & Thamilselvan, 2013) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh manajemen talenta. (Mensah, 2014) dan (Mary et.al, 2017) juga mendukung hasil penelitian ini yang menunjukkan hasil bahwa adanya hubungan yang kuat antara manajemen talenta dan kinerja pegawai dalam organisasi sektor swasta yang di Delta State Nigeria. Penelitian AbdulQuddus (2015) menunjukkan ada hubungan positif antara variabel manajemen talenta di keterlibatan karyawan, retensi, nilai

tambah dalam meningkatkan kinerja organisasi. Penelitian Kahinde (2012) menunjukkan hasil bahwa terdapat korelasi antara kinerja dengan manajemen talenta terhadap ROI. Dalam konteks penerapan manajemen talenta untuk meningkatkan kinerja pada hotel berbintang di Kota Palembang sudah berjalan dengan baik.

14 Hasil penelitian ini memperkuat teori Venkateswaran (2012) yang menyatakan bahwa idealnya manajemen talenta harus dijalankan bersamaan dengan empat strategi penting lainnya yang menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan, yaitu manajemen talenta sebagai: 1). sebuah strategi untuk mengelola serangkaian perencanaan; 2). strategi untuk mendukung strategi perusahaan; 3). strategi untuk mengembangkan karyawan, dan 4). strategi untuk mempertahankan karyawan.

30 Pegawai yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar terus berkembang dan dapat dikelola oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang tepat. Perusahaan yang menerapkan manajemen talenta secara terpadu dan selaras dapat meningkatkan kinerja pegawainya dengan signifikan. Talenta yang dimiliki pegawai harus dikelola dan dikembangkan. Sekitar 80 persen keberhasilan bisnis sebanyak 20 persen disumbangkan oleh pegawainya. Pegawai merupakan aset dan unsur investasi efektif perusahaan. Organisasi yang memiliki sistem manajemen talenta, mampu mengurangi biaya kesalahan karena rekrutmen dan pengembangan sumber daya manusia yang tidak tepat, hemat waktu, dan mengurangi deviasi kinerja. Melalui sistem

manajemen talenta berarti ada perbaikan proses pekerjaan yang digambarkan dengan perbaikan sistem informasi manajemen dan penerapan pengembangan sumber daya manusia yang efektif. Dengan demikian, dipastikan pegawai siap menerima tanggungjawab yang lebih besar. Manfaat selanjutnya, adanya terobosan talenta dan bisnis berupa pemberdayaan tugas-tugas baru yang lebih menantang. Pegawai tertantang menerima wewenang baru tersebut. (Mangkuprawira, 2009). Dalam praktiknya, keberhasilan suatu perusahaan tidak semuanya datang dari sistem sumber daya manusia. Perusahaan tetap harus lebih spesifik menerapkan sistem manajemen talenta agar bisa memberikan performa bisnis. Oleh karena itu dalam sistem ini, perusahaan harus menggelar pelatihan, manajemen kerja berbasis pengembangan, perekrutan karyawan berbasis strategik, perencanaan ketenagakerjaan berbasis kompetensi dan keterampilan, pengembangan kepemimpinan, dan menciptakan tujuan perusahaan dan karyawan sesuai dengan tujuan bisnis yang strategik.

Hasil penelitian penulis juga menyatakan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Hotel berbintang di Kota Palembang-Sumatera Selatan melalui variabel kepuasan kerja. Hal ini ditunjukkan dari pengaruh tidak langsung manajemen talenta terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja sebesar 0.280 atau lebih besar dari

pengaruh langsung manajemen talenta terhadap kinerja pegawai sebesar 0.271. Hal tersebut menunjukkan bahwa kepuasan kerja menjadi variabel intervening antara manajemen talenta dan kinerja pegawai. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Wickramaaratchi dan Perera (2020) dengan judul “Dampak Manajemen Talenta pada Kinerja Karyawan: Peran Mediasi Kepuasan Kerja dari Trainee Manajemen Generasi Y di Bank Umum Terpilih di Sri Lanka”, yang hasilnya menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Selain itu mengungkapkan hubungan positif yang signifikan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Yang penting, kepuasan kerja telah menjembatani kesenjangan antara manajemen talenta - hubungan kinerja karyawan melalui mediasi. Menurut temuan penelitian Wickramaaratchi dan Perera , diusulkan bahwa mengadopsi manajemen talenta bermanfaat karena dapat membangun generasi muda yang puas dan meningkatkan kinerja di tempat kerja.

