

# **Manajemen Talenta Sumber Daya Manusia**

Anindya Prastiwi Setiawati



**PT. GHANI PRESS GROUP**



# **Manajemen Talenta Sumber Daya Manusia**

## **Penulis:**

Anindya Prastiwi Setiawati

## **Desain Cover:**

Umar Khasan

## **Layouter:**

Linda Ayu Widayanti

## **Editor Naskah:**

Savitri Winawati Hidayat

**Anggota IKAPI:** No. 468/JTI/2026

**Diterbitkan oleh:** PT GHANI PRESS GROUP

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Setiawati, Anindya Prastiwi

Manajemen Talenta Sumber Daya Manusia 2026  
/penulis, Anindya Prastiwi Setiawati, Lamongan: PT.  
Ghani Press Group, 2026.

V + 151 hlm; 14, 8 x 21 cm

ISBN 978-634-97368-0-0

1. Manajemen personalia

I. Judul  
658.3 [23]

## **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

### **Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta**

- a. 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 Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- b. 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 Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- c. 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 a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- d. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

---

## KATA PENGANTAR

Dengan memanjatkan puji dan syukur ke hadirat Allah SWT, karena berkat petunjuk dan hidayah-Nya sehingga buku yang berjudul “Manajemen Talenta Sumber Daya Manusia” ini dapat diselesaikan dengan baik.

Manajemen talenta adalah istilah baru untuk sumber daya manusia atau dengan kata lain, *rebranding* merek sumber daya manusia lama, atau upaya baru dalam melakukan SDM dengan cara yang lebih baik.

Buku ini membahas berbagai konsep mengenai manajemen sumber daya manusia, manajemen talenta, pengembangan talenta inklusif, retensi talenta, hingga pengelolaan talenta dalam lingkungan kerja.

Penyusunan buku ini diharapkan dapat membantu mahasiswa, akademisi, praktisi, maupun pembaca umum dalam memahami pentingnya pengelolaan dan pengembangan talenta sebagai bagian dari upaya meningkatkan kinerja. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat dan menambah wawasan bagi para pembaca.

Surabaya, September 2026

Penulis

# DAFTAR ISI

|                                          |            |
|------------------------------------------|------------|
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>               | <b>v</b>   |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                   | <b>vii</b> |
| <b>BAB I</b>                             |            |
| Pendahuluan .....                        | 1          |
| <b>BAB II</b>                            |            |
| Manajemen Sumber Daya Manusia.....       | 19         |
| ➤ Manajemen Sumber Daya Manusia.....     | 19         |
| ➤ Sumber Daya Manusia Berkelanjutan..... | 21         |
| <b>BAB III</b>                           |            |
| Manajemen Talenta.....                   | 27         |
| ➤ Manajemen Talenta.....                 | 27         |
| ➤ Pengembangan Talenta Inklusif.....     | 42         |
| ➤ Retensi Talenta .....                  | 62         |

## **BAB IV**

|                              |    |
|------------------------------|----|
| Peran Manajemen Talenta..... | 73 |
|------------------------------|----|

- Pengembangan Talenta Inklusif Menjadi Kunci  
Utama dalam Manajemen Talenta..... 73
- Pengadaan ..... 83
- Menyetarakan..... 85
- Memelihara ..... 87
- Pengembangan..... 88
- Pengembangan Talenta Inklusif Menjadi Kunci  
Utama dalam Retensi Talenta ..... 92
- Pengembangan Talenta Inklusif Menjadi Kunci  
Utama dalam Manajemen Talenta Demi  
Mencapai Sumber Daya Manusia Berkelanjutan.....101
- Bersikap Adil .....101
- Bersikap Obyektif .....104
- Pelaksanaan Kebijakan.....106
- Kendala di Lingkungan Kerja .....109

|                            |            |
|----------------------------|------------|
| <b>DAFTAR PUSTAKA.....</b> | <b>121</b> |
|----------------------------|------------|

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>BIODATA PENULIS .....</b> | <b>151</b> |
|------------------------------|------------|

# **BAB I**

## **Pendahuluan**

**D**efinisi Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) menurut Otoritas Jasa Keuangan (OJK) adalah lembaga jasa keuangan yang memiliki peran untuk melayani masyarakat, khususnya pada segmen mikro dan kecil, berdasarkan prinsip-prinsip syariah (OJK, 2022). Keberadaan BPRS masih sangat dibutuhkan oleh masyarakat karena jangkauan yang lebih dekat ke wilayah Kabupaten atau Kecamatan, memberikan pelayanan yang cepat dan sederhana, dan penawaran produk dan jasa yang disesuaikan dengan kebutuhan masyarakat.

Namun dalam beberapa tahun terakhir, BPRS menghadapi banyak tantangan dari peraturan baru yang dikeluarkan oleh OJK. Beberapa peraturan tersebut adalah penyesuaian persyaratan modal disetor, minimal modal untuk pendirian BPRS baru

serta penambahan penilaian terhadap kinerja keuangan (Burhan, 2023). Aturan-aturan tersebut dibuat oleh OJK untuk mendorong BPRS agar semakin cepat berkonsolidasi. Saat ini di terdapat 1.612 BPR dan BPRS yang tersebar di seluruh Indonesia, dan menurut OJK keberadaan mereka kurang efisien (Burhan, 2023). Oleh karena itu OJK akan semakin gencar mendorong agar BPRS dan BPR di Indonesia untuk terus berkonsolidasi.

Salah satu BPRS yang menghadapi tantangan tersebut adalah BPRS Harta Insan Karimah (BPRS HIK) Cibitung Bekasi. PT BPR Syariah Harta Insan Karimah Cibitung Bekasi merupakan salah satu BPRS terkemuka di Kota Bekasi, mulai beroperasi sejak tanggal 15 Mei 2005, melalui akuisisi dan perubahan nama dari PT BPRS Baituniaga Insani di Bekasi. Asset BPRS HIK Bekasi per Desember 2020 mencapai Rp323 Milyar, dengan jumlah nasabah mencapai 8.000 orang. BPRS HIK Bekasi juga merupakan bagian dari Grup Harta Insan Karimah (Grup HIK), yang merupakan salah satu BPRS terbesar di Indonesia, dan telah

berdiri sejak tahun 1993 dengan total Asset + Rp3,3 Triliun.

Fenomena yang terjadi di BPRS HIK Cibitung Bekasi adalah kurangnya kualitas SDM yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan. Masih ada beberapa karyawan BPRS HIK Cibitung Bekasi yang memegang posisi penting di middle manajemen namun masih berkualifikasi dibawah Sarjana. Hal tersebut membuat perusahaan sulit untuk berkembang dan menjadikan pengembangan talent sebagai perhatian utama BPRS HIK Cibitung Bekasi demi mencapai sumber daya manusia yang berkelanjutan. Ditambah lagi belum adanya standard dalam pengembangan talent yang terstruktur dan komprehensif, sehingga karyawan memiliki gambaran dalam jenjang karir mereka di perusahaan. Salah satu faktor penting dalam retensi adalah kejelasan dari jenjang karir, struktur remunerasi yang sesuai dengan kinerja, serta lingkungan kerja yang kondusif dan positif (Herdian et al., 2020).

Pengelolaan SDM dalam proses bisnis berbeda di tiap perusahaan. Sebab, pengelolaan SDM perlu disesuaikan dengan kebutuhan masing-masing perusahaan salah satunya sektor perbankan (Greer, 2021). Perbankan merupakan salah satu sektor yang sangat vital dalam perekonomian, yang memiliki dampak besar terhadap stabilitas dan pertumbuhan ekonomi suatu negara (Fitri, 2022; Khairunnisa & Nofrianto, 2023). Oleh karena itu, penting untuk memahami bagaimana pengelolaan SDM di sektor perbankan dapat berkontribusi terhadap keberhasilan dan kesejahteraan perusahaan serta masyarakat secara keseluruhan (Tahir et al., 2023).

Industri perbankan diatur oleh berbagai peraturan dan regulasi yang ketat, baik terkait dengan keuangan, kepatuhan, maupun perlindungan konsumen (Gaganis et al., 2020). Pengelolaan SDM di sektor perbankan dapat memberikan wawasan tentang bagaimana perusahaan-perusahaan perbankan beradaptasi dengan peraturan yang kompleks dan berubah-ubah. Apalagi, Bank menawarkan

berbagai produk dan layanan yang kompleks, sehingga memerlukan karyawan yang terampil dan terlatih (Corporate Finance Institute, 2023). Ini dapat memperdalam pemahaman tentang bagaimana perbankan mengelola SDM untuk memastikan bahwa karyawan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan untuk memberikan pelayanan yang berkualitas kepada nasabah. Lebih lanjut, perbankan beroperasi dalam lingkungan yang penuh dengan risiko, sehingga memerlukan pengelolaan SDM yang efektif untuk mengelola risiko-risiko tersebut (Hakim, 2023). Wawasan tentang bagaimana perbankan mengelola SDM untuk meminimalkan risiko dan mematuhi berbagai kebijakan dan regulasi yang berlaku.

Untuk mendukung pertumbuhan dan kemajuan SDM perbankan, Indonesia harus memiliki *capacity building* untuk mengembangkannya (Rozalinda, 2016). Dalam perkembangannya, industri ini masih mendapat titik buntu yaitu antara perkembangan industri perbankan syariah dan standarisasi kualitas

sumber daya manusianya (Rozalinda, 2016). Industri perbankan syariah masih terbentur dengan beberapa kendala terkait sumber daya manusia di antaranya, kesenjangan standar kualifikasi SDM antara lulusan perguruan tinggi dan industri di lapangan, hingga terbatasnya pemahaman praktisi perbankan syariah (Otoritas Jasa Keuangan, 2023). Selain itu investasi rekrutmen pendidikan dan pengembangan untuk pembekalan bankir yang siap pakai masih terbilang mahal (Wati, 2019).

Lembaga keuangan syari'ah khususnya bank syari'ah adalah lembaga yang cukup unik, sebab di dalamnya melibatkan orang-orang yang memiliki kualifikasi dan kompetensi yang bukan saja ahli dalam bidang ekonomi, keuangan dan perbankan, namun mereka harus memiliki kualifikasi dan kompetensi syari'ah (Rozalinda, 2016). Dua sisi kualifikasi dan kompetensi ini dipadukan secara integral. Perbankan Syariah membutuhkan talenta yang memiliki pemahaman mendalam tentang prinsip-prinsip Syariah, keuangan Islam, dan produk-produk

perbankan Syariah (Jannah, 2023). Ini berarti bahwa program pengembangan talenta dalam Bank Syariah mungkin lebih fokus pada pengembangan keahlian khusus ini dibandingkan dengan sektor lain. Karena bank Syariah harus mematuhi prinsip-prinsip Syariah, *Talent Managementa* di sini juga harus memperhatikan aspek kepatuhan dan etika yang tinggi dalam setiap tahap pengelolaan SDM, termasuk perekrutan, pelatihan, dan evaluasi kinerja. Perbedaan-perbedaan ini menunjukkan bahwa *Talent Managementa* dalam bank BPR Syariah memiliki fokus dan tantangan yang unik dibandingkan dengan sektor lainnya, yang perlu dipertimbangkan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang efektif (Aulia, 2021).

Manajemen talenta pada dasarnya berpusat di sekitar serangkaian aktivitas dan proses manajemen sumber daya manusia (SDM) yang melibatkan pencarian, identifikasi, pengembangan, keterlibatan, retensi, dan penyebaran talent yang sistematis dan menambah nilai dalam menciptakan kesuksesan

organisasi yang strategis dan berkelanjutan (Bolander et al., 2017; Collings & Mellahi, 2009; Collings et al., 2019; Hughes & Rog, 2008; Lewis & Heckman, 2006; Scullion et al., 2019; Thunnissen & Van Arensbergen, 2015; Vaiman et al., 2015). Pengembangan talent sebagai praktik manajemen talenta dapat didekati dengan dua cara, eksklusif dan inklusif (Vaiman et al., 2021). Pengembangan talent inklusif mengacu pada pengembangan talent terutama melalui pelatihan untuk semua karyawan, terlepas dari kinerja individu agar sesuai dengan keahlian yang dibutuhkan oleh jalur bakat internal organisasi. Pengembangan talent adalah bagian kecil dari beragam praktik manajemen talenta (Kabwe & Okorie, 2019).

Saat ini, salah satu tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia adalah mengembangkan strategi keberlanjutan dan partisipasi karyawan sebagai elemen kunci yang memungkinkan mereka mengembangkan kapasitas sehingga tidak ada yang tertinggal. Tantangan dalam mengelola hubungan tenaga kerja untuk menarik dan

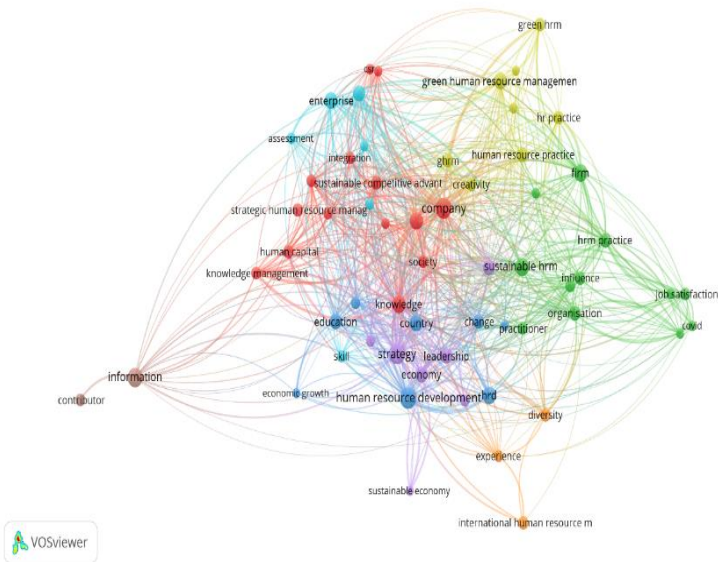
mempertahankan talent didasarkan pada membina dan meningkatkan partisipasi hubungan karyawan dan mengelola organisasi dan tim secara berkelanjutan. Menghadapi kekhawatiran ini, banyak manajer sumber daya manusia (SDM) berkembang dari struktur manajemen sumber daya manusia tradisional berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman dalam jangka pendek menuju manajemen pengetahuan yang lebih besar yang didukung oleh sistem hubungan jangka panjang (Hite & McDonald, 2020).

Keberlanjutan (*sustainability*) dianggap sebagai elemen kunci yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif jangka panjang, yang tercermin dari peningkatan kinerja bisnis dan keuangan (Cach'on-Rodríguez et al., 2021), dengan memenuhi kebutuhan manusia saat ini, tanpa mengorbankan atau merugikan kebutuhan masa depan mereka (Baumgartner & Rauter, 2017). Banyak organisasi berfokus pada pengembangan keberlanjutan ekonomi dan lingkungan dari dimensi organisasi, namun,

keberlanjutan adalah elemen yang melampaui kinerja ekonomi dan keuangan, dan dampak lingkungan di masa depan, karena dalam dimensi sosialnya, hal itu memengaruhi hubungan, sikap, dan perilaku karyawan (Carroll et al., 2020). Dari sudut pandang SDM, karyawan umumnya diperlakukan sebagai aset utama organisasi (Lins et al., 2017). Perspektif pengelolaan SDM yang berkelanjutan menjadi relevan mengingat karyawan tidak hanya berpartisipasi dalam proses langsung organisasi, tetapi juga mengkondisikan penetapan tujuan organisasi dan mengatur proses pencapaiannya. Banyak perusahaan menerapkan sistem manajemen keberlanjutan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, tetapi agar penerapan dan evaluasi berhasil, manajer harus melibatkan SDM (Daily & Huang, 2001).

Melanjutkan fenomena di atas, untuk mengeksplorasi dan mengidentifikasi fenomena serta mencari solusi yang tepat dalam pengembangan talenta inklusif, talent manajemen dan retensi talent di Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Harta Insan Karimah

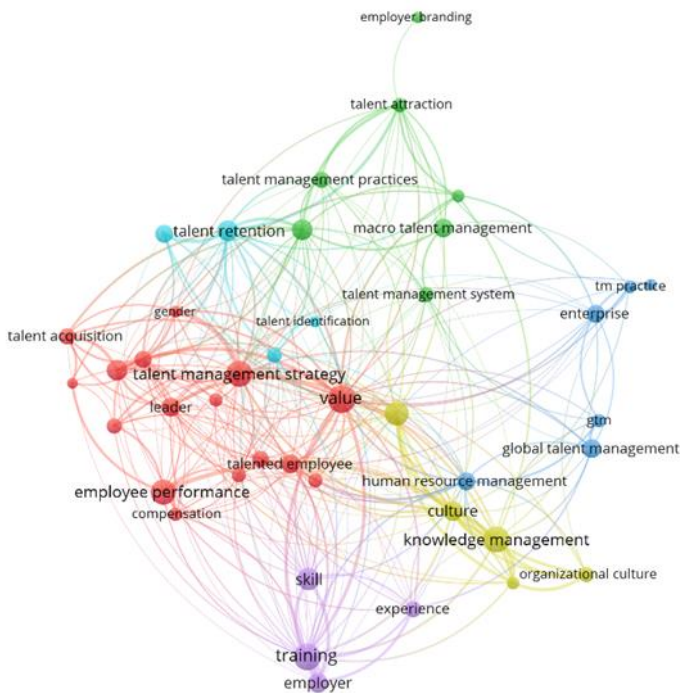
Cibitung Bekasi guna mencapai sumber daya manusia yang berkelanjutan. Walaupun sudah cukup banyak artikel yang membahas tentang pentingnya sumber daya manusia berkelanjutan (*sustainable human resource management*) dalam ke-berlangsungan suatu perusahaan, namun belum banyak yang membahas sumber daya manusia berkelanjutan dalam sudut pandang manajemen talenta. Sekitar 200-1000 jurnal internasional dari tahun 2018-2023 mengenai sumber daya manusia berkelanjutan dan belum ada yang membahas secara langsung antara sumber daya manusia berkelanjutan dengan manajemen talenta. Hasil dari pencarian kata kunci sumber daya manusia berkelanjutan di *Vosviewer* adalah sebagai berikut.



**Gambar 1. Hasil Visualisasi Hubungan Manajemen  
Sumber Daya Manusia Berkelanjutan**

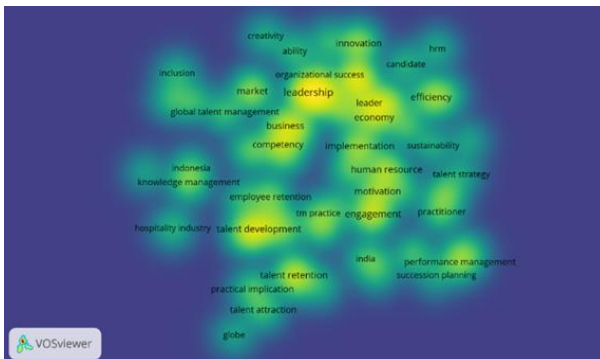
Berdasarkan gambar diatas dapat dilihat bahwa SHRM (*Sustainable Human Resource Management*) sering dikaitkan dengan *green HRM*, *strategic HRM*, *human resource development* dan *competitive advantage*. Sementara hasil pencarian 1000 artikel internasional dari tahun 2018-2023 mengenai manajemen talenta tidak ditemukan hubungan dengan SHRM. Sebagian besar artikel mengenai manajemen

talenta membahas tentang strategi manajemen talenta, *practices*, *talent acquisition* dan *organizational culture*. Hasil visualisasi dari Vosviewer manajemen talenta dapat dilihat di gambar berikut.



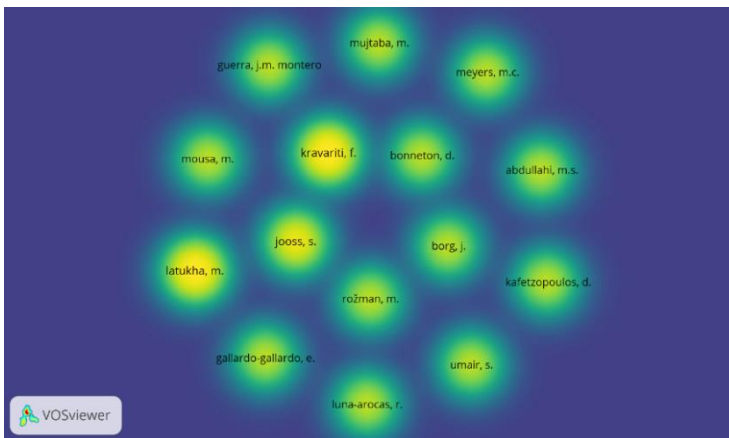
Gambar 2. Hasil Visualisasi Hubungan Manajemen Talenta

Terdapat gap mengenai pengembangan talenta dan manajemen talenta dengan sumber daya manusia berkelanjutan. Sementara untuk visual *density* mengenai manajemen talenta menunjukkan bahwa manajemen talenta lebih sering dikaitkan dengan variabel *leadership* dibanding retensi talenta seperti yang terlihat pada gambar 1.3. Oleh karena itu disertasi ini dapat memberikan novelty terbaru terhadap hubungan-hubungan antar variabel yang diteliti yaitu manajemen talenta, pengembangan talenta inklusif, retensi talenta dan sumber daya manusia yang berkelanjutan.



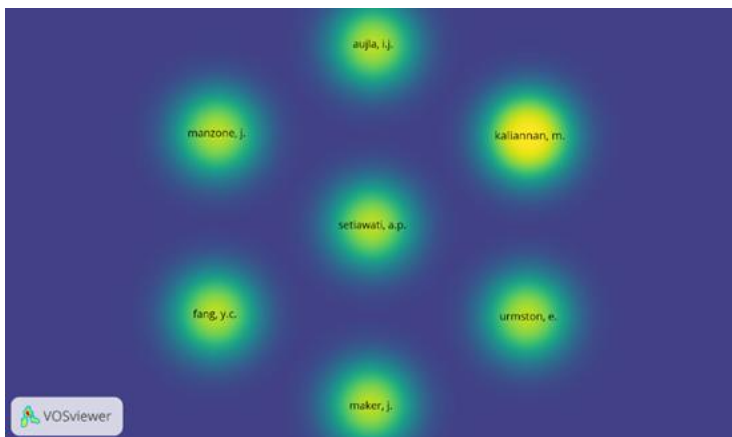
Gambar 3. Hasil Visualisasi Densitas Manajemen Talenta

Sementara tentang manajemen talenta dan pengembangan talenta inklusif, masih sedikit yang berfokus pada pengembangan talenta inklusif dalam lima tahun terakhir. Berdasarkan data yang ada di scopus, dari 200 judul artikel yang membahas tentang manajemen talenta, terdapat 15 authors yang memiliki karya lebih dari dua judul yang terbit pada jurnal terindeks Scopus dalam lima tahun terakhir. Selengkapnya dapat dilihat pada gambar 1.4 berikut.



Gambar 4. Hasil Visuaslisasi Densitas dari Penulis  
Jurnal Manajemen Talenta

Hasil ini memiliki kontribusi di bidang keilmuan manajemen terutama mengenai pengembangan talenta inklusif di Indonesia. Hal ini dapat dilihat dari hasil jurnal Scopus mengenai pengembangan talenta inklusif yang masih sedikit, yaitu sejumlah 9 jurnal terindeks dalam lima tahun terakhir. Data tersebut dalam dilihat dalam gambar 1.5 berikut, hasil visualisasi *Vosviewer* di bidang pengembangan talent inklusif yang terindeks Scopus.



Gambar 5. Hasil Visualisasi Densitas dari Penulis Jurnal Pengembangan Talenta Inklusif

Oleh karena itu, akan berfokus pada pengembangan talenta inklusif sebagai faktor utama manajemen talenta dan retensi talent demi mencapai sumber daya manusia berkelanjutan. Luaran ini diharapkan dapat memberikan kontribusi keilmuan di bidang manajemen sumber daya manusia terutama pada topik pengembangan talent inklusif, manajemen talenta, retensi talent, serta dampaknya pada sumber daya manusia berkelanjutan.



## BAB II

# Manajemen Sumber Daya Manusia

### ➤ Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis, terpadu dan koheren untuk pekerjaan, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi. Itu didefinisikan oleh Boxall dan Purcell (2003) sebagai 'semua aktivitas yang terkait dengan pengelolaan hubungan kerja di perusahaan'. Definisi komprehensif selanjutnya ditawarkan oleh Watson (2010): Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemanfaatan manajerial dari upaya, pengetahuan, kemampuan, dan perilaku yang dilakukan orang-orang yang berkontribusi pada perusahaan manusia yang dikoordinasikan secara otoritatif sebagai bagian dari pertukaran pekerjaan untuk melaksanakan tugas pekerjaan dengan cara yang memungkinkan perusahaan untuk melanjutkan ke masa depan.

Tujuan MSDM adalah untuk:

- a. Mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya dengan mengembangkan dan menerapkan strategi sumber daya manusia (SDM) yang terintegrasi dengan strategi bisnis (*strategic HRM*);
- b. Berkontribusi pada pengembangan budaya kinerja tinggi;
- c. Buktikan bahwa organisasi memiliki orang-orang yang berbakat, terampil, dan terlibat yang dibutuhkan;
- d. Menciptakan hubungan kerja yang positif antara manajemen dan karyawan serta iklim saling percaya;
- e. Mendorong penerapan pendekatan etis pada manajemen sumber daya manusia.

Daftar tujuan SDM sebelumnya dibuat oleh Dyer dan Holder (1988) yang menganalisisnya di bawah judul kontribusi (perilaku karyawan seperti apa yang diharapkan?), komposisi (jumlah karyawan, rasio staf, dan campuran keterampilan apa?), kompetensi (tingkat kemampuan umum apa yang diinginkan?) dan

komitmen (tingkat keterikatan dan identifikasi karyawan apa?). Guest (1987) mengemukakan bahwa empat tujuan MSDM adalah integrasi strategis, komitmen tinggi, kualitas tinggi, dan fleksibilitas. Dan Boxall (2007) mengusulkan bahwa 'misi HRM adalah untuk mendukung kelangsungan hidup perusahaan melalui menstabilkan sistem manajemen tenaga kerja yang hemat biaya dan sah secara sosial'. Gagasan asli MSDM memiliki dasar teoritis yang kuat. Guest (1987) berkomentar bahwa: 'Manajemen sumber daya manusia tampaknya sangat bersandar pada teori komitmen dan motivasi dan ide-ide lain yang berasal dari bidang perilaku organisasi.'

### ➤ **Sumber Daya Manusia Berkelanjutan**

Hubungan antara keberlanjutan dan manajemen sumber daya manusia (MSDM) didasarkan pada dua asumsi: peran manajemen SDM dalam pengembangan keberlanjutan organisasi dan keberlanjutan proses manajemen SDM (Kramar, 2014; Macke & Genari, 2019). Pengelolaan SDM yang berkelanjutan terkait dengan apa yang harus dilakukan perusahaan di

lingkungannya untuk memiliki akses ke SDM yang langgeng (Ehnert, 2009). Sebagai serangkaian kegiatan jangka panjang yang ditujukan untuk rekrutmen, seleksi, pengembangan, perekrutan, dan retensi karyawan yang bertanggung jawab secara sosial (Thom & Zaugg, 2004). Dari manajemen SDM strategis sebagai seperangkat strategi dan praktik SDM jangka panjang yang ditujukan untuk memungkinkan pencapaian tujuan organisasi (Ehnert, 2009), dan sebagai opsi desain untuk hubungan kerja dan sebagai kontribusi untuk pengembangan perusahaan yang berkelanjutan (Osranek & Zink, 2014). SDM berkelanjutan dapat didefinisikan sebagai penerapan strategi SDM dengan dampak di dalam dan di luar organisasi, dan dalam jangka waktu yang panjang sambil mengendalikan efek samping yang tidak diinginkan dan umpan balik negatif (Ehnert et al., 2016).

Meskipun ada beberapa kesamaan mengenai konsep SSDM (Ehnert, 2009; Osranek & Zink, 2014), tampaknya belum ada konsensus mengenai metode

evaluasinya (Gould et al., 2017). Lehtonen (2004) mengevaluasi SSDM dengan menangani pendekatan kapabilitas dan pendekatan modal sosial). Singh dkk. (2009) menawarkan dua belas kelompok indeks untuk mengukur keberlanjutan. Parris dan Kates (2003) menyimpulkan bahwa tidak ada rangkaian indikator yang diterima secara universal untuk mengukur keberlanjutan karena tiga alasan utama: ambiguitas keberlanjutan; pluralitas tujuan dalam karakterisasi dan pengukuran keberlanjutan; dan kebingungan terminologi, data, dan metode pengukuran. Hubungan antara keberlanjutan dan sumber daya manusia adalah pendekatan yang cukup baru dan masih dalam tahap eksplorasi (Aust et al., 2020). Zaid dkk. (2018), rekrutmen, seleksi, pelatihan, evaluasi, pembayaran, kompensasi, penghargaan, dan karyawan adalah alat yang ampuh untuk menyelaraskan karyawan dengan strategi organisasi yang mengarah pada kinerja keberlanjutan sosial jangka panjang.

Paradigma pemangku kepentingan, keterkaitan antara MSDM dan keberlanjutan didasarkan pada pendekatan “sistem terbuka” yang dibentuk oleh keterkaitan dan interaksi berbagai aktor seperti pemangku kepentingan, regulator, agen sosial dan lingkungan (Benn dan Bolton, 2011). Seperti yang dinyatakan oleh Schuler dan Jackson (2005), kerangka pemangku kepentingan mencakup tanggung jawab internal dan eksternal organisasi. Mereka menunjukkan bahwa strategi SDM tidak hanya harus memenuhi kepentingan karyawan tetapi juga harus sesuai dengan kebutuhan semua pemangku kepentingan. Dalam konteks ini, prinsip-prinsip teori ini menyoroti pentingnya keterlibatan masyarakat dan keterlibatan para aktor yang disebutkan di atas dalam bidang bisnis. Pendekatan interaktif mengakomodasi spektrum nilai dan aktivitas yang lebih luas yang menangani masalah kolektif (Kramar, 2014), dan karenanya membenarkan konvergensi praktik antara MSDM dan keberlanjutan.

Dari perspektif alokasi sumber daya, sejumlah besar sarjana mengadopsi teori pandangan berbasis sumber daya (RBV) untuk memvalidasi jembatan yang menghubungkan MSDM dan keberlanjutan, karena keduanya terkait langsung dengan strategi dan manajemen berorientasi sumber daya (Arulrajah dan Opatha, 2016; Florea et al., 2012; Nejati et al., 2017). Teori RBV mendalilkan bahwa ketika divisi SDM menggabungkan praktik berkelanjutan yang terkait dengan angkatan kerja (yaitu, keterlibatan, motivasi, retensi, dan pemberdayaan), itu mendorong nilai tambah bagi perusahaan, baik finansial maupun non-finansial (Barney, 1991; Gong et al., 2009. Kerangka RBV, pengembangan kompetensi dan keterampilan manusia serta perlindungan sumber daya alam diakui sebagai faktor inti untuk menghasilkan keunggulan kompetitif (Arulrajah dan Opatha, 2016; Bowman dan Ambrosini, 2000; Lockett et al., 2009).



---

## **BAB III**

### **Manajemen Talenta**

---

#### ➤ **Manajemen Talenta**

Meskipun banyak konseptualisasi manajemen talenta disediakan dalam literatur (Dries, 2013; Gallardo-Gallardo dan Thunnissen, 2016), masih ada ketidaksepakatan tentang sifat dan definisi (Lewis dan Heckman, 2006; Mellahi dan Collings, 2010; Meyers dan van Woerkom, 2014; Tlaiss, 2020). Perspektif yang berbeda dalam mendefinisikan bakat, yang mencakup, misalnya, kemampuan, bakat, komitmen, dan kecocokan (Dries, 2013; Gallardo-Gallardo et al., 2015). Studi ini berfokus pada bakat sebagai modal manusia, yang mengacu pada stok pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi yang diwujudkan dalam kapabilitas organisasi yang menghasilkan nilai ekonomi berkelanjutan (Gallardo-Gallardo et al., 2015; Lepak dan Snell, 1999). Dari perspektif ini, bakat dipandang sebagai bagian kecil dari karyawan

berkinerja tinggi dan/atau berpotensi tinggi dalam organisasi yang memiliki keahlian untuk memecahkan masalah bisnis secara kompeten. Karyawan berbakat dinilai berdasarkan nilai mereka (yaitu potensi mereka untuk berkontribusi pada kompetensi inti organisasi) dan keunikan (yaitu sejauh mana mereka sulit untuk digantikan; Gallardo-Gallardo et al., 2015). Karyawan seperti itu, yang diidentifikasi sebagai berkinerja tinggi (atau pemain A) atau berpotensi tinggi, dikembangkan melalui program pengembangan karyawan yang berbeda yang melibatkan menarik, memilih, mengembangkan, memberi penghargaan, dan menilai bakat (Brown dan Tannock, 2009; Gelens et al., 2013). ; Lepak dan Snell, 1999).

Saat ini, terdapat empat aliran utama dalam literatur (Collings dan Mellahi, 2009). Pertama, manajemen talenta dipandang sebagai praktik sumber daya manusia yang berganti merek yang menyoroti pentingnya perekrutan eksternal dari pasar tenaga kerja (Iles, 2013; Lewis dan Heckman, 2006). Aliran kedua menggeser penekanan ke arah pengembangan

bakat internal yang melibatkan penanaman peran tertentu dan keterampilan, dan praktik sumber daya manusia (SDM) seperti perencanaan suksesi (Cappelli dan Keller, 2014; Heinen dan O'Neill, 2004). Pandangan ketiga manajemen talenta sebagai manajemen umum bakat untuk mengisi kesenjangan bakat dengan berfokus pada pemain top/bintang atau pemain A (Meyers dan van Woerkom, 2014). Aliran keempat berfokus pada posisi kunci yang dapat memengaruhi daya saing perusahaan dan secara aktif mengadopsi diferensiasi tenaga kerja dengan membagi pekerjaan menjadi dua kategori: pekerjaan yang strategis dan pekerjaan yang tidak strategis. Berbagai pendekatan untuk mendefinisikan manajemen bakat mencerminkan berbagai asumsi dan filosofi yang diperdebatkan dalam literatur. Dua bidang ketegangan utama mendasari pendekatan berbeda untuk memahami TM (Lewis dan Heckman, 2006; Meyers dan van Woerkom, 2014).

Perspektif pertama, salah satu perdebatan sentral seputar sifat bakat, menyangkut apakah bakat seseorang itu bawaan atau dipelajari (Meyers dan van Woerkom, 2014; Meyers et al., 2013). Mereka yang berasumsi bahwa bakat adalah bawaan atau berdasarkan sifat membagi karyawan menjadi dua kategori: minoritas yang elit (yaitu mereka yang berpotensi tinggi), dan mayoritas yang tidak (yaitu mereka yang berpotensi rendah; Silzer dan Church, 2009). Dengan demikian, kategorisasi ini berfokus pada pemilihan, identifikasi, dan penghargaan bakat. Mereka yang berasumsi bahwa bakat dipelajari, di sisi lain, berpendapat bahwa bakat adalah kumpulan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan nilai yang dapat dibentuk dan dibentuk melalui praktik pengembangan karyawan dari waktu ke waktu (Meyers dan van Woerkom, 2014). Dengan demikian, mengembangkan bakat dan menciptakan peluang bagi karyawan untuk memperoleh keterampilan khusus pekerjaan dan melatih keterampilan tersebut dalam situasi dunia

nyata dianggap paling penting (Dries, 2013; Gelens et al., 2013).

Yang kedua berfokus pada pendekatan inklusif versus eksklusif di manajemen talenta. Pendekatan inklusif menyatakan bahwa semua karyawan memiliki bakat khusus mereka sendiri; oleh karena itu, organisasi harus berinvestasi dan menunjukkan minat yang sama pada karyawan mereka. Pendekatan semacam itu membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih positif dengan memberi isyarat kepada karyawan bahwa organisasi menghargai dan terus berinvestasi pada setiap orang. Sebaliknya, pendekatan manajemen talenta eksklusif menggaris bawahi fakta bahwa hanya sebagian kecil karyawan yang dianggap memiliki potensi tinggi, dan dengan demikian organisasi harus berinvestasi dan memberikan kompensasi kepada mereka secara berbeda. Pendekatan terakhir ini didasarkan pada prinsip-prinsip diferensiasi tenaga kerja, yang berpendapat bahwa organisasi menyalakan sumber daya yang tidak perlu ketika mereka

memperlakukan semua karyawan secara setara dan karena itu mereka harus menghindari melakukannya (Gelens et al., 2013).

Manajemen talenta adalah bidang mapan dengan kepentingan yang semakin meningkat; Namun, tidak ada konvergensi pendapat ilmiah mengenai definisi objektifnya. Konsep mengelola bakat yang diinginkan menimbulkan tantangan teoretis dan kurang jelas. Tinjauan luas literatur yang tersedia mengungkapkan bahwa definisi yang ada dalam literatur saat ini belum berhasil me-ngembangkan perbedaan yang jelas antara manajemen talenta dan sub-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia lainnya. Sejumlah istilah terkait yang berbeda (seperti yang dibahas di atas pada bagian istilah terkait) sering digunakan untuk menunjukkan bakat, dan ini menimbulkan masalah konseptual tambahan (Iles, Chuai, dan Preece (2010), dan Cappelli (2008).

Lewis dan Heckman (2006) membahas masalah pendefinisian manajemen talenta di salah satu tinjauan kritis utama pertama tentang Manajemen

Bakat. Kajian tersebut mengambil perspektif tematik terhadap manajemen talenta dan para manajemen talenta telah mengambil tiga perspektif yang jelas dalam definisinya. Perspektif pertama yang diambil oleh para sarjana berfokus pada karakteristik mekanis dan itu adalah upaya rebranding. Rebranding adalah istilah yang sudah mapan seperti Manajemen Sumber Daya Manusia, rekrutmen, seleksi, pengembangan kepemimpinan dan perencanaan suksesi eksekutif. Pendekatan ini menganggap bahwa manajemen talenta adalah label baru untuk praktik lama Manajemen Sumber Daya Manusia. Perspektif pertama mengambil pandangan bahwa manajemen talenta adalah istilah baru untuk sumber daya manusia atau dengan kata lain, *rebranding* merek sumber daya manusia lama, atau upaya baru dalam melakukan SDM dengan cara yang lebih baik.

Perspektif kedua menekankan pada pengembangan "*Talent Pools*" dan studi yang dipengaruhi oleh perspektif ini memiliki masalah konseptual karena cenderung menggambarkan

manajemen talenta mirip dengan konsep "*Succession Planning*". Perspektif ini mengambil kumpulan bakat sebagai mekanisme untuk memastikan pasokan reguler pekerja yang mampu sehingga kebutuhan saat ini dan kemungkinan di masa depan terpenuhi tanpa hambatan. Ini juga berfokus hanya pada satu aspek manajemen talenta dan kurang menekankan pada aspek lainnya dan dengan demikian, dapat disebut sebagai Perspektif Myopic (Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006).

Perspektif ketiga memiliki pendekatan subjek terhadap bakat (Pendekatan subjek menganggap "orang" sebagai "bakat" daripada "bakat" sebagai "karakteristik" mereka. Ketika bakat didefinisikan sebagai karakteristik pekerja, ini disebut sebagai pendekatan objek). Perspektif ketiga dapat dibagi lagi menjadi dua pendekatan; pendekatan eksklusif dan pendekatan inklusif. Pendekatan eksklusif menunjukkan bahwa bakat eksklusif hanya untuk beberapa individu "berbakat" dan karenanya terbatas. Eksklusivitas terbatas pada pemain "A" atau "*Top*

*Performers*". Pendekatan eksklusif menuntut pengisian organisasi secara paksa dengan pemain berkinerja terbaik dan menghapus pemain "C" secara bertahap (pemain C adalah orang yang tidak memenuhi standar kinerja yang diinginkan) dari organisasi.

Di sisi lain, pendekatan inklusif menganggap bahwa semua karyawan berbakat dan upaya seluruh organisasi diperlukan untuk mendorong orang mengeksplorasi dan meningkatkan bakat mereka dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan (Lewis & Heckman, 2006; Michaels, Hanfield-Jones, & Axelrod, 2001; Pinter, 2005). Branham (2001), bakat bukanlah komoditas langka yaitu setiap orang memiliki beberapa jenis bakat, yang dapat digunakan dalam skenario yang berbeda.

Perspektif yang mendominasi, eksklusif dan subjek, mengarah pada keyakinan bahwa bakat adalah bawaan, hanya sedikit yang berbakat sejak lahir dan oleh karena itu, tidak semua orang bisa disebut sebagai berbakat. Pendekatan ini adalah yang berlaku dan dapat ditemukan dalam karya (Bethke-Langenegger P,

2012; Gagne, 2000; François Gagné, 2000, 2004; François Gagné, 2005; Michaels et al., 2001; Silzer & Dowell, 2010 ; A.M. Williams, 2000; M.R. Williams, 2000). Perspektif yang umum dan terkemuka ini juga mempengaruhi bagaimana *Talent Management* (TM) didefinisikan dalam literatur akademik (Slan-Jerusalim & Hausdorf, 2007) dan menekankan bahwa karyawan yang berbakat harus dikembangkan dan diberi peran dan posisi penting dalam organisasi.

Karya yang disebutkan di atas mengidentifikasi ketergantungan pada pendekatan eksklusif untuk membuat konsep talent. Collings dan Mellahi (2009) yang menggeser penekanan definisi dari “Orang” atau “Karakteristik” menjadi “Posisi” dan “Peran”. Mereka memasukkan "Posisi Kunci" dalam definisi Manajemen talenta dan mengklaim bahwa "Posisi" ini memengaruhi keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan dibandingkan organisasi lain. Perspektif baru ini mungkin merupakan perspektif keempat yang muncul di lapangan dan membantu organisasi menciptakan struktur organisasi yang lebih efisien

yang memanfaatkan posisi ini untuk meningkatkan kinerja organisasi.

Penerapan perspektif yang berbeda dalam mendefinisikan manajemen talenta dan peran definisi ini dalam membentuk sikap dan praktik akademisi dan manajer terhadap manajemen talenta menunjukkan fakta bahwa ini bukanlah bidang yang terisolasi. Ini memiliki tujuan bisnis yang kuat dan karenanya perlu diselaraskan dengan kebutuhan pasar.

Manajemen talenta sebagai proses SDM yang komprehensif sangat penting untuk semua bisnis, mulai dari perusahaan bata-dan-mortir hingga organisasi Industri 4.0 kelas atas yang mengadopsi proses dari pembelajaran mesin hingga kecerdasan buatan. Manajemen talenta awalnya dikaitkan dengan kekurangan bakat terkait dengan posisi manajemen strategis kritis (Axelrod, Handfield-Jones, & Welsh, 2001). Sebuah studi yang disponsori McKinsey (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels III, 1998) memperkenalkan pepatah "perang untuk bakat" yang banyak dikutip, menyoroti

tantangan dalam mengelola bakat secara efektif, dan meramalkan bahwa "perang" ini akan terjadi mengintensifkan dalam waktu untuk menjadi prioritas utama. Perburuan bakat yang merajalela membuatnya tidak dapat bertahan untuk praktik retensi karyawan tradisional untuk terlibat dengan bakat secara berkelanjutan, menekankan perlunya pemikiran segar tentang memelihara bakat secara internal (Cappelli, 2000).

Praktik manajemen talenta telah berevolusi dengan perubahan di tempat kerja (Frank & Taylor, 2004), dengan fokus pada isu-isu strategis terkait aliran talenta dalam organisasi (Ashton & Morton, 2005). Ada kebutuhan untuk menempatkan kumpulan talenta yang lebih besar dari manajer terlatih yang diperlengkapi dengan baik yang menyambut pembelajaran, mobilitas, dan perubahan. Cappelli (2008) menganjurkan manajemen talenta sebagai dasar untuk memperkenalkan rencana sumber daya manusia menggunakan operasi, manajemen rantai pasokan,

dan teknik peramalan untuk menyeimbangkan keputusan buat vs. beli selama waktu yang tidak pasti.

Sementara Collings dan Mellahi (2009) mengusulkan manajemen talenta strategis sebagai tindakan untuk memastikan kumpulan bakat dari petahana berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi yang dapat mengisi posisi kritis dalam organisasi, Beechler dan Woodward (2009) menunjukkan keterbatasan manajemen talenta ketika dibatasi pada "atas bakat" saja, merekomendasikan pendekatan yang lebih inklusif. Lebih lanjut, Thunnissen, Boselie, dan Fruytier (2013), manajemen talenta harus mem-perhatikan kebutuhan individu karyawan dan kebutuhan masyarakat, dan bukan hanya tujuan organisasi. Selanjutnya, Cappelli dan Keller (2014) mem-prioritaskan kebutuhan model TM baru yang mengidentifikasi peran strategis yang membenarkan investasi untuk pengembalian yang lebih tinggi dan memotivasi karyawan di seluruh pekerjaan dalam organisasi Pelster, Schwartz, Rizzo, Valenzuela, dan Van der Vyver (2013) memperkirakan pergeseran

fokus dari "perang untuk bakat" menjadi "perang untuk mengembangkan bakat". Begitu pula dengan Violini et al. (2019) mengamati bahwa praktik manajemen talenta yang mendukung mobilitas internal tenaga kerja menuai banyak manfaat mereka memastikan orang yang tepat berada di pekerjaan yang tepat, pertumbuhan karier karyawan, meningkatkan keterlibatan karyawan, dan sebagai hasilnya, meningkatkan kinerja bisnis. Seiring waktu, pendekatan baru untuk perekrutan dan pengembangan bakat baru dan yang sudah ada telah menggantikan pendekatan lama yang tidak efektif (Kane, Palmer, Phillips, & Kiron, 2017).

Terlepas dari perhatian yang signifikan, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terus menjadi tantangan penting bagi organisasi dan CEO (Bhalla et al., 2018; Gallardo-Gallardo, Thunnissen, & Scullion, 2020). Ardine Williams, Wakil Presiden Amazon untuk Pengembangan Tenaga Kerja, menunjukkan bahwa sementara branding membantu menarik bakat yang cerdas dan bersemangat,

memelihara karier karyawan melalui pengalaman kerja yang sesuai, dan menambahkan keterampilan melalui pelatihan, adalah kunci manajemen talenta yang efektif (Williams, 2020). Organisasi sekarang mengadopsi teknologi digital dan jejaring sosial untuk tidak hanya mengidentifikasi kandidat potensial, melakukan wawancara kerja (menggunakan *chatbots*) dan analisis data untuk mencocokkan kandidat dengan pekerjaan, tetapi juga untuk memprediksi kinerja pekerjaan sambil menilai kecocokan budaya dan kapasitas pertumbuhan (Bersin & Chamorro-Premuzic, 2019). Teknologi digunakan secara luas di manajemen talenta untuk memahami perilaku karyawan dan mencocokkan nilai-nilai mereka dengan tujuan organisasi. Singkatnya, dalam dua dekade terakhir, manajemen talenta dipandang sebagai *enabler*, *activator*, dan *actualiser* yang digunakan untuk mengidentifikasi dan memelihara talenta masa depan untuk kesuksesan organisasi.

## ➤ Pengembangan Talenta Inklusif

Di era Industri 4.0, perusahaan perlu memulai proses pengembangan bakat mereka dengan pertanyaan dasar 'keterampilan apa yang akan sangat dibutuhkan sekarang dan di masa depan khususnya untuk bisnis mereka, di industri mereka, dan di seluruh ekonomi global?'. Untuk dapat menjawab pertanyaan ini, perusahaan harus mulai dengan melakukan pendataan dan analisis data yang komprehensif tentang desain kerja mereka saat ini dan masa depan, sehingga mereka dapat memahami peran mana yang akan diotomatisasi dalam industri mereka, sementara peran baru mana yang akan dibutuhkan sejalan dengan otomatisasi berkelanjutan. Setelah itu, untuk masing-masing peran kerja, rangkaian keterampilan yang diperlukan perlu diidentifikasi melalui studi banding yang melibatkan praktik masa lalu dan penerapan tolok ukur di dalam dan lintas sektor. Akibatnya, perusahaan mengidentifikasi kompetensi strategis yang mencirikan 'siapa karyawan berbakat' untuk industri dan bisnis mereka, sehingga mereka akan tahu

keterampilan apa yang harus mereka cari serta melatih karyawan mereka saat ini.

Perencanaan pengembangan bakat harus dibuat dengan panduan oleh analisis data yang komprehensif dari desain pekerjaan dan hasil kinerja sehingga mereka dapat memverifikasi pekerjaan mana yang membuat perbedaan bagi keberhasilan organisasi. Dengan kata lain, untuk 'pekerjaan strategis', yaitu pekerjaan yang lebih penting untuk kinerja organisasi daripada yang lain, perusahaan harus mencurahkan lebih banyak sumber daya untuk mereka di mana kinerja individu memiliki potensi terbesar untuk mempengaruhi kinerja perusahaan (Huselid et al. 2005). Integrasi fokus pengembangan talenta dari perspektif pekerjaan dan keterampilan bergantung pada fakta bahwa nilai kinerja individu yang unggul seringkali dimoderasi oleh pekerjaan yang diduduki seperti yang dinyatakan oleh Becker dan Huselid (2006), "Nilai keterampilan karyawan dalam suatu perusahaan bukan hanya fenomena sisi penawaran. Ini

adalah fungsi dari bagaimana keterampilan itu digunakan dan di mana keterampilan itu digunakan.”

Sebagai langkah selanjutnya dalam proses pengembangan talenta, perusahaan harus mengubah rencana pengembangan talenta mereka menjadi serangkaian kegiatan terintegrasi dengan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk menggabungkan orang yang tepat yang memiliki keterampilan yang diperlukan dengan pekerjaan yang sangat kritis. Dalam hal itu, untuk praktik pengembangan bakat saat ini yang memutuskan tentang cara menarik dan mempertahankan karyawan dengan keahlian yang diperlukan memerlukan fokus khusus. Seiring dengan peningkatan mobilitas karyawan melalui globalisasi dan digitalisasi, menarik dan mempertahankan talenta tinggi menjadi sangat menantang bagi organisasi.

Sebagai akibat dari perubahan demografi di pasar tenaga kerja di seluruh dunia yang sebagian besar dibentuk oleh pintu masuk baru ke kumpulan talenta dari generasi Milenial dan Gen Z, serangkaian

prinsip baru muncul untuk menarik dan mempertahankan talenta. Dalam waktu kurang dari satu dekade, Milenial bersama dengan Gen Z akan mendominasi tenaga kerja masa depan, dan tidak seperti generasi sebelumnya, mereka lebih memilih fleksibilitas dan otonomi yang lebih besar daripada kontrak kerja tetap. *Survei World Economic Forum*, peningkatan karir (48%), budaya perusahaan (38%), dan peluang pelatihan/pengembangan (32%) adalah hal yang dicari oleh generasi milenial dari perusahaan mereka (Cann 2015). Oleh karena itu, untuk menarik dan mempertahankan talenta muda ini, perusahaan harus berfokus pada memposisikan diri sebagai pemberi kerja pilihan melalui keberadaan dan branding sebagai tempat yang bagus untuk bekerja. Hal ini membutuhkan pengadopsian kontrak kerja yang lebih fleksibel karena status pekerjaan permanen bukan lagi satu-satunya preferensi, tetapi kontrak berbasis proyek atau sementara juga meningkat sebagai metode kontrak alternatif (ILO 2015).

Selain menawarkan alternatif pekerjaan yang fleksibel, perusahaan dapat menarik dan mempertahankan talenta digital dengan meningkatkan budaya perusahaan dan menawarkan insentif yang relevan di era digital. Menciptakan tempat kerja yang menarik karyawan berbakat membutuhkan budaya organisasi yang progresif dan berwawasan ke depan yang didorong oleh kepemimpinan yang kuat dan visioner. Definisi kepemimpinan yang efektif saat ini bergerak menjauh dari pendekatan top-down otokratis menuju gaya yang lebih otentik dan kolaboratif. Pemimpin harus mampu menanamkan budaya perusahaan di mana sistem digital dapat berkembang lebih jauh, disertai dengan visi perusahaan yang berasal dari pengetahuan yang kuat tentang teknologi dan bagaimana hal itu mengganggu bisnis mereka.

Untuk memastikan kesinambungan proses pengembangan talenta tersebut, perusahaan perlu memperhatikan secara terus-menerus pengembangan tenaga kerja mereka termasuk talenta yang baru

diperoleh bersama dengan karyawan mereka yang ada. Menawarkan kesempatan pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan serta menyelaraskan indikator kinerja utama organisasi dengan rencana insentif karyawan menjaga kegunaan praktik pengembangan bakat. Sejalan dengan preferensi generasi baru, sangat penting untuk mengambil pandangan praktis dan jangka panjang dalam praktik pelatihan mereka dengan menawarkan opsi pelatihan kontemporer seperti kursus online besar-besaran (MOOCs).

Pengembangan talent adalah konstituen penting dari TM. Dachner, Ellingson, Noe, dan Saxton, (2021) mengamati bahwa tren yang membentuk tempat kerja saat ini telah menjadikan pengembangan talent sangat berharga bagi pertumbuhan profesional karyawan dan keunggulan kompetitif organisasi.

Barlow (2006), pengembangan talent sebagai aktivitas yang kompleks, dimana setiap karyawan datang ke titik transisi dengan kebutuhan yang berbeda dan merespon dengan cara yang berbeda.

Pendekatan tradisional satu ukuran cocok untuk semua untuk pengembangan talent me-nyiratkan bahwa karyawan bertanggung jawab atas pengembangan mereka sambil didukung oleh organisasi. Organisasi harus mendefinisikan apa arti "bakat" bagi mereka dan mendekati pengembangan talent sebagai upaya yang koheren, termasuk aktivitas SDM, untuk memanfaatkan kekuatan sebenarnya dari kumpulan bakat melalui sinergi kognitif (Pruis, 2011) Garavan, Carbery, dan Rock (2012) membahas perubahan proses pengembangan talent sebagai akibat dari tempat kerja baru, yang menekankan pada *soft skill* dan *technical skill*. Pengembangan talent mendapatkan momentum, dan signifikansinya diharapkan tumbuh, menghubungkan karir individu dan pertumbuhan organisasi. Di sinilah kepemimpinan dan pengembangan kepemimpinan memainkan peran penting.

Berdasarkan konsep pengembangan talent yang berbeda dan kebutuhan organisasi, berbagai praktik pengembangan talent dapat diimplementasikan.

Penting untuk memahami jenis pendekatan dan praktik pengembangan talent untuk membantu menentukan apa yang akan bekerja paling efektif dalam suatu organisasi. Garavan et al. (2012) meninjau literatur tentang pengembangan talent dan mengelompokkan empat jenis praktik pengembangan talent: (1) program formal, (2) program pembangunan berbasis hubungan, (3) program pembangunan berbasis pekerjaan, dan (4) kegiatan pembangunan informal.

Program pengembangan formal terdiri dari kegiatan pembelajaran terencana yang mencakup berbagai program dan kursus yang disponsori atau ditawarkan oleh organisasi (Jacobs & Park, 2009), yang mencakup kursus jangka panjang dan jangka pendek berbasis universitas, kelas in-house kursus, program pengembangan pertumbuhan pribadi dan intervensi pengembangan yang berfokus pada tindakan. Fokus utama dari program pengembangan formal adalah pengembangan individu untuk meningkatkan keterampilan generik, meningkatkan

kinerja dan mempersiapkan individu untuk posisi masa depan (Jackson, Farndale, & Kakabadse, 2003). Seperti yang dikemukakan Mehdiabadi dan Li (2016), pendidikan formal dan gelar akademik memiliki peran penting dalam pengembangan talent dan berkontribusi pada kemampuan kerja individu.

Program pengembangan berbasis hubungan dikonseptualisasikan oleh Higgins dan Kram (2001) sebagai program formal dan informal di mana satu individu mengambil minat dan tindakan aktif untuk memajukan karir individu lain (Garavan et al., 2012). Dengan kata sederhana, program pengembangan berbasis hubungan menggunakan hubungan sebagai landasan untuk melakukan kegiatan pembelajaran. Friday dan Green (2004), praktik pengembangan berbasis hubungan yang umum adalah *coaching*, *mentoring*, *sponsorship*, *konseling* tentang nasihat karir, serta konseling yang dirancang untuk memberikan dukungan psiko-sosial. Praktik pengembangan talent berbasis hubungan dianggap signifikan karena pengembangan terjadi dalam

konteks dan pembelajaran tertanam dalam pekerjaan peserta didik (Garavan et al., 2012; Lombardozzi & Casey, 2008).

Program pengembangan berbasis pekerjaan mengacu pada praktik seperti pelatihan di tempat kerja dan penugasan peregang. Banyak sarjana dan praktisi berpendapat bahwa program pengembangan berbasis pekerjaan memiliki hasil pelatihan yang lebih baik daripada pelatihan di kelas (Barzegar & Farjad, 2011; Huang & Jao, 2015). Misalnya, Frost dan Wallingford (2013) berteori bahwa pembelajaran manajerial dapat terjadi sepenuhnya pada pekerjaan, menyatakan bahwa mengirim manajer keluar dari pekerjaan mereka terlalu mahal dan transfer pembelajaran jangka panjang dari lokakarya, kursus, dan konferensi mungkin tidak terjadi.

Kategori keempat dari praktek pengembangan talent adalah program pembangunan informal, yang merupakan kegiatan pembangunan yang tidak terencana, *ad-hoc*, dan didominasi oleh pengalaman tanpa hasil yang ditentukan; dan biasanya di luar

pengalaman belajar yang disponsori dan terstruktur institusional (Nesbit, 2012). Noe et al., (2013), pembelajaran informal penting dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan kompetitif saat ini, karena bagi organisasi, pembelajaran informal merupakan sarana penting dimana karyawan terus memperbarui dan menyesuaikan pengetahuan dan keterampilan mereka untuk mengubah situasi. Sementara pembelajaran informal dapat direncanakan (Nesbit, 2012), biasanya muncul dengan cara yang kurang terencana secara mendadak (Marsick & Watkins, 2001).

Praktik pengembangan talent eksklusif saat ini dapat menyebabkan perilaku kontraproduktif di antara karyawan, termasuk toleransi terhadap perilaku narsistik dan kurangnya perilaku yang bertanggung jawab secara sosial. Untuk mengurangi keterbatasan praktik pengembangan talent eksklusif saat ini, pengembangan talent inklusif harus dikonseptualisasikan sebagai pengembangan talent berdasarkan diferensiasi tenaga kerja, bukan hanya

sebagai antitesis dari pengembangan talent eksklusif. Diperlukan untuk menentukan bagaimana pendekatan pengembangan talent inklusif dapat dilembagakan dalam organisasi untuk membantu memastikan daya saing jangka panjang.

Pengembangan talent yang lebih inklusif dengan menyarankan pendekatan pengembangan talent berbasis kekuatan yang mengacu pada literatur psikologi positif (Buckingham dan Vosburgh, 2001; Peterson dan Seligman, 2004), serta pendekatan kemampuan yang menyoroti kebebasan karyawan untuk mengejar apa yang mereka inginkan dan mereka menghargai dari perspektif pembangunan manusia (Downs and Swailes, 2013). Sejalan dengan saran ini, kami menyoroti pentingnya arahan saat menerapkan praktik pengembangan talent (Rothwell, 2010). Pendekatan pengembangan *talent top-down* tradisional diprakarsai dan diarahkan oleh individu-individu berpangkat tinggi dalam organisasi termasuk *chief executive officer* (CEO), eksekutif dan dewan direksi dengan bantuan unit SDM. Semua pengambilan

keputusan pengembangan talent mengenai kompetensi saat ini dan yang diantisipasi kemungkinan akan dilaksanakan tanpa keterlibatan karyawan atau atasan langsung dalam organisasi.

Sebaliknya, pendekatan pengembangan *talent bottom-up* muncul dari level terendah organisasi (Rothwell, 2010). Pendekatan pengembangan talent dari bawah ke atas yang sukses dimulai dengan konsensus di antara karyawan dan atasan langsung bahwa, mengingat kekurangan bakat di pasar tenaga kerja global, kelangsungan hidup pasar membutuhkan pengembangan talent. Penerapan pendekatan pengembangan *talent bottom-up* menciptakan peluang bagi seluruh karyawan dalam organisasi. Ini mengakui talenta luar biasa dan legitimasi mereka sekaligus mendorong dan membantu talenta yang menjanjikan dalam mengembangkan potensi mereka sendiri. Di masa depan mungkin mempertimbangkan bagaimana pemberi kerja dapat menerapkan praktik pengembangan talent dengan sebaik-baiknya untuk menciptakan iklim tempat kerja yang bermanfaat di

mana potensi penuh dari karyawan berpotensi tinggi dan berpotensi rendah dimanfaatkan.

Pengembangan bakat perusahaan tradisional mengacu pada eksplorasi dan penanaman sumber daya manusia karyawan sebagai sumber daya untuk meningkatkan keterampilan dan kualitas profesional mereka. Model pengembangan bakat mengacu pada metodologi pemecahan masalah tersebut.

Hubungan antara model pengembangan bakat inklusif dan semangat kerja karyawan baru dapat dijelaskan dengan teori penentuan nasib sendiri. Teori ini menyatakan bahwa tiga kebutuhan psikologis dasar kompetensi, keterkaitan dan otonomi adalah bawaan. Semua individu bekerja keras untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan mereka cenderung pada lingkungan yang dapat memenuhi kebutuhan tersebut. Kompetensi berarti individu dapat berhasil menyelesaikan tugas yang menantang dan mencapai hasil yang diinginkan. Otonomi berarti bahwa individu dapat memilih dan membuat keputusan sendiri dan menganggap bahwa mereka adalah pencipta tindakan.

Keterkaitan berarti individu perlu membangun perasaan saling menghargai dan ketergantungan dengan orang lain. Model pengembangan bakat inklusif mencakup lima dimensi: konstruksi tim bakat yang beragam, toleransi rasional atas pendapat dan kegagalan karyawan, penekanan pada pelatihan karyawan, penekanan pada keadilan dan menang-menang, dan penekanan pada keunggulan karyawan.

Model ini dapat memenuhi tiga kebutuhan psikologis dasar seseorang. Secara khusus, konstruksi tim talenta yang terdiversifikasi berarti bahwa organisasi menerima talenta yang beragam dan bersedia meningkatkan partisipasi kerja dan otoritas karyawan yang beragam. Keragaman karyawan, seperti jenis kelamin, usia, dan etnis, berdampak kuat pada emosi negatif seperti eksklusi organisasi di tempat kerja. Penerapan tim bakat yang beragam kondusif untuk meningkatkan persepsi dan organisasi karyawan. Dengan cara yang sama, mentolerir pendapat dan kegagalan karyawan secara rasional tidak hanya memastikan bahwa karyawan tidak harus

dihukum ketika mereka menderita kekalahan, tetapi juga mengurangi emosi negatif dan pesimis yang disebabkan oleh kegagalan pekerjaan, akibatnya meningkatkan kemungkinan dukungan karyawan dan menghormati organisasi. Penekanan pada pelatihan karyawan dapat membantu karyawan meningkatkan keterampilan profesional pribadi mereka sehingga dapat menyelesaikan tugas-tugas menantang dalam organisasi dengan lebih baik. Penekanan pada keadilan dan hasil win-win dapat memberikan karyawan pengalaman yang lebih adil dan memastikan bahwa karyawan bisa mendapatkan hasil yang diharapkan ketika mereka menyelesaikan tugas organisasi. Penekanan pada penggunaan keunggulan karyawan berarti organisasi mengatur wewenang kerja dan fungsi secara wajar sesuai dengan keunggulan karyawan sehingga dapat meningkatkan persepsi identitas dan pengalaman otonom dari identitas diri karyawan.

Teori penentuan nasib sendiri, model pengembangan bakat inklusif memberi karyawan otonomi pekerjaan tertentu yang dapat memengaruhi gairah kerja mereka. Beberapa sarjana telah menunjukkan bahwa faktor kontrol eksternal seperti tenggat waktu dan tugas wajib dan sebagainya akan memiliki dampak tertentu pada persepsi otonomi karyawan dan kemudian mempengaruhi hasrat mereka terhadap pekerjaan. Selain itu, otonomi pekerjaan juga dapat tercermin dalam proses pengambilan keputusan karyawan selama bekerja yang mencerminkan sejauh mana karyawan dapat menyelesaikan tugas melalui kesempatan keputusan dan kontrol dalam karir mereka. Deci dan Ryan telah menunjukkan bahwa lingkungan otonom telah mempromosikan proses internalisasi aktivitas karyawan. Ini membantu karyawan melihat perilaku mereka dengan lebih bebas dan mengekspresikan pendapat mereka di tempat kerja. Dengan kata lain, otonomi kerja akan memudahkan proses internalisasi individu. Karena otonomi yang kuat dari karyawan

generasi baru, individu secara alami cenderung mengambil tindakan inisiatif dan mencari kegiatan yang menyenangkan dan menantang. Oleh karena itu, otonomi pekerjaan akan mendorong keharmonisan semangat karyawan baru dengan lebih mudah. Sebaliknya, lingkungan otonomi kerja yang rendah mempromosikan pendapat individu bahwa mereka dikendalikan, yang selanjutnya diinternalisasi oleh faktor eksternal. Individu kekurangan kesempatan untuk membuat keputusan pada tugas-tugas penting dan mereka harus mematuhi dan menangani tugas-tugas eksternal yang tidak memenuhi tujuan dan nilai-nilai mereka. Hal ini akan merusak keharmonisan dan menghasilkan konflik selama proses internalisasi diri karyawan yang akan menimbulkan obsesi kerja yang berlebihan.

Strategi manajemen talenta inklusif didasarkan pada asumsi bahwa semua karyawan memiliki kualitas atau talenta berharga yang dapat diterapkan secara produktif di organisasi. Asumsi ini, pada gilirannya, adalah salah satu klaim utama psikologi positif

(Seligman, Csikszentmihalyi 2000), yang berfokus pada semua aspek kehidupan yang baik atau berfungsi dengan baik. Strategi manajemen talenta inklusif dapat didefinisikan sebagai “pengakuan bahwa semua karyawan memiliki talenta bersama dengan penilaian konstan dan pekerjaan mereka berada di posisi yang paling sesuai dan yang menawarkan potensi terbesar (melalui partisipasi) bagi karyawan yang memiliki talenta tersebut” (Swales et al. 2014).

Fokus utama dari strategi ini adalah pada alat bakat seperti pelatihan dan akuisisi pengalaman (McCall 1998). Meyers (2015), tujuan dari strategi manajemen talenta inklusif adalah untuk menyoroti yang terbaik dari semua karyawan, memungkinkan mereka untuk memanfaatkan potensi mereka sepenuhnya di tempat kerja. Ini juga berarti bahwa tujuannya adalah untuk berinvestasi dalam sejumlah talenta yang berbeda. Penting untuk disebutkan bahwa strategi manajemen talenta yang inklusif juga mengenali kemungkinan bahwa karyawan mungkin

memiliki talenta yang tidak cocok untuk organisasi tertentu. Dalam kasus seperti itu, organisasi harus memfasilitasi menemukan yang lain, tempat kerja yang lebih sesuai (Swailes et al. 2014), agar bakat mereka tidak terbuang sia-sia. Strategi manajemen talenta yang inklusif mempromosikan kesejahteraan, pembelajaran, dan aktivitas karyawan melalui kesempatan bagi karyawan untuk menyadari potensi mereka sepenuhnya (Meyers 2015). Strategi ini memungkinkan organisasi untuk merespon secara memadai tantangan pasar tenaga kerja saat ini: a) bisa mendapatkan bakat terbaik dalam menghadapi kelangkaan bakat umum; b) berpotensi dapat berkontribusi untuk menarik tenaga kerja yang lebih beragam; c) mampu menghadapi pasar tenaga kerja yang sangat dinamis dengan berinvestasi pada berbagai talenta. Strategi ini sangat cocok untuk organisasi yang berusaha mempromosikan kesehatan dan kesejahteraan dengan memprioritaskan kerja sama daripada persaingan.

## ➤ Retensi Talenta

Ada "perang untuk bakat" yang intens yang terjadi, yang sebagian disebabkan oleh penurunan pasokan bakat di seluruh dunia. Kekurangan bakat global akan segera terjadi, dan dampak keuangannya diperkirakan akan mencapai lebih dari US\$8 triliun pada tahun 2030 (Korn Ferry Institute, 2017). Mempertahankan bakat selalu, dan akan terus menjadi, penting bagi organisasi untuk bertahan dan berkembang.

Bakat adalah individu yang memiliki keterampilan dan pengetahuan khusus sesuai permintaan yang mereka gunakan dalam aktivitas yang mereka anggap penting dan ingin diinvestasikan energinya. Individu seperti itu cenderung berkinerja sangat baik dan jauh lebih baik daripada orang lain dalam peran yang penting bagi organisasi. Bakat juga mengacu pada individu dengan potensi tinggi, yang memiliki kemampuan dan kecenderungan untuk secara sistematis mengembangkan keterampilan dan

keahlian yang diperlukan untuk mengisi peran kunci dalam suatu organisasi (Collings dan Mellahi, 2009).

Retensi talent adalah semua aktivitas dan praktik yang digunakan oleh organisasi untuk mencegah kepergian talenta. Ada biaya yang terkait dengan kehilangan bakat, yang meliputi biaya langsung seperti perekrutan dan pelatihan dan biaya tidak langsung seperti hilangnya keterampilan khusus, pengetahuan organisasi, dan jaringan karyawan saat mereka pergi. Akibatnya, sulit bagi organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif mereka tanpa mem-pertahankan bakat mereka.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan mereka yang paling berbakat. Karyawan memiliki eksposur dan akses yang jauh lebih besar ke peluang eksternal daripada yang mereka miliki di masa lalu dan lebih terbuka terhadap peluang tersebut bahkan ketika mereka tidak secara aktif mencarinya. Karena organisasi menjadi lebih tersanjung untuk beradaptasi dengan ketidakpastian pasar kerja dan

perubahan lingkungan, jenjang karier menjadi semakin tidak stabil atau kurang terstruktur, memaksa pekerja untuk mengendalikan perencanaan karier mereka sendiri. Tempat kerja juga menjadi lebih multietnis dan multigenerasi, yang mengharuskan pemberi kerja untuk menyeimbangkan kebutuhan kelompok pekerja yang beragam (Tlaiss et al., 2017).

Ada juga driver level individu yang mendorong talenta untuk pergi. Bakat merasa lebih percaya diri dengan kemampuan mereka untuk mencari pekerjaan di tempat lain karena keterampilan dan nilai keterampilan yang mereka miliki (Wei, 2015). Ketika mereka diberi ruang terbatas untuk penerapan dan pengembangan keterampilan mereka, kemungkinan besar mereka akan pergi. Sementara kompensasi yang kompetitif dan sistem imbalan uang adalah beberapa cara penting dimana organisasi mengomunikasikan komitmen mereka untuk mempertahankan bakat, ini bukanlah cara yang paling efektif.

Manajemen talenta telah menjadi item penting dalam agenda organisasi selama lebih dari satu dekade dan melibatkan pemanfaatan aktivitas secara sistematis untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan modal manusia tingkat tinggi. Sebagai salah satu kegiatan manajemen talenta inti, retensi talenta telah diselidiki baik dalam literatur ilmiah maupun praktisi. Ada empat cara retensi bakat dapat ditingkatkan secara efektif.

### **Mengembangkan budaya organisasi yang kokoh dan nilai-nilai yang kuat**

Karyawan semakin tertarik untuk memahami budaya perusahaan mereka, dengan lebih dari seperempat karyawan keluar karena tidak puas dengan budaya di tempat kerja mereka (LinkedIn, 2016). Tanggung jawab sosial dan lingkungan perusahaan juga menjadi perhatian yang berkembang bagi banyak karyawan, mengharuskan organisasi untuk memiliki posisi yang jelas yang mereka komunikasikan melalui merek pemberi kerja dan budaya organisasi mereka. Budaya organisasi yang solid juga memandu kebijakan dan

praktik dalam suatu organisasi; membangun budaya yang sehat harus menjadi prioritas utama bagi semua organisasi. Setelah dikembangkan, budaya organisasi perlu dikomunikasikan secara konsisten dan dimasukkan ke dalam semua aktivitas bisnisnya.

Bakat juga ingin merasa terhubung dengan strategi dan tujuan organisasi mereka. Mereka mengembangkan tingkat komitmen dan keterikatan emosional yang kuat ketika nilai-nilai mereka cocok dengan organisasi (Tlaiss et al., 2017). Ketika individu mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi, itu mengarah pada pemahaman yang lebih baik dan tujuan bersama, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja. Seperti yang diharapkan, individu dengan komitmen yang mendalam dan keterikatan emosional dengan organisasi mereka biasanya memiliki niat paling sedikit untuk keluar (Wei, 2015). Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk mengomunikasikan nilai-nilai mereka dengan jelas dan mengamankan bakat yang nilainya sesuai dengan nilai mereka.

## **Berikan peluang pelatihan yang berlaku dan dinamis**

Pelatihan yang berfokus pada pengembangan keterampilan yang kurang dapat dialihkan ke organisasi lain berdampak positif pada retensi bakat, terutama karena bakat semakin mobile. Penting juga bagi pelatihan untuk fokus pada keterampilan yang akan dibutuhkan di masa depan daripada keterampilan yang dibutuhkan saat ini. Keuntungan dari hal ini ada dua talenta diberdayakan untuk menghadapi tantangan baru saat keterampilan mereka diperbarui, dan pemberi kerja dipandang telah berinvestasi dan berkomitmen untuk pengembangan talenta mereka. Konsultasi rutin antara bakat dan manajer mereka untuk memastikan kebutuhan dan peluang pelatihan khusus merupakan titik awal yang baik.

Individu-individu dalam kumpulan bakat yang diidentifikasi memiliki potensi tinggi juga tidak boleh dilindungi dari kegagalan, melainkan dimasukkan ke dalam peran “api langsung” dengan pendampingan

yang sesuai. Sifat dinamis dari peran tersebut memungkinkan pelatihan berkelanjutan di mana individu terus memperoleh kemampuan baru. Jenis pengembangan di tempat kerja ini meninggalkan bakat dengan perasaan keterhubungan dengan peran mereka dan akibatnya organisasi mereka.

### **Menumbuhkan lingkungan kerja yang menarik**

Ketika bakat terlibat, mereka cenderung tidak pergi karena pekerjaan tidak terasa seperti “bekerja” (Thakur dan Bhatnagar, 2017). Selain itu, mereka cenderung memiliki pandangan positif tentang organisasi dan berkinerja lebih baik. Dengan menawarkan pengaturan kerja yang fleksibel, peningkatan teknologi, peningkatan otonomi pekerjaan, dan pengakuan karyawan, organisasi dapat meningkatkan keterlibatan karyawan dan akibatnya meningkatkan kepuasan kerja dan retensi karyawan. Bakat baru juga perlu dilibatkan sesegera mungkin. Ini dapat dilakukan dengan menghubungkan tujuan individu mereka dengan tujuan organisasi dan melibatkan mereka dalam mencari solusi untuk

masalah terbesar organisasi mereka. Salah satu alasan utama talenta berkinerja buruk di organisasi baru adalah kurangnya modal sosial. Hal ini dapat diatasi dengan memelihara dan menumbuhkan jaringan intra-perusahaan, yang meningkatkan keterlibatan sosial (Cappelli dan Keller, 2014). Ketika bakat baru dilibatkan, mereka menjadi duta merek untuk organisasi dan mulai mengadvokasi anggota berbakat lainnya dari jaringan eksternal mereka untuk datang dan bekerja untuk organisasi juga.

### **Tawarkan peluang yang jelas dan cocok untuk kemajuan karir**

Karyawan berbakat menginginkan lebih dari sekadar pekerjaan; mereka menginginkan karir. Ketika bakat diberi peluang kemajuan karir yang sesuai, mereka lebih cenderung bertahan dengan organisasi mereka. Pemberian kesempatan seperti itu menunjukkan bakat bahwa mereka dihargai, dan ini membuat mereka lebih loyal. Organisasi dapat menunjukkan bahwa ada peluang pertumbuhan karir yang tersedia melalui praktik seperti perencanaan suksesi, dewan kerja

internal, dan peta jalan karir. Praktik-praktik ini mengomunikasikan pesan yang jelas bahwa organisasi menginginkan bakatnya tetap ada.

Atasan langsung juga dapat memainkan peran penting dalam membuat bakat merasa dihargai. Mereka dapat memberi karyawan perasaan bahwa mereka bergerak naik dalam hierarki dengan terus mengajari mereka keterampilan baru, memberi mereka tugas dan tanggung jawab baru, dan menyesuaikan peran atau jabatan pekerjaan mereka. Atasan langsung juga dapat meningkatkan komitmen karyawan dengan melayani sebagai mentor atau pelatih dan dengan memberi karyawan kesempatan dan dorongan untuk pengembangan pribadi. Hal ini tidak hanya membuat karyawan merasa dihargai, tetapi juga memotivasi dan memberdayakan mereka untuk menggunakan keahlian mereka dan bekerja lebih baik.

Terlepas dari pentingnya kegiatan retensi bakat yang dibahas di atas, itu bukan merupakan peluru perak. Tidak ada pendekatan “satu ukuran cocok untuk

semua” dalam hal retensi talenta, dan praktik retensi harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Selain itu, mengingat perubahan pasar kerja global dan preferensi individu, praktik ini juga harus mempertimbangkan perbedaan kontekstual serta kebutuhan dan keinginan bakat individu. Namun, ada beberapa poin, terlepas dari konteksnya, yang penting untuk dipertimbangkan oleh semua organisasi, seperti:

- a. Retensi terkait dengan daya tarik; mempekerjakan karyawan yang nilainya sesuai dengan budaya organisasi itu penting;
- b. Seorang individu yang tumbuh subur di satu lingkungan mungkin tidak seefektif di lingkungan lain;
- c. Retensi bakat tidak boleh diserahkan hanya kepada manajer sumber daya manusia; komitmen dan keterlibatan atasan langsung dan eksekutif puncak dalam bentuk dukungan, pendampingan, dan peluang pengembangan sangat penting;

- d. Memaksimalkan bakat saat mereka menjadi bagian dari organisasi adalah yang terpenting, karena bakat pasti akan pergi.

---

## BAB IV

### Peran Manajemen Talenta

#### ➤ Pengembangan Talenta Inklusif Menjadi Kunci Utama dalam Manajemen Talenta

Proses pengembangan bakat organisasi hampir selalu berfokus pada kebutuhan organisasi. Pruis (2011) menyatakan bahwa pengembangan bakat tidak mewakili investasi “pro-bono” yang dilakukan organisasi. Ini adalah investasi dalam kebutuhan organisasi. Pengembangan bakat yang didorong oleh organisasi berfokus pada beragam kebutuhan organisasi seperti perencanaan suksesi (Lawler, 2008), pencapaian strategi bisnis (Scullion dan Collings, 2011), peningkatan kekuatan kepemimpinan (Bryan dan Joyce, 2007) dan perkembangan bintang karyawan (Jones, 2008; Groysberg et al., 2010). CIPD (2009) merekomendasikan bahwa selama masa-masa sulit ini, penting bagi organisasi untuk fokus pada pengembangan kemampuan dan keterampilan

karyawan sehingga organisasi akan berada dalam posisi yang baik ketika krisis terjadi, kenaikan terjadi. Mereka juga harus fokus pada pengembangan karyawan yang memegang peran penting untuk menghadapi tantangan pembangunan saat ini dan masa depan. Garavan (2012), para eksekutif di organisasi berbasis sains hampir secara eksklusif membenarkan investasi dalam pengembangan bakat dalam hal potensi memanfaatkan peluang bisnis dan memfasilitasi ekspansi global ke pasar negara berkembang. Pandangan berbasis sumber daya memberikan penjelasan mengapa investasi dalam pengembangan bakat merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial ketika investasi tersebut menghasilkan sumber daya manusia yang berharga, langka, tidak dapat ditiru, dan tidak dapat digantikan. Pandangan berbasis sumber daya sangat berguna dalam konteks pengembangan bakat karena fokusnya pada isu konten (Eisenhardt dan Martin, 2000).

Hal ini semakin diakui bahwa karyawan bertanggung jawab untuk mengelola pengembangan mereka sendiri untuk mempersiapkan diri menghadapi perubahan karir dan pekerjaan di masa depan (Simmering et al., 2003). Perilaku perkembangan individu dapat menghasilkan beragam hasil yang berkaitan dengan kinerja, penghargaan, dan karier (Benson, 2006; McCauley dan Hezlett, 2001; Kang et al., 2007). Literatur pengembangan bakat kurang eksplisit dalam menangani kebutuhan individu. Jelas bahwa sebagian besar literatur bersifat manajerialis dan terutama berfokus pada atribut individu dalam konteks bagaimana mereka sesuai dengan kebutuhan organisasi (Haskins dan Shaffer, 2010; Farndale et al., 2010). Hal ini pada dasarnya bermuara pada persyaratan bahwa organisasi harus mengembangkan “talenta yang tepat pada orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dengan cara yang benar, untuk memastikan saluran talenta mereka memiliki pasokan talenta manajemen yang berlimpah” (Wang-Cowham, 2011).

Munculnya karir baru telah menyoroti perlunya karyawan untuk peduli dengan manajemen karir dan kelayakan kerja (Rasdi et al., 2011). Fokus pada karir seperti ini dianggap sebagai fungsi dari agensi individu dan konteksnya. Namun hal ini tidak berarti bahwa organisasi tidak mempunyai tanggung jawab dalam hal ini. Peran organisasi cenderung berkurang dalam konteks manajemen karier individu dan kelayakan kerja (Scholarios et al., 2008). Jelas bahwa gagasan baru tentang karier bergantung pada pembelajaran berkelanjutan karyawan dan menunjukkan kemampuan beradaptasi terhadap tuntutan pekerjaan baru (Van der Heijde dan Van der Heijden, 2006). Kegiatan pengembangan bakat yang disediakan oleh organisasi juga mungkin akan meningkatkan manajemen diri dan proaktif (De Vos et al., 2009). Sebagai contoh, manajemen talenta yang dijalankan oleh PT Bank Pembiayaan Rakyat Syariah Harta Insan Karimah (BPRS HIK) Cibitung didasarkan pada teori Berger (2018). Antara lain: Sumber atau *Sourcing* dengan indikator identifikasi potensi kemampuan dan

menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi, Menyetarakan dengan indikator memberikan diklat kepada pegawai baru sehingga efektif, dan kerjasama pimpinan dengan pegawai mencapai tujuan, Memelihara atau *Retain* dengan indikator penyeleksian karyawan internal, Belajar dan Berkembang atau *Learn and Develop* dengan indikator perencanaan karir pegawai, pengembangan keahlian dengan diklat terencana, Penghargaan atau *Reward* dengan indikatornya kebijakan tentang reward secara adil dan konsisten.

Proses pengembangan talent diawali dengan melakukan mengimplementasikan kebijakan tata Kelola baru yaitu dengan membuat kebijakan-kebijakan yang menjadi prasyarat terealisasinya program pengembangan *talent pool* ini. Adapun kebijakan yang disusun adalah:

A. Kebijakan Kebijakan tentang *job function and job grading*. Ini dibuat dalam rangka menilai fungsi-fungsi pekerjaan yang berada dalam struktur organisasi bank. Dari setiap fungsi pekerjaan

tertentu kemudian akan dibuatkan Daftar Uraian Pekerjaan (DUJ) dari setiap karyawan. Setelah kebijakan job function ini dibuat kemudian dibuat gradingnya dari setiap fungsi-fungsi pekerjaan tersebut. Kriteria *grading* didasarkan pada:

- a. Tingkat kesulitan jenis pekerjaan dari fungsi tersebut
  - b. Tingkat resiko yang terdapat pada fungsi pekerjaan tersebut
  - c. Kompetensi yang harus dimiliki
  - d. Tingkat ketergantungan Perusahaan dalam dukungan kinerja terhadap fungsi pekerjaan tersebut
  - e. Tingkat pentingnya keberadaan fungsi pekerjaan tersebut bagi Perusahaan.
- B. Kebijakan Penyesuaian skala upah pada *job grading* baru. Penyesuaian skala upah dilakukan setiap ada perubahan kebijakan dari Pemerintah, serta penyesuaian periodic atas inisiatif dari Perusahaan yang terkait dengan menjaga daya saing Perusahaan dalam memperoleh dan mem-

pertahankan karyawan yang produktif dan berkinerja baik.

- C. Kebijakan Pelatihan karyawan disetiap fungsi dan tingkatan gradingnya. Kebijakan pelatihan ini dilakukan dalam membangun kompetensi tiap karyawan sesuai dengan fungsinya. Setiap karyawan diwajibkan mengikuti training berkaitan dengan fungsinya.
- D. Kebijakan Pelatihan untuk jabatan-jabatan dalam struktur organisasi. Jabatan-jabatan dalam struktur organisasi dalam perbankan disebut sebagai Pejabat Eksekutif. Otoritas Jasa Keuangan menetapkan standar kompetensi tertentu dalam penetapan pejabat eksekutif bank. Oleh karena bank akan menyiapkan kompetensi para Pejabat Eksekutif ini, apalagi mereka ini leader sebagai ujung tombak bank dalam menjaga going concern perusahaan.
- E. Kebijakan Perekrutan Karyawan Baru. Kebijakan ini dibuat oleh Bank dalam rangka menjaring perekrutan baru karyawan baik calon karyawan

*fresh graduate* maupun karyawan *special hire*. Standar tertentu harus dimiliki oleh calon karyawan Bank, seperti tingkat intelegensia, atitute, kemampuan lainnya, dll. Bank menyelenggarakan program pelatihan setelah perekrekutan calon karyawan *fresh graduate* seperti untuk tujuan membentuk pemimpin masa depan bank menyelenggarakan program *Officer Development Program (ODP)*, dll. Dalam hal pemetaan Talent manajemen yang ada diawali dari proses seleksi dan identifikasi bakat melalui rekrutmen dan assessment yang proper, kemudian dilanjutkan dengan analisa tna dari hasil assement untuk talent-talent yang perlu di kembangkan dengan memberikan pelatihan dan training. Kemudian bank juga memberikan program manajemen *reward* sebagai bentuk apresiasi kinerja, membuat program suksesi untuk kaderisasi organisasi dan juga melakukan penilaian *based on KPI* sebagai evaluasi.

F. Kebijakan tentang *Key Performance Indicator* (KPI).

Kebijakan ini dibuat dalam rangka Perusahaan ingin mengukur hasil kinerja tiap-tiap karyawan, sebagai ukuran produktifitasnya. KPI karyawan akan ditetapkan setiap tahunnya, dan parameter KPI akan ditetapkan berdasarkan dalam 2 parameter Utama yaitu :

- a. Parameter yang berkaitan dengan implementasi stretegi tahunan dari Bank
- b. Parameter yang bersifat rutin dari masing-masing karyawan sesuai fungsinya.

G. Kebijakan *Performance Appraisal*. Kebijakan ini dibuat dalam rangka mengukur kinerja karyawan tiap tahunannya sesuai target KPI yang telah ditetapkan oleh bank. Sehingga dari masing-masing karyawan akan diperoleh hasil kinerjanya, apakah karyawan tersebut tergolong karyawan yang Produktif atau Non Produktif. Secara bank wide level ukuran kinerja karyawan produktif dapat dilihat dari beberapa parameter rasio-rasio dibawah ini :

- a. Pembiayaan Per Karyawan
  - b. Dana Pihak Ketiga Per Karyawan
  - c. Total Aset Per Karyawan
  - d. Laba Per Karyawan
- H. Kebijakan Promosi & Mutasi. Kebijakan ini disusun dalam rangka tindak lanjut setelah kebijakan *performance appraisal* dilakukan setiap tahunnya. Bagi karyawan yang terus konsisten memiliki kinerja sangat baik dalam beberapa tahun tentu diberikan promosi bagi ybs. Hasil *performance appraisal* tahunan akan menjadi dasar penentuan remunerasi karyawan tersebut. Sementara kebijakan mutasi ditetapkan untuk membekali karyawan dalam menapaki jenjang karir, bank menjalankan fungsi control, bank menjalankan *counselling*, dll.
- I. Kebijakan Pensiun dan Pensiun Dini. Kebijakan ini dibuat dalam rangka memastikan masa berkarir karyawan menjadi jelas dan pasti. Sementara bagi karyawan yang sulit diharapkan kinerjanya untuk bisa menjadi produktif walaupun sudah diberikan

kounseling, bimbingan, pelatihan maka Perusahaan akan menerapkan kebijakan pensiun dini

### **Pengadaan**

Upaya lanjutan dalam menjaga efektivitas metode *talent pool* melibatkan rekrutmen dan seleksi yang tinggi dan efektif dengan melibatkan pihak-pihak professional. Karena berbagai faktor eksternal, seperti kurangnya talenta terampil dan meningkatnya persaingan untuk mendapatkan talenta, BPRS terpaksa merumuskan dan menerapkan strategi kreatif dan agresif untuk menarik dan merekrut talenta terbaik (Tarique & Schuler, 2012).

Penerapan konsep inklusivitas dalam penempatan karyawan sesuai dengan kapasitas masing-masing merupakan langkah progresif. Karyawan yang berkinerja tinggi diberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan divisi mereka, memberikan mereka peluang untuk meraih jenjang karir yang lebih tinggi. Di sisi lain, bagi karyawan yang berkinerja rendah, perusahaan memberikan dukungan melalui penugasan ulang atau

penempatan sesuai dengan kapasitas maksimal mereka. Pendekatan ini mencerminkan keinginan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi setiap karyawan, tanpa meninggalkan siapa pun di belakang.

Pentingnya identifikasi kebutuhan, terutama dalam perencanaan kebutuhan tenaga kerja, menjadi dasar bagi strategi pengembangan talent. Dengan melakukan identifikasi dan penilaian bakat, perusahaan dapat memastikan bahwa setiap karyawan sesuai dengan kebutuhan posisi yang ada. Proses pelatihan dan pengembangan kemudian dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan kinerja, sementara melihat track record karyawan sebagai indikator potensi dan keberhasilan masa depan.

Kesempatan pengembangan talent yang bersifat inklusif dan terbuka untuk semua karyawan menjadi poin kunci. Hal ini mencerminkan kesadaran perusahaan terhadap kepentingan untuk memastikan bahwa setiap karyawan memiliki peluang untuk mengoptimalkan potensinya. Dengan mengakomodasi

semua karyawan, dapat membangun lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan meningkatkan kesejahteraan seluruh tim.

### **Menyetarakan**

Keberlanjutan dan konsistensi dalam mengimplementasikan kebijakan tersebut dianggap sebagai prioritas utama, dengan harapan agar perusahaan dapat beroperasi dengan disiplin dan efektifitas yang maksimal. Ini menunjukkan komitmen perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan bakat internal secara inklusif. Dengan memberikan peluang kepada seluruh karyawan, perusahaan berupaya memastikan bahwa setiap individu memiliki akses ke potensi pengembangan karir.

Tidak hanya memberikan kesempatan untuk masuk ke *talent pool*, perusahaan juga membuka peluang bagi seluruh karyawan untuk menapaki jenjang karirnya. Adanya dorongan untuk berkompetisi secara sehat dalam mencapai posisi yang diinginkan menciptakan lingkungan yang dinamis dan mendorong pertumbuhan individu. Internalisasi

*corporate value*, yaitu nilai "KARIMAH", menjadi landasan dalam membentuk budaya kerja yang positif dan beretika.

Dalam menjaga *talent pool*, perusahaan mengidentifikasi faktor-faktor yang dapat membuat karyawan tidak betah. Toksik kepemimpinan dan lingkungan kerja yang tidak sehat diidentifikasi sebagai penyebab utama. Oleh karena itu, perusahaan menempatkan pentingnya pemimpin yang peduli dan terlibat langsung dalam menyelesaikan konflik atau kendala yang dihadapi karyawan. Adanya pemimpin yang memahami dan terhubung secara langsung dengan karyawan diharapkan dapat meningkatkan tingkat kenyamanan dan semangat di tempat kerja.

Selain itu, perusahaan juga memastikan kesejahteraan karyawan sebagai faktor penentu dalam menjaga efektivitas *talent pool*. Kesejahteraan ini melibatkan aspek tunjangan, gaji, dan juga moral karyawan. Upaya-upaya ini diarahkan pada penciptaan lingkungan yang sehat dan memberikan

dukungan terhadap kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

## **Memelihara**

Lingkungan kerja bukanlah, dan tidak akan pernah menjadi, satu-satunya faktor yang menjadi dasar pengambilan keputusan ketenaga-kerjaan seseorang. Kualitas hidup, bagaimanapun, adalah sesuatu yang menjadi faktor dalam setiap keputusan besar yang dibuat, dan hal ini sangat dipengaruhi oleh lingkungan. Seperti yang dicatat oleh Terrence Dalton dari Biro Kesehatan tempat kerja Kanada *"Kita tampaknya masih berjuang untuk keluar dari pola pikir lama yang berfokus pada perubahan individu dan memberikan penekanan lebih besar pada dampak lingkungan seperti tempat kerja dan sekolah tempat kita tinggal, belajar, bekerja dan bermain."*

Dengan kondisi pasar kerja saat ini, sebuah organisasi tidak bisa kehilangan karyawan berbakat karena kondisi fisik tempat kerja yang tidak memuaskan. Namun, menciptakan tempat kerja yang positif melibatkan begitu banyak variabel sehingga hal

ini dapat menjadi tugas yang menakutkan dan membuat frustrasi. Salah satu alasannya adalah sulit untuk mengisolasi dampak perubahan spesifik terhadap lingkungan kerja karena perubahan merupakan bagian yang konstan dalam cara kerja saat ini. Terlebih lagi, apa yang berhasil untuk satu perusahaan sering kali tidak berhasil untuk perusahaan lain, karena konteks perubahan yang dilakukan sangatlah penting. Tempat kerja dan cara kerjanya harus sesuai dengan filosofi organisasi dan harus disertai dengan praktik yang memperkuat serta manajer dan penyelia yang suportif.

### **Pengembangan**

Pengembangan dan pelatihan berkelanjutan dijalankan untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan. Oleh karena itu, pemenuhan kebutuhan SDM baik dari sisi kuantitas, kualitas, maupun penghargaan dan peringatan/ hukuman yang cepat dan tepat. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan, secara reguler memenuhi Program Pendidikan dan Pelatihan baik yang diselenggarakan

sendiri oleh Perseroan maupun yang diselenggarakan oleh Pihak ketiga termasuk Induk HIK.

Pelatihan diselenggarakan secara offline dan online baik internal maupun eksternal dengan vendor termasuk pelatihan dari PT Induk HIK. Antara lain:

- a. *Public Speaking*
- b. *Personal Leadership to Achieve Higher Performance*
- c. *Pelatihan public speaking*
- d. *Nabi Muhammad SAW Super Leader & Super Manager*
- e. *Problem Solving & Decision Making*
- f. *Effective Negotiation Skill & Lobbying Skill*
- g. *e-Learning creative problem solving and decision making*
- h. *Strategic digital marketing for Leader*
- i. *Pelatihan Business Performance Improvement*
- j. *Pelatihan Pejabat Eksekutif (PE) BPR Syariah BATCH 1*
- k. *HIK INSAN Onboarding Program*
- l. *Leadership For Leaders*
- m. *Pelatihan Business Continuity Management*

Manajemen *rewards* diterapkan untuk memberikan apresiasi terhadap karyawan yang berprestasi. Selain itu, perusahaan berkomitmen untuk membangun budaya kerja positif, di mana talent terbaik dapat tetap loyal dan berkontribusi secara maksimal. Rampersad (2006) berpendapat bahwa: “Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal.” Pengertian di atas menunjukkan bahwa talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talent yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Teori *talent*

*management* ini juga dijelaskan oleh (Moczydlowska, 2012) yang menyatakan bahwa bentuk praktis atas ilmu dan tindakan. Dalam konteks bakat, dimana kreativitas harus merupakan esensinya. Hal ini terjadi karena banyak fakta tentang konsep bakat yang dipergunakan dalam tata cara pengelolaan organisasi. (Moczydlowska, 2012) menyatakan bahwa istilah "manajemen bakat" harus diganti dengan "pengembangan bakat," yang berarti untuk membuat lingkungan yang sesuai dengan bakat untuk diidentifikasi bakat, pengembangan, dan eksploitasi. Groves (2007) mengemukakan bahwa *talent management* secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi talent gaps, *succession planning*, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif. Sjachriatina, Riyadi dan Mujanah (2023) memaparkan dalam artikel mereka bahwa demi mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan diperlukan pengembangan talent yaitu

menerapkan kepemimpinan berbasis *knowledge*, meningkatkan *skill* dan kompetensi dari karyawan serta mengadopsi teknologi yang sesuai dengan nilai dan budaya perusahaan.

### ➤ **Pengembangan Talenta Inklusif Menjadi Kunci Utama dalam Retensi Talenta**

Retensi karyawan yang berharga telah menjadi perhatian serius bagi para manajer dalam menghadapi tingginya tingkat pergantian karyawan (Hay Group, 2014). Survei industri baru-baru ini terhadap 618 organisasi mengungkapkan bahwa sebagian besar dari semua pengurangan (52%) terjadi, pada rata-rata, pada tahun pertama bekerja, turun menjadi 27% setelahnya (Talent Keepers, 2013). Mengapa orang pergi? Perputaran uang merupakan fenomena kompleks yang bergantung pada banyak variabel. Griffeth dan Hom (2001) menggambarkan turnover berdasarkan tiga parameter: sukarela/tidak disengaja, fungsional/disfungsional, dan dapat dihindari/tidak dapat dihindari. Seleksi yang tidak efektif dan proses orientasi berkontribusi terhadap lonjakan awal

penurunan ini. Ketidaksesuaian berdasarkan keterampilan yang dibutuhkan (37%) dan harapan yang tidak terpenuhi terhadap tugas pekerjaan dan jadwal kerja (30%) adalah alasan utama mengapa orang meninggalkan pekerjaan lebih awal (Talent Keepers, 2013). Kyndt et al. (2009) menyebutkan tiga hal yang mengindikasikan retensi karyawan yaitu niat untuk bertahan, peluang karier, dan komitmen.

### **Niat untuk Bertahan**

Identifikasi dengan organisasi erat kaitannya dengan niat berpindah (Smith, Amiot, Callan, Terry & Smith, 2012; van Dick et al., 2004). Penyelarasan karyawan dengan budaya, identitas dan nilai-nilai organisasi serta memiliki penetapan tujuan yang partisipatif dapat menambah kesesuaian organisasi-orang (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991; Vandenberghe, 1999). Smith dan rekan (2012), mengusulkan dan memvalidasi model di mana validasi supervisor (sebuah aspek LMX), validasi tim, dan persepsi keadilan organisasi (perlakuan adil) menghasilkan peningkatan investasi mandiri organisasi dan

mengurangi niat berpindah. Memang benar, keadilan organisasi juga dikaitkan dengan peningkatan hubungan pemimpin-anggota (Lee et al., 2010).

Ketika membahas budaya organisasi, penting juga untuk mempertimbangkan budaya nasional. Abrams dan rekannya (1998), membandingkan budaya individualistis di Inggris dengan budaya kolektivis di Jepang. Mereka menunjukkan bahwa meskipun keanggotaan organisasi melalui identifikasi sosial untuk kedua budaya tersebut, budaya kolektivis merupakan jangkar psikologis yang membuat karyawan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan mencegah niat berpindah. Budaya individualistis membuat karyawan kurang peduli terhadap masalah organisasi jika mereka keluar. Besser (1993) mengenai karyawan Toyota di Jepang dan AS, dan kemudian diperluas ke berbagai budaya di seluruh Eropa (Vandenberghe, Stinglhamber, Bentein & Delhaise, 2001). Oleh karena itu, komitmen terhadap organisasi juga bergantung pada budaya nasional organisasi dan talentanya. Faktanya, budaya nasional telah terbukti

berdampak pada sebagian besar, jika tidak semua, faktor yang menyebabkan perpindahan pekerja (Shao, Rupp, Skarlicki & Jones, 2013; Sturman, Shao & Katz, 2012; Taras, Kirkman & Steel, 2010).

Jika karyawan dipandang sebagai entitas yang bekerja hanya untuk memenuhi harapan kerja, motivasi dan niat untuk bertahan bisa menjadi rendah. Namun, jika karyawan diperlakukan sebagai anggota yang berharga dan termotivasi untuk bekerja, mereka cenderung bertahan dan bekerja melebihi ekspektasi (Wang, Oh, Courtright & Colbert, 2011). Pemimpin transformasional biasanya akan bertindak sebagai mentor, membimbing bawahan secara individu dalam jalur karir mereka dan menyediakan lingkungan kerja yang tepat untuk memanfaatkan bakat dan kekuatan mereka, seperti menetapkan tugas pekerjaan yang menantang dan peluang untuk berkontribusi dan membuat perbedaan, dan mengalokasikan gaji yang sesuai meningkat berdasarkan kinerja pekerjaan (Tse, Huang & Lam, 2013).

Sering dikatakan bahwa pemberi kerja semakin mengharapkan individu untuk mengambil tanggung jawab dalam mengelola karir mereka sendiri (Sturges, Conway, Guest & Liefvooghe, 2005). Kebutuhan karir didefinisikan oleh Chen dan rekan-rekannya (2004) sebagai kebutuhan pribadi akan tujuan (misalnya pencapaian karir), tugas (peluang untuk berkembang guna mencapai tujuan karir) dan tantangan (kebutuhan karir masa depan yang timbul dari peluang pengembangan karir). ). Sejauh ini kebutuhan karir sangat bergantung pada banyak faktor, di antaranya kebutuhan individu, tahapan yang telah dicapai karyawan dalam karirnya, levelnya dalam organisasi, perencanaan dan manajemen karir harus luas dan beragam (Baruch, 2006). Peluang untuk pendidikan lebih lanjut dan pengembangan karir penting untuk retensi bakat. Mengabaikan penyediaan program pengembangan karir yang memadai yang memenuhi kebutuhan karir karyawan dapat menyebabkan penurunan kepuasan kerja, kinerja dan semangat kerja, dan peningkatan niat berpindah (Chang et al.,

2007; Chen et al., 2004; Hayes dkk., 2012; Schmidt, 2007).

Namun, meskipun terdapat program pelatihan dan pengembangan lebih lanjut, penting untuk menyadari bahwa peluang ini tidak dirasakan secara setara di semua tingkatan dan di semua jenis karyawan. Misalnya, beberapa karyawan menemukan bahwa peluang yang ditawarkan tidak memadai atau dukungan organisasi tidak mencukupi untuk mengejar pengembangan mereka, sehingga me-nyebabkan berkurangnya keterlibatan dan peningkatan niat berpindah (Shuck, Twyford, Reio & Shuck, 2014). Di sini, manajer, pelatih, dan mentor yang baik harus mengidentifikasi tanda-tanda awal adanya kesenjangan antara peluang dan kebutuhan. Pada tingkat organisasi, dengan memahami kebutuhan karir masing-masing karyawan, adalah mungkin untuk menentukan kesenjangan dan merancang program pengembangan karir untuk mengatasi kekurangan tersebut (Chang et al., 2006; Cleary, Horsfall, Muthulakshmi, Happell & Hunt, 2013).

## Komitmen

*Talent engagement* dapat diringkas sebagai komitmen rasional atau emosional terhadap sesuatu atau seseorang dalam organisasi, seberapa keras mereka bekerja sebagai hasil dari komitmen tersebut dan berapa lama mereka berniat untuk bertahan (Macey & Schneider, 2008; Welch, 2011). Karyawan yang terlibat dianggap lebih produktif, puas, dan lebih loyal (Grumana & Saksb, 2011; Halbesleben & Wheeler, 2008; Markos & Sridevi, 2010; Kaya, Lepine & Crawford, 2010). Semakin pentingnya keterlibatan talenta dalam organisasi dapat dilihat dari meningkatnya biaya untuk melibatkan karyawan: survei dari konsultan SDM *Bersin by Deloitte* mengungkapkan bahwa \$720 juta dihabiskan di AS, yang diperkirakan akan tumbuh menjadi sekitar \$1,5 miliar (Kowske, 2012). Penting untuk diskusi kita, survei tahun 2004 terhadap 50.000 karyawan di 27 negara yang dilakukan oleh *Corporate Leadership Council* (2004) mengungkapkan adanya hubungan antara keterlibatan dan retensi. Hasil serupa

ditemukan dalam survei global selanjutnya (Towers Perrin, 2007; Towers Watson, 2012) dan dalam akademis tentang keterlibatan dan retensi bakat dalam organisasi mulai dari outsourcing pemrosesan bisnis (Arora, 2012; Bhatnagar, 2007; Tymon, Stumpf & Doh, 2010) dan layanan kesehatan (Spence Laschinger, Leiter, Day & Gilin, 2009; Tillot, Walsh & Moxham, 2013) hingga perhotelan (Hughes & Rog, 2008; Tews, Stafford & Michel, 2014a; Yang, Wan & Fu, 2012).

Sebuah survei tempat kerja di 142 negara mengungkapkan bahwa hanya 13% tenaga kerja global yang terlibat dan 20% karyawan yang disurvei dilaporkan tidak terlibat secara aktif, sehingga menciptakan suasana negatif di tempat kerja (Gallup, 2013). Apa yang dapat dilakukan untuk meningkatkan keterlibatan? Banyak dana yang dikeluarkan (Kowske, 2012), namun apakah sumber daya besar yang dialokasikan untuk keterlibatan talenta digunakan secara efektif? Dewan Kepemimpinan Perusahaan (2004) meneliti lebih dari 300 faktor potensial yang

mempengaruhi keterlibatan karyawan dan mengklasifikasikannya ke dalam beberapa tema menyeluruh: manajemen dan kepemimpinan; Penghargaan keuangan; manfaat; naik pesawat; peluang pembelajaran dan pengembangan; dan budaya organisasi.

Pengembangan talent inklusif dapat menjadi kunci utama dalam retensi talent. Dengan membangun budaya kerja yang positif, perusahaan berusaha menciptakan lingkungan di mana para talenta terbaik merasa terlibat dan memiliki keterikatan yang kuat terhadap organisasi. Budaya kerja yang positif menciptakan landasan untuk menjaga kesetiaan karyawan terbaik, menjadikan mereka ingin tetap berkontribusi dan berkembang di dalam perusahaan. Budaya kerja positif ini mungkin melibatkan nilai-nilai seperti saling menghargai, transparansi, kolaborasi, dan dukungan terhadap pertumbuhan profesional. Dengan menciptakan atmosfer yang memotivasi dan membangkitkan semangat, perusahaan menciptakan fondasi yang kokoh untuk mendukung retensi talenta

terbaik. Karyawan yang merasa dihargai, didukung, dan memiliki peran yang signifikan dalam lingkungan kerja, cenderung lebih cenderung untuk tetap setia dan berkomitmen terhadap perusahaan tersebut. Sehingga, melalui fokus pada pembangunan budaya kerja yang positif, perusahaan berharap dapat menciptakan kondisi yang mendukung keterlibatan dan kesetiaan talenta terbaiknya. Hal ini tidak hanya memberikan manfaat bagi karyawan, tetapi juga memperkuat fondasi organisasi dan berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang perusahaan.

➤ **Pengembangan Talenta Inklusif Menjadi Kunci Utama dalam Manajemen Talenta Demi Mencapai Sumber Daya Manusia Berkelanjutan**

**Bersikap Adil**

Tantangan utama adalah menjaga sikap adil dalam setiap aspek pengembangan SDM. Ini mencakup distribusi peluang pengembangan, penilaian kinerja, serta pemberian reward dan benefit. Manajer SDM perlu memastikan bahwa setiap karyawan memiliki akses yang sama terhadap peluang pengembangan dan

penilaian yang berdasarkan pencapaian objektif. Efektivitas program etika telah menemukan bahwa evaluasi keadilan karyawan merupakan pengaruh utama terhadap hasil yang berhubungan dengan etika (Treviño, Weaver, Gibson, & Toffler, 1999). Karyawan diperlakukan dengan adil, sejumlah hasil yang diperoleh lebih positif. Lebih sedikit perilaku tidak etis, karyawan lebih sadar akan masalah etika, lebih cenderung meminta nasihat etis dalam organisasi, lebih cenderung berpikir bahwa menyampaikan "berita buruk" kepada manajemen adalah hal yang benar, dan lebih cenderung melaporkan pelanggaran etika, dan lebih cenderung percaya bahwa pengambilan keputusan dalam organisasi menjadi lebih baik karena program etika/kepatuhan.

Dalam istilah kognisi sosial, orang menyimpan informasi dalam memori dalam kategori-kategori, bukan dalam cara yang berbeda dan tidak terorganisir. Kategori-kategori ini kemudian digunakan untuk menafsirkan informasi yang masuk dan mengambil

informasi dari memori (Fiske & Taylor, 1991). Dalam contoh kita, kategori etika yang diingat kemungkinan besar mencakup informasi tentang keadilan, kewajaran, dan hak. Oleh karena itu, ketika karyawan mendengar bahwa perusahaan sedang memfokuskan perhatian pada etika, hal ini mungkin menunjukkan adanya hubungan kognitif dengan isu-isu etika yang penting bagi karyawan, seperti keadilan dalam perekrutan, promosi, penilaian kinerja, gaji, restrukturisasi, dll. Faktanya, hubungan ini menjelaskan mengapa banyak seruan pada etika telepon “hotline” berhubungan dengan masalah seperti itu. Oleh karena itu, segala upaya untuk memberikan perhatian pada etika organisasi kemungkinan besar akan meningkatkan kesadaran akan perlakuan adil terhadap karyawan secara umum. Lebih lanjut, perhatian terhadap etika dalam organisasi dapat meningkatkan ekspektasi karyawan terhadap perlakuan adil lebih tinggi dibandingkan jika mereka tidak melakukannya. Hal ini terutama berlaku pada masa-masa sulit, seperti pada saat

restrukturisasi yang memerlukan PHK. Keyakinan karyawan terhadap organisasi yang adil mungkin diperlukan untuk efektivitas manajemen etika/kepatuhan.

### **Bersikap Obyektif**

Bersikap obyektif dalam pengembangan sumber daya manusia (SDM) karyawan adalah tantangan yang signifikan di banyak organisasi. Sikap obyektif ini mencakup sejumlah aspek, seperti penilaian kinerja, penentuan penghargaan atau bonus, dan penyeleksian untuk pelatihan atau promosi. Menilai kinerja karyawan dengan obyektif adalah hal yang kompleks. Tantangan terletak pada kemampuan manajer untuk menghindari bias personal, persepsi subjektif, dan faktor-faktor non-kinerja yang dapat memengaruhi penilaian. Tantangan ini semakin meningkat dalam situasi di mana hubungan interpersonal kuat terjalin antara manajer dan karyawan.

Penghargaan dan bonus seringkali menjadi insentif utama bagi karyawan. Tantangan muncul ketika manajer harus menentukan kriteria pemberian

penghargaan dengan cara yang adil dan obyektif. Pemberian reward yang tidak adil dapat menciptakan ketidakpuasan di antara karyawan dan bahkan menyebabkan konflik. Dalam pengembangan karyawan, terkadang harus dipilih karyawan untuk pelatihan atau promosi. Tantangan muncul dalam memastikan bahwa seleksi ini didasarkan pada kriteria obyektif, seperti keterampilan, pencapaian, dan potensi, dan bukan pada preferensi personal atau kebijakan yang tidak jelas.

Tantangan lain adalah menemukan keseimbangan antara kebutuhan dan tujuan individu karyawan dengan kebutuhan dan tujuan organisasi. Obyektivitas dalam mengelola pengembangan SDM memerlukan pemahaman yang jelas tentang bagaimana setiap karyawan dapat memberikan nilai tambah sambil mencapai tujuan organisasi. Sikap obyektif dapat menciptakan konflik terutama ketika keputusan yang diambil tidak sesuai dengan harapan atau persepsi karyawan. Tantangan manajemen konflik menjadi kunci dalam memastikan bahwa

keputusan dan tindakan yang diambil dijelaskan secara transparan dan adil. Manajer perlu bersikap obyektif dalam penerapan kebijakan kesejahteraan dan keseimbangan pekerjaan. Ini mencakup distribusi beban kerja, fleksibilitas waktu kerja, dan fasilitas-fasilitas pendukung kesejahteraan karyawan.

Mengatasi tantangan bersikap obyektif memerlukan komitmen kuat terhadap prinsip-prinsip keadilan dan transparansi. Pelatihan manajerial yang berkaitan dengan penilaian kinerja, kepemimpinan, dan komunikasi efektif dapat membantu manajer dalam bersikap obyektif dan mengelola SDM dengan lebih adil.

### **Pelaksanaan Kebijakan**

Manajer SDM bertanggung jawab untuk melaksanakan kebijakan-kebijakan perusahaan terkait pengembangan SDM. Hal ini mencakup implementasi program pelatihan, penilaian kinerja, serta kebijakan-kebijakan lain yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan. Tanggung jawab HR dalam melaksanakan kebijakan-kebijakan perusahaan

terkait pengembangan SDM sangat penting untuk pertumbuhan dan kesuksesan organisasi. HR harus memastikan bahwa program pengembangan SDM terintegrasi dengan baik dalam keseluruhan strategi dan tujuan perusahaan. Koordinasi yang efektif diperlukan untuk memastikan bahwa berbagai kebijakan dan program mendukung satu sama lain dan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Implementasi kebijakan pengembangan SDM memerlukan sumber daya, baik itu finansial maupun manusia. Tantangan dapat muncul jika perusahaan menghadapi keterbatasan anggaran atau kurangnya dukungan sumber daya manusia untuk melaksanakan program-program tersebut. Organisasi yang dinamis sering mengalami perubahan dalam struktur, kebijakan, atau tujuan. HR harus dapat menyesuaikan program pengembangan SDM dengan perubahan-perubahan tersebut untuk tetap relevan dan mendukung perkembangan karyawan.

Menilai efektivitas program pengembangan SDM adalah tantangan tersendiri. HR perlu mengembangkan metrik dan indikator kinerja yang tepat untuk mengevaluasi dampak program tersebut terhadap kinerja karyawan dan pencapaian tujuan organisasi. Memastikan keterlibatan dan partisipasi aktif karyawan dalam program pengembangan SDM dapat menjadi tantangan. HR perlu mengidentifikasi cara untuk mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan sehingga program tersebut dapat memberikan manfaat maksimal. Setiap karyawan memiliki kebutuhan dan potensi pengembangan yang berbeda. HR harus dapat mengelola perbedaan ini dengan menyediakan program yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan individu sambil tetap memenuhi tujuan organisasi secara keseluruhan.

Dalam menghadapi tantangan ini, manajer HR perlu memiliki keterampilan kepemimpinan yang kuat, kemampuan beradaptasi, dan pemahaman mendalam tentang kebutuhan organisasi dan individu. Komunikasi terbuka dan kolaborasi dengan berbagai

departemen dalam organisasi juga penting untuk memastikan efektivitas pengembangan SDM.

### **Kendala di Lingkungan Kerja**

Tantangan dapat muncul dari kendala-kendala yang terkait dengan lingkungan kerja, seperti perubahan ekonomi, persaingan industri, atau perubahan regulasi. Manajer SDM perlu dapat merespons dan menyesuaikan strategi pengembangan SDM dengan mengidentifikasi dan mengatasi kendala-kendala tersebut. Strategi pengelolaan SDM yang berfokus pada peningkatan kinerja perusahaan dapat dianalisis dengan model AMO (*Ability, Motivation, Opportunity*). Setiap karyawan akan memberikan performansi apabila memiliki tiga aspek, yaitu (Armstrong and Brown, 2019):

### **Kemampuan (*Ability*)**

Modal manusia telah diidentifikasi tidak hanya sebagai cara untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan tetapi juga sebagai sumber keunggulan kompetitif (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013;

Meyers & van Woerkom, 2014; Meyers, van Woerkom, & Kering, 2013). Dunia usaha perlu mengalokasikan sumber daya mereka dengan tepat dengan mempertimbangkan kebutuhan karyawan saat ini dan masa depan, melalui praktik manajemen talenta yang efektif. Kemampuan bekerja (*work ability*) berdasarkan Astuti, Mujanah dan Sumiati (2023) adalah kemampuan seseorang untuk menyelesaikan tugas yang telah diberikan oleh perusahaan, baik dalam bentuk *intellectual ability* maupun *physical ability*.

Meyers dan van Woerkom (2014) mendefinisikan manajemen bakat sebagai “pemanfaatan aktivitas manajemen sumber daya manusia (SDM) secara sistematis untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu yang dianggap 'berbakat' (dalam praktiknya, hal ini sering kali berarti tingginya pegawai potensial, pegawai penting yang strategis, atau pegawai pada posisi kunci)” (hal. 192). Hal ini karena industri acara ditandai dengan pergantian karyawan yang tinggi,

sering kali kehilangan talenta yang dapat berkontribusi pada keunggulan kompetitifnya (Baum, 2008; Dawson, Abbott, & Shoemaker, 2011; Deery, 2009). Perekrutan dan seleksi di sektor ini telah diidentifikasi sebagai tantangan yang sangat besar karena sifat industri yang sangat padat karya, dan juga karena fakta bahwa sektor ini dianggap sebagai tempat yang kurang ideal untuk bekerja (Christensen-Hughes & Rog, 2008). Keterampilan layanan pelanggan dapat ditransfer ke industri lain, yang membuat banyak karyawan berketerampilan tinggi mencari pekerjaan di tempat lain (Baum, 2008). Manajemen talenta dapat membantu mengatasi masalah ini. Efektivitas manajemen talenta bergantung pada keselarasan strategisnya dengan tujuan, visi, dan budaya organisasi (Thunnissen, 2016).

Berbagai isu telah dipertimbangkan dalam konseptualisasi bakat. Misalnya, tingkat inklusivitas dalam manajemen talenta (Gallardo-Gallardo et al., 2013), permintaan dan pasokan talenta (Cappelli, 2008), penyelarasan strategi bisnis dengan

manajemen talenta (Kim & Scullion, 2011), atau bahkan perbedaan antara manajemen bakat dan pengelolaan sumber daya manusia (Minbaeva & Collings, 2013).

Talenta sering kali dicirikan sebagai karyawan yang berpotensi dan berkinerja tinggi (Collings, 2014; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Meyers & van Woerkom, 2014). Individu-individu ini dianggap sebagai yang terbaik di kelasnya, menunjukkan keterampilan dan kemampuan yang luar biasa dalam bidang tertentu atau dalam berbagai kegiatan secara teratur (Gallardo-Gallardo et al., 2013). Individu-individu ini juga memiliki kualitas lain seperti pengalaman, keterampilan kepemimpinan, potensi belajar, kemampuan kognitif, dan karakteristik tertentu yang memberi mereka potensi untuk bekerja secara efektif dan sukses (Dhanalakshmi & Gurunathan, 2014; Gallardo-Gallardo et al., 2013; Govaerts, Kyndt, Docky, & Baert, 2011). Schuler (2015) mencatat bahwa karyawan berbakat dan istimewa, mempunyai kompetensi yang dihargai oleh perusahaan, perilaku yang selaras

dengan nilai-nilai perusahaan, sulit ditemukan, sulit digantikan, dapat menambah nilai besar bagi perusahaan, mempunyai pilihan untuk keluar kapan saja, dan dapat membantu membentuk arah strategis masa depan perusahaan.

Uraian di atas cukup ampuh dalam memungkinkan organisasi memilih siapa yang mereka anggap sebagai karyawan berbakat. Memang benar, organisasi harus “mengetahui” siapa karyawan mereka yang berharga (Höglund, 2012; Iles, Chuai, & Preece, 2010; Schuler, 2015). Secara khusus, bakat ditentukan oleh kesesuaian kekuatan dan keterampilan karyawan untuk situasi dan/atau posisi pekerjaan tertentu (Iles et al., 2010; Meyers et al., 2013). Karyawan yang berbakat juga berpotensi menjadi alat strategis baik bagi organisasi maupun karyawan (Christensen-Hughes & Rog, 2008; Collings, 2014; Govaerts et al., 2011). Bakat dapat dianggap sebagai sumber daya strategis langka yang dapat mengalir dengan bebas, oleh karena itu karyawan yang fleksibel dapat melakukan perjalanan kemana pun

mereka ingin pergi dan menuntut gaji dan kondisi kerja yang mereka cari (Govaerts et al., 2011). Pada saat yang sama, manajer acara harus memastikan bahwa ketersediaan talenta yang sesuai bersifat konstan dan selaras dengan tujuan ketersediaan organisasi untuk berkontribusi terhadap keberhasilannya (Baum, 2008). Oleh karena itu, karyawan yang dianggap sebagai talenta mempunyai nilai yang sangat besar bagi organisasi mereka, dan sangat penting bagi organisasi acara untuk mempertahankan talenta melalui praktik manajemen talenta yang efektif.

### **Motivasi (*Motivation*)**

Hanlon dan Jago (2004) mengakui bahwa staf meninggalkan perusahaan acara seperti pada kebanyakan acara personel bersifat musiman. Manajer ditantang untuk memotivasi orang untuk tetap tinggal dan bekerja di acara berikutnya. Tantangan utama lainnya bagi para pemimpin organisasi adalah kebutuhan untuk mengatasi perubahan demografis dan menemukan karyawan berbakat, untuk

menggantikan 70 juta generasi Baby Boomer yang akan segera pensiun (Oladapo, 2015). Tantangan-tantangan ini menciptakan kebutuhan akan pendekatan yang lebih kompleks dan sistematis terhadap retensi bakat di organisasi acara.

Oleh karena itu, organisasi acara harus memahami karyawan mana yang berbakat dan menerapkan praktik manajemen bakat yang efektif untuk mempertahankan bakat. Pekerja yang lebih muda terutama termotivasi oleh lingkungan sosial dan lebih menekankan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan, sedangkan pekerja yang lebih tua lebih tertarik pada peluang pengembangan karir. Mereka juga mengusulkan agar mempekerjakan staf berdasarkan kepribadian dan sikap akan menguntungkan organisasi, terutama ketika mereka mencapai kecocokan yang kuat antara organisasi dan karyawan. Karatepe dan Uludag (2007) menemukan bahwa karyawan garis depan yang mengalami kesulitan menghabiskan waktu bersama keluarga atau dalam memenuhi komitmen sosial cenderung mengalami

kelelahan emosional, yang berdampak negatif pada kepuasan kerja mereka.

### **Kesempatan (*Opportunity*)**

Semua karyawan baru ingin mengetahui bagaimana mereka akan dinilai dan diberi penghargaan. Semakin seorang karyawan dapat melihat hubungan langsung antara upaya dan imbalan, semakin besar kemungkinannya (walaupun bukan kepastiannya) kepuasan dan retensinya. Menetapkan tujuan menggunakan proses SMART dapat meningkatkan perasaan positif untuk retensi; jika ekspektasi terlalu tinggi atau berbeda dari gambaran pekerjaan realistis aslinya, karyawan akan mengalami ketidaksesuaian, stres, dan perasaan negatif terhadap organisasi (Latham, 2004).

Kinerja dan turnover tidak konsisten. Ada sejumlah besar data yang menunjukkan bahwa, ketika kinerja menurun, karyawan kemungkinan besar akan mempertimbangkan untuk keluar (McEvoy & Cascio, 1987; Voight & Hirst, 2014; Williams & Livingstone, 1994). Karyawan yang berkinerja tinggi, yang diberi

penghargaan atas kerja superior mereka, akan tetap berada di organisasi yang menghargai kinerja mereka dan dengan demikian kecil kemungkinannya untuk keluar secara sukarela. Apakah karyawan yang kinerjanya rendah harus diizinkan atau didorong untuk keluar? Meskipun ada argumen yang valid untuk hal ini, Google, misalnya, percaya bahwa semua karyawan berbakat dan harus dipertahankan, dan bahwa kinerja yang buruk kemungkinan besar disebabkan oleh ketidaksesuaian dengan pekerjaan atau manajemen yang buruk (Davenport, Harris & Shapiro, 2010). Di sisi lain, karyawan berkinerja tinggi juga akan keluar (Nyberg, 2010; Park & Shaw, 2013; Salamin & Hom, 2005; Trevor, Gerhart & Boudreau, 1997). Argumen yang mendukung pergantian ini adalah bahwa karyawan dengan kinerja lebih tinggi, yang lebih diinginkan oleh perusahaan pesaing karena produk kerja mereka yang lebih unggul, akan memiliki lebih banyak kesempatan kerja eksternal dan, sebagai konsekuensinya, akan lebih mungkin untuk mendapatkan pekerjaan dibandingkan rekan kerja

mereka yang kinerjanya lebih rendah pergi dengan sukarela. Studi longitudinal mengkonfirmasi bahwa gaji dan tingkat pengangguran dapat mempengaruhi dampak hubungan kinerja-pergantian (Nyberg, 2010; Trevor et al., 1997).

Meskipun sebagian besar organisasi memberikan beberapa peluang untuk pelatihan dan pengembangan, hal yang dikhawatirkan oleh sebagian besar karyawan adalah kurangnya bimbingan yang diberikan oleh supervisor mereka untuk pengembangan karir. Di sini peran pelatih transisi yang berfungsi sebagai mentor pengembangan karier sangat penting untuk mempertahankan bakat. Studi di berbagai industri mereplikasi ini: karyawan dengan niat berpindah yang lebih rendah menerima lebih banyak dukungan pengembangan karir dari mentor mereka, dan mentor ini adalah seseorang yang lebih senior dalam organisasi (Bhatnagar, 2007; Chang, Chou & Cheng, 2007; Chen, Chang & Yeh, 2004; Joiner, Garreffa & Bartram, 2004; Payne & Huffman, 2005; Scandura & Viator, 1994). Peringatan penting terletak

pada peningkatan peluang karier karyawan: terlalu banyak pekerja yang memiliki keterampilan dapat memfasilitasi keluarnya mereka dari organisasi. Benson (2006) menunjukkan bahwa pelatihan di tempat kerja untuk memperoleh keterampilan khusus meningkatkan retensi sementara biaya kuliah untuk topik yang dipilih oleh karyawan untuk menambah keterampilan mereka meningkatkan niat untuk berhenti. Kesimpulannya, hal tersebut dapat diatasi dengan mengintegrasikan program pengembangan pegawai dengan jenjang karir yang jelas dalam organisasi.



---

## DAFTAR PUSTAKA

- Ansar, N., & Baloch, A., 2018. Talent and *Talent Management*: Definition and Issues. In IBT Journal of Business Studies (Vol. 14, Issue 2).
- Astuti, V.T. and Mujanah, S., 2023. Employee Performance Improvement through Strategic Human Resource Management, Burn Out and Work Ability with Intention to Leave as Intervening Variable on PT. Susanti Megah, Surabaya. International Journal of Economics (IJE), 2(2), 284-299.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R., 2021. Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. Heliyon, 7(6).
- Banmairuroy, W., Kritjaroen, T., & Homsombat, W., 2022. The effect of knowledge-oriented leadership and human resource development on sustainable competitive advantage through

- organizational innovation's component factors: Evidence from Thailand 's new S- curve industries. *Asia Pacific Management Review*, 27(3), 200–209.
- Berry, J. W., 2021. How shall we all work together?: Achieving diversity and equity in work settings. *Organizational Dynamics*, 50(2).
- Bolander, P., Werr, A., & Asplund, K., 2017. The practice of *talent management*: a framework and typology. *Personnel Review*, 46(8), 1523–1551.
- Brown, P., Sadik, S., & Xu, J., 2021. Higher education, graduate talent and the prospects for social mobility in china's innovation nation. *International Journal of Educational Research*, 109.
- Budak, A., Ustundag, A., Kilinc, M. S., & Cevikcan, E., 2018. Digital Traceability Through Production Value Chain (pp. 251–265).
- Burhan, F.A. (2023) OJK Perbaharui Aturan konsolidasi BPR syariah, Batas Modal Disetor Naik, Finansial Bisnis. Available at:

<https://finansial.bisnis.com/read/20230109/90/1616399/ojk-perbaharui-aturan-konsolidasi-bpr-syariah-batas-modal-disetor-naik>  
(Accessed: 28 April 2024).

Busetto, L., Wick, W., & Gumbinger, C., 2020. How to use and assess qualitative research methods. *Neurological Research and Practice*, 2(1).

Cao, J., & Hamori, M. 2022. Adapting careers to the COVID crisis: The impact of the pandemic on employees' career orientations. *Journal of Vocational Behavior*, 139.

Chams, N., & García-Blandón, J. 2019a. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122.

Chams, N., & García-Blandón, J. 2019b. On the importance of sustainable human resource management for the adoption of sustainable development goals. *Resources, Conservation and Recycling*, 141, 109–122.

- Chen, T. ling, Shen, C. cheng, & Gosling, M. 2021. To stay or not to stay? The causal effect of interns' career intention on enhanced employability and retention in the hospitality and tourism industry. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport and Tourism Education*, 28.
- Christensen, J. F., Guschke, B. L., Storm, K. I. L., & Muhr, S. L. 2022. The norm of norms in HRM research: A review and suggestions for future studies. *Human Resource Management Review*, 32(4).
- Claus, L. 2019. HR disruption—Time already to reinvent *talent management*. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 207–215.
- Claussen, J., Grohsjean, T., Luger, J., & Probst, G. 2014. *Talent management* and career development: What it takes to get promoted. *Journal of World Business*, 49(2), 236–244.
- Coleman, D. M., Dossett, L. A., & Dimick, J. B. 2021. Building high performing teams: Opportunities and challenges of inclusive recruitment practices. *Journal of Vascular Surgery*, 74(2), 86S-92S.

- Collings, D.G. and Mellahi, K., 2009. Strategic *talent management*: A review and research agenda. *Human resource management review*, 19(4), pp.304-313.
- Collings, D.G., 2014. Integrating global mobility and global *talent management*: Exploring the challenges and strategic opportunities. *Journal of World Business*, 49(2), pp.253-261.
- Collings, D.G., Mellahi, K. and Cascio, W.F., 2019. Global *talent management* and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of management*, 45(2), pp.540-566.
- Collings, D.G., Scullion, H. and Caligiuri, P.M., 2018. Global *talent management*: An introduction. In *Global talent management* (pp. 3-15). Routledge.
- Connell, C. M., Lemyze, C., & McGill, W. L. 2021. The persistent link between growing talent and growing the top line: lessons from fast-growing firms in the COVID-19 recession. *Organizational Dynamics*, 50(4).

- Cooke, F. L., Schuler, R., & Varma, A. 2020. Human resource management research and practice in Asia: Past, present and future. *Human Resource Management Review*, 30(4).
- Corner, A. J., Liu, L. A., & Bird, A. 2021. Intercultural competencies for emerging markets: A contextualized approach. *International Business Review*, 30(3).
- Crabtree, S. A., Kahn, J. G., Jackson, R., Wood, S. A., McKechnie, I., Verhagen, P., Earnshaw, J., Kirch, P. V., Dunne, J. A., & Dugmore, A. J. 2022. Why are sustainable practices often elusive? The role of information flow in the management of networked human-environment interactions. *Global Environmental Change*, 102597.
- Crane, B., & Hartwell, C. J. 2019. Global *talent management*: A life cycle view of the interaction between human and social capital. *Journal of World Business*, 54(2), 82–92.

- Da Silva, L. B. P., Soltovski, R., Pontes, J., Treinta, F. T.,  
Leitão, P., Mosconi, E., de Resende, L. M. M., &  
Yoshino, R. T. 2022. Human resources  
management 4.0: Literature review and trends.  
Computers and Industrial Engineering, 168.
- Das, K. P., Mukhopadhyay, S., & Suar, D. 2022. Enablers  
of workforce agility, firm performance, and  
corporate reputation. Asia Pacific Management  
Review.
- Dauth, T., Schmid, S., Baldermann, S., & Orban, F. 2022.  
Attracting talent through diversity at the top: The  
impact of TMT diversity and firms' efforts to  
promote diversity on employer attractiveness.  
European Management Journal.
- Davidescu, A. A. M., Apostu, S. A., Paul, A., & Casuneanu,  
I. 2020. Work flexibility, job satisfaction, and job  
performance among romanian employees-  
Implications for sustainable human resource  
management. Sustainability (Switzerland),  
12(15).

- Degbey, W. Y., Rodgers, P., Kromah, M. D., & Weber, Y. 2021. The impact of psychological ownership on employee retention in mergers and acquisitions. *Human Resource Management Review*, 31(3).
- Dobroć, P., Bögel, P., & Upham, P. 2023. Narratives of change: Strategies for inclusivity in shaping socio-technical future visions. *Futures*, 145.
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Zhang, X. D., Dai, X. X., & Tsai, F. S. 2020. The impact of inclusive talent development model on turnover intention of new generation employees: The mediation of work passion. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(17), 1–17.
- Festing, M., & Schäfer, L. 2014. Generational challenges to *talent management*: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262–271.

- Froese, F. J., Shen, J., Sekiguchi, T., & Davies, S. 2020. Liability of Asianness? Global *talent management* challenges of Chinese, Japanese, and Korean multinationals. *Human Resource Management Review*, 30(4).
- Gallardo-Gallardo, E. and Thunnissen, M., 2016. Standing on the shoulders of giants? A critical review of empirical *talent management* research. *Employee Relations*, 38(1), pp.31-56.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M., & Scullion, H. 2020. *Talent management: context matters*. In *International Journal of Human Resource Management* (Vol. 31, Issue 4, pp. 457–473).
- Gardas, B. B., Mangla, S. K., Raut, R. D., Narkhede, B., & Luthra, S. 2019. Green *talent management* to unlock sustainability in the oil and gas sector. *Journal of Cleaner Production*, 229, 850–862.
- Goh, E., & Okumus, F. 2020. Avoiding the hospitality workforce bubble: Strategies to attract and retain generation Z talent in the hospitality workforce. *Tourism Management Perspectives*, 33.

- Groves, K. S. 2019. Confronting an inconvenient truth: Developing succession management capabilities for the inevitable loss of executive talent. *Organizational Dynamics*, 48(4).
- Gümüş, S., Apak, S., Gümüş, H. G., & Kurban, Z. 2013. An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: *Talent Management*. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 99, 794–808. h
- Haider, M. J., Changchun, G., Akram, T., & Hussain, S. T. 2018. Exploring Gender Effects in Intention to Islamic Mobile Banking Adoption: an empirical study. *Arab Economic and Business Journal*, 13(1), 25–38.
- He, K., Chen, W., & Zhang, L. 2021. Senior management's academic experience and corporate green innovation. *Technological Forecasting and Social Change*, 166.

- Herdian, P.D., Nugroho, R. and Sumiati, S., 2020. The effect of work motivation and spiritual intelligence on employee performance with organizational citizenship behaviour (ocb) as intervening variables. *JMM17: Jurnal Ilmu ekonomi dan manajemen*, 7(01).
- Holtom, B., Kiazad, K., & Dandu, Y. 2020. Organizational practices that promote job embeddedness and retention. *Organizational Dynamics*, 49(4).
- Hurst, C., & Brantlinger, A. 2022. Patterns in critical incidents: Understanding teacher retention through career decision making. *Teaching and Teacher Education*, 109.
- Ingram, T., & Glod, W. 2016. *Talent Management* in Healthcare Organizations - Qualitative Research Results. *Procedia Economics and Finance*, 39, 339–346.
- Jayaraman, S., Talib, P., & Khan, A. F. 2018. Integrated *Talent Management* Scale: Construction and Initial Validation. *SAