



**Haudi, Marsudi Lestaringingsih,
Aris Ariyanto, Ade Onny Siagian**

PENGANTAR MANAJEMEN *Talenta*

Editor: Dr. Musnaini, S.E., M.M.

Pengantar Manajemen Talenta

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan fonogram yang telah dilakukan pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000,00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).



**PENERBIT
INSAN CENDEKIA MANDIRI**
Publisher of educational books

Pengantar Manajemen Talenta

Haudi

Marsudi Lestaringingsih

Aris Ariyanto

Ade Onny Siagian



Pengantar Manajemen Talenta

Haudi, dkk.

Editor:

Dr. Musnaini, S.E., M.M.

Desainer:

Mifta Ardila

Sumber:

www.insancendekiamandiri.co.id

Penata Letak:

Reski Aminah

Proofreader:

Tim ICM

Ukuran:

viii, 144 hlm., 15.5 x 23 cm

ISBN:

978-623-348-294-3

Cetakan Pertama:

September 2021

Hak Cipta 2021, pada Haudi, dkk.

Isi diluar tanggung jawab penerbit dan percetakan

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

Anggota IKAPI: 020/SBA/02

PENERBIT INSAN CENDEKIA MANDIRI
(Grup Penerbitan CV INSAN CENDEKIA MANDIRI)

Perumahan Gardena Maisa 2, Blok F03, Nagari Koto Baru, Kecamatan Kubung,
Kabupaten Solok, Provinsi Sumatra Barat – Indonesia 27361

HP/WA: 0813-7272-5118

Website: www.insancendekiamandiri.co.id

www.insancendekiamandiri.com

E-mail: penerbitbic@gmail.com

Daftar Isi

Prakata	vii
BAB 1	
PERSPEKTIF MANAJEMEN TALENTA	1
Oleh: Haudi dan Marsudi Lestaringingsih	
BAB 2	
PERSPEKTIF STRATEGI MANAJEMEN TALENTA	23
BAB 3	
PROSES <i>TALENT MANAGEMENT</i> SUKSES	47
Oleh: Aris Ariyanto	
BAB 4	
MODEL <i>TALENT MANAGEMENT</i>	63
Oleh: Aris Ariyanto	
BAB 5	
TALENTA IMPERATIVE	81
BAB 6	
MANAJEMEN TALENTA TERINTEGRASI	87
Oleh: Ade Onny Siagian	
BAB 7	
IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA	119
Oleh: Ade Onny Siagian	
Tentang Editor	143

Prakata

Segenap rasa syukur yang tak pernah henti penulis persembahkan kepada Tuhan atas segala kemudahan dan petunjuk dari-Nya yang tak henti-hentinya penulis terima, hingga saat ini penulis telah menyelesaikan sebuah buku yang dengan judul “Pengantar Manajemen Talenta”.

Penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan dalam proses penyelesaian buku ini. Kepada keluarga, rekan sejawat dan seluruh tim Insan Cendekia Mandiri yang telah melakukan proses penerbitan, penulis ucapkan terima kasih.

Penulis menanti saran konstruktif untuk perbaikan dan peningkatan pada masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi. Sebagaimana peribahasa tak ada gading nan tak retak, mohon dimaafkan segala kekeliruan yang ada pada terbitan ini. Segala kritik dan saran, tentu akan diterima dengan tangan terbuka.

Penulis



BAB 1

PERSPEKTIF MANAJEMEN TALENTA

Oleh: Haudi dan
Marsudi Lestaringingsih

A. Pengertian Manajemen Talenta

Saat ini manajemen talenta menjadi isu penting dalam semua lini bisnis. Manajemen talenta telah menjadi bagian krusial perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Pemahaman manajemen talenta sebagai suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin di masa depan dan perusahaan memiliki sumber daya dengan keunikan kompetensi dan memiliki nilai strategis tinggi.

Manajemen talenta memiliki peran besar dari dalam proses menciptakan sumber daya manusia dengan kemampuan strategis untuk setiap karyawan. Manajemen talenta diciptakan dari awal proses rekrutmen, pencarian talenta, kandidat, dan penentuan kompetensi yang khusus bagi setiap sumber daya manusia untuk mencapai sukses karier, pekerjaan, upah, dan evaluasi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan kepemimpinan masa akan datang. Seperti gambaran manajemen talenta berikut:



Gambar 1. Deskripsi Manajemen talenta
 Sumber: www.kajianpustaka.com (diolah 2021)

Jika dilihat dari ilustrasi gambar di atas manajemen talenta berfungsi sebagai upaya pengelolaan sumber daya manusia memerlukan konsep *human capital development*. Di mana sistem manajemen talenta dilaksanakan oleh *human capital development* yang mengelola karyawan yang masuk dalam kategori talenta, atau karyawan yang memiliki potensi dan kinerja tinggi. Implementasi manajemen talenta ber-

tujuan untuk menyediakan sumber daya manusia yang andal. Perusahaan mempersiapkan sejumlah karyawan dengan talenta untuk menempati pimpinan atau posisi kunci perusahaan. Tujuan ini terkait dengan strategi untuk menjamin keberlangsungan bisnis perusahaan dalam jangka panjang.

Ilustrasi persiapan dalam proses manajemen talenta, kompetensi karyawan menjadi satu pertimbangan utama dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dampak kompetensi karyawan secara langsung akan berdampak pada perusahaan dan kinerja dari karyawan (Rahmawati 2014).

Menurut Tarique dan Schuler (2009), manajemen talenta bersifat kompleks, dinamis, sangat kompetitif, cenderung sangat tidak stabil bagi setiap perusahaan beroperasi secara global atau perusahaan multinasional manajemen talenta merupakan proses mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan karyawan untuk pekerjaan strategis organisasi. Manajemen talenta untuk jangka panjang bertujuan menghasilkan sumber daya manusia yang tepat dalam pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Manajemen talenta meliputi:

1. Perencanaan tenaga kerja
2. *Succession planning*
3. Pengembangan karyawan
4. Manajemen karier

Manajemen talenta merupakan serangkaian proses yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan produktif karyawan yang terlibat dalam perusahaan (Krissetyanti, 2014). Manajemen talenta merupakan sebuah sistem atau cara untuk mendapatkan hasil penilaian yang tepat terhadap setiap karyawan di perusahaan. Fungsi penilaian dapat digunakan untuk melihat dan menilai kemampuan karyawan berkontribusi membantu perusahaan agar tujuan perusahaan tercapai. Hasil penilaian management talenta merupakan upaya untuk menempatkan orang yang tepat, di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat (Isanawikrama, Wibowo & Buana, 2017).



Gambar 2. Rancangan Manajemen talenta
Sumber: www.kajianpustaka.com (diolah 2021)

B. Tujuan Manajemen Talenta

Manajemen talenta bertujuan untuk menciptakan sebuah organisasi yang berkelanjutan yang memiliki kinerja tinggi dan memenuhi tujuan serta sasaran strategis dan operasional. Manajemen talenta berfungsi sebagai dasar evaluasi kinerja karyawan, pelayanan perusahaan, dan membuat keputusan strategis dalam investasi pengembangan sumber daya manusia (karyawan). Untuk mengembangkan manajemen talenta manajemen harus melakukan perubahan dan transisi dalam perusahaan. Manajemen talenta merupakan pengelolaan karyawan untuk mengeliminasi permasalahan pengembangan bakat, retensi, evaluasi dan perekrutan proses karyawan.

Proyeksi manajemen talenta dalam perencanaan karier merupakan akses menuju bakat karyawan baik internal maupun eksternal dengan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku penting untuk pencapaian tujuan dan atau tuntutan strategis organisasi. Manajemen talenta sebagai bakat atau keahlian tertentu yang dimiliki oleh seseorang, di mana kemampuan bawaan seseorang atau keterampilan dan pengetahuan yang dikembangkan secara sistematis. Pendapat lain disampaikan oleh Tansley (2011) yang mengatakan bahwa talenta bukan kemampuan bawaan akan tetapi dapat diperoleh dan dikembangkan sehingga talenta dapat mendorong bisnis di masa depan. MNC menyadari

perlu nya pengelolaan tenaga kerja secara efektif untuk mendapatkan keunggulan kompetitif global yang berkelanjutan (Tarique dan Schuler, 2009). Menurut Xue (2014) MNC mengutamakan pencarian Talenta dengan kategori top Talenta, menuntut pengembangan karier, tempat kerja yang beragam dan pekerjaan yang menginspirasi dan kompensasi yang baik. Tarique dan Schuler (2009) MNC harus mengembangkan reputasi SDM dan daya tarik organisasi, serta mengidentifikasi Talenta pool yang tepat untuk menarik Talenta yang mereka butuhkan. Baum dan Kabst (2013) menemukan adanya perbedaan lintas negara tertentu dari segi pandangan karyawan, khususnya daya tarik tugas dari pekerjaan. Berdasarkan perspektif karier, pengembangan pribadi dan menumbuhkan suasana kerja yang positif merupakan penting bagi karyawan dari negara yang dijadikan sampel. Gaji tidak terlalu berpengaruh di semua negara yang dijadikan sebagai sampel.

Berdasarkan hal di atas Baum dan Kabst (2013) memberikan rekomendasi bahwa MNC harus mengadopsi pendekatan *positioning* yang umum di seluruh dunia, sehingga kegiatan branding MNC dapat dikoordinasikan pada skala internasional. Mencari orang dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang sesuai merupakan definisi umum dari TM dan merupakan tantangan untuk manajemen SDM pada organisasi apapun. Definisi lain dari TM adalah

proses yang digunakan perusahaan untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan human capital (HC) mereka (Cappelli 2008).

Manajemen talenta yang strategis strategi untuk mengembangkan manajemen talenta juga sangat erat dan selaras dengan perencanaan strategis secara keseluruhan. Ini bias menjadi kesalahan kritis, karena setiap rencana strategis harus dijalankan oleh orang-orang. Jadi, dalam hal ini manajemen talenta juga menggabungkan pandangan HR. HR harus bisa menyuntikkan bakat ke dalam perencanaan strategis dan hal ini menjadi alat penting dan relatif mudah digunakan untuk mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan.

Target pelatihan dan pengembangan bakat dan strategi agar proses manajemen talenta berjalan dengan baik, maka harus ada pengembangan bakat dan hal ini menjadi lebih erat serta selaras. Perusahaan akan mulai mendapatkan pegangan yang lebih baik pada tantangan bakat khusus yang dimiliki oleh masing-masing karyawan.

Perusahaan dan individu atau karyawan bisa meningkatkan talenta mereka dengan pelatihan dan pengembangan. Salah satu cara untuk mendapatkan hal yang terjadi dengan cepat adalah untuk membangun sebuah program mentoring. Di sini perusahaan menetapkan seorang eksekutif yang lebih senior dan berpengalaman untuk men-

gembangkan hubungan dengan satu atau lebih individu yang berpotensi tinggi dalam organisasi. Karyawan berpotensi tinggi akan mendapatkan berbagai fungsi dalam organisasi.

Cara lain yang hemat biaya untuk pelatihan dan pengembangan adalah bermitra dengan sekolah-sekolah lokal untuk mengembangkan bakat yang dimiliki karyawan atau hanya memperbaiki Talenta yang sudah ada sehingga kursus tersebut hanya untuk memenuhi kebutuhan majikan.

Perusahaan juga dapat mendorong para pekerja yang lebih berpengalaman untuk mengembangkan pelatihan kepada karyawan lain. “Inti dari manajemen talenta ini adalah untuk mengurangi kelangkaan kader pemimpin, menghilangkan kasus promosi yang dipaksakan, menjaga ketersediaan suksesor, mempersiapkan pemimpin yang baik dan potensial, serta menjaga peningkatan kinerja organisasi. Yang lebih penting adalah mendukung penerapan kebijakan mutasi JPT nasional,

Berbicara tentang manajemen SDM secara umum, telah terjadi pergeseran paradigma atau cara pandang terhadap pengelolaan SDM. Paradigma baru manajemen SDM memandang bahwa SDM adalah aset organisasi atau human capital, sehingga harus dikelola secara strategis dan proaktif (Ulrich, 1998). Peran strategis dalam mengelola SDM atau sering disebut dengan manajemen SDM strategis (*strategic human resource management*) dimaknai sebagai keterkaitan

antara pelaksanaan manajemen SDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja. Dalam implementasinya, peran strategis dalam mengelola SDM ini diartikan bahwa pengelola SDM harus dapat mengelaborasi semua kapasitas yang dimiliki pegawai atau SDM-nya, untuk dijadikan sebagai *competitive advantage* bagi organisasi. Manajemen SDM yang strategis seolah sudah menjadi suatu tuntutan untuk dilakukan. Terlebih lagi perubahan yang terjadi dalam lingkungan sosial yang terkait dengan karakteristik SDM saat ini yaitu era informasi yang bersumber pada pengetahuan dan teknologi yang dapat didayagunakan. Pada era ini SDM lebih ke *knowledge worker*, yang artinya SDM saat ini dituntut untuk memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan perubahan yang sedang berlangsung. Pada aspek kelembagaan, kecenderungan yang terjadi, yaitu pola struktur organisasi modern semakin datar (*flat*) dan ramping, yang menuntut dilakukannya *rightsizing* yang mengarah pada *downsizing* atau perampingan.

Implikasi dari perubahan-perubahan aspek SDM maupun kelembagaan ini menjadi tantangan bagi pengelola SDM untuk mencari strategi yang tepat untuk mengelola SDM di organisasinya. Atau dengan kata lain pengelolaan SDM dengan model-model tradisional mulai bergeser ke arah pengelolaan yang lebih modern yang dipandang lebih adaptif terhadap perubahan. Pada tataran birokrasi, pergeseran pola

pengelolaan SDM aparatur atau PNS juga terjadi. Perubahan nama lembaga yang mengelola PNS di Indonesia yaitu dari BAKN menjadi BKN, dengan menghilangkan kata 'Administrasi' berarti telah mengalami reposisi peran menjadi lebih strategis tidak sekadar tugas administratif. Berkaitan dengan pengembangan pegawai, menurut Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, kebijakan pengembangan SDM intinya adalah pembangunan SDM Aparatur Negara yang diarahkan agar terwujudnya SDM Aparatur atau PNS yang profesional, netral dari kegiatan politik, berwawasan global, bermoral tinggi, berkemampuan sebagai penyangga persatuan dan kesatuan bangsa. Tujuan pengembangan SDM aparatur sebagaimana diamanatkan dalam Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999 merupakan tujuan yang ideal yang pencapaiannya perlu program-program pengembangan yang terarah dan bertahap, yang tercakup dalam roadmap manajemen PNS. Secara normatif, upaya untuk mendukung implementasi pengembangan PNS, dengan merumuskan sejumlah peraturan ataupun kebijakan tentang pengembangan PNS belum mendatangkan hasil yang optimal. Sebagai contoh, praktik pengembangan PNS yang dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan, yaitu peningkatan derajat profesionalitas PNS. Sementara itu, tuntutan perubahan yang cepat harus segera diantisipasi. Beberapa fenomena yang

muncul sebagai dampak dari perubahan dalam bentuk reformasi birokrasi, antara lain adanya kebijakan moratorium PNS yang berdampak pada berkurangnya kesempatan mendapatkan SDM-SDM baru yang berpotensi. Hal ini berimbas pada keharusan untuk memberdayakan pegawai yang sudah ada. Secara umum, di beberapa organisasi atau lembaga pemerintah dalam beberapa tahun ke depan akan terjadi '*Generation gap*', karena jumlah pegawai yang memasuki Batas Usia Pensiun (BUP) cenderung meningkat.

Hal ini terjadi juga pada tingkat struktural. Fenomena ini bermuara pada keterbatasan jumlah SDM yang berkualitas. Menjadi suatu permasalahan di beberapa organisasi pemerintah, yaitu bagaimana mengembangkan SDM yang ada saat ini untuk dapat memberikan kontribusi pada kinerja unggul organisasi serta mengantisipasi perubahan yang terjadi. Permasalahan ini tidak akan teratasi dengan melakukan pola pengembangan pegawai yang tradisional, tetapi perlu langkah pola pengembangan yang strategis. Istilah '*Strategis*' dalam hal ini dimaknai sebagai pola yang terintegrasi dan efektif. Salah satu dimensi mikro pembaharuan dalam manajemen PNS adalah pengembangan PNS yang memperhatikan beberapa isu baru, diantaranya adalah bakat atau talenta pegawai. Hal ini mendasari diadopsinya konsep manajemen talenta (Manajemen talenta) dalam pengelolaan SDM aparatur atau PNS. Manajemen

talenta dipandang sebagai implementasi strategi atau sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat (Talenta) dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang (Lockwood, 2006). Rumusan masalah tantangan dari internal maupun eksternal yang harus dihadapi setiap organisasi publik, menuntut perlu dilakukan pengelolaan SDM yang tidak sekadar *'Doing business as usual'*, namun perlu langkah strategis. Hal ini karena ke depan organisasi termasuk organisasi publik tidak cukup dapat eksis dan bersaing, hanya dengan menggunakan SDM yang biasa saja. Diperlukan SDM yang potensial (bertalenta) sebagai sumber keunggulan kompetitif. Dengan banyaknya SDM yang bertalenta akan menghasilkan *value added* bagi organisasi, sehingga organisasi dapat berkinerja unggul. Alasan lainnya berkenaan dengan aspek eksternal, yaitu kebijakan-kebijakan bidang SDM aparatur atau PNS yang ke depan sangat memungkinkan adanya keterbukaan dalam pengembangan karier PNS. Istilah 'Bajak-membajak' SDM yang dulu hanya mungkin terjadi dalam dunia organisasi profit sangat mungkin akan terjadi pada organisasi publik. Ketika tuntutan untuk mendapatkan SDM yang berkualitas untuk suatu posisi atau jabatan, memungkinkan untuk adanya rekrutmen atau

promosi yang bersifat terbuka, dan tidak harus diisi oleh calon dari internal. Hal ini sudah menjadi wacana dalam Rancangan Undang-Undang Aparatur Sipil Negara (RUU ASN), yang di antaranya mengatur tentang promosi untuk jabatan struktural tertinggi di lembaga pemerintah non kementerian berasal dari PNS seluruh instansi, dan bisa juga berasal dari non PNS yang ditetapkan dengan Keputusan Presiden. Implikasinya, organisasi publik yang belum memiliki strategi pengembangan sumber daya manusia yang mantap, akan rawan ditinggalkan oleh ‘Talenta-Talenta’ yang telah dimilikinya. Dari fenomena ini, memunculkan suatu permasalahan tentang strategi yang harus dilakukan untuk mengembangkan SDM bertalenta dalam

C. Manfaat Manajemen Talenta

Manajemen talenta dalam suatu perusahaan bukan hanya bermanfaat bagi karyawan namun juga sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan. Karena itu, jika Anda ingin mendapatkan kedudukan yang lebih baik, perhatikan bagaimana manajemen talenta tersebut benar-benar bisa menjadi hal penting dalam suatu perusahaan dan individu.

1. Manfaat bagi Perusahaan

- a. Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi perusahaan.
- b. Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.

- c. Meningkatkan kepuasan bekerja pada karyawan.
 - d. Memunculkan keterikatan karyawan.
 - e. Menghemat biaya pergantian karyawan.
 - f. Menganalisis risiko seperti identifikasi karyawan yang berpotensi keluar dari perusahaan.
2. Manfaat bagi Karyawan
- a. Tersedianya pola karier yang jelas.
 - b. Kesempatan pengembangan karier karyawan.
 - c. Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
 - d. Meningkatkan motivasi dan komitmen.

Kemampuan untuk berhasil menarik dan mempekerjakan bakat merupakan kunci untuk kebutuhan organisasi saat ini dan masa depan melalui iklan berbasis kompetensi dan upaya wawancara. meningkatkan akurasi dan efisiensi perekrutan dan proses promosi dalam manajemen talenta.

Ada banyak alasan mengapa manajemen talenta sangat penting bagi seseorang dan juga perusahaan. Sifat pertumbuhan yang tinggi berarti bahwa suatu perusahaan begitu terfokus pada peluang yang kadang sering tidak memperhatikan cara-cara yang proses sub optimal bakat seseorang dalam kinerja perusahaan.

Manajemen talenta juga berhubungan dengan langkah perubahan. Dalam proses manajemen talenta, pemilik dan

manajer hanya tidak memiliki pengalaman formal dalam kinerja organisasi. Mereka tidak mengerti bagaimana penyimpangan mengatasi bakat atau kerusakan dan pertumbuhan kinerja. Singkatnya, mereka tidak bisa tahu apa yang mereka tidak tahu tentang manajemen talenta tersebut.

Manajemen talenta ini juga berkaitan dengan beberapa hal yang dilakukan oleh HR atau pemimpin perusahaan. Mereka juga berperan dalam pengembangan karyawan terutama pada bakat yang mereka miliki.

Beberapa hal yang dilakukan oleh pimpinan atau HR dalam hal Manajemen talenta diantaranya adalah:

1. Memahami kekuatan karyawan dan kebutuhan pengembangan diri meningkatkan manajemen dan kemampuan kepemimpinan.
2. Mengidentifikasi dan atau mengevaluasi potensi tinggi atau penerus untuk posisi kunci.
3. Mengembangkan karier dan pengembangan kesempatan terstruktur bagi karyawan.
4. Dukungan manajer dan karyawan yang terkena dengan proses transisi yang mulus.

Dalam mengembangkan program manajemen talenta yang strategis, hal ini dapat sangat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan usahanya. Dan sementara tidak ada satu ukuran cocok untuk semua solusi untuk optimasi bakat,

pemimpin harus mempertimbangkan penerapan unsur-unsur yang membantu proses Manajemen talenta tersebut.

Menurut Dessler (2013), berikut hal-hal yang harus dilakukan perusahaan dalam mengambil perspektif manajemen talenta:

1. Memahami tugas-tugas manajemen talenta seperti merekrut, melatih sampai ke membayar kompensasi karyawan.
2. Membuat keputusan yang tepat seperti kepegawaian dan pelatihan.
3. Secara konsisten menggunakan profile yang sama terhadap kompetensi.
4. Secara aktif melakukan segmentasi dan secara proaktif mengelola karyawan.
5. Mengintegrasikan atau mengoordinasikan semua fungsi manajemen talenta.

Lalu bagaimana cara kerjanya? Apa yang manajemen talenta yang pada umumnya dilakukan oleh perusahaan? Berikut gambaran singkatnya.



Gambar 3. Gambaran Umum Manajemen talenta pada Perusahaan
 Sumber: www.kajianpustaka.com (diolah 2021)

1. *Employer branding*: Miliki brand yang baik bahkan kalau bisa yang terbaik.
2. *Employer reputation*: Reputasi perusahaan memang sering dikaitkan dengan branding karyawan. Namun, ternyata ini dapat dikendalikan oleh perusahaan. Jadi, kendalikan sebaik mungkin reputasi perusahaan.
3. *Candidate experience*: Pengalaman calon karyawan mempengaruhi brand perusahaan.
4. *Selection*: Temukan dan pilih karyawan terbaik karena ini bagian penting dari manajemen talenta.
5. *Onboarding*: Membuat karyawan lebih cepat beradaptasi, membantu menjadikan karyawan baru lebih produktif dan meningkatkan retensi karyawan.
6. *Inboarding*: Promosikan jabatan karyawan lama Anda. Mereka juga membutuhkan dukungan perusahaan untuk mencapai produktivitas maksimum.

7. *Engagement*: Karyawan yang merasa dilibatkan dengan perusahaan akan termotivasi, berkinerja baik dan cenderung mempertahankan pekerjaannya.
8. *Retention*: Strategi retensi membantu perusahaan mempertahankan karyawan terbaik.
9. *Learning and development*: Ini bukan hanya praktik manajemen talenta yang umum. Tetapi, juga praktik untuk SDM. Mendidik karyawan membantu meningkatkan kinerja dan retensi. Lagipula, setelah merekrut orang-orang terbaik, perusahaan ingin memastikan mereka tetap menjadi yang terdepan, bukan?
10. *Performance management*: Bagian penting dari manajemen talenta adalah melacak dan meningkatkan kinerja mereka.

Memang, tidak ada strategi yang selalu tepat agar mendapatkan cara singkat karena kebutuhan dan kondisi SDM di setiap perusahaan berbeda-beda. Namun, Anda dapat melakukan beberapa hal di atas dan disesuaikan kembali dengan situasi perusahaan Anda saat ini.

Dengan adanya manajemen talenta, karyawan dalam sebuah perusahaan diharapkan meningkatkan kinerja dan mendorong prestasi dalam setiap pekerjaannya. Jika kinerja karyawan tinggi, maka setiap karyawan dapat meningkatkan beban perusahaan dengan efektif dan efisien sehingga pada gilirannya mampu mencapai tujuan yang ditetapkan.

Dalam melakukan proses manajemen talenta, perusahaan dapat menggunakan software HR untuk menganalisis data karyawan, membuat catatan, hingga perusahaan dapat melakukan penilaian. Tentu, hal ini akan memudahkan perusahaan dalam mengelola SDM dengan teknologi HR. Seperti aplikasi talenta sebagai salah satu software di Indonesia yang sudah terpercaya dan patut dicoba. Aplikasi yang dapat membantu Anda melakukan proses manajemen talenta secara sepenuhnya. Ajukan demo talenta sekarang.

Tentang Penulis



Haudi, S.PD., M.M., D.B.A., lahir di Tangerang, Provinsi Banten. Latar belakang pendidikan formal: Sarjana Pendidikan bahasa Inggris STKIP Setia Budi Rangkas Bitung, Magister Manajemen Universitas Kristen Krida Wacana, Doctor of Business *Administration* dari Collegium Humanum Warsaw Management University. Pernah kuliah sampai Kandidat Doktor Manajemen Pendidikan di Universitas Jakarta. Saat ini sedang menyelesaikan studi di Program Doktor Ilmu Agama dan Kebudayaan di Universitas Hindu Indonesia dan Program Doktor Ilmu Pemerintahan di Universitas Satyagama.

Tentang Penulis



BAB 2

PERSPEKTIF STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

Dilihat dari perspektif non finansial, penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di perusahaan software menjadikan keuntungan non finansial menjadi meningkat, seperti daya tarik perusahaan dan motivasi kinerja karyawan yang meningkat pesat. Di sisi lain, pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis memiliki dampak yang secara statistik tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Peneliti menemukan bahwa terdapat kecenderungan untuk perusahaan dapat memiliki strategi yang fokus pada menarik dan mempertahankan karyawan yang bertalenta, menekankan pada proses belajar dan memiliki nilai terhadap pengembangan kualitas kerja dan kualifikasi.

Manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang meliputi: (1) membuat rencana kebutuhan talenta; (2) mengembangkan citra untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta; (3) memastikan talenta yang baru masuk ke organisasi segera masuk ke level produktif; (4) melaksanakan program mempertahankan

talenta yang terbaik; (5) memfasilitasi aliran talenta terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, SBU (Sub Bagian Unit) di organisasi yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan organisasi.



Gambar 4. Proses Berkesinambungan Manajemen talenta
Sumber: Gambar diolah 2021

Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:82) menambahkan mengenai manajemen talenta sebagai berikut; “Talenta adalah manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, talenta juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan”.

Setiap organisasi yang baik selalu mengevaluasi nilai dari setiap investasi yang mereka lakukan, termasuk investasi sumber daya manusia lewat manajemen talenta. Pertanyaannya bukan pada apakah perusahaan harus

menerapkan metrik tertentu untuk mengukur dampak dari investasi yang mereka lakukan terhadap performa mereka, tetapi lebih pada memilih metrik yang mana yang akan menguntungkan perusahaan. Dalam perusahaan software, yang lebih ditekankan adalah berapa lama karyawan baru dapat melakukan produktivitas secara penuh. Salah satu tantangan terberat yang dihadapi perusahaan software di seluruh dunia adalah membangun dan mempertahankan sumber aliran bakat atau talenta. Perusahaan harus merekrut, melatih, mengelola kinerja mereka, memberikan kompensasi dan penghargaan, serta mempertahankan talenta yang paling baik. Belum ada suatu solusi yang pas untuk tantangan ini. Terlebih lagi, penelitian mengenai manajemen talenta yang masih sangat terbatas sehingga pertanyaan mengenai strategi yang tepat dan dampak yang mungkin terjadi dalam performa perusahaan juga belum terjawab (Lawler, 2008). Oleh karena itu, kebanyakan perusahaan masih menggunakan penilaian yang bersifat subjektif dalam mengukur efektifitas strategi HR yang mereka terapkan (Becker, Huselid, dan Ulrich, 2001).

Faktor-faktor yang memberi kontribusi pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi menunjukkan enam kondisi Sumber Daya Manusia (SDM) yang harus dipenuhi antara lain adalah: (1) budaya berorientasi pada kinerja; (2) rendahnya tingkat keluar

masuk (*turnover*) karyawan (terutama pada karyawan yang kinerjanya unggul/sangat istimewa); (3) tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi; (4) kaderisasi karyawan SDM yang berkualitas; (5) efektifnya investasi yang berupa balas jasa dalam pengembangan SDM; dan (6) proses seleksi karyawan serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan). Penelitian tersebut juga menghasilkan kesimpulan sederhana bahwa untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan memiliki cara sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut.

Menurut Iles et al. (2010) terdapat empat perspektif pada pelaku TM: Pertama, *exclusive people* (Iles et al. 2010, Preece et al. 2011) dalam hal ini memandang talenta dengan relative sempit yaitu hanya orang-orang yang memiliki kemampuan untuk membawa perubahan yang signifikan bagi organisasi baik sekarang maupun masa yang akan datang. Hal ini mengadopsi pernyataan bahwa TM adalah HRM dengan fokus selektif. Kedua, *exclusive-positions*, dalam hal ini organisasi yang berfokus pada posisi kunci dalam organisasi, menganggap bahwa titik awal TM adalah mengidentifikasi pekerjaan strategis. Orang-orang yang menempati posisi tersebut dianggap sebagai talenta, sehingga menempatkan karyawan terbaik di posisi strategis.

Ketiga, *inclusive-people* berpotensi menjadikan setiap orang yang berada dalam organisasi dianggap memiliki talenta. Mereka bertugas mengelola semua karyawan untuk memberikan kinerja tinggi. Hal ini menegaskan bahwa setiap orang memiliki peran dalam organisasi. Keempat yaitu *social capital*, yang dalam perspektif ini organisasi harus berfokus pada peningkatan talenta secara internal dan mempertahankan bintang-bintang yang muncul. Hal ini karena faktor spesifik perusahaan berdampak pada kesuksesan Talenta, termasuk sumber daya dan kemampuan, sistem dan proses, kepemimpinan, jaringan internal, pelatihan, dan keanggotaan tim.

Penelitian ini memaparkan bagaimana para kepala HR, direktur pelaksana, dan para manajer dalam perusahaan software melihat keefektifan manajemen talenta yang mereka terapkan dan perubahan apa yang terjadi di dalam perusahaan software mereka sejak mereka menerapkan manajemen talenta. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi dalam bidang manajemen talenta dengan menyajikan paparan mengenai cara pandang para pelaku HR mengenai keefektifan dan strategi manajemen talenta terhadap performa organisasi, khususnya di perusahaan software. Tujuan keduanya adalah untuk menjelaskan sejauh mana perusahaan software sukses dalam menerapkan strategi manajemen talentanya. Salah satu

tantangan terbesar yang dihadapi para ahli di bidang HR sejak sepuluh tahun terakhir ini adalah tidak terjawabnya pertanyaan mengenai definisi dan tujuan dari manajemen talenta. Seperti yang dikatakan oleh Lewis dan Heckman (2006), bahwa “Definisi dan tujuan dari manajemen talenta masih belum jelas.” Mungkin inilah alasan mengapa para praktisi HR masih merasa kesulitan dalam realisasi pelaksanaan manajemen talenta di dalam organisasi, walaupun mereka sudah menyadari bahwa manajemen talenta sangatlah penting untuk masa depan perusahaan. Terdapat tiga pandangan mengenai manajemen talenta (Collongs dan Mellahi, 2009; Lewis dan Heckman, 2006; dan Silzer dan Dowell, 2010). Pandangan pertama menekankan pada human capital.

Pandangan kedua melihat manajemen talenta sebagai “Sebuah proses di mana karyawan melakukan antisipasi dan memenuhi kebutuhan mereka akan *human capital*. Pandangan ketiga melihat manajemen talenta sebagai instrument untuk mencapai *outcome* ekonomi. Dalam penelitian ini, peneliti tidak ingin mendiskusikan apakah manajemen talenta dapat menggantikan manajemen SDM, hanya saja lebih menekankan bahwa manajemen talenta lebih fokus membahas pelaksanaan manajemen SDM (Heinen dan O’Neill, 2004), dan jika dilihat sebagai manajemen talenta global, maka yang ditekankan adalah tantangan-tantangan

yang dihadapi praktisi HR internasional (Scullion dan Collings, 2010; Schuler, 2010) atau sebagai manajemen talenta strategis, menekankan pada pentingnya dan hubungannya terhadap strategi bisnis (Becker, Huselid dan Beaty, 2009) menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta dalam strategi perusahaan memiliki dampak positif terhadap daya tarik perusahaan, kemampuan perusahaan meraih tujuannya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Akan tetapi, berkaitan dengan terwujudnya serangkaian perencanaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, tidak terdapat dampak terhadap *outcome* non-finansial perusahaan, walaupun berkaitan dengan seberapa lama karyawan betah bekerja terdapat dampak yang positif.

Menurut Chrisine Manopo (2010:47), 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.

Pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis dan kesesuaiannya dengan tujuan bisnis secara keseluruhan memiliki dampak statistik yang tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dibuat di berbagai jenis perusahaan dan

negara (Misalnya di Romualdo, 2009; Ringo, 2008). Strategi manajemen talenta yang fokus pada mempertahankan talenta /karyawan yang berbakat menggiring pada semakin tingginya kepuasan konsumen, yang juga mendukung penelitian sebelumnya (misalnya Kontoghiorghes and Frangou, 2009). Hal ini dapat dijelaskan dengan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan konsumen. Jelas bahwa interaksi yang panjang dan konsisten sangat dihargai dalam penelitian ini. Penelitian ini juga mengamati adanya kualitas kerja dan kualifikasi karyawan yang meningkat tajam yang menunjukkan bahwa karyawan dapat diarahkan dengan baik dan bahwa perusahaan software dapat melakukan hal ini dengan sukses.

Penekanan pada perkembangan karyawan sama artinya dengan investasi yang sistematis dalam human capital. Sebagai hasilnya, modal intelektual meningkat dan mempengaruhi nilai pasar, tidak hanya saat ini tetapi juga di masa yang akan datang.

Tantangan organisasi dalam menjalankan program manajemen talenta saat ini yaitu 1) mampukah organisasi mengambil langkah mempertahankan dan memelihara talenta lintas generasi? 2) Mampukah organisasi mengoptimalkan kontribusi mereka dengan cara mengembangkan proses manajemen dan bisnis sesuai dengan karakteristik masing-masing generasi? 3) Mampukah organisasi

merancang manfaat dan layanan terhadap karyawan berbagai generasi secara efektif? 4) Serta mampukah organisasi mendesain strategi manajemen talenta yang mengakomodasi kebutuhan serta memunculkan keterlibatan karyawan dari generasi yang berbeda?

Perspektif manajemen talenta dari aspek tingkatan generasi dan karakteristiknya pekerja dari generasi yang berbeda datang untuk bekerja dengan nilai yang berbeda, sikap terhadap pekerjaan, gaya kerja, kriteria kepuasan kerja, pembelajaran gaya dan tingkat komitmen (Ceridian Corporation: 2005).

Generasi X (Gen-X) Generasi ini Lahir 1965–1980, mereka karyawan dengan rentang usia 28-46 tahun. Generasi ini menyaksikan pengalaman orang tua mereka mengalami pensiutan dan restrukturisasi perusahaan pada era 70-an dan 80-an. Mereka menghargai fleksibilitas, keseimbangan hidup, pekerjaan, dan kemandirian dalam bekerja. Mereka menghargai lingkungan kerja yang informal dan menyenangkan, mereka menghargai umpan balik yang jujur dan kerap dari manajer dan mentornya (Darmin A.Pella: 2011). Sedangkan menurut Pekala (2001) menjelaskan bahwa generasi X sangat kritis dan diberi “Label” sebagai pemalas. Hal ini disebabkan karena generasi ini terlihat kurang setia pada satu organisasi. Mereka tidak memahami pentingnya bekerja dalam waktu lama dan lebih suka

membuat jadwal mereka sendiri. Karyawan generasi X ingin perusahaan tempat mereka bekerja menyediakan “Jalur untuk pengembangan diri” untuk menambah kualitas performa kerja mereka, agar bisa menambah tanggung jawab dalam bekerja. Bagi generasi X tambahan tanggung jawab bekerja sangat penting bagi karier mereka.

4. Generasi Y (Millennial) Generasi Y, atau yang lebih dikenal sebagai Generasi Millennium, tumbuh seiring dengan banyak kejadian yang mengubah dunia, di antaranya berkembangnya komunikasi massa, serta internet. Generasi Y cenderung terorganisasi baik, percaya diri, tabah, dan berorientasi pada prestasi. Mereka pemain kelompok yang baik, menyukai kolaborasi, dan menggunakan teknologi dengan mudah. Mereka nyaman dan hormat ketika berhadapan dengan otoritas serta dapat bergaul dengan baik dengan orang yang lebih tua. Dibandingkan dengan generasi sebelumnya, mereka paling nyaman dengan keragaman. Mereka ingin bekerja di lingkungan tempat perbedaan di hormati.

Hadirnya berbagai generasi dengan kelompok tahun kelahiran berbeda (*different cohort*) di suatu tempat kerja yang sama dengan karakteristik yang berbeda pula telah melahirkan dinamika dan problematika manajemen yang sangat menarik.

1. Generasi dewasa/Veteran (*Mature Generation*) Generasi ini adalah karyawan dari rentang usia

60-70. Mereka tumbuh di masa kondisi ekonomi sulit ketika terjadi depresi besar dan Perang Dunia II, lahir sekitar 1927-1945. Generasi dewasa cenderung menghargai kerja keras, menghormati otoritas dan percaya pada prinsip “Tugas dulu baru kesenangan.” Mereka memiliki dedikasi tinggi, dan tidak hanya melakukan tugas dengan baik atau ingin terlihat baik, tetapi juga membantu organisasi mencapai keberhasilannya serta pelanggan terpenuhi kebutuhannya. (Darmin A. Pella).

2. Generasi Ledakan Bayi (*Baby Boomers Generation*)
Generasi ini lahir pada era 1946–1964, mereka adalah karyawan dari rentang usia 41-65 tahun. Mereka bertumbuh di era kebangkitan ekonomi dan mengalami hiruk pikuknya tahun 60-an pada usia belajarnya. *Baby boomers* cenderung optimis, idealis, dan anggota kelompok yang baik. Mereka sangat termotivasi, menyukai tantangan, dan ingin menjadi bintang serta membangun karier yang cemerlang. Karena mereka harus berkompetisi sesama mereka di setiap jenjang kariernya, mereka dapat bersikap kompetitif.

1. Manajemen talenta dari aspek program manajemen talenta

Selanjutnya menganalisis tahapan program manajemen talenta, yang meliputi beberapa komponen kunci, seperti yang dikemukakan oleh Pella dan Innayati (2011:117) yaitu 1) menetapkan kriteria talenta (talenta kriteria) pada langkah ini akan memperjelas posisi-posisi

kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi paling memiliki risiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program manajemen talenta. selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menerapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang di dalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karier, kinerja, dan assignment potensi, 2) menyeleksi grup pusat pengembangan talenta (*talenta pool selection*) pada tahap ini akan dilakukan segala macam usaha untuk menyeleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level karyawan di perusahaan untuk menjadi peserta program manajemen talenta. pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talenta selection*). Proses ini terdiri atas dua unsur, yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talenta dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi. 3) membuat program percepatan pengembangan talenta (*acceleration development program*).

Di mana dalam tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan, dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari

program manajemen talenta, 4) menugaskan posisi kunci (*key position assignment*) pada tahap ini akan dilakukan penugasan dan penempatan pada setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya. 5) evaluasi kemajuan program (*monitoring program*) pada tahap ini akan dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi.

2. Model Manajemen talenta

Berikutnya akan dijelaskan 4 model dari Manajemen talenta dan tindakan, proses, dan komponen yang dilakukan di dalamnya:

- a. *Workforce Staffing*: Adalah proses pengisian jabatan suatu tenaga kerja di dalam organisasi. Berikut adalah proses dan tindakan yang dilakukan di dalam *workforce staffing*.
- b. *Job Analysis*: Adalah proses untuk mengidentifikasi dan menentukan detail di dalam tugas-tugas kerja, persyaratan, dan kepentingan relatif dari tugas-tugas suatu jabatan.

- c. *Talenta Acquisition*: Adalah proses menemukan dan mendapatkan tenaga manusia yang berbakat untuk kebutuhan organisasi.
- d. *Employee Selection*: Adalah proses wawancara dan evaluasi kandidat untuk jabatan tertentu dan memilih individu untuk pengerjaan yang didasari oleh kriteria tertentu.
- e. *Onboarding*: Adalah mekanisme yang karyawan baru dapatkan untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif.
- f. *Workforce Planning*: Adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi, dan peraturan dapat tercapai. Berikut adalah tindakan yang dilakukan di dalam *workforce planning*.
- g. *Succession Planning*: Adalah proses untuk mengidentifikasi, dan mengembangkan orang dalam dengan potensi untuk memenuhi posisi tertentu di dalam organisasi.
- h. *Workforce Planning*: Adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk

memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi, dan peraturan dapat tercapai.

- i. *Performance Management*: Adalah proses di mana manager dan karyawan bekerja bersama untuk merencanakan, mengawasi, dan mengulas tujuan kerja karyawan dan bagaimana kontribusinya terhadap organisasi.
- j. *Compensation*: Adalah jumlah gaji, dan benefit total yang diterima karyawan di masa karyawan itu bekerja di dalam organisasi.
- k. *Workforce Development*: Adalah pengembangan kemampuan tenaga kerja di dalam organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah hal-hal yang dilakukan untuk mengembangkan tenaga kerja di dalam organisasi.
- l. *Training and Development*: Adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan meningkatkan kinerja dan kemampuan karyawannya dalam latar organisasi.
- m. *Leadership Development*: Adalah aktivitas apapun yang meningkatkan kualitas kepemimpinan di dalam individu ataupun di dalam organisasi.
- n. *Career Development*: Adalah proses seumur hidup dalam mengurus pembelajaran, dan pekerjaan agar

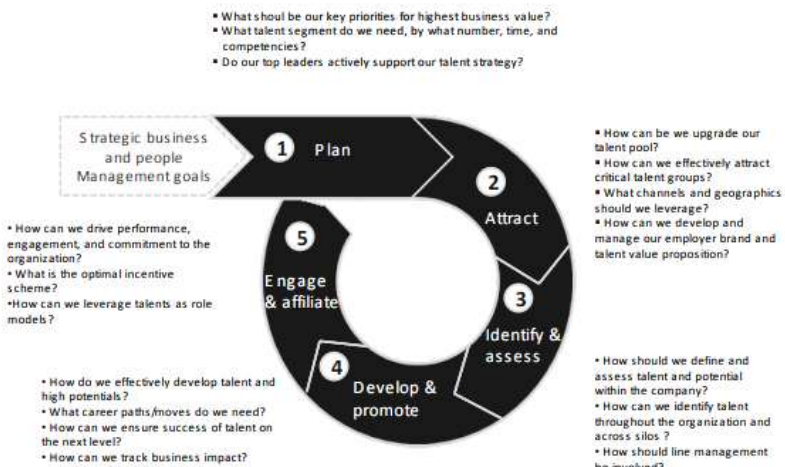
dapat maju ke arah karier dan masa depan yang lebih baik.

- o. *Organizational Effectiveness*: Adalah seberapa efektifnya organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan Berikutnya adalah tindakan yang dilakukan dalam proses *organizational effectiveness*.
- p. *Change Management*: Adalah bagaimana organisasi mengkondisikan aktivitasnya agar bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal.
- q. *Team Effectiveness*: Adalah kapasitas suatu tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi.
- r. *Employee Engagement*: Adalah hubungan diantara organisasi dengan karyawan. Proses *engagement* di dalam model manajemen talenta ini adalah memastikan karyawan antusias mengenai pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi.
- s. *Work Design*: Adalah spesifikasi isi, metode, dan hubungan jabatan yang bertujuan untuk memuaskan persyaratan organisasional dan teknologikal dan juga persyaratan sosial dan pribadi pemegang jabatan.

Faktor kunci dari manajemen talenta adalah pengembangan. Namun demikian pengembangan tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh hal lain seperti sistem

penilaian kinerja yang baik atau suksesi yang baik. Sebaik-baiknya proses pengembangan Talenta karyawan tidak akan berhasil maksimal dalam menciptakan pimpinan perusahaan apabila bahan baku dalam proses rekrutmennya tidak dapat menyaring karyawan bertalenta. Kesemuanya ini menunjukkan betapa pentingnya pengembangan karyawan ini terintegrasi secara utuh dengan proses manajemen talenta yang lainnya. Terdapat beberapa model yang dapat digunakan sebagai rujukan dalam pengembangan manajemen talenta, antara lain yaitu sebagai berikut (Yahya, 2009):

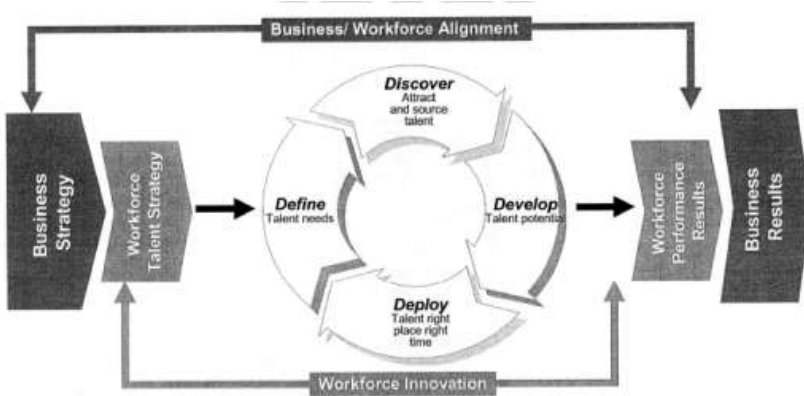
1. BCG Consulting Model



BCG Consulting mengemukakan bahwa ada lima elemen penting yang saling terintegrasi dalam people management yang perlu diperhatikan dalam pengaturan Talenta. Dimulai dari perencanaan karyawan, sampai

usaha membuat karyawan tetap berkomitmen menjadi bagian dari perusahaan.

2. The Talenta Powered Organization Model



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

3. General Electric Model



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

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

Strategi manajemen talenta manajemen talenta merupakan salah satu konsep yang relatif baru dalam bidang SDM. Istilah manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey melalui suatu studi "*the war of talenta*" pada tahun 1997, yang kemudian menjadi salah satu buku yang dipublikasikan pertama kali pada tahun 2001. Strategi manajemen talenta merupakan pendekatan organisasional yang terencana dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan pegawai-pegawai bertalenta dalam organisasi (Gasperz, 2002). Tujuannya adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Manajemen talenta pada dasarnya adalah suatu model pengembangan SDM berdasarkan bakat atau Talenta. Pemahaman istilah Talenta secara umum dapat diartikan sebagai 'bakat atau keahlian khusus' (Davis, 2009). Dalam konteks organisasi, mengacu dari definisi di atas, talenta

diartikan sebagai kualitas yang dimiliki pegawai tertentu, yang sangat bernilai dan diperlukan dalam organisasi. Sudut pandang lain menyebutkan bahwa talenta adalah orang-orang yang mempunyai kualitas terbaik yang dibangun, dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang, dan talenta-talenta ini yang akan menjadi generasi penerus organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu, tetapi bisa terdapat di semua level dan fungsi. Talenta dalam suatu organisasi memiliki beberapa ciri yang membedakan dengan pegawai pada umumnya. Be-beberapa hasil penelitian bidang SDM, menyebutkan bahwa pegawai bertalenta menunjukkan karakter utama yaitu

- a. Kemampuan menjalankan peran kemampuan ini mendukung seseorang pegawai dapat memberikan hasil yang superior pada peran apapun yang dijalankan. Kemampuan ini yang membedakan pegawai yang memiliki kompetensi yang lebih luas daripada kemampuan spesialis.
- b. Kemampuan untuk menangani perubahan kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi adalah salah satu karakteristik yang dituntut dari pegawai yang bertalenta. Pegawai yang bertalenta menganggap perubahan sebagai sumber tantangan dan peluang untuk membuktikan kom-

petensi dan kemampuannya. Dalam menghadapi perubahan, pegawai yang bertalenta akan menyiapkan cara-cara baru untuk mencapai hasil yang diinginkan.

- c. Kapasitas untuk belajar kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan baru merupakan bagian penting dari pengembangan pribadi bagi pegawai yang bertalenta. Pegawai bertalenta selalu berusaha memperluas pengetahuannya, serta menunjukkan kapasitas intelektual untuk menyerap konsep dan teknik baru.
- d. Profil pribadi Profil pribadi bisa diartikan sebagai karakteristik pegawai bertalenta yang meliputi: (a) rasa percaya diri berdasarkan kemampuannya untuk menguasai perubahan terbaru dan keyakinan diri ini dikuasai berdasarkan teknik yang mereka adopsi untuk membantu menganalisis tugas dan mengembangkan proses yang efektif untuk memberikan kinerja yang unggul; (b) keahlian dalam berkomunikasi baik tertulis maupun lisan, dan kemampuan ini akan mendukung mereka untuk menyampaikan gagasan dan diterima oleh organisasi; (c) gabungan antara percaya diri dan komunikasi dibarengi dengan kemampuan logika (reasoning) yang memungkinkan menerapkan suatu pendekatan pemecahan masalah; dan (d) fokus atau kemampuan berkonsentrasi pada faktor-faktor utama

pembawa keberhasilan (Sudjarmiko, 2011). Menurut Lockwood (2006), strategi manajemen talenta memiliki fokus pada lima area yaitu penarikan (*attracting*), seleksi (*selecting*), pemakaian (*engaging*), pengembangan (development) dan mempertahankan (*retaining*) pegawai bertalenta (Talenta).

Definisi lainnya menyebutkan bahwa manajemen talenta meliputi proses identifikasi, pengembangan, dan mempertahankan SDM unggulan yang merupakan SDM bertalenta atau sering disebut dengan 'Bintang' dan 'Calon bintang' masa depan secara sistematis (Sudjarmiko, 2011). Pengertian ini menekankan pada cara yang sistematis. Selama ini organisasi kemungkinan secara alami telah memunculkan bintang-bintang, namun belum dikelola secara sistematis. Kesadaran akan upaya untuk mempertahankan bintang-bintang dalam organisasi, maka perlu adanya pengelolaan yang sistematis. Definisi tentang manajemen talenta yang telah dipaparkan di depan, secara eksplisit telah memberikan gambaran mengenai apa saja yang terkait dengan strategi manajemen talenta, yaitu proses merekrut atau mengidentifikasi, mengem-bangkan dan memper-tahankan talenta yang dimiliki dalam suatu organisasi. Jadi strategi manajemen talenta adalah pendekatan organisasional yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang

bertalenta dalam organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level pegawai tertentu. Pegawai bertalenta terdapat di semua level dan di semua fungsi. Tujuan manajemen talenta adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Organisasi yang melaksanakan manajemen talenta akan mendapatkan beberapa manfaat, yaitu (a) organisasi mendapatkan pegawai yang memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik; (b) pegawai bertalenta tersebut dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih luas dan lebih besar; dan (c) pengambilan dan pemilihan pegawai bertalenta tersebut dapat diambil dari internal organisasi (Davis, 2009). Jadi inti manajemen talenta adalah upaya mendapatkan (identifikasi), mengembangkan dan mempertahankan pegawai internal yang berkontribusi maksimal terhadap organisasi. Langkah awal yang harus dilakukan dalam manajemen talenta adalah menggambarkan kebutuhan talenta di masa depan. Pada umumnya organisasi mengetahui kebutuhan talenta berdasarkan visi, misi, strategi, dan nilai-nilai organisasi (Davis, 2009). Selain itu, yang penting juga diperhatikan adalah memperkirakan kebutuhan talenta berdasarkan tantangan eksternal, seperti kebijakan-kebijakan pemerintah di bidang SDM aparatur atau PNS. Setelah merumuskan kebutuhan Talenta di masa depan,

maka perlu dilakukan penilaian (*assessment*) untuk mengidentifikasi pegawai, sehingga didapatkan peta pegawai serta pengembangannya.

BAB 3

PROSES *TALENT MANAGEMENT* SUKSES

Oleh: Aris Ariyanto

A. Pendahuluan

Talent management adalah merupakan istilah yang saat ini menjadi populer di dunia *Human Resource*. Istilah *talent management* menjadi topik yang cukup sering diperbincangkan diakhiri-akhir ini. *Talent management* dianggap memegang peran yang cukup penting dalam perkembangan sebuah organisasi atau perusahaan.

Setiap perusahaan tentu sudah mempraktekkan bagaimana langkah-langkah *talent management* guna membentuk dan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten. Namun, di satu sisi tidak sedikit yang merasa gagal atau belum berhasil mengelola sumber daya manusia di perusahaan agar sesuai dengan harapan atau yang diinginkan sebelumnya.

Menurut Pella dan Inayati dalam bukunya *talent management* (2011), manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia organisasi terpadu yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan keproduktifan karyawan yang terlibat. Jadi, *talent* tidak dapat diartikan sebagai sekadar

karyawan atau anggota organisasi biasa, namun sebagai sumber daya manusia yang dinilai *high performance* dan *high potential* (HiPPo).

Mengembangkan serta mempertahankan *high performer* dan *high potential* karyawan merupakan kunci dari *talent management*. Proses tersebut akan dimulai sejak seleksi sumber daya manusia dengan kriteria yang tepat dan sesuai keinginan perusahaan. Proses selanjutnya yaitu dengan menyediakan kebutuhan kerja SDM tersebut. Dan dilanjutkan dengan mempertahankan mereka (SDM) agar betah bekerja di perusahaan dalam waktu selama mungkin.

Selain itu, *talent management* akan membantu perusahaan agar mengetahui kapan, bagaimana, dan berapa besar *cost* juga *effort* yang perlu dikeluarkan untuk memperoleh, mengembangkan, serta mempertahankan karyawan yang berpotensi.

Banyak ahli yang mengemukakan langkah-langkah dalam melaksanakan *talent management*. Identifikasi adalah merupakan salah satu langkah awal yang dapat dilakukan dalam melaksanakan *talent management* tersebut. Jika masih terdapat kekurangan atau kesalahan pada fase identifikasi, maka kemungkinan besar program *talent management* di perusahaan akan mengalami kendala.

Selain langkah identifikasi, seperti sudah disebutkan di awal maka langkah selanjutnya adalah perusahaan harus

mampu memajemen dan mempertahankan persediaan SDM bertalenta (*high performer dan high potential employees*) agar tetap stabil, karena hal tersebut menjadi tantangan yang dihadapi oleh semua perusahaan. Secara garis besar, menarik, mengumpulkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta dan ideal serta terbaik menurut masing-masing organisasi atau perusahaan adalah tantangan utama dalam *talent management*.

B. Komponen, Tujuan, dan Manfaat *Talent Management*

Dari definisi yang sudah disampaikan sebelumnya, maka definisi dari *talent management* terbagi menjadi 3 (tiga) komponen antara lain yaitu

1. Proses Human Resource yang Luas

Talent management adalah tentang serangkaian proses HR yang terintegrasi satu sama lain. Sehingga bisa dikatakan bahwa kegiatan manajemen bakat lebih besar daripada jumlah bagian individu. Selain itu strategi manajemen bakat juga sangat diperlukan untuk memanfaatkan potensi penuhnya dalam sebuah perusahaan atau organisasi.

2. Menarik, Mengembangkan, Memotivasi dan Mempertahankan SDM.

Talent management menyentuh semua bidang utama HR. Mulai dari menarik atau perekrutan karyawan, mengembangkan karyawan, memotivasi hingga mem-

pertahankan karyawan yang berdedikasi atau bertalenta sehingga menjadi betah dan bertahan selama mungkin.

3. SDM Berkinerja Tinggi

Tujuan dari *talent management* adalah untuk meningkatkan kinerja SDM. *Talent management* ditujukan untuk memotivasi, melibatkan, dan mempertahankan karyawan agar mereka bekerja lebih baik dan bertahan lama. Hal inilah yang menyebabkan mengapa *talent management* menjadi bagian penting dalam perusahaan. Ketika *talent management* dilakukan dengan benar, maka perusahaan akan dapat membangun keunggulan *kompetitif* yang berkelanjutan sehingga dapat mengungguli pesaing mereka. Hal tersebut dapat dilakukan melalui sistem praktik *talent management* terintegrasi yang sulit untuk disalin atau ditiru oleh perusahaan lain.

Lalu apakah tujuan dan manfaat dari *talent management* itu sendiri? Menurut Smilansky (2008), tujuan manajemen talenta adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan

memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.

4. Mengembangkan peluang-peluang karier yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
6. Memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. 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. Menyusun proses assessment karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
9. Membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan

Sedangkan manfaat dari *talent management* menurut Pella dan Inayati (2011), antara lain adalah sebagai berikut:

1. Tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing.
2. Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis.

3. Dapat memasuki wilayah pasar baru dan bisa bersaing dengan kompetitor.
4. Mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat kerja yang bagus.
5. Memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di perusahaan.

C. Proses *Talent Management*

Menurut HR Technologist, dalam Alifia Seftrin Oktriwina, (2021) terdapat enam proses dalam proses *talent management*.

1. Perencanaan

Perencanaan adalah langkah pertama dalam proses *talent management*. Hal ini melibatkan identifikasi hal-hal yang dibutuhkan untuk memulai proses *talent management*. Seperti persyaratan yang dibutuhkan, merumuskan uraian pekerjaan untuk posisi yang diperlukan, dan mengembangkan rencana tenaga kerja untuk inisiatif perekrutan.

2. Menarik perhatian pelamar

Berdasarkan rencana tersebut, langkah berikutnya adalah memutuskan apakah posisi tersebut harus diisi dari dalam perusahaan atau dari eksternal. Proses tersebut akan melibatkan menarik pelamar. Jika akan mengambil dari sumber eksternal, *talent management* akan mengumumkannya melalui portal pekerjaan,

jejaring sosial, dan rujukan. Kumpulan talenta harus diidentifikasi terlebih dahulu untuk menjaga prosesnya sehalus dan se efisien mungkin. Di sinilah *branding* perusahaan yang dibangun ikut berperan menentukan kualitas lamaran yang masuk.

3. Seleksi pelamar

Proses ini melibatkan penggunaan serangkaian tes dan pemeriksaan untuk menemukan kecocokan yang tepat antara pelamar dengan perusahaan untuk pekerjaan tersebut. Tes tertulis, wawancara, diskusi kelompok, dan pengujian psikometrik serta analisis mendalam tentang semua informasi yang tersedia tentang kandidat membantu dalam mengukur gambaran lengkap tentang pelamar tersebut.

4. Mengembangkan karyawan

Mengembangkan karyawan membantu mereka tumbuh bersama organisasi. Selain itu, proses *talent management* ini dapat melatih mereka untuk keahlian yang dibutuhkan untuk berkontribusi pada kesuksesan bisnis serta membangun loyalitas dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Proses ini dapat dimulai dengan program orientasi dan *training* yang efektif untuk membantu karyawan menyesuaikan diri dengan peran baru. Kemudian, diberikan banyak peluang untuk meningkatkan keterampilan, bakat, dan kemahiran serta

memungkinkan pertumbuhan melalui skema konseling, pembinaan, pendampingan, dan rotasi kerja.

5. Mempertahankan karyawan yang telah ada

Agar perusahaan benar-benar sukses, berkelanjutan, karyawan yang telah ada perlu dipertahankan secara efektif. Sebagian besar perusahaan berusaha mempertahankan karyawan terbaik mereka melalui promosi, menawarkan peluang untuk mengembangkan karier, hingga mendorong keterlibatan dalam proyek-proyek khusus. Selain itu, dimungkinkan pula ada keterlibatan pengambilan keputusan, pelatihan untuk peran yang lebih berkembang, hingga program penghargaan.

6. Transisi

Talent management yang efektif berfokus pada transformasi kolektif dan evolusi perusahaan melalui pertumbuhan karyawan secara individu. Ini termasuk membuat setiap karyawan merasa bahwa mereka adalah bagian dari keseluruhan yang lebih besar. Memberikan tunjangan pensiun, melakukan wawancara keluar dan perencanaan suksesi yang efektif mungkin tampak seperti poin karier yang tidak terkait tetapi semuanya merupakan alat transisi yang memungkinkan perjalanan bersama.

Menurut Cappelli dalam Rianti Etania, (2020) tahapan dari proses manajemen talenta adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan kriteria talenta (*talent criteria*). Langkah ini memperjelas posisi kunci, posisi paling penting, atau posisi yang memiliki risiko tertinggi sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program *talent management*.
2. Menyeleksi kelompok yang dikategorikan sebagai *talent (talent pool selection)*. Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk mengumpulkan kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi target program *talent management*. Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu identifikasi dan menarik (*attracting*) talenta.
3. Membuat program percepatan pengembangan talenta (*acceleration development program*). Dalam tahap ini, dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program *talent management*.
4. Penempatan posisi kunci (*key position assignment*). Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program *talent management* yang telah melewati penilaian untuk menduduki posisi-posisi yang telah diidentifikasi sebelumnya.
5. Mengevaluasi kemajuan program (*monitoring*). Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor,

memeriksa dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Evaluasi akan berguna untuk keputusan selanjutnya terkait.

D. Proses *Talent Management* Sukses

Langkah-langkah talent management sukses menurut Rianti Etania (2020) antara lain sebagai berikut:

1. Identifikasi tujuan

Identifikasi tujuan merujuk pada tujuan program manajemen talenta dan tujuan perusahaan. Selain itu, perusahaan harus menyelaraskannya dengan tujuan karyawan bertalenta.

2. Hire karyawan yang tepat

Definisi orang yang tepat akan berbeda-beda di setiap perusahaan. Sebelum perusahaan melakukan tahap ini, perusahaan harus memastikan identifikasi terhadap kebutuhan *talent* tersebut sudah tepat dan sesuai analisis. *Hire* orang yang tepat, untuk posisi yang tepat di waktu yang tepat akan meningkatkan efisiensi dari manajemen talenta

3. *Onboarding* karyawan

Gunakanlah momen seperti *onboarding* karyawan untuk benar-benar memperkenalkan identitas dan karakter perusahaan. Pastikan karyawan tersebut memahami visi, misi, serta value perusahaan. Jika karyawan menyuarakan pendapat yang sejalan, mungkin

mereka adalah salah satu *the right people* yang perlu dikelola dengan baik

4. Pengoptimalan, pelatihan, pengembangan, dan penilaian

Sesuai dengan analisis manajemen talenta perusahaan, perusahaan harus membuat jadwal pelatihan dan pengembangan yang terbaik untuk *top talent*nya. Pemberian *course*, *workshop* atau *webinar* bisa menjadi pilihan. Rotasi bagian dan pemberian *challenge* lainnya di dalam perusahaan juga bisa menjadi pilihan lain, sesuai dengan potensi karyawan. Setelah pemberian berbagai ilmu dan pelatihan, jangan mengendorkan praktik penilaian kinerja karyawan, atau biasa disebut dengan istilah *performance appraisal*.

5. Pertahankan karyawan yang baik

Mempertahankan karyawan yang baik, bukan berarti karyawan yang belum menjadi yang terbaik tidak dipedulikan. Namun dalam konteks manajemen talenta yang memiliki unsur *retaining*, hal ini jelas tidak boleh luput dari konsentrasi para pengelola. *Retaining the best people* merupakan tantangan tersendiri karena kompetensi dengan perusahaan lain semakin sengit dalam menarik orang-orang dengan talenta terbaik. Sering kali manajemen berpikir bahwa mereka harus mengeluarkan biaya besar untuk hal ini. Tetapi, *retaining* karyawan bisa

juga akan berhasil dengan cara meningkatkan *employee engagement* atau *employee experience*.

6. Jangan lupakan *succession plan*

Merancang strategi yang baik untuk *succession plan*, tidak boleh luput dari program manajemen talenta. Perusahaan tidak ingin posisi krusial seperti *senior member* yang tadinya diisi oleh orang yang sangat kompeten diganti dengan sosok yang tidak memiliki visi, misi, dan *value* yang sama dengan perusahaan. Apalagi soal kemampuan, tentu perusahaan tidak ingin *gambling* lebih jauh. Jadi, perusahaan harus menyiapkan *talent* yang memiliki syarat yang pas untuk menyukseskan posisi-posisi krusial seperti posisi pimpinan.

E. Penyebab Kegagalan *Talent Management*

Permasalahan-permasalahan yang dihadapi pada saat penerapan *talent management* di lingkungan organisasi atau perusahaan tentu sangat bervariasi antara perusahaan satu dengan perusahaan yang lainnya. Berikut adalah hal-hal yang dapat menyebabkan *talent management* gagal:

1. Identifikasi yang kurang detail dan menyeluruh

Salah satu yang bisa menyebabkan kegagalan dalam program *talent management* tersebut adalah proses identifikasi yang kurang mendetil dan tidak menyeluruh,

2. Kurangnya kontrol pada proses *developing*, *evaluating* dan *retaining*.

Penyebab kegagalan adalah kurangnya kontrol pada proses *developing*, *evaluating* dan *retaining*. *Develop people*, *evaluating* dan *retaining* adalah sebuah proses yang berkesinambungan, dan harus dilakukan terus menerus. Tetapi bukan berarti setelah selesai satu program, baru dapat dijalankan program lainnya. Bisa saja dalam satu kesempatan, 3 program dilaksanakan bersamaan, baik *developing*, *evaluating*, maupun *retaining*.

3. Faktor manusia atau SDM

Hal lainnya yang mengakibatkan kegagalan *talent management* adalah faktor manusia. Faktor manusia atau SDM bisa menjadi penyebab dalam kegagalan *talent management*, baik dari segi komitmen maupun komunikasi selama pelaksanaan. Kurangnya komitmen dan komunikasi antar karyawan tentu akan mengakibatkan kegagalan dalam menjalankan *talent management*.

F. Kesimpulan

Langkah-langkah atau proses dalam melaksanakan *talent management* sukses antara lain identifikasi. Identifikasi adalah merupakan salah satu langkah awal yang dapat dilakukan dalam melaksanakan *talent management* tersebut. Jika masih terdapat kekurangan atau kesalahan pada fase

identifikasi, maka kemungkinan besar program *talent management* di perusahaan akan mengalami kendala.

Langkah selanjutnya adalah perusahaan harus mampu memajemen dan mempertahankan persediaan SDM bertalenta (*high performer dan high potential employees*) agar tetap stabil, karena hal tersebut menjadi tantangan yang dihadapi oleh semua perusahaan.

Dengan adanya program *talent management* diharapkan perusahaan atau organisasi dapat menemukan dan meningkatkan bakat dan keterampilan karyawan (SDM) sebagai salah satu sarana utama agar mereka tetap kompetitif. Tantangan paling utama pada *talent management* adalah untuk menemukan, menarik, membangun dan memelihara talent tersebut.

Daftar Pustaka

- Alifia Seftrin Oktriwina, 2021, *Talent Management: Pengertian dan Prosesnya dalam Perusahaan*
https://glints.com/id/lowongan/talent-management/#.YLY_16j7S00
- Amirudin, A., & Ariyanto, A. 2020. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SAMKO Indonesia. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*, 11(2a), 1-8.
- Cappelli, Peter. 2008. Talent Management for the 21st Century. Harvard Business Review.
- Rianti Etania. 2020. *5 Proses Talent Management Efektif*
<https://id.hrnote.asia/orgdevelopment/mengenal-talent-management-300720>
- Smilansky, J. 2008. *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Pella, D.A., dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent Management*. Jakarta: Gramedia pustaka.

Tentang Penulis



Aris Ariyanto, S.E., M.M. C.PS., C.STMI.

Penulis lahir di Boyolali, 5 Oktober, saat ini penulis tercatat sebagai dosen tetap di Universitas Pamulang, Program Studi Manajemen S1, Saat ini sedang menempuh program S3 Doktoral Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung, dan sebagai karyawan disalah satu perusahaan Swasta di Jakarta sebagai praktisi Marketing and Marchandising. Penulis berdomisili di Perumahan Taman raya Rajeg, Blok A 16 No 2, Mekarsari, Rajeg, Tangerang. 0856-7955-556

Email: ariezarya@gmail.com

“Tidak ada hal yang paling membahagiakan, kecuali bisa membuat orang lain bahagia”

BAB 4

MODEL *TALENT MANAGEMENT*

Oleh: Aris Ariyanto

A. Pendahuluan

Istilah talenta (*talent*) merujuk pada potensi atau individu yang membawa pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Menurut Michaels et. al. (2001) mengatakan bahwa talenta merupakan sekumpulan individu dengan potensi unggul untuk mencapai posisi puncak pada organisasi. Manajemen talenta (*Talent Management/TM*) adalah perpaduan serangkaian proses dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengelolaan, hingga penggajian terhadap karyawan dengan berorientasi pada suatu tujuan yang sudah ditetapkan. *Talent management* fokusnya sangat luas dengan mempersiapkan dan mengembangkan karyawan yang tepat pada pekerjaan.

Talent management atau manajemen talenta adalah proses analisis, pengembangan dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi. Talenta yang dimiliki oleh seorang karyawan atau SDM melibatkan semua jenis elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keterampilan,

pengalaman atas pekerjaan sebelumnya, kelebihan, hasil pelatihan tambahan yang telah dilakukan, sampai kepada kemampuan, potensi serta kepribadiannya.

Manajemen talenta adalah rencana strategis untuk mengelola aliran talenta di dalam perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan karyawan atau SDM yang tepat dan sesuai dengan pekerjaan serta tepat dan sesuai pada waktunya, berdasarkan tujuan perusahaan atau organisasi dan prioritas kegiatan perusahaan.

Menurut Pella dan Inayati (2011), manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia (SDM) organisasi atau perusahaan terpadu yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan produktif, terhadap karyawan- karyawan yang terlibat.

Secara garis besar manfaat atau tujuan dari manajemen talenta adalah untuk memahami bagaimana talenta seseorang sesuai dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

Dengan Manajemen talenta, maka akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Menurut para ahli, salah satu manfaat manajemen talenta adalah mempermudah perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan *talent* berkualitas saat rekrutmen. Selain itu

manajemen talenta akan memudahkan perusahaan dalam memberikan paket remunerasi yang adil dan kompetitif. Melalui sistem remunerasi tersebut, perusahaan juga bisa melakukan analisis risiko. Seperti memprediksi karyawan berpotensi keluar dari perusahaan untuk menghemat biaya rekrutmen.

B. Dimensi *Talent Management*

Berdasarkan prosesnya, setiap organisasi memiliki dimensi *talent management*. Kock dan Burke Putri Wulandari Atur Rejeki (2016) *talent management* terdiri atas lima dimensi yang terintegrasi satu dengan lainnya ke dalam *talent wheel*. Kelima dimensi tersebut dilakukan secara sistematis dan berkelanjutan dengan proses intinya adalah *employee engagement*. Inti dari proses ini dapat diartikan sebagai komitmen dan kemauan pegawai untuk bekerja demi kepentingan organisasi.

Kelima dimensi yang dikemukakan oleh Kock dan Burke dalam Putri Wulandari Atur Rejeki (2016) tersebut antara lain adalah:

1. *Talent Planning*

Dimensi ini digunakan untuk menggambarkan kesenjangan kebutuhan dengan ketersediaan talent untuk pemimpin dan pemegang jabatan.

2. *Talent Identification*

Dimensi ini digunakan untuk menilai potensi, kinerja dan kesiapan pegawai atau karyawan untuk maju secara vertical maupun horizontal di dalam organisasi atau perusahaan.

3. *Talent Categorization*

Dimensi ini digunakan untuk membuat kategori talenta pegawai atau karyawan setelah melalui penilaian potensi, kinerja, dan kesiapan pegawai.

4. *Career Management*

Dimensi ini digunakan untuk mengembangkan pegawai atau karyawan sesuai dengan *gap* talenta dan mengintegrasikan pengembangan talenta dengan jalur karier pegawai.

5. *Talent Balance Sheet*

Dimensi ini berikan data lengkap terkait dengan pegawai atau karyawan yang bertalenta di sebuah organisasi atau perusahaan.

C. Model *Talent Management*

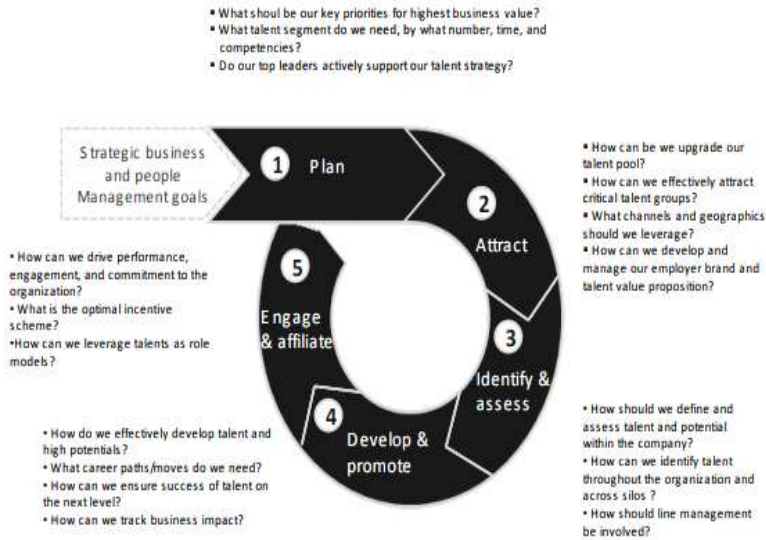
Karyawan atau Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu aset dan investasi terbesar yang dimiliki oleh perusahaan atau organisasi. Oleh karenanya, perusahaan harus memastikan mengelola SDM tersebut dengan baik sehingga bisa mendorong keterlibatan, produktivitas, dan sikap loyal mereka.

Berdasarkan dimensi-dimensi di atas, dalam mendirikan manajemen talenta, perusahaan bisa memilih tiga model. Pertama, Boston Consulting Group Consulting Model yang dimulai dari membuat perencanaan. Nantinya, perencanaan inilah yang menentukan seberapa besar komitmen *talent* kepada perusahaan.

Model berikutnya, yakni *the talent powered organization* dengan konsepnya yang mengutamakan keterkaitan manajemen talenta dan lingkungannya. Selain itu, ada *general electric model* dengan strateginya dalam mempertahankan karyawan agar tidak dibajak perusahaan lain.

Banyaknya solusi atau model *talent management* (manajemen bakat) yang terkadang malah membuat perusahaan bingung untuk menentukan langkah apa yang harus diambil. Yahya, Muchlisin Riadi (2020), terdapat beberapa model yang dapat digunakan sebagai rujukan dalam pengembangan manajemen talenta, antara lain yaitu sebagai berikut:

1. *Boston Consulting Group Consulting Model* (BSG Consulting Model)



Gambar 1. Boston Consulting Group Consulting Model
 Sumber: Yahya, Muchlisin Riadi (2020)

BCG Consulting model terdapat ada lima elemen penting yang saling terintegrasi dalam people management yang perlu diperhatikan dalam pengaturan talent. Elemen tersebut antara lain:

a. *Plan* (perencanaan)

Tahap perencanaan di sini adalah mencangkup antara lain:

- 1) Apa yang harus menjadi prioritas perusahaan untuk mencapai tujuan bisnisnya?
- 2) Talenta/keahlian apa yang dibutuhkan, berapa banyak, kapan dan kompetensi apa?

3) Apakah para pemimpin puncak secara aktif mendukung akan strategi talenta kita?

b. *Attract* (menarik)

Tahap menarik atau mencari karyawan meliputi antara lain:

- 1) Bagaimana kita bisa mengupgrade talenta kita secara maksimal?
- 2) Bagaimana kita dapat secara efektif menarik kelompok talenta secara kritis?
- 3) Saluran dan geografis apa yang harus kita manfaatkan?
- 4) Bagaimana kita dapat mengembangkan dan mengelola perusahaan dan talenta secara bersama-sama

c. *Identify & assess* (mengidentifikasi dan menilai)

Tahap mengidentifikasi dan menilai talenta karyawan meliputi antara lain:

- 1) Bagaimana kita seharusnya mendefinisikan dan menilai talenta dan potensinya bagi perusahaan?
- 2) Bagaimana kita bisa mengidentifikasi talenta di seluruh organisasi atau perusahaan?
- 3) Bagaimana melibatkan manajemen lini?

d. *Developed & Promote* (Mengembangkan dan mempromosikan)

Mengembangkan dan mempromosikan meliputi antara lain:

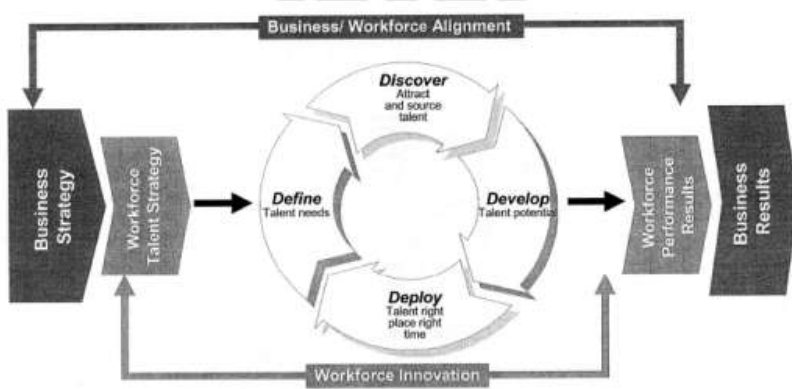
- 1) Bagaimana secara efektif kita mengembangkan talenta dan berpotensi tinggi?
- 2) Jalur karier atau langkah apa yang kita butuhkan?
- 3) Bagaimana kita bisa memastikan keberhasilan talenta ke level berikutnya?
- 4) Bagaimana kita dapat mengetahui dampak dari bisnis kita?

e. *Engage & affiliate* (Terlibat dan Komitmen)

Membuat karyawan terlibat dan komitmen menjadi bagian perusahaan.

- 1) Bagaimana kita dapat mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan terhadap organisasi atau perusahaan?
- 2) Skema insentif apa yang optimal?
- 3) Bagaimana kita dapat memanfaatkan talenta sebagai panutan atau acuan?

2. The Talent Powered Organization Model



Gambar 2. The Talent Powered Organization Model

Sumber: Yahya, Muchlisin Riadi (2020)

The talent powered organization model menggambarkan keterkaitan konsep manajemen talenta dengan lingkungan kerja sekelilingnya. Bisnis strategi yang dituangkan dalam strategi talent akan menjadi input dalam perputaran siklus karyawan bertalenta. Siklus atau tahapan manajemen talenta model ini dimulai dari:

- a. *Define* (Menetapkan kebutuhan talenta)
- b. *Discover* (Mencari dan menarik karyawan yang bertalenta)
- c. *Develop* (Mengembangkan potensi talenta karyawan)
- d. *Deploy* (Menempatkan karyawan yang bertalenta pada bagian yang tepat dan waktu yang tepat)

Dari siklus model tersebut diharapkan dapat menghasilkan keluaran kinerja karyawan, yang berujung pada hasil bisnis.

3. General Electric Model.



Gambar 3. General Electric Model.

Sumber: Yahya, Muchlisin Riadi (2020)

General *electric* model, sebuah perusahaan terkemuka dunia juga memiliki model tersendiri dalam manajemen talentanya. General *electric* model meliputi:

- Attract* (Menarik/ merekrut karyawan bertalenta tinggi)
- Develop* (mengembangkan karyawan bertalenta sesuai kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan)
- Manage* (pengaturan karyawan bertalenta sehingga tercipta kinerja prestatif)
- Retain* (mempertahankan karyawan bertalenta untuk tetap tinggal di dalam perusahaan dan tidak dibajak perusahaan lain)

Dari model-model manajemen talenta yang tertulis di atas dapat dilihat bahwa salah satu komponen penting dalam manajemen talenta adalah pada pilar *develop* atau pengembangannya. Akan tetapi, pilar *develop* atau pengembangan ini tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh pilar lainnya. Sebaik-baiknya pengembangan talenta karyawan, tidak akan berhasil jika tidak didukung dengan sistem penilaian kinerja yang baik. Sebaik-baiknya proses pengembangan talenta karyawan tidak akan berhasil maksimal dalam menciptakan pimpinan perusahaan jika dalam proses rekrutmennya tidak dapat menyaring karyawan bertalenta. Semua ini menunjukkan bahwa, betapa pentingnya pengembangan karyawan yang terintegrasi secara utuh dengan proses manajemen talenta yang lainnya.

D. Manfaat *Talent Management* bagi Perusahaan

Tersedia sumber daya manusia dengan talenta yang baik dan tepat sewaktu-waktu sangat dibutuhkan sesuai dengan strategi bisnis perusahaan. Kemampuan mengetahui talenta atau bakat dan keterampilan karyawan bertujuan supaya perusahaan dapat menempatkan karyawan di posisi ideal atau tepat dan pada waktu yang tepat pula, guna memberikan kontribusi terbaik bagi organisasi/perusahaan.

Selain hal tersebut yang perlu dipahami adalah bagaimana mengolah talenta atau bakat seorang karyawan agar terus berkembang dan memberi manfaat sebesar

mungkin bagi organisasi/perusahaan. Faktor lain yang tidak kalah penting adalah mengembangkan talenta atau bakat karyawan tersebut serta memelihara mereka agar tidak pindah ke organisasi/perusahaan lain.

Oleh karena itu, *talent management* mempunyai manfaat yang sangat penting untuk memaksimalkan kapasitas diri yang dimiliki oleh setiap karyawan. Hal tersebut dimaksudkan agar terdapat dua sisi keuntungan baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan.

Menurut Baron dan Amstrong, (2016) manfaat *talent management* bagi organisasi/perusahaan, antara lain:

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

E. Manfaat *Talent Management* bagi Karyawan

Dengan ditempatkannya di posisi yang tepat, maka akan membuat karyawan bekerja dengan nyaman, senang dan tenang. Dengan posisi yang dinilai cocok maka karyawan tersebut akan bekerja dengan baik sehingga hasil yang akan diperolehnya pun akan maksimal sesuai keinginan perusahaan atau organisasi.

Dengan adanya talent management maka akan memberikan kesempatan kepada karyawan mengenai pola karier yang jelas, kesempatan pengembangan karier, selain itu akan meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi, yang terakhir adalah bahwa karyawan dapat meningkatkan motivasi dan komitmen terhadap pekerjaan yang nantinya menguntungkan perusahaan atau organisasi

Menurut Honey (2009) bahwa manfaat *Talent Management* bagi karyawan, antara lain:

1. Meningkatkan motivasi dan komitmen
2. Mengembangkan dan mengomunikasikan ke jalur karier
3. Meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi kepada sasaran perusahaan
4. Kepuasan kerja:

Kepuasan kerja karyawan dapat dilihat dari:

- a. Terpenuhinya kebutuhan hidup karyawan berupa renumerasi yang baik dan kompetitif serta berbagai fasilitas.
- b. Terpenuhinya kebutuhan untuk berkembang dengan kesempatan untuk belajar dan pengembangan karier yang jelas
- c. Terpenuhinya kebutuhan untuk berkontribusi berupa kesempatan memberikan kebebasan berkreaitivitas untuk memajukan organisasi/perusahaan.

F. Kesimpulan

Secara garis besar manfaat atau tujuan dari manajemen talenta adalah untuk memahami bagaimana talenta seseorang sesuai dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

Manajemen talenta, akan memberikan banyak manfaat bagi perusahaan maupun karyawan. Salah satu manfaat manajemen talenta adalah mempermudah perusahaan atau organisasi untuk mendapatkan *talent* berkualitas saat rekrutmen. Selain itu manajemen talenta akan memudahkan perusahaan dalam memberikan paket remunerasi yang adil dan kompetitif. Melalui sistem remunerasi tersebut, perusahaan juga bisa melakukan analisis risiko. Seperti memprediksi karyawan berpotensi keluar dari perusahaan untuk menghemat biaya rekrutmen.

Melalui model-model manajemen talenta maka dapat dilihat bahwa salah satu komponen penting dalam manajemen talenta adalah pada pilar *develop* atau pengembangannya. Akan tetapi pilar *develop* atau pengembangan ini tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh pilar lainnya. Sebaik-baiknya pengembangan talenta karyawan, tidak akan berhasil jika tidak didukung dengan sistem penilaian kinerja yang baik. Sebaik-baiknya proses pengembangan talenta karyawan tidak akan berhasil maksimal dalam menciptakan pimpinan perusahaan jika dalam proses rekrutmennya tidak dapat menyaring karyawan bertalenta. Semua ini menunjukkan bahwa, betapa pentingnya pengembangan karyawan yang terintegrasi secara utuh dengan proses manajemen talenta yang lainnya.

Daftar Pustaka

- Admin optimum. 2020. *Talent Management: Pengertian, Manfaat, dan Prosesnya*, <https://www.optimum-payroll.com/talent-management/>
- Amirudin, A., & Ariyanto, A. 2020. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan pada PT. SAMKO Indonesia. *Jurnal Ilmu Komputer dan Bisnis*, 11(2a), 1-8.
- Amstrong, M dan Baron F. 2016. *Manajemen Kinerja* Cetakan Ketujuh, Jakarta: Erlangga.
- Cahyono, Y., Jihadi, M., Arifin, Z., & Purnamasari, W. 2020. Do Servant Leadership Influence Market Performance? Evidence from Indonesian Pharmacy Industries. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(9), 439-451.
- Honey dalam Endah Winarti. 2016. *Manfaat Talent Management Bagi Perusahaan dan Karyawan*, <https://dosen.perbanas.id/manfaat-talent-management-bagi-perusahaan-dan-karyawan/>
- Kock & Burke dalam Putri Wulandari Atur Rejeki. 2016. *Model Talent Management Di Beberapa Negara Dan Perusahaan di Indonesia*, *Jurnal Wacana Kinerja*, Volume 19, Edisi 1.

- Muchlisin Riadi. 2020. *Manajemen talenta (Pengertian, Tujuan, Model dan Tahapan Proses)*
<https://www.kajianpustaka.com/2020/02/manajemen-talenta.html>
- Setyawati, E., Wijoyo, H., & Soeharmoko, N. 2020. *Relational Database Management System (RDBMS)*. Insan Cendekia Mandiri.
- Pella, D.A., dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent management*. Jakarta: Gramedia pustaka
- Wijoyo, H., Cahyono, Y., Ariyanto, A., & Wongso, F. 2020. *Digital economy dan pemasaran era new normal*. Solok: Insan Cendekia Mandiri.
- Yahya, H.S. 2009. *Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta - Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X*. Jakarta: Digilib UI.

Tentang Penulis



Aris Ariyanto, S.E., M.M. C.PS., C.STMI.

Penulis lahir di Boyolali, 5 Oktober, saat ini penulis tercatat sebagai dosen tetap di Universitas Pamulang, Program Studi Manajemen S1, Saat ini sedang menempuh program S3 Doktorat Ilmu Manajemen di Universitas Pasundan Bandung, dan sebagai karyawan disalah satu perusahaan Swasta di Jakarta sebagai praktisi Marketing and Marchandising. Penulis berdomisili di Perumahan Taman raya Rajeg, Blok A 16 No 2, Mekarsari, Rajeg, Tangerang. 0856-7955-556

Email: ariezarya@gmail.com

“Tidak ada hal yang paling membahagiakan, kecuali bisa membuat orang lain bahagia”



BAB 5

TALENTA IMPERATIVE

Manajemen talenta adalah sebuah keharusan bisnis (*business imperative*), yang muncul sebagai desakan organisasi untuk mengoptimalkan nilai dalam proses bisnisnya (*value proposition*), dengan mengandalkan pembentukan dan pengembangan setiap Talenta SDM di dalam perusahaan.

Kekuatan manusia terletak pada tiga hal yaitu bakat, pengetahuan dan keterampilan. Bakat adalah pola pikir, perasaan atau perilaku alami yang kita miliki. Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang kita pelajari dalam hidup ini. Sedangkan keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang kita kuasai karena kita melatih atau melakukannya secara terus menerus. Bakat adalah sesuatu yang sudah kita bawa sejak lahir dan merupakan anugerah Pencipta yang harus disyukuri. Jangan pernah menyesali bakat yang telah diberikan-Nya, jika merasa bakat kurang maka kembangkanlah 2 aspek lainnya yakni pengetahuan dan keterampilan.

Istilah Talenta (Talanta) merujuk pada potensi atau individu yang membawa pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Michaels et. al. (2001) menyebut talenta

sebagai sekumpulan individu dengan potensi unggul untuk mencapai posisi puncak pada organisasi. Manajemen talenta (Manajemen Talenta/TM) adalah perpaduan rangkai proses dari perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, pengelolaan, hingga pengimbalan terhadap karyawan dengan berorientasi pada suatu tujuan. Manajemen talenta berfokus sangat luas dengan mempersiapkan dan mengembangkan karyawan yang tepat pada pekerjaan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan manajemen talenta (Cheese, Thomas, & Craig, 2007):

1. Kembangkan mindset dari pimpinan puncak hingga ke bawah untuk melihat karyawan bertalenta sebagai suatu isu yang strategis dan human capital sebagai bagian intrinsik dari strategi pengembangan bisnis;
2. mengakui dan menumbuhkan perbedaan sebagai salah satu aset terbesar perusahaan. kemampuan untuk menarik dan bekerja dengan karyawan bertalenta yang beragam sebagai suatu keunggulan kompetitif perusahaan;
3. membangun pengembangan pembelajaran dan ketrampilan karyawan menjadi kapabilitas organisasi;
4. meningkatkan keselarasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan misinya;

5. memastikan bahwa seluruh karyawan dalam perusahaan, khususnya mereka yang ada di level senior, melihat manajemen talenta sebagai bagian dari pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

Adanya talenta pools akan membuat perencanaan suksesi menjadi lebih fleksibel. Suksesi bisa dicari dari Talenta pools tersebut, dan tidak harus hanya mengandalkan fungsi tertentu saja. Suksesor biasanya diputuskan berdasarkan kinerja dan potensi, dan diprioritaskan mereka yang berasal dari talenta pools perusahaan. Dalam management *development review*, pimpinan mendiskusikan setiapposisi, calon suksesor, dan dalam waktu berapa lama mereka akan siap menggantikan pada posisi tersebut. Penggunaan database karyawan akan sangat bermanfaat dalam management development review tersebut. Yang perlu diperhatikan agar setiap fungsi jangan hanya melihat peluang suksesi hanya dari divisinya, melainkan lintas fungsi lainnya.

Talenta pool adalah sekelompok *eksekutif high potential* yang diperkirakan akan siap menduduki berbagai macam posisi eksekutif di jenjang manajemen selanjutnya di dalam bisnis.

Best practice pada organisasi-organisasi besar memiliki beberapa talenta *pools* yang berbeda. Pertama adalah sekelompok kandidat dari jenjang eksekutif kedua dan ketiga

yang memiliki kemampuan menjadi bagian dari eksekutif puncak perusahaan. Talenta *pool* ini terdiri dari 8–10 individu (dari 100–120 orang eksekutif) yang diperkirakan akan dapat menjadi pimpinan puncak dalam waktu maksimum dua tahun.

Talenta *pool* yang kedua terdiri dari eksekutif-eksekutif yang dapat menggantikan posisi pada jenjang kedua dan ketiga di dalam organisasi. Pada kelompok ini ada sekitar 40–50 kandidat dari sekitar 500–600 karyawan. Kelompok kedua ini adalah penting bagi organisasi karena merupakan tulang punggung pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

Kunci dari perencanaan suksesi ini bukan hanya pada pengidentifikasian kandidat bagi *executive pools* dan mempersiapkan mereka sehingga mereka memiliki kapabilitas penuh pada saat dibutuhkan, tetapi juga ketika proses pemilihan. Kebanyakan eksekutif di posisi senior memiliki pandangan konservatif bahwa eksekutif yang berhasil adalah yang memiliki jalur karier seperti mereka pada bidang yang sama. Pandangan ini harus dihilangkan.

Dalam konteks *boundary less organization*, talenta yang relevan dengan nilai keunggulan ini adalah Talenta yang berorientasi pada tema-tema: *learning, flexibility, speed, and innovation*. Jenis talenta inilah yang perlu diwujudkan, dipelihara, dan dikembangkan sebagai kapital organisasi. Proses untuk memastikan eksistensi kapital inilah yang

menjadi kerja utama dari pengembangan Manajemen talenta organisasi. Organisasi harus mampu memastikan ketersediaan talenta-talenta yang dibutuhkan tepat pada waktunya, dalam jumlah dan variasi yang sesuai dengan tuntutan yang ada, dan mempunyai kualifikasi yang mampu diwujudkan dalam parameter *competitive advantage* bagi organisasi. Keberlangsungan hidup organisasi dapat dikatakan akan sangat tergantung dari keberhasilan proses ini dalam mewujudkan sasaran strategisnya. Inilah esensi dari Manajemen talenta dalam konteks perubahan organisasi dari kondisi yang boundarynya jelas menuju ke organisasi yang sifatnya *boundary less*.



BAB 6

MANAJEMEN TALENTA TERINTEGRASI

Oleh: Ade Onny Siagian

A. Manajemen Talenta

Manajemen talenta atau yang bisa disebut dengan manajemen bakat merupakan suatu rancangan terpadu yang berisikan kemampuan, kompetensi, serta kekuatan karyawan dalam suatu organisasi tersebut. Konsep dalam manajemen talenta ini tidak terbatas melainkan karyawannya hanya mengembangkan serta memelihara pendapatan dari hasil yang diinginkan perusahaan. Mendefinisikan talenta sebagai individu yang memiliki kapabilitas dalam berkontribusi untuk menciptakan perbedaan signifikan terhadap kinerja perusahaan saat ini maupun yang akan datang (Morton 2004). Mendefinisikan talenta sebagai sekelompok karyawan yang memiliki kualifikasi, keahlian, dan kinerja di atas rata-rata yang berhak untuk dipromosikan ke posisi eksekutif (Piasoongnern dan Anurit 2010). Talenta di sini tidak hanya terbatas pada level tertentu tapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi. Kenapa manajemen talenta itu penting dikarenakan organisasi yang unggul umumnya didukung

oleh manajemen SDM yang proaktif dan sistematis. Untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan cara sistematis dalam pelaksanaan aktivitas manajemen talenta tersebut (Anisah & AS, 2020).

Penerapan dalam manajemen talenta harus mencakup tiga komponen utama, yaitu proses menarik talenta terbaik, proses pengembangan karyawan bertalenta, dan proses mempertahankan talenta terbaik organisasi. Masing-masing aktivitas ini akan terhubung dan berkaitan satu sama lain serta menunjukkan adanya sinergi dan integrasi antar aktivitas. Diperlukan juga adanya evaluasi secara berkala terhadap efektivitas implementasi manajemen talenta sehingga dapat dirumuskan tindakan perbaikan yang diperlukan. Fondasi awal yang dibutuhkan yaitu dibangunnya budaya mindset talenta, adanya dukungan manajemen, dan tersedia sistem informasi sumber daya manusia yang memadai (Krissetyanti, 2013).

Dalam menerapkan manajemen talenta terkadang tidak terlaksanakan secara efektif, beberapa penyebabnya yaitu seperti kesadaran yang rendah terhadap ilmu dari manajemen talenta, di mana orang-orang di dalam organisasi tidak mengetahui atau kurangnya diskusi mengenai siapa orang yang memiliki talenta di organisasi tersebut, kemudian kurangnya dasar pemahaman konseptual dalam mengelola

talenta di organisasi karena kurangnya pengetahuan tersebut membuat cara-cara yang seharusnya ditempuh untuk menjalankan manajemen talenta menjadi tidak bisa mengelola talenta secara cepat, komunikasi yang buruk antara atasan dan bawahan membuat komunikasi menjadi permasalahan di mana seharusnya komunikasi adalah cara untuk mengetahui keluhan, kendala, kebutuhan dan harapan karyawan ketika menjadi bagian dalam organisasi terutama untuk talenta organisasi, termasuk juga untuk mencari solusi untuk mengatasi permasalahan yang muncul (Rizki Anugrah, 2019).

B. Manajemen Talenta Terintegrasi

Talent management sistem mencakup semua aspek yang dapat berperan dalam proses pengelolaan sumber daya manusia yang berada pada sebuah perusahaan. Manajemen ini dapat diimplementasikan mulai dari merekrut kandidat yang sesuai, membuat kebijakan, dan juga mempertahankan karyawan yang bertalenta baik agar tidak berpindah ke perusahaan pesaing. Pada era globalisasi yang berkembang dengan pesat seperti sekarang ini, tantangan bagi para pelaku bisnis terasa semakin besar. Hal ini terlihat dari banyaknya perusahaan yang bersaing secara ketat untuk menguasai pasar. Karena itulah, sebuah perusahaan harus dapat mempersiapkan segala hal untuk menghadapi berbagai macam tantangan yang terjadi dalam dunia bisnis yang

mereka jalani. Perusahaan tersebut harus dapat membuat strategi - strategi tertentu agar dapat terus bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat. Karena itulah, perusahaan harus dapat mengimplementasikan manajemen bakat dengan baik untuk mengatasi segala bentuk tantangan yang mereka hadapi (Sule, E & Wahyuningtyas, 2016).

Manajemen talenta terintegrasi menggambarkan keterkaitan antar proses serta bagaimana mengoptimalkan pelaksanaan di setiap prosesnya. Materi disajikan secara sistematis untuk mempermudah pemahaman input dan output dari masing-masing proses. Selain itu, juga terdapat studi kasus untuk menambah pemahaman pembaca dalam menerapkan prinsip-prinsip pengelolaan talenta secara formal di dunia nyata. Di dalam manajemen talenta terintegrasi disini berisi tentang elemen-elemen apa saja di dalam manajemen talenta terintegrasi, perencanaan talenta, rekrutmen dan seleksi talenta, orientasi talenta, manajemen kinerja, dll (Suryokusumo, 2019).

Manajemen talenta terintegrasi di sini adalah serangkaian aktivitas yang terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, serta mempertahankan talenta

melalui perencanaan karier, dan manajemen talenta berfokus pada karyawan berkinerja tinggi.

Keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen talenta secara efektif akan memberikan manfaat, baik bagi organisasi, maupun karyawan, yaitu

1. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan
3. Meningkatkan produktivitas dan profit
4. Menciptakan keunggulan bersaing melalui peningkatan kapabilitas karyawan
5. Meningkatkan Komitmen karyawan agar berkinerja tinggi
6. Meningkatkan kepuasan kerja

Di dalam manajemen talenta terintegrasi terdapat system modelnya. Implementasi harus mencakup tiga komponen utama, yaitu proses menarik talenta terbaik, proses pengembangan karyawan bertalenta, dan proses mempertahankan talenta terbaik organisasi. Masing-masing aktivitas dalam setiap komponen proses akan terhubung dan akan berkaitan satu sama lain. Hal ini menunjukkan adanya sinergitas antar aktivitas. Kemampuan untuk berkompetisi di masa depan dan kesejahteraan suatu perusahaan sangat bergantung pada karyawan sebagai penggerak utama dan bagaimana organisasi mengelola talenta terbaik. Manajemen talenta sendiri adalah serangkaian aktivitas terintegrasi

dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi.

Pada hakikatnya manajemen talenta bertujuan untuk mengembangkan dan menjaga sekelompok orang-orang bertalenta. Beberapa elemen dalam proses manajemen talenta yaitu rekrutmen, talenta, penyebaran talenta, manajemen kinerja, pengembangan ketertarikan, jejak talenta, penghargaan, dan keluarnya talenta. Hal yang penting bagi organisasi untuk melakukan proses sebelum implementasi program manajemen talenta untuk memunculkan kesadaran pribadi, kepercayaan diri, dan motivasi untuk menunjukkan kinerja terbaik. Kunci dari proses manajemen talenta adalah rekrutmen dan seleksi, orientasi, manajemen kinerja, pengakuan dan retensi, pendidikan dan pelatihan, perencanaan suksesi, dan pengembangan. Elemen dari proses manajemen talenta terdiri dari perencanaan, manajemen kompetensi, rekrutmen, pembelajaran dan pengembangan pengetahuan, manajemen. Hal ini bisa disimpulkan bahwa elemen-elemen tersebut dapat dibagi menjadi tiga kelompok besar yang dinamakan penarikan talenta, pengembangan talenta, dan mempertahankan talenta. Sebagian besar yang telah dilakukan belum menggambarkan keterkaitan antarelemen tetapi hanya menggambarkan masing-masing elemen. Itulah sebabnya terkadang organisasi tidak menyadari dampak dari

output satu elemen terhadap elemen lainnya. Akibatnya proses manajemen talenta tidak dilakukan secara sistematis dan tentu saja organisasi tidak dapat mengelola secara efektif.

Pengembangan talenta adalah suatu proses untuk menemukan potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang. Elemen dalam manajemen talenta dibagi menjadi tiga kelompok besar, yaitu penarikan talenta, pengembangan talenta, dan mempertahankan talenta (Widodo & Sriyono, 2020). Terkadang organisasi tidak menyadari dampak dari output satu elemen terhadap elemen lainnya sehingga proses manajemen talenta tidak dilakukan secara sistematis dan tentu saja organisasi tidak dapat secara efektif. Menarik talenta adalah serangkaian proses untuk mendapatkan orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki yang mencakup perencanaan-perencanaan talenta, rekrutmen, seleksi, dan orientasi. Pengembangan talenta adalah suatu proses untuk meningkatkan potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang yang mencakup manajemen kinerja, pemetaan, analisis kebutuhan pengembangan, Implementasi, dan review talenta. Mem-

pertahankan talenta adalah suatu proses untuk mengikat talenta sehingga tidak keluar dari organisasi yang mencakup proses perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. Proses akhir dari manajemen talenta adalah melakukan evaluasi keseluruhan proses dalam manajemen talenta dengan pencapaian keluaran akhir. Yang diperlukan sebagai tolok ukur penerapan pengelolaan talenta organisasi. Selain itu untuk melihat perbaikan yang diperlukan pada setiap proses yang masih belum maksimal. Merumuskan evaluasi dampak terhadap dampak strategi manajemen talenta menjadi tantangan terhadap kinerja organisasi karena kinerja didefinisikan oleh setiap organisasi dengan rentang yang berbeda. Keras organisasi berusaha mempertahankan karyawan, tetapi kemungkinan akan adanya faktor lain yang tidak dapat dikontrol akan mampu mendorong kejadian. Komponen di atas adalah ukuran yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menjalankan implementasi manajemen secara keseluruhan. Apabila target dari indikator di atas belum maksimal maka organisasi perlu melihat kembali setiap proses dari manajemen talenta untuk dilakukan perbaikan sehingga dapat diwujudkan tujuan awal dimplementasikannya manajemen talenta itu sendiri (Kardo et al., 2020).

Evaluasi yang diperlukan untuk mengukur penerapan pengelolaan talenta di organisasi dan untuk melihat

perbaikan yang diperlukan pada setiap proses yang masih belum berjalan maksimal. Organisasi dapat mengukur efektivitas manajemen talenta dengan melihat dampaknya pada tiga kriteria, yaitu kriteria-kriteria pada faktor keuangan, dampak pada faktor organisasi, dan dampak pada faktor sumber daya manusia. Bentuk pengukuran yang berkaitan dengan faktor peningkatan keuangan peningkatan bersih, peningkatan nilai pasar, faktor peningkatan-peningkatan produktivitas, peningkatan tingkat Inovasi, peningkatan kepuasan pelanggan, dan terbangunnya Citra positif organisasi. Bentuk pengukuran yang berkaitan dengan faktor sumber daya manusia termasuk kepuasan kerja tinggi, komitmen tinggi, kesenjangan kompetensi rendah, dan turnover talenta rendah.

Di dalam mendapatkan talent yang baik dan terintegrasi dengan perusahaan maka perlu dilakukan proses manajemen talenta seperti:

1. *Planning* atau merencanakan dalam mencari talent yang baik untuk perusahaan dengan melihat kebutuhan SDM yang dibutuhkan internal dan eksternal oleh organisasi.
2. *Attracting* atau bagaimana kita bisa menarik talent agar mau bergabung bersama dengan organisasi dengan membangun image corporate yang baik, memberikan peluang dan kesempatan kepada talent yang ingin

bergabung, dan memberikan talent internal untuk mengembangkan dirinya bersama organisasi.

3. *Recruiting* atau proses rekrutmen haruslah dengan cermat sehingga bisa menghasilkan talent yang berbakat dan dapat mencapai semua yang dikehendaki organisasi.
4. *Assessing* atau proses penilaian yang dilakukan oleh pihak organisasi terhadap karyawannya
5. *Retaining* atau proses menjaga talent yang sudah ada agar talenta yang mereka miliki tetap baik dan berkembang.

Oleh karena itu, jika perusahaan menginginkan adanya karyawan yang memiliki talenta yang baik, maka harus dijaga juga pengembangannya dan memberikan pelatihan khusus.

Manajemen talenta terintegrasi yang sudah dijelaskan di atas mempunyai beberapa sistem tunggal yang dirancang untuk mengelola beberapa aspek seperti:

1. Sistem Manajemen Mutu (ISO 9001)

Sebuah standar bertaraf internasional dalam bidang system manajemen mutu, biasanya berupa sertifikat yang menyatakan bahwa perusahaan tersebut telah sesuai dalam pemenuhan syarat nasional dalam hal system manajemen mutu.

2. Lingkungan (ISO 14001)

Sebuah standar internasional yang diterbitkan oleh Internasional Organization for Standar disation (ISO) dalam hal manajemen lingkungan, biasanya berisikan

tentang penerapan sifat sukarela dalam pengembangan aspek manajemen mutu yang tidak hanya dalam aspek teknis maupun ekonomis saja.

3. Kesehatan dan keselamatan (ISO 45001)

Standar internasional yang persyaratannya tentang sistem manajemen kesehatan serta keselamatan kerja, biasanya juga dilengkapi dengan panduan serta cara penggunaan yang memungkinkan suatu organisasi tersebut proaktif dalam peningkatan kinerja kesehatan dan keselamatan kerja.

Berikut adalah proses-proses yang dapat dilakukan oleh sebuah perusahaan agar dapat mengimplementasikan talent management system dengan baik

1. *Talent Acquisition*

Talent acquisition dalam proses awal talent management system. *Talent acquisition* ini memegang peran yang sangat penting dalam penerapan manajemen bakat. Proses ini dapat menentukan sebesar apa usaha dan waktu yang harus dikeluarkan dalam mengembangkan kemampuan serta keterampilan karyawan yang baru direkrut oleh perusahaan

2. *Talent On Boarding/Activation*

Pada proses ini perusahaan tidak hanya fokus untuk memberikan pengetahuan tentang visi, misi, serta peraturan-peraturan yang ada di dalam perusahaan.

Perusahaan juga akan berusaha mengintegrasikan karyawan baru pada lingkungan kerjanya. Dengan demikian, karyawan baru tersebut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan barunya sehingga dapat bekerja dengan baik dan dapat diterima di lingkungan baru tersebut. Karyawan yang dapat diterima dengan baik akan dapat membangun relasi dengan rekan kerjanya sehingga meningkatkan kinerja mereka di perusahaan tersebut

Karyawan yang memiliki kinerja yang baik akan meningkatkan kinerja serta produktivitas perusahaan secara keseluruhan. Dengan demikian, *proses talent on boarding/activation* ini juga merupakan bagian terpenting dalam penerapan manajemen bakat di sebuah perusahaan yang akan menjadikan perusahaan tersebut tumbuh semakin kuat

3. *Talent Development*

Talent development adalah salah satu proses yang memiliki peran krusial dalam penerapan talent management system di sebuah perusahaan. Pada proses ini, bakat yang dimiliki oleh sumber daya manusia atau para karyawan harus dikembangkan agar kemampuan serta keterampilan mereka dapat terasah dengan baik. Bakat yang terasah dengan baik akan sangat dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi perusahaan. Perusahaan dapat mengembangkan talenta para karyawan dengan

cara memberikan pelatihan, kursus keterampilan, serta kelas bersertifikat yang relevan dengan bidang yang biasa dikerjakan oleh para karyawan tersebut. Mengembangkan talenta yang dimiliki oleh para karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut sebenarnya jauh lebih mudah untuk dilakukan dan memiliki risiko yang lebih kecil jika dibandingkan dengan merekrut karyawan baru. Proses penilaian terhadap talenta internal pun dapat lebih akurat jika dibandingkan dengan penilaian karyawan baru yang hendak direkrut

4. *Talent Retention*

Dalam sebuah perusahaan, sumber daya manusia adalah aset terbesar bagi sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya. Karyawan yang bertalenta tinggi akan sangat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditargetkan. Selain itu, karyawan yang memiliki talenta yang baik akan dapat membuat perusahaan semakin kuat sehingga dapat bertahan di tengah arus persaingan yang semakin ketat antarperusahaan. Karena itulah, talent retention ini dianggap sebagai proses besar dalam penerapan manajemen bakat di suatu perusahaan. Di dalam proses ini, perusahaan akan dapat memperhatikan dengan baik komitmen, kepuasan berkarier, serta talenta para karyawan yang bekerja di dalam perusahaan tersebut.

Dengan demikian, perusahaan akan dapat mengetahui apa saja yang perlu mereka lakukan untuk mempertahankan karyawan bertalenta baik tersebut. Perlu diingat bahwa semakin baik talenta yang dimiliki oleh suatu perusahaan, maka akan semakin banyak pula pesaing yang ingin merebutnya

Demikianlah proses besar yang dapat mendukung sebuah perusahaan dalam mengimplementasikan talent management system dengan baik. Integrasi dari keempat proses besar inilah yang menjadi kunci dari implementasi manajemen bakat yang baik. Selain itu, mengimplementasikan manajemen talenta tersebut juga membutuhkan komitmen yang tinggi sehingga dapat menumbuhkan perusahaan yang semakin baik. Namun perlu diingat penting bahwa tujuan dalam standar sistem manajemen ini agar organisasi dapat berjalan dengan baik, dan membuat para staff melakukan pekerjaannya yang hanya diperlukan saja tanpa penduplikasian.

Sebuah manajemen talenta yang di dalamnya berisi proses serta tahapan yang dilalui organisasi. Dalam manajemen talenta terintegrasi ini mempunyai 3 komponen utama dalam implementasinya seperti:

1. Proses menarik talenta terbaik.
2. Proses pengembangan karyawan bertalenta.
3. Dan proses mempertahankan talenta terbaik organisasi.

Seperti yang dikatakan di atas, bahwa manajemen talenta terintegrasi ini sangat penting dan wajib dilakukan karena dapat mengevaluasi secara berkala dalam efektivitas implementasi manajemen talenta dengan merumuskan tindakan perbaikan yang memang seharusnya dilakukan.

C. Manfaat dan Tujuan Manajemen Talenta

Manfaat manajemen talenta organisasi itu sendiri adalah meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan, meningkatkan kepuasan pelanggan, menurunkan biaya tenaga kerja melalui turnover yang rendah, dan menciptakan keunggulan bersaing melalui peningkatan kapabilitas karyawan. Tujuan manajemen talenta adalah Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas. 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 (Angliawati & Maulyan, 2020).

Manfaat manajemen talenta bagi organisasi:

1. Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Meningkatkan produktivitas dan profit. Manfaat manajemen talenta bagi karyawan
4. Meningkatkan kepuasan kerja.

5. Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.
6. Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.

Manajemen talenta ini sangat bermanfaat bagi perusahaan karena:

1. Dapat menempatkan orang yang lebih tepat pada pekerjaannya.
2. Dapat mempertahankan karyawan yang mempunyai talenta tinggi.
3. Mendapatkan perekrutan dengan kualitas tenaga kerja yang lebih baik.
4. Dapat lebih memahami karyawan tentang kebutuhan pengembangan, aspirasi karier, kekuatan, kelemahan, kepuasan kerja, serta kemampuan dalam suka atau tidak suka dalam menentukan motivasi mereka dalam kebutuhan organisasinya.
5. Dapat memutuskan pengembangan profesi yang mempunyai potensi yang lebih baik.

Manajemen talenta misalnya di dalam suatu perusahaan kita sudah merekrut adanya sumber daya yang berkualitas atau anak muda yang memiliki bakat yang baik, namun apabila di suatu perusahaan tersebut tidak dikembangkan talenta dari karyawannya, maka tujuan perusahaan juga tidak akan terintegrasi dengan baik. Dan

juga apabila talenta tersebut tidak dikeluarkan dengan baik, maka juga tidak akan *actual* dengan perusahaan. Maka kita harus mengelola talenta karyawan dengan baik menggunakan sistem, sehingga nantinya akan bermanfaat dan searah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan seperti adanya profitabilitas yang didapat perusahaan tinggi, adanya kepuasan customer, produktivitas dan efisiensi tinggi, dan turn over rendah. Oleh karena itu, perlu adanya program manajemen talenta. Talenta diartikan spesial, berarti seseorang yang memiliki talenta haruslah dikembangkan lebih lanjut. Misalnya talent-talent kita memiliki bakat untuk menjadi future leader yang artinya dalam hal ini sebagai perusahaan juga harus memberi dukungan dengan cara pengelolaan yang baik agar bisa bekerja secara optimal. Karena apabila kita tidak bisa mengelola talent dengan baik, maka akan terjadilah kerja dari talent tersebut menjadi tidak optimal, kemudian bisa juga terjadi nya keluar masuk talent yang artinya talent tersebut banyak yang keluar dari perusahaan dikarenakan mereka tidak mendapatkan fasilitas yang seharusnya, dan juga bisa terjadi war talent yang artinya memperebutkan talent dengan perusahaan lain. Ketika kita membahas talent, kita sendiri harus memahami terlebih dahulu kita menganggap talent itu sebagai apa kemudian baru kita bisa mencari konteks pemberdayaannya lebih lanjut. Misalnya kita

menanggap talent itu adalah subjek nya atau orangnya, maka kita harus mengetahui terlebih dahulu orangnya ini seperti apa, apa yang ia bisa, bakat seperti apa yang ia mampu kuasai, bagaimana penyelesaian terhadap pekerjaannya, kemudian setelah kita mengetahui itu semua, barulah kita bisa lihat ke arah mana yang seharusnya ia tuju. Misalnya Arif, pegawai di perusahaan A. Ia memiliki bakat di dalam akuntansi, oleh karena itu perusahaan seharusnya bisa melihat peluang ini sehingga pegawai nya bisa dikembangkan lebih lanjut dengan memberikan pelatihan seputar keuangan, pajak, dan sebagainya yang dapat membantu di dalam bakat yang ia miliki. Namun, apabila kita melihat talent itu sendiri dari jabatan atau posisi penting di perusahaan, maka kita harus mencari seseorang yang memang mampu untuk menduduki posisi tersebut dengan tentunya memberikan pelatihan juga agar lebih optimal kinerjanya.

Talent ke depannya akan susah untuk ditemui, bukannya karena tidak ada, namun karena dari kebutuhan perusahaan yang sudah bergeser karena konteks bisnis nya pun sudah berubah. Bentuk organisasi makin berubah sesuai dengan kenyataan yang ada di lapangan, kerangka manajemen talenta pun yang awalnya kita ketahui di dalam perusahaan biasanya memiliki bentuk piramida yang di mana terdapat jelas mana atasan sampai kepada bawahan. Namun, pada saat kerangka manajemen talenta sudah mulai berubah

sesuai dengan realita lapangan, yang dahulu karyawan sudah diberikan jenjang jabatannya atau rentang kariernya namun pada saat ini justru karyawan tersebutlah yang menentukan kariernya sendiri. Dan juga apabila kita lihat talent yang ada pada kaum milenial saat ini, mereka menginginkan adanya hal yang serba cepat. Oleh karena itu, justru pekerjaan yang dahulunya belum menghasilkan, namun pada saat ini sangatlah menjanjikan seperti talent milenial yang berbakat pada bidang fotografer, bidang komunikasi, bidang editing, dan lain sebagainya. Mereka lebih tertarik untuk memilih kariernya menjadi seorang selebgram, youtuber, dan sebagainya.

Strategi yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam mendapatkan talent di era saat ini yang sesuai dengan kebutuhannya yaitu dengan kita melihat kultur di dalam organisasi terlebih dahulu. Karena kebutuhan di dalam perusahaan semakin hari semakin berubah. Dan kita lihat pekerjaan apa yang sedang dibutuhkan baru setelah itu kita bisa cari talent nya. Misalkan pada tahun lalu terdapat pekerjaan sebagai sales, namun karena tiap tahunnya pasti ada saja perubahan bisnis yang mengakibatkan 3 dari 5 investor menyadari perubahan ini. Dikarenakan banyaknya kompetitor atau pesaing sehingga yang mulanya terdapat pekerjaan sales namun kini berubah menjadi pekerjaan sebagai sales konsultan. Dalam hal ini, pasti berbeda

pekerjaannya. Karena yang awalnya karyawan A bekerja sebagai sales yang andal selama berpuluhan tahun kemudian ketika diganti pekerjaannya sebagai sales konsultan ia belum tentu mampu. Oleh karena itu, kita harus mencari talent yang lainnya, apabila di dalam organisasi tidak ada yang bisa memasuki pekerjaan tersebut, maka organisasi akan mencari talent diluar.

Membahas mengenai manajemen talenta terhadap generasi saat ini atau generasi anak muda, sebenarnya banyak sekali yang membicarakan bahwa talenta milenial susah untuk beradaptasi, atau maunya yang praktis. Sebenarnya jika kita melihat lagi, ternyata pengelolaan organisasi lah yang tidak siap untuk beradaptasi, karena sebenarnya yang mencari dan merekrut pegawai tersebut adalah organisasi itu sendiri. Sehingga seharusnya dengan adanya talent millennial tersebut dapat mempermudah pekerjaan organisasi, karena biasanya mereka akan bisa langsung melihat hasil nya dibandingkan dengan pendahulunya yang baru bisa melihat base proses. Sehingga, hal ini dapat kita manfaatkan menjadi pekerjaan yang efisien yang misalnya pekerjaan tersebut baru bisa diselesaikan 3 tahun, bisa kita selesaikan dalam jangka waktu 1 tahun saja karena kita mempunyai talent muda yang berbakat.

Proses SDM talenta terintegrasi yang difokuskan untuk mendapatkan orang yang tepat ditempat tepat dan pada

waktu yang tepat. Proses yang selaras dengan strategi bisnis untuk mencapai kesuksesan saat ini dan masa depan. Talenta merupakan kumpulan orang yang memiliki kinerja dan potensi yang bagus untuk dikelola oleh organisasi.

D. Implementasi Manajemen Talenta Terintegrasi

Implementasi manajemen talenta terintegrasi melalui serangkaian proses kompleks dari human capital manajemen dilakukan hanya dengan tujuan untuk mengelola aset terbaik organisasi dan harus disinkronisasikan dengan data yang dimiliki oleh organisasi. Kegagalan organisasi dalam melakukan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia terbaiknya akan berdampak pada kegagalan memaksimalkan keuntungan yang akan diperoleh organisasi.

Hadirnya sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi merupakan paradigm baru dalam proses pengelolaan pegawai dan persiapan *future leader* untuk organisasi. Menurut Maroto & Rubalcaba (2008), terdapat tiga pendekatan yang dilakukan organisasi pemerintah dalam menjalankan reformasi inovasi yaitu dengan melakukan perubahan dalam pengelolaan sumber daya manusia, penggunaan teknologi informasi dalam praktik kerja serta kebijakan privatisasi. Penciptaan sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi dengan menggunakan big data merupakan strategi perubahan cara dan mekanisme kerja berbasis pada

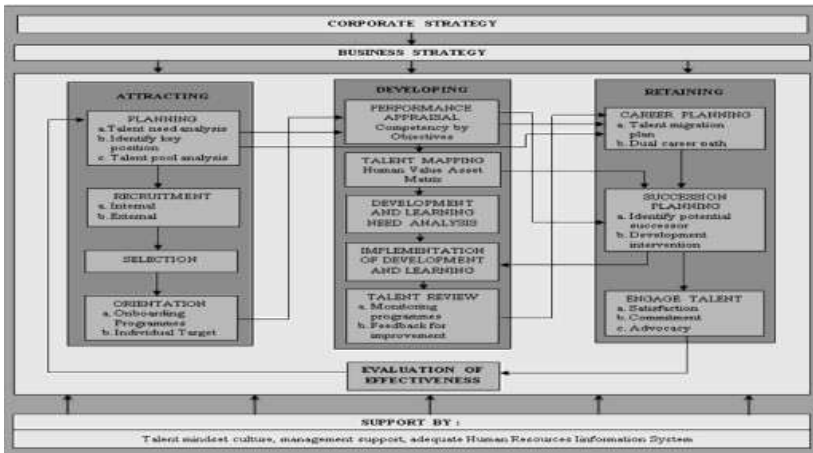
penggunaan data dan teknologi informasi untuk meningkatkan efisiensi dan kualitas kerja.

Bentuk inovasi sistem manajemen kinerja SDM terintegrasi lebih mendekati aksi total innovation yang merupakan penggunaan cara pelayanan baru disesuaikan dengan tingkat kebutuhan dari pelanggan. Sementara dalam kacamata strategi inovasi, terdapat dua pendekatan yang dapat dilakukan untuk menjalankan inovasi yaitu strategi inovasi proses dan inovasi pelayanan (Hilman & Kaliappen, 2015). Dimensi mengintegrasikan modul kinerja, talenta dan karier menjadi satu sistem yang terintegrasi menjadi ciri khas dalam penelitian ini jika dibandingkan dengan temuan lain mengenai proses dan tahapan inovasi. Jadi, Manajemen talenta terintegrasi merupakan pengelolaan SDM yang sudah memiliki talenta untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasinya serta memperluas dan memfokuskan keahliannya dengan cara bekerja sama dengan beberapa SDM lainnya yang berasal dari perusahaan atau organisasi lainnya tanpa menghilangkan atau melupakan tujuan utama perusahaannya.

E. Model Sistem Manajemen Talenta Terintegrasi

Manajemen talenta harus sejalan dengan strategi korporasi dan strategi bisnis agar tidak menyimpang dari tujuan utama organisasi. Dalam melakukan integritas manajemen talenta dengan setiap proses dalam organisasi, berikut gambar tahapan yang dilalui organisasi. Adapun gambar model sistem manajemen talenta terintegrasi, berikut gambarnya:





Manajemen talenta harus sejalan dengan strategi korporasi dan strategi bisnis agar tidak menyimpang dari tujuan utama organisasi. Dalam melakukan integrasi manajemen talenta dengan proses dalam organisasi maka tahapan yang dilalui organisasi. Implementasi harus mencakup tiga komponen utama, yaitu proses menarik talenta terbaik, proses pengembangan karyawan bertalenta, dan proses mempertahankan talenta terbaik organisasi. Masing-masing aktivitas dalam setiap komponen proses akan terhubung dan berkaitan satu sama lain. Hal ini menunjukkan adanya sinergitas dan integrasi antara aktivitas dan bukan sebagai aktivitas yang berjalan sendiri-sendiri. Hal penting lain yang wajib dilakukan adalah melakukan evaluasi secara berkala terhadap efektivitas implementasi manajemen talenta sehingga dapat dirumuskan tindakan perbaikan yang memang diperlukan. Fondasi awal yang dibutuhkan dan harus dijamin bahwa organisasi berkomitmen untuk

melaksanakannya adalah dibangunnya budaya mindset talenta (*talent mindset culture*), adanya dukungan manajemen (*management support*), dan tersedianya sistem informasi sumber daya manusia yang memadai (*adequate human resources information system*) (Rejeki, 2016).

F. Kesimpulan

Manajemen talenta tidak hanya pada satu lembaga saja, melainkan juga tetap harus terintegrasi dengan lembaga lainnya. Karena adanya manajemen talenta terintegrasi ini para karyawan dapat memberikan idenya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

Sistem ini didesain untuk meningkatkan produktivitas kerja yang tidak bertele-tele melalui proses pengidentifikasian posisi ataupun pekerjaan yang memberikan suatu keunggulan, pengembangan, serta akuisisi talenta melalui rekrutmen dan seleksi. Bisa dilihat bahwa banyak sekali kesempatan yang luas, serta masa depan yang dapat digapai dengan membutuhkan campur tangan dari manajemen talenta yang lebih terintegrasi. Kemampuan untuk berkompetisi di masa depan dan kesejahteraan suatu perusahaan sangat tergantung pada karyawan sebagai penggerak utama dan bagaimana organisasi mengelola talenta terbaik. Secara umum talenta adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan

mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang. Selain itu integritas antara aktivitas juga harus diperhatikan untuk menjamin efektivitas implementasi manajemen talenta. keunggulan kompetitif berkelanjutan, pengembangan kelompok karyawan bertalenta, akuisisi talenta melalui rekrutmen dan seleksi, pengembangan talenta, dan retensi talenta.

Proses manajemen talenta harus terintegrasi dengan proses regular manajemen sumber daya manusia. Proses manajemen talenta didesain untuk memastikan bahwa bisnis mengembangkan keunggulan kompetitifnya melalui utilisasi optimal sekelompok kecil individu dalam posisi kunci kepemimpinan.

Peran penting kepemimpinan dalam manajemen talenta adalah dalam bentuk komitmen dan mind set pemimpin terhadap manajemen talenta sehingga kepemimpinan akan menentukan bentuk kebijakan manajemen talenta di dalam organisasi. Pada sisi yang lain, bentuk manajemen talenta di dalam organisasi harus juga mempertimbangkan tipe kepemimpinan yang organisasi inginkan di masa yang akan datang

Dengan cara menggabungkan manajemen talenta dengan kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan sebagai variabel lain yang diteliti untuk mengetahui pengaruhnya terhadap kinerja

organisasi. Integrasi manajemen talenta dengan visi, misi, tujuan, dan strategi organisasi akan sangat ditentukan oleh kepemimpinan yang ada di dalam organisasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional secara langsung, individual maupun secara simultan mempengaruhi kinerja organisasi. Manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi secara tidak langsung melalui keterikatan dan kinerja karyawan sebagai variabel mediasi. Beberapa rekomendasi dihasilkan dari disertasi ini, yaitu Pertama, Efektifitas manajemen talenta untuk dapat meningkatkan kinerja organisasi ternyata ditentukan oleh kepemimpinan transformasional yang diterapkan sehingga kebijakan manajemen talenta dalam organisasi sebaiknya disertai dengan strategi pemilihan pimpinan yang tepat. Yang kedua yaitu menggunakan standar-standar talenta yang diakui secara nasional dan internasional melalui sertifikasi-sertifikasi nasional dan internasional untuk meningkatkan daya saing karyawan dan organisasi di level nasional dan internasional. Ketiga, proses bisnis secara efisien menjadi kata kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi seperti pendapatan sesuai target, pertumbuhan profit, dan pengembalian modal. Kecepatan inovasi menjadi kekuatan perusahaan untuk memenangkan persaingan. Kemampuan

untuk berkompetisi di masa depan dan kesejahteraan suatu perusahaan sangat bergantung pada karyawan sebagai penggerak utama dan bagaimana organisasi mengelola talenta terbaik. Secara umum talenta adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan memengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang. Manajemen talenta sendiri adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran dan review talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan seksesi, dan mengikat talenta. Keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen talenta secara efektif akan memberikan manfaat, baik bagi organisasi maupun karyawan. Organisasi perlu memahami dan mengantisipasi isu strategis berkaitan dengan manajemen talenta untuk menghadapi kegagalan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Selain itu, fondasi awal dan integrasi antara aktivitas juga harus diperhatikan untuk menjamin efektivitas implementasi manajemen talenta. Dari berbagai definisi di atas, pada dasarnya talenta adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian

kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang.

DAFTAR PUSTAKA

- Angliawati, R. Y., & Maulyan, F. F. 2020. Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*.
- Anisah, A., & AS, S. 2020. Konsep Manajemen talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*.
<https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.206>
- Kardo, K., Wilujeng, S., & Suryaningtyas, D. 2020. Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan di Transformer Center Kabupaten Batu. *Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen*.
<https://doi.org/10.21067/jrmm.v6i1.4466>
- Krissetyanti, E. P. L. 2013. Penerapan Strategi Manajemen talenta Dalam Pengembangan Pns the. *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*.
- Rejeki, P. W. A. 2016. Model Talent Management di Beberapa Negara dan Perusahaan di Indonesia. *Wacana Kerja*.
- Rizki Anugrah, C. M. 2019. Kajian Penerapan Manajemen talenta dalam Rangka Mengoptimalkan Kinerja Sumber Daya Manusia pada Bank Bri Kantor Cabang Sukabumi Kantor Wilayah Bandung. *Digital Economic, Management and Accounting Knowledge Development (DEMAND)*. <https://doi.org/10.46757/demand.v1i1.61>
- Sule, E, T., & Wahyuningtyas, R. 2016. Manajemen talenta Terintegrasi. In *International Business Management*.

Suryokusumo, S. 2019. Manajemen talenta Di Sektor Publik: Studi Kasus Penerapan Manajemen talenta di Kementerian Keuangan Dan Pemerintah Provinsi Jawa Tengah. *Civil Service: Jurnal Kebijakan Dan Manajemen PNS*.

Widodo, W., & Sriyono, H. 2020. Pengembangan Grit Karyawan Berbasis Manajemen Talenta. *Jabe (Journal of Applied Business and Economic)*.

<https://doi.org/10.30998/jabe.v6i3.5354>

Tentang Penulis



Ade Onny Siagian, SP.d., S.H., M.H., M.M., M.AP., M.IKom., AK., CTA., CPS., lahir di Mojokerto (1978), Asisten Ahli saat ini mengajar di Universitas Swasta, Fakultas Ekonomi, jenjang pendidikan S1 Fakultas Hukum (2003), S2 Magister Manajemen (2010), S2 Magister Ilmu Hukum (2018), Magister Ilmu Administrasi Publik (2019) dan S2 Magister Ilmu Komunikasi (2019) mendapat gelar wisudawan terbaik (Cumlaude), giat melakukan penelitian, dan aktif dalam bidang menulis buku, Google Scholar ID: qyMWX6cAAAAJ; Sinta ID: 6694707; Orcid. ID: <https://orcid.org/0000-0002-9701-9546>; dan Scopus ID: 57219985838.



BAB 7

IMPLEMENTASI MANAJEMEN TALENTA

Oleh: Ade Onny Siagian

A. Mengimplementasikan Manajemen Talenta dengan Baik

Pengelolaan sumber daya manusia saat ini sudah jauh berkembang dari sebelumnya lebih banyak menjalankan fungsi administrasi menjadi lebih strategis. Salah satu fungsi strategis dalam organisasi adalah menyiapkan sumber daya manusia/talenta di dalam organisasi yang memiliki kapabilitas dan potensi untuk mendukung pencapaian atau tujuan strategi organisasisekarang dan di masa yang akan datang. Implementasi dari fungsi strategis ini biasanya disebut Manajemen talenta.

Berbeda dengan kebanyakan asumsi yang muncul dalam implementasi manajemen talenta, perencanaan karier, perencanaan suksesi atau pemetaan talenta bukanlah satu-satunya komponen manajemen talenta yang perlu diimplementasi. Manajemen talenta biasanya mencakupi semua aspek pengelolaan sumber daya manusia, mulai dari mencari kandidat dan merekrut kandidat yang sesuai, merancang kebijakan retensi dan reward yang optimal untuk mempertahankan talenta agar tidak pindah ke kompetitor.

Manajemen talenta bisa dibagi menjadi 4 proses besar, yaitu

1. *Talent Acquisition* – Sebagai awal, talent acquisition sangatlah penting karena menentukan seberapa besar usaha dan waktu yang kita harus investasikan untuk mengembangkan karyawan yang baru kita rekrut menjadi talenta yang baik untuk organisasi.
2. *Talent On-Boarding/Activation* – Proses ini tidak hanya terfokus pada kegiatan-kegiatan orientasi/induksi yang memberikan pengetahuan mengenai visi, misi, nilai dan aturan perusahaan, namun juga memastikan Integrasi karyawan baru ke lingkungan kerja, agar karyawan baru segera dapat diterima di lingkungan kerja baru dan dengan efektif membangun relasi kerja yang mendukung produktivitas.
3. *Talent Development* – Seperti layaknya organisasi yang terus berkembang untuk terus kompetitif, maka talenta juga perlu dikembangkan untuk senantiasa memiliki kapabilitas yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi organisasi. Mengembangkan talenta internal sebenarnya jauh lebih rendah risikonya dibanding merekrut karyawan baru. Asesmen terhadap talenta internal dapat jauh lebih akurat dilakukan dibanding melakukan seleksi kepada calon karyawan. Namun, sering kali karena alasan sulitnya melakukan manajemen perubahan sering kali

pengembangantalanta internal dilupakan.

4. *Talent Retention* – Talenta yang baik adalah sebuah asset yang sangat penting untuk organisasi namun sulit sekali ditemukan dan mengembangkan talenta untuk menjadi talenta yang optimal buat organisasi telah menghabiskan banyak waktu dan usaha, sehingga perlu dijaga dan dihargai secara baik pula. Komitmen dan kepuasan berkarier dan bekerja talenta dalam organisasi perlu diperhatikan, terutama talenta yang terbaik. Perlu diingat juga, semakin baik talenta yang kita miliki semakin banyak pula kompetitor yang ingin merebutnya.

Dari ke empat proses tersebut, biasanya implementasi manajemen talenta terfokus pada implementasi perencanaan karier, perencanaan sukses dan pemetaan talenta yang sebenarnya hanya mewakili satu proses dari empat proses yang ada. Padahal integrasi dari ke-empat proses ini merupakan kunci dari implementasi manajemen talenta yang baik. Tanpa keterkaitan dan kesinambungan proses dan kebijakan, implementasi manajemen talenta pasti tidak terlaksana dengan baik. Tanpa implementasi *talent acquisition* dan *activation* yang baik, maka komitmen waktu dan usaha untuk *talent development* menjadi jauh lebih besar dan membutuhkan investasi yang juga semakin mahal. Lebih parah lagi, jika tanpa implementasi *talent retention* yang baik, talenta yang sudah dikembangkan bisa jadi dengan cepat

keluar dari organisasi dan pindah ke kompetitor, sehingga semakin sia-sia usaha yang kita lakukan untuk mengembangkan mereka.

B. Manajemen Talenta Secara Garis Besar Dibagi menjadi Tiga Tahapan Proses

1. Melakukan pengembangan pada proses penerimaan karyawan yang ingin masuk keperusahaan dengan hanya memilih calon karyawan yang memiliki potensi dan dedikasi tinggi terhadap perusahaan.
2. Pengembangan dan pemeliharaan aset-aset karyawan yang sudah dimiliki.
3. Menarik sebanyak mungkin kemampuan, kompetensi, dan dedikasi setiap karyawan agar bisa menyumbangkan hasil kerja terbaik mereka untuk kemajuan perusahaan.

Untuk mendukung proses manajemen talenta di sebuah perusahaan ada beberapa hal yang harus dilakukan, diantaranya adalah:

1. *Jika anda ingin karyawan memiliki produktivitas yang tinggi dan berdedikasi padaperusahaan, maka anda harus ikut melibatkan mereka pada tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan.*

Setiap karyawan berhak untuk mengetahui peranan mereka sebagai individu maupun sebagai bagian dari sebuah unit usaha/departemen, atau wilayah di

perusahaan agar setiap karyawan memahami dengan jelas tujuan dan sumbangsuhnya bagi kemajuan dan keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

- 2. Berikanlah kesempatan bagi setiap karyawan untuk mengembangkan talenta mereka untuk kemajuan perusahaan*

Oleh karena itu, proses seleksi karyawan sebelum seseorang diterima secara resmi menjadi bagian dari perusahaan sangatlah penting untuk menyaring orang-orang yang memang memiliki minat dan bakat di bidang yang digeluti oleh perusahaan. Selain kesempatan yang luas untuk mengembangkan talenta bagi kemajuan perusahaan, berikan juga kesempatan bagi para karyawan untuk mengembangkan karier mereka ke jenjang yang lebih tinggi. Dengan terbukanya jenjang karier yang jelas, akan membuat karyawan menjadi lebih bergairah dalam bekerja sehingga secara otomatis akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

- 3. Untuk mendukung kualitas kerja para karyawan, maka anda harus memberikan penghargaan yang sepatasnya kepada karyawan yang berhasil mencapai prestasi tertentu atau mencapai tingkat kontribusi tertentu pada perusahaan.*

Penghargaan ini sangatlah penting untuk memberikan kesan baik pada para karyawan bahwa hasil kerja

keras mereka benar-benar dihargai dengan cara yang setimpal.

Manajemen talenta merupakan orang-orang yang memiliki kelebihan khusus sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya. Kelebihan khusus itu biasanya tidak dimiliki oleh setiap orang pada umumnya. Oleh sebab itu, kelebihan yang dimiliki oleh setiap talenta harus dimanfaatkan sebaik mungkin oleh perusahaan. Bagaimana implementasi manajemen talenta ini bisa terwujud? Maka akan dibahas dalam ulasan ini.

Ruang lingkup dari manajemen dimulai dari perencanaan, akuisisi bakat hingga pengembangan talenta. Dalam merekrut talenta terlebih dahulu harus direncanakan apakah sesuai kebutuhan perusahaan, biaya dalam merekrut talenta, dan pengembangan talenta ke depannya apakah sesuai dan bisa berkembang lagi atau tidak.

Tahap pertama dalam manajemen talenta yaitu manpower planning dengan merencanakan terlebih dahulu jumlah tenaga kerja dan posisi kerjanya sesuai dengan rencana bisnis perusahaan. Selain itu, HR akan berdiskusi tentang jenis pekerjaan baru yang mungkin saja diperlukan dalam waktu dekat dan HR akan meninjau talenta-talenta dari setiap divisi yang sekiranya dapat diproyeksikan untuk mengisi posisi-posisi baru. HR juga meninjau dari segi

kebutuhan perusahaan untuk merekrut karyawan baru yang menguasai skill itu atau memberikan pelatihan internal.

Untuk mencari talenta yang potensial maka perusahaan akan melakukan talent scouting atau pemantauan bakat. HR akan memantau bakat dari luar perusahaan yang sekiranya layak untuk direkrut. Talenta yang ingin direkrut tidak perlu memiliki pengalaman kerja tetapi bisa dilatih saat mereka bekerja di perusahaan. Talenta-talenta itu dapat dicari melalui lembaga pendidikan seperti sekolah maupun kampus yang memiliki kredibilitas untuk menciptakan lulusan yang terampil. Perusahaan dapat membuka program magang sebagai acuan dalam memantau talenta-talenta yang ingin dimasukan kedalam perusahaan. Selain itu dapat juga memberikan gambaran kepada calon talenta apakah budaya perusahaan sesuai dengan calon talenta atau tidak. Manajemen talenta juga meliputi pengelolaan database berbagai macam bakat atau talenta yang memiliki keterampilan tinggi, spesifik, dan berpengalaman dalam berbagai macam pekerjaan yang dibutuhkan ke depannya. Data bisa didapat dari berbagai sumber seperti usulan dari karyawan, media sosial, dan data pelamar kerja terdahulu. Database talenta berguna sebagai sumber untuk merekrut karyawan baru untuk perusahaan jadi HR tinggal melihat database talenta dan mencari didatabase perusahaan yang memenuhi syarat.

Selain kita melihat didatabase perusahaan HR juga bisa akuisisi bakat untuk menemukan talenta dari perusahaan lain. Sama dengan mencari bakat tetapi akuisisi bakat berbeda karena menyasar kepada talenta yang spesial pada perusahaan lain. Talenta yang diincar seperti punya keterampilan langka dan memiliki jabatan strategis di perusahaan lain. HR selaku pemantau bakat akan mengidentifikasi terlebih dahulu bakat yang ingin diakuisisi dan jika sudah sesuai makan akan diadakan negosiasi dengan calon talenta tersebut. Dalam negosiasi memerlukan waktu yang lama dan wajib memiliki kemampuan negosiasi yang baik agar calon talenta berminat masuk ke perusahaan.

Hal terpenting dalam manajemen talenta yaitu HR bertanggung jawab dalam pengembangan bakat agar kemampuan yang sudah dimiliki dapat berkembang. Pengembangan yang dapat dilakukan bisa dengan menambah soft skill seperti leadership dan public speaking. Pengembangan bakat bertujuan memenuhi kebutuhan perusahaan dan menambah keterampilan dari segi talentanya.

Dapat disimpulkan bahwa implementasi manajemen talenta itu rumit HR harus melakukan perencanaan terlebih dahulu sesuai kebutuhan perusahaan, lalu mencari talenta yang dibutuhkan melalui pencarian talenta ataupun akuisisi bakat, dan negosiasi terhadap calon talenta yang ingin

direkrut. Jika sudah ditemukan HR juga harus mengembangkan talenta yang telah direkrut dan diberi pelatihan sesuai dengan talentanya agar talenta yang telah dimiliki dapat berkembang sesuai kebutuhan perusahaan.

Sebelum memaparkan tentang strategi implementasi manajemen talenta, perlu diperhatikan terlebih dahulu pengertian dari talenta, implementasi, dan manajemen talenta yang mendasari tulisan ini. Talenta adalah karyawan yang memiliki pemikiran strategis yang tajam, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang lain, memiliki jiwa kewirausahaan, keterampilan fungsional dan kemampuan menciptakan hasil. Talenta juga adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang. Talenta yang dimaksud tidak hanya terbatas pada level tertentu, tapi untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi. Model sistem manajemen talenta terintegrasi di mana manajemen talenta harus sejalan dengan strategi korporasi dan strategi bisnis agar tidak menyimpang dari tujuan utama organisasi.

C. Implementasi Manajemen Talenta

Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Pengertian implementasi yang

dikemukakan oleh Hanifah Harsono, dapat dikatakan bahwa implementasi adalah suatu kebijakan dalam penyelesaian keputusan demi tercapainya tujuan yang baik dengan bergantung bagaimana implementasi yang berjalan dengan baik dalam melaksanakan proses penyempurnaan akhir. Oleh karena itu, suatu implementasi baik diharapkan dalam setiap program untuk terciptanya tujuan yang diharapkan. Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan.

Manajemen talenta lahir dari keyakinan bahwa talentalah yang membedakan budaya organisasi yang unggul dan yang tidak, serta yang membedakan perusahaan atau organisasi memiliki keunggulan kompetitif dan yang tidak. Manajemen talenta yang diterapkan dan dilaksanakan dengan baik melintasi level jabatan dan fungsi. Saya akan mengutip pendapat dari (Darmin dkk, 2011) bahwa manajemen talenta adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. Arti lain dari manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi kunci dalam perusahaan kita dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi.

Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Selain talenta, pendidikan dan ilmu pengetahuan turut berperan penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Saya akan mengutip pendapat dari (Amstrong 2008:168) mengartikan manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang bertalenta. Maka dapat disimpulkan, bahwa manajemen talenta merupakan sebuah upaya dalam mencari, mengembangkan, merencanakan dan mempertahankan bakat yang dimiliki seseorang dalam sebuah organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan aset bagi perusahaan yang harus terus dipelihara.

Sukses dalam manajemen talenta sangat penting karena akan berdampak pada kesuksesan sebuah organisasi. Keberhasilan organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang berbakat di mana sumber daya manusia diatur dalam bidang pengelolaan manajemen sumber daya manusia mempelajari hubungan dan peran manusia dalam pengorganisasian perusahaan. Adanya perubahan zaman yang terus mengalami peningkatan di mana era revolusi industri 4.0 menuntut sumber daya manusia lebih cepat

tanggap dalam membaca peluang dan SMD yang memiliki talenta akan mudah untuk menghadapi persaingan secara muda.

Dilihat dari sudut pandang terhadap para talent, penerapan manajemen talenta memiliki 2 pendekatan, yaitu pendekatan eksklusif dan pendekatan inklusif. Dalam pendekatan eksklusif ada perbedaan pengelolaan pada kelompok pegawai yang memiliki perbedaan nilai. Sementara itu, pendekatan inklusif dilakukan terhadap semua pegawai untuk mengetahui talenta setiap pegawai, membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuan setiap pegawai, juga mengubah talenta yang dimiliki tersebut menjadi kinerja yang nyata bagi organisasi.

Dengan kedua pendekatan itu, maka manajemen talenta dapat diimplementasikan dengan salah satu pendekatan tergantung kepada budaya setiap negara. Pendekatan apapun yang digunakan, terdapat beberapa prasyarat yang harus dimiliki organisasi agar berhasil dalam mengelola talenta pegawainya. Prasyarat tersebut antara lain memiliki pola pikir berkembang, mengimplementasikan budaya kinerja, memiliki pola pikir berkembang, mengimplementasikan budaya kinerja, dan memiliki pendukung utama yang menjadi sponsor dalam pengembangan pegawai. Dalam konteks implementasi kebijakan manajemen talenta di Indonesia sangat diperlukan

sebagai acuan dalam melakukan penilaian atau evaluasi terhadap keberhasilan implementasi manajemen talenta dalam jangka waktu yang ditentukan.

Di praktiknya, implementasi suatu kebijakan selalu menemui kendala. Ada 4 kendala dalam implementasi kebijakan, yaitu pertama, kendala teknis seperti ketersediaan teknologi informasi, fasilitas serta alat-alat lain yang diperlukan dalam implementasi kebijakan tersebut. Kedua, kendala kompetensi dan rendahnya keinginan belajar. Ketiga, kendala kultural antara lain berupa kurangnya rasa kepemilikan bersama, takut kehilangan kendali, ketidaknyamanan peran baru, kebiasaan lama, dan kurangnya motivasi. Keempat, kurangnya fokus dan kurangnya prioritas, takut akan keterbatasan waktu dan sumber daya, serta kurang jelasnya tujuan.

Untuk memperoleh tenaga kerja yang unggul serta sanggup mendesak bisnis mempunyai energi saing, tiap perusahaan butuh mempraktikkan manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) secara efektif serta efisien dan berkepanjangan dengan tujuan buat memenuhi kebutuhan bisnis serta menggapai tujuan organisasi.

Manajemen talenta meliputi upaya merata dari mulai perencanaan, akuisisi bakat, sampai pengembangan karyawan. Merekrut karyawan potensial menjadi awal yang

bagus, namun tanpa pengembangan skill yang pas atau cocok sesuai dengan kebutuhan kedudukan di perusahaan dan penyesuaian dengan budaya perusahaan, bakat-bakat terbaik tidak akan banyak berarti untuk kemajuan organisasi.

1. *Manpower Planning*

Manajemen talenta diawali dari *manpower planning* ialah perencanaan tenaga kerja cocok dengan rencana bisnis perusahaan. Dalam perencanaan, HRD melaksanakan headcounting ataupun menghitung jumlah tenaga kerja yang diperlukan di tiap departemen, berapa yang ada, serta berapa yang wajib direkrut dari luar.

Perencanaan pula meliputi pemetaan SDM di perusahaan. HRD bersama para manajer departemen berdiskusi tentang tipe kedudukan baru yang bisa jadi banyak diperlukan dalam waktu dekat. Berikutnya, HRD memantau bakat-bakat di tiap departemen yang menonjol buat diproyeksikan selaku calon potensial dalam pengisian kedudukan. HRD juga harus mengenali keahlian yang diperlukan perusahaan serta memastikan bagaimana cara memenuhi kebutuhan tersebut, apakah merekrut karyawan baru yang memahami skill tersebut ataupun membagikan pelatihan internal.

2. *Talent Scouting*

Manajemen talenta pula mencakup pemantauan bakat, ialah upaya menciptakan serta mengenali calon

karyawan yang potensial. Strategi ini dicoba untuk memenuhi kebutuhan ketenagakerjaan di masa depan, dengan metode merekrut tenaga kerja non pengalaman serta melatih mereka jadi karyawan andal. Bakat-bakat tersebut bisa ditemui di lembaga pembelajaran, misalnya di sekolah serta kampus yang banyak menciptakan lulusan terampil. Perusahaan bisa membuka program magang buat mewadahi calon tenaga kerja yang mempunyai bakat menonjol, memantau pertumbuhan skill serta kecocokan dengan budaya perusahaan, kemudian merekrut sebagian yang sangat mengesankan.

3. *Talent Pool*

Manajemen talenta ikut meliputi pengelolaan database kumpulan bakat ataupun *talent pool*, ialah catatan profil kandidat yang mempunyai kualifikasi besar, keahlian khusus, serta pengalaman yang menunjang buat tipe pekerjaan yang bisa jadi banyak diperlukan ke depan. Profil tersebut berasal dari bermacam sumber, semacam informasi pelamar kerja terdahulu, media sosial, serta rujukan karyawan.

Talent pool berguna selaku sumber perekrutan baru untuk perusahaan. Kala memerlukan pengisian suatu kedudukan, HRD bisa mengecek database serta mencari kandidat yang sangat memenuhi ketentuan, setelah itu

mengundang mereka dalam wawancara serta *skill* test buat evaluasi mutu serta kecocokan.

4. *Talent Acquisition*

Akuisisi bakat merupakan proses panjang buat menciptakan kandidat hebat serta menariknya ke dalam perusahaan. Mirip dengan *talent scouting*, namun *talent acquisition* lebih mengarah ke karyawan istimewa, memiliki keahlian sangat jarang, serta buat kedudukan strategis ataupun tingkat senior serta manajer.

Spesialis bakat bersama manajemen organisasi menganalisis keberhasilan perusahaan lain serta menyelidiki wujud yang berfungsi besar di balik kesuksesan tersebut. Kemudian, pemantau bakat mengenali sasaran tersebut serta melaksanakan pendekatan proaktif buat menariknya ke perusahaan. Tetapi, upaya ini tidak gampang serta perlu waktu. Di sini, perekrutan memerlukan *skill* bernegosiasi yang baik buat membujuk kandidat istimewa tersebut.

5. Pelatihan serta pengembangan

Ini ialah bagian berarti dari manajemen talenta. HRD bertanggung jawab dalam menyelenggarakan pengembangan bakat di perusahaan lewat pelatihan keahlian teknis ataupun soft skill semacam *leadership*. Pengembangan bakat memiliki tujuan ganda. Tidak hanya buat memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap

kedudukan serta keahlian tertentu, tetapi juga menolong karyawan meningkatkan diri. Ini bermanfaat buat tingkatkan retensi karyawan. Dalam Manajemen talenta, rekrutmen memainkan kedudukan pokok. Membangun SDM yang unggul diawali dari proses rekrutmen yang efisien buat menarik kandidat berbakat.

Tujuan dasar dari implementasi manajemen talenta adalah untuk mengetahui hal mendasar ketika menerapkan manajemen talenta, memahami cara membangun budaya talenta, memahami apa saja dukungan manajemen dalam penerapan manajemen talenta, dan memahami sistem informasi yang dibutuhkan dalam penerapan manajemen talenta.

D. Fondasi Dasar Implementasi Manajemen Talenta

1. Budaya pola pikir talenta (*talent mindset culture*)

Wahyuningtyas (2015) menyatakan bahwa organisasi yang memiliki pola pikir talenta akan memprioritaskan pengembangan karyawan yang ada di organisasi. Pengembangan ini lebih berfokus pada individu yang bertujuan untuk mengeksplorasi seluruh potensi yang mendukung pencapaian tujuan organisasi, khususnya tujuan di masa yang akan mendatang. Dalam rangka membangun budaya pola pikir talenta organisasi, harus dimulai dari manajemen level atas sebagai role

model untuk level yang ada di bawahnya. Hal ini didorong dari seorang pemimpin yang mampu mendorong dan pengembangan individu karyawan di organisasi. Pemimpin memiliki peran penting dalam menyelaraskan kebutuhan bisnis dan strategi bisnis dalam pengelolaan talenta secara efektif di mana pemimpin harus dapat menentukan kriteria talenta yang dibutuhkan sebuah organisasi.

Ada beberapa cara yang harus dilakukan pemimpin dalam membangun budaya pola pikir talenta, yaitu

- a. Menyosialisasikan tentang kondisi internal dan eksternal perusahaan yang mendorong dalam membangun budaya yang berorientasi talenta.
- b. Mengomunikasikan tentang budaya yang akan dibangun di perusahaan melalui berbagai media dan atribut tujuan untuk membangun kesadaran tentang pentingnya talenta.
- c. Fokus dalam pengembangan talenta karyawan yang selaras dengan tujuan jangka panjang perusahaan.
- d. Manajemen level atas harus memiliki pandangan dan persepsi yang sama mengenai kriteria talenta di organisasi dan konsisten dalam program pengembangan karyawan.

Budaya bukanlah suatu hal yang dibangun dengan kurun waktu yang singkat, oleh karena itu diperlukan

komitmen dan konsistensi untuk melakukan cara-cara yang positif demi mendorong budaya.

2. Dukungan manajemen

Setelah terbentuknya talenta yang kuat di organisasi maka supervisor, manajer, dan pemimpin harus mengambil tanggung jawab di setiap proses talenta mulai dari menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Ada beberapa bentuk dukungan teknis yang diberikan perusahaan:

- a. Kejelasan informasi mengenai program yang berkaitan dengan manajemen talenta
- b. Sarana dan prasarana yang baik yang dibutuhkan untuk penyelesaian pekerjaan
- c. Bentuk sarana dan prasarana yang dibutuhkan seperti modul pembelajaran, tempat, instruktur, dan media pendukung.

Selain dukungan teknis, dukungan moral juga sangat dibutuhkan untuk membantu keberhasilan implementasi manajemen talenta. Ditunjukkan dari kesediaan atasan, baik pemimpin manajemen level atas maupun manajemen di level departemen untuk menjadi *coach* dan *mentor* bagi karyawan bertalenta di organisasi. Peran atasan sebagai coach untuk membantu karyawan untuk memahami lebih jauh tentang pekerjaan yang lebih tinggi melalui proses pembimbingan sedangkan peran atasan sebagai mentor

adalah selalu memberi dorongan dan semangat serta motivasi untuk perkembangan karyawan. Pimpinan juga perlu menciptakan budaya dan suasana yang kondusif sehingga karyawan merasa tetap nyaman dan memiliki tanggung jawab yang tinggi dalam mengidentifikasi dan mengembangkan potensi bawahannya.

3. Sistem informasi sumber daya manusia yang memadai

Sumber daya manusia adalah salah satu infrastruktur yang harus disediakan untuk mendukung keberhasilan implementasi sistem manajemen talenta. Kriteria SDM yang memadai untuk terpenuhi syarat dalam pengimplementasian manajemen talenta

a. Faktual

Memuat data-data terkini mengenai rekam jejak setiap karyawan.

b. Akurat

Bahwa informasi yang disajikan dapat diandalkan.

c. Ringkas dan padat informasi

Mampu memberikan informasi yang jelas, khususnya sebagai bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan.

d. Relevan

Mampu menyediakan informasi yang diperlukan dalam proses menjalankan manajemen talenta.

e. Lengkap

Menyediakan informasi secara menyeluruh yang mampu menghubungkan keterkaitan informasi yang satu dengan yang lain.

Fondasi implementasi manajemen talenta berupa kemampuan untuk menciptakan budaya pola pikir talenta, adanya dukungan manajemen dan ketersediaan sistem informasi SDM yang memadai. Memiliki budaya dengan pola pikir talenta akan memprioritaskan perkembangan karyawan yang ada di organisasi maka diharapkan secara tidak langsung akan meningkatkan kinerja organisasi. Dalam mengimplementasikan manajemen talenta diperlukan komitmen yang penuh untuk menyediakan dukungan teknis dan dukungan moral oleh pihak manajemen sebagai salah satu faktor kesuksesan

E. Kelemahan/Kekurangan

Beberapa kelemahan yang bisa menjadi penghambat dalam implementasi manajemen talenta, antara lain:

1. Komposisi ASN kurang baik.
2. Distribusi ASN antara unit lini dengan unit supporting tidak proporsional, sehingga talenta yang ada pun menjadi tidak seimbang.

3. Budaya birokrasi yang kurang bisa menerima persaingan, belum berorientasi kinerja, kurang disiplin, dan kurang inovatif.

DAFTAR PUSTAKA

- Canon, J.A., dan Mcgee, Rita. 2007. *Talent Management and Succesion Planning*. London: The Chartered Institute of Personel and Development.
- Cheese P., dkk. 2008. *The Talent Powered Organization: Strategies for Globalization, Talent Management and High Performance*. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Davis, Tony, dkk. 2009. *Talent Assessment Mengukur, Menilai dan Menyeleksi Orang-Orang Terbaik dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Michaels, dkk. 2001. *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press.
- Pella, D.A., dan Inayati, Afifah. 2011. *Talent management*. Jakarta: Gramedia pustaka.
- Sule, Ernie trisnawati, Ratri Wahyuningtyas. 2016. *Manajemen talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: CV Andi Offset.

Tentang Penulis



Ade Onny Siagian, SP.d., S.H., M.H., M.M., M.AP., M.IKom., AK., CTA., CPS., lahir di Mojokerto (1978), Asisten Ahli saat ini mengajar di Universitas Swasta, Fakultas Ekonomi, jenjang pendidikan S1 Fakultas Hukum (2003), S2 Magister Manajemen (2010), S2 Magister Ilmu Hukum (2018), Magister Ilmu Administrasi Publik (2019) dan S2 Magister Ilmu Komunikasi (2019) mendapat gelar wisudawan terbaik (Cumlaude), giat melakukan penelitian, dan aktif dalam bidang menulis buku, Google Scholar ID: qyMWX6cAAAAJ; Sinta ID: 6694707; Orcid. ID: <https://orcid.org/0000-0002-9701-9546>; dan Scopus ID: 57219985838.

Tentang Editor



Dr. Musnaini, S.E., M.M., is a lecturer in Management Departement of Faculty of Economics and Business, and Master of Management of Universitas Jambi, Indonesia. Mrs. Musnaini holds a Bachelor of Economic Science degree in Financial Management from Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Malangkececwara Malang, Masters in Marketing Strategic from Brawijaya University, Malang, Indonesia and Doctoral in Marketing of Economic Science from Airlangga University Surabaya, Indonesia. Musnaini is the managing member of The Small Business Strategy Group, Indonesia Marketing Associate Member, and member of Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia. She has been recognized as a professional management consultant with over 3 years of experience in working with closely-Palm Plantation Industry. she has taught courses in entrepreneurship, management and corporate entrepreneurship and innovation for small business enterprise. Mrs. Musnaini served as member of the Expertise Team in Economic and Finance Comittee of DPRD Jambi Province, Indonesia. Musnaini's publications appeared in *Int. J. Business and Globalisation*; *Scientific Journal of Ppi-UKM*;

Journal of Social Sciences and Humanities; Jurnal Manajemen Teori dan Terapan | Tahun 4, No. 2, Agustus 2011. Email: musnaini@unja.ac.id;

Mobile Phone+6281366526750; *Adress Kampus Pinang Masak*, Fakultas Ekonomi dan bisnis Jl. Jambi - Muara Bulian No.Km. 15, Mendalo Darat, Kec. Jambi Luar Kota, Kabupaten Muaro Jambi, Jambi 36122, Indonesia; *Id Scopus* <https://orcid.org/0000-0002-6481-1502>.

Saat ini Manajemen Talenta menjadi isu penting dalam semua lini bisnis. Manajemen Talenta telah menjadi bagian krusial perkembangan ilmu manajemen sumber daya manusia. Pemahaman Manajemen Talenta sebagai suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin di masa depan dan perusahaan memiliki sumber daya dengan keunikan kompetensi dan memiliki nilai strategis tinggi.

Manajemen Talenta memiliki peran besar dari dalam proses menciptakan sumber daya manusia dengan kemampuan strategis untuk setiap karyawan. Manajemen Talenta diciptakan dari awal proses rekrutmen, pencarian talenta, kandidat dan penentuan kompetensi yang khusus bagi setiap sumber daya manusia untuk mencapai sukses karir, pekerjaan, upah dan evaluasi sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan kepemimpinan masa akan datang. Manajemen Talenta ini juga berkaitan dengan beberapa hal yang dilakukan oleh HR atau pemimpin perusahaan. Mereka juga berperan dalam pengembangan karyawan terutama pada bakat yang mereka miliki.