## DAFTAR PUSTAKA

- Abdulquddus, (2015), The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance, *Journal of Economic Development, Management, IT, Finance and Marketing*, 5(1), March 2013, 44-56
- Ariss, *et. al.* (2013). Talent management: current theories and future research directions. *Journal of World Business*. 49 (2014) 173-179
- Armstrong, M. 2012. *Armstrong's handook of human resource management practice*. UK, Ashford Colour Press
- Berger, Lance A. And Dorothy R. Berger. (2008). *The Handbook Of Best Practice On Talent Management*. Kumala Insiwi Suryo (penerjemah). Jakarta: Penerbit PPM.
- Berger, Lance A. and Dorothy R. Berger, D.R. (2004). *The Talent Management Handbook Creating Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People*. USA. McGraw-Hill
- Blass, Eddie. (2009). *Talent Management Case and Commentary*. US. Palgrave Macmillan
- Cooke, *et. al.* (2014). Talent Management in China and India: A Comparison of Management Perceptions and Human Resource Practices. *Journal of World Business*. 49 (2014) 225-235
- Crane dan Hartwell. (2018). Global talent management: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.11.002>

- Diniati, *et. al.* (2018). Implementasi *Talent Management* dan Motivasi Kerja Implikasinya Pada Kinerja Pegawai Direktorat. *Jurnal Administrasi Pendidikan*, Vol. XXV No. 2
- Elahinejad, Zeinab and Gholami, Abdolkhalegh. 2015. Analyzing The Relationship Between Talent Management And Job Satisfaction And Loyalty Among Employees Of Institute For The Intellectual Development Of Childeren And Young Adults (A Case Study On Kohgiluyeh And Boyerahmad, Fars And Isfahan Provinces). *Indian Journal of Fundamental and Applied Life Sciences* . [www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm](http://www.cibtech.org/sp.ed/jls/2015/01/jls.htm) 2015 Vol.5 (S1), pp. 5413-5420
- Fatmasari. (2017). Pengaruh *Talent Management* Dan *Self Efficacy* Terhadap Kinerja Karyawan Distributor Alat Berat. *Jurnal Bisnis Darmajaya*. Vol. 03. No. 02. 89-105.
- Kahinde James Sunday. (2012).. Talent management effect on organization performance *Journal of management research* volume 4 No 2
- Lei, Basit, Hassan. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction: A Study Among The Employees of A Travel Agency in Malaysia. *Indonesian Journal of Applied Business and Economic Research*. Vo. 1, No. 1, pp. 1-19.
- Lewis, R.E. Dan Heckman, R.J. (2006). *Talent Management: A Critical Review*. *Human Resources Management Review*. 16(2): 139-174
- Linda dan Paul. (2011). *Optimizing Talent What Every Leader and Manager Needs to Know to Sustain the Ultimate Workforce*. USA. *Information Age Publishing Inc.*
- Machado, C. (2017). *Competencies and Global Talent Management*. Portugal. Springer Nature

- Mangkuprawira, Tb. Sjafrli. (2009). *Horison Bisnis, Manajemen, dan Sumber Daya Manusia*. Bogor: ITB Press
- Manopo, C. (2011). *Competency Based Tallent And Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat.
- Maya, Thamilselvan, R. (2013). Impact of Talent Management on Employee Performance and Organizational Effeciency. *Journal Research Scholar, Department of Management Studies*. 10(2): 453-461.
- Mensah, (2015A). "Coalesced Framework" of Talent management and Employee Performance For Futher Research And Practice *International Journal of produkctivity and performance management*, Vol. 64 No.4 pp. 544-566
- Mkamburi, Marry dan Marry Kamaraa. (2017), Influence of Talent Management on Employee Performance. *The Strategy Journal of Bussines and Change Management*. 4(2): 28-48.
- Pella, Darmin, A. Inayati, A. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM*. Jakarta: Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Perkasa, D. H. (2016). Meningkatkan Peran Dan Nilai Strategis MSDM Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi, Perspektif: *Competence Dan Talent Management*. *Jurnal Ilmiah Manajemen Dan Bisnis*. Vol. 02. N0. 02. 612-625
- Rahmawati, H. A. (2019). Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan pada pd. bpr bank daerah lamongan. *Jurnal Ilmu Manajemen*. Vol. 7. No. 2. 419-429.
- Savitri, C., & Suherman, E. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UBP Karawang. *Jurnal Buana Ilmu*. Vol.01. 130-144.

- Schweyer, Allan. (2004). *Talent Management Systems*. Canada. Tri-Graphic Printing.
- Sharma, Manju. (2017). Importance of Job Satisfaction and Talent Management. *International Journal of Marketing and Management Research*. Vol. 8. ISSN: 2229-6883.
- Sidani dan Ariss. (201). Institutional and Corporate Drivers of Global Talent Management: Evidence from the Arab Gulf Region. *Journal of World Business*. 49 (2014) 215-224
- Smilansky, J. (2008). *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi Dan Mengembangkan Pemimpin Dalam Perusahaan*. Cetakan I. Jakarta: Penerbit PPM.
- Sonnenberg, *et. al.* (2013). The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management. *Journal of World Business*. WORBUS-649; No. of Pages 9.
- Sukoco, I., & Fadillah, A. R. (2016). Analisis Strategi Manajemen Talenta Menggunakan Pendekatan Kompetensi Organisasional Pada PT Pindad (Persero) Bmdung. *Jurnal AdBispreneur*, Vol. 1. No. 1. 85–102.
- Sule, Ernie T. Dan Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. (Putri Christian, Ed.). Yogyakarta: Penerbit CV. Andi Offset.
- Venkateswaran, N., (2012). Strategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan, *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, Vo. 1, No. 2
- Wickramaaratchi. (2020). The Impact of Talent Management on Employee Performance: The Mediating Role of Job Satisfaction of Generation Y Management Trainees in The Selected Public Banks in Sri Lanka. *Sri Lanka Journal of*



*Human Resource Management*. Vo. 10. No. 1. 21-34.

Yarnall, J. (2011). Maximising The Effectness Of Talent Pools: A Review Of Case Studi Literature. *Leadership & Organization Depelovment Journal*. Vol. 32. No. 5. 510-526.

## UCAPAN TERIMA KASIH

Penelitian/Publikasi Buku Referensi Ini Didanai Oleh <sup>29</sup> DIPA Badan Layanan Umum Universitas Sriwijaya Tahun 2020. Sp DIPA-023.17.2.677515/2020 Revisi 01 Tanggal 16 Maret 2020, Sesuai Keputusan Rektor Unsri Nomor: 0685/Un9/Sk.Buk.Kp/2020 Tanggal 15 Juli 2020.

## BIODATA PENULIS



Zunaidah. Staf Pengajar Tetap Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya, Palembang. Sejak Maret 1992. Lahir di Palembang tanggal 22 Oktober 1966. Menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E) pada Fakultas Ekonomi tahun 1990, melanjutkan pendidikan strata 2 di Progra<sup>69</sup> Pascasarjana Universitas Sriwijaya sebagai angkatan pertama, dan memperoleh gelar Magister Sains (M.Si) Tahun 2000 dengan beasiswa dari BPPS Dikti, dan tahun 2001 melanjutkan strata 3 di Program Pascasarjana Universitas Padjadjaran Bandung dengan bantuan beasiswa dana BPPS Dikti, tamat tahun 2007.

Beberapa hasil penelitian penulis:

1. Analisis Belanja Daerah dan Perkembangan Ekonomi Daerah Kabupaten-Kota di Pulau Sumatera Indonesia (2016)
2. Pengaruh Belanja Modal Utilitas, Jumlah Rumah Tangga Pelanggan Listrik, Air Bersih, dan Telepon terhadap Perkembangan Ekonomi Daerah Kabupaten-Kota di Sumatera Indonesia (2017)
3. Nilai-nilai, sikap terhadap perubahan, dan keefektifan kepemimpinan pejabat eksekutif industri manufaktur di Sumatera Bagian Selatan (2017)
4. Nilai-nilai, sikap terhadap perubahan, dan keefektifan kepemimpinan pejabat eksekutif di Sumatera Indonesia (2018)
5. Stress Kerja, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasional dan Intensi *Turnover* Pegawai: Studi Empiris pada Bank Pembangunan Daerah di Sumatera Bagian Selatan (2018)

6. Kompensasi, Gaya Kepemimpinan, Kepuasan Kerja, dan Kinerja Pegawai: Studi Kasus pada BUMN di Sumatera Selatan (2019)
7. Green Human Resource Management dan Kinerja Lingkungan: Studi Kasus pada Rumah Sakit di Kota Palembang (2019)
8. Meningkatkan Kinerja Pegawai Melalui Manajemen Talenta, Self Efficacy dan Kepuasan Kerja: Studi Kasus pada Pegawai Hotel Berbintang di Kota Palembang-Sumatera Selatan (2020)
9. Motivasi Spiritual, Ikigai, dan Kinerja Religius: Studi Kasus pada Pegawai Unit Usaha Syariah Bank Pembangunan Daerah di Sumatera Selatan (2020)

Beberapa hasil karya penulis beberapa buku referensi dan buku ajar seperti:

1. Pengembangan SDM dan Penilaian Kinerja, Unsri Press ISBN: 978-979-587-791-2. 108 halaman.
2. Nilai-nilai Kepemimpinan, Unsri Press ISBN 978-979-587-779-0, 80 halaman.
3. Kompensasi, Unsri Press ISBN: 978-979-587-886-5. 120 halaman.



Denny Nabawi. Mahasiswa tingkat akhir Jurusan Magister Manajemen Konsentrasi Sumber Daya Manusia, Fakultas Ekonomi, Universitas Sriwijaya, Palembang Tahun 2020. Lahir di Palembang, 24 November 1995 dan telah menyelesaikan Pendidikan Sarjana Ekonomi (S.E.) di Fakultas Ekonomi Universitas Sriwijaya konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia.

Beberapa Sertifikasi dan Pelatihan yang pernah diikuti:

1. Certified Professional HR Transformation Neuro Linguistic Programming (CHRNLNLP), Jakarta 149/CHRNLNLP/II/2020
2. Certificate of Public Speaking by Youth Communication Academy, 2020
3. Penerima Beasiswa S1 Bank Indonesia Tahun 2017
4. Participant of Strategic Business Debate Competition MM FEB UGM, 2018
5. Student Changke Maker Summit, Thailand 2017
6. Generasi Baru Indonesia (2017-Present)
7. Global Peace Volunteer Indonesia (2017-Present)
8. Purna Paskibraka Indonesia (2013-Present)
9. Ikatan Bujang Gadis Universitas Sriwijaya (2015-present)
10. Ikatan Duta Bahasa Sumatra Selatan (2017-present)
11. Ikatan Mahasiswa Manajemen (2016-2017)
12. Forum Pemuda Caram Seguguk (2015)

# MANAJEMEN TALENTA

---

## ORIGINALITY REPORT

---

16%

SIMILARITY INDEX

15%

INTERNET SOURCES

4%

PUBLICATIONS

7%

STUDENT PAPERS

---

## PRIMARY SOURCES

---

1	<a href="http://idr.uin-antasari.ac.id">idr.uin-antasari.ac.id</a> Internet Source	1%
2	<a href="http://digilibadmin.unismuh.ac.id">digilibadmin.unismuh.ac.id</a> Internet Source	1%
3	<a href="http://mgt-sdm.blogspot.com">mgt-sdm.blogspot.com</a> Internet Source	1%
4	<a href="http://talentmanagementkelompok3.blogspot.com">talentmanagementkelompok3.blogspot.com</a> Internet Source	1%
5	<a href="http://text-id.123dok.com">text-id.123dok.com</a> Internet Source	1%
6	<a href="http://nanopdf.com">nanopdf.com</a> Internet Source	1%
7	<a href="http://ejournal.unida.gontor.ac.id">ejournal.unida.gontor.ac.id</a> Internet Source	1%
8	<a href="http://repository.ub.ac.id">repository.ub.ac.id</a> Internet Source	1%
9	<a href="http://repository.umj.ac.id">repository.umj.ac.id</a> Internet Source	1%

---

10	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Internet Source	<1 %
11	<a href="http://media.neliti.com">media.neliti.com</a> Internet Source	<1 %
12	<a href="http://coek.info">coek.info</a> Internet Source	<1 %
13	Akram Al Ariss, Wayne F. Cascio, Jaap Paauwe. "Talent management: Current theories and future research directions", Journal of World Business, 2014 Publication	<1 %
14	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a> Internet Source	<1 %
15	<a href="http://repository.uhn.ac.id">repository.uhn.ac.id</a> Internet Source	<1 %
16	<a href="http://jurnal.ut.ac.id">jurnal.ut.ac.id</a> Internet Source	<1 %
17	<a href="http://legalstudies71.blogspot.com">legalstudies71.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
18	<a href="http://perbanas.id">perbanas.id</a> Internet Source	<1 %
19	<a href="http://ejournal.upi.edu">ejournal.upi.edu</a> Internet Source	<1 %
20	<a href="http://123dok.com">123dok.com</a> Internet Source	<1 %

---

21	<a href="http://repository.binadarma.ac.id">repository.binadarma.ac.id</a> Internet Source	<1 %
22	Submitted to Universitas Diponegoro Student Paper	<1 %
23	<a href="http://ilmusospolek.blogspot.com">ilmusospolek.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
24	<a href="http://dosen.perbanas.id">dosen.perbanas.id</a> Internet Source	<1 %
25	<a href="http://eprints.umm.ac.id">eprints.umm.ac.id</a> Internet Source	<1 %
26	<a href="http://radar.brookes.ac.uk">radar.brookes.ac.uk</a> Internet Source	<1 %
27	<a href="http://repository.ipb.ac.id">repository.ipb.ac.id</a> Internet Source	<1 %
28	Submitted to Universitas Negeri Jakarta Student Paper	<1 %
29	<a href="http://ejournal.unsri.ac.id">ejournal.unsri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
30	<a href="http://repository.unpas.ac.id">repository.unpas.ac.id</a> Internet Source	<1 %
31	<a href="http://u1lib.org">u1lib.org</a> Internet Source	<1 %
32	Submitted to Universitas Jambi Student Paper	<1 %

---

33 Mariëlle Sonnenberg, Vera van Zijderveld, Martijn Brinks. "The role of talent-perception incongruence in effective talent management", Journal of World Business, 2014  
Publication <1 %

---

34 id.scribd.com  
Internet Source <1 %

---

35 repository.ubharajaya.ac.id  
Internet Source <1 %

---

36 Submitted to Politeknik STIA LAN  
Student Paper <1 %

---

37 Submitted to IAIN Tulungagung  
Student Paper <1 %

---

38 Submitted to Universitas Muria Kudus  
Student Paper <1 %

---

39 jurnal.unismabekasi.ac.id  
Internet Source <1 %

---

40 epdf.tips  
Internet Source <1 %

---

41 repositori.usu.ac.id  
Internet Source <1 %

---

42 repository.unsri.ac.id  
Internet Source <1 %

---

ejournal.an.fisip-unmul.ac.id



43

Internet Source

&lt;1 %

44

[supartod.wordpress.com](http://supartod.wordpress.com)

Internet Source

&lt;1 %

45

Submitted to Surabaya University

Student Paper

&lt;1 %

46

[ejournal.polbeng.ac.id](http://ejournal.polbeng.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

47

[tourismb.ir](http://tourismb.ir)

Internet Source

&lt;1 %

48

Submitted to Anglia Ruskin University

Student Paper

&lt;1 %

49

[ejournal.bsi.ac.id](http://ejournal.bsi.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

50

[id.wikipedia.org](http://id.wikipedia.org)

Internet Source

&lt;1 %

51

[e-journals.unmul.ac.id](http://e-journals.unmul.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

52

[journal.trunojoyo.ac.id](http://journal.trunojoyo.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

53

[bappeda.binjaikota.go.id](http://bappeda.binjaikota.go.id)

Internet Source

&lt;1 %

54

[eprints.ums.ac.id](http://eprints.ums.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

55	<a href="http://repository.pkr.ac.id">repository.pkr.ac.id</a> Internet Source	<1 %
56	<a href="http://jurnal.ubl.ac.id">jurnal.ubl.ac.id</a> Internet Source	<1 %
57	<a href="http://ppsdmregbandung.kemendagri.go.id">ppsdmregbandung.kemendagri.go.id</a> Internet Source	<1 %
58	<a href="http://pt.scribd.com">pt.scribd.com</a> Internet Source	<1 %
59	<a href="http://repository.umrah.ac.id">repository.umrah.ac.id</a> Internet Source	<1 %
60	<a href="http://inobis.org">inobis.org</a> Internet Source	<1 %
61	<a href="http://kenia-kenia-kenia.blogspot.com">kenia-kenia-kenia.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
62	<a href="http://repository.umi.ac.id">repository.umi.ac.id</a> Internet Source	<1 %
63	<a href="http://repository.unbari.ac.id">repository.unbari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
64	<a href="http://repository.unika.ac.id">repository.unika.ac.id</a> Internet Source	<1 %
65	Submitted to Universitas Dian Nuswantoro Student Paper	<1 %
66	<a href="http://ejournal.unikama.ac.id">ejournal.unikama.ac.id</a> Internet Source	<1 %

67

[library.binus.ac.id](http://library.binus.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

68

[pendapatnegeri.blogspot.com](http://pendapatnegeri.blogspot.com)

Internet Source

&lt;1 %

69

[repository.upi.edu](http://repository.upi.edu)

Internet Source

&lt;1 %

70

[www.jurnal.umjambi.ac.id](http://www.jurnal.umjambi.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

71

[www.norden.org](http://www.norden.org)

Internet Source

&lt;1 %

72

[www.scribd.com](http://www.scribd.com)

Internet Source

&lt;1 %

73

[akurat.co](http://akurat.co)

Internet Source

&lt;1 %

74

[anzdoc.com](http://anzdoc.com)

Internet Source

&lt;1 %

75

[digilib.uinsby.ac.id](http://digilib.uinsby.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

76

[download.garuda.ristekdikti.go.id](http://download.garuda.ristekdikti.go.id)

Internet Source

&lt;1 %

77

[edoc.pub](http://edoc.pub)

Internet Source

&lt;1 %

78

[eprints.uny.ac.id](http://eprints.uny.ac.id)

Internet Source

&lt;1 %

79	<a href="http://etheses.uin-malang.ac.id">etheses.uin-malang.ac.id</a> Internet Source	<1 %
80	<a href="http://indonews.id">indonews.id</a> Internet Source	<1 %
81	<a href="http://jimmykadir.blogspot.com">jimmykadir.blogspot.com</a> Internet Source	<1 %
82	<a href="http://jmas.unbari.ac.id">jmas.unbari.ac.id</a> Internet Source	<1 %
83	<a href="http://journal.um-surabaya.ac.id">journal.um-surabaya.ac.id</a> Internet Source	<1 %
84	<a href="http://jtmb.ejournal.unri.ac.id">jtmb.ejournal.unri.ac.id</a> Internet Source	<1 %
85	<a href="http://p2mal.uma.ac.id">p2mal.uma.ac.id</a> Internet Source	<1 %
86	<a href="http://pamityang2an.com">pamityang2an.com</a> Internet Source	<1 %
87	<a href="http://repo.darmajaya.ac.id">repo.darmajaya.ac.id</a> Internet Source	<1 %
88	<a href="http://repository.president.ac.id">repository.president.ac.id</a> Internet Source	<1 %
89	<a href="http://repository.untar.ac.id">repository.untar.ac.id</a> Internet Source	<1 %
90	<a href="http://www.wowuniknya.net">www.wowuniknya.net</a> Internet Source	<1 %

91	<a href="https://zaifbio.wordpress.com">zaifbio.wordpress.com</a> Internet Source	<1 %
92	Yusuf Sidani, Akram Al Ariss. "Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region", <i>Journal of World Business</i> , 2014 Publication	<1 %
93	Anwar Anwar. "Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan", <i>Juripol (Jurnal Institusi Politeknik Ganesha Medan)</i> , 2021 Publication	<1 %
94	M. Naely Azhad, Lisa Anggraeni. "Manajemen Talenta Dan Pengembanag Karier Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan", <i>Jurnal Manajerial</i> , 2022 Publication	<1 %
95	<a href="https://repository.iainpalopo.ac.id">repository.iainpalopo.ac.id</a> Internet Source	<1 %
96	<a href="https://repository.unair.ac.id">repository.unair.ac.id</a> Internet Source	<1 %
97	<a href="https://zombiedoc.com">zombiedoc.com</a> Internet Source	<1 %

Exclude quotes Off

Exclude matches Off

Exclude bibliography On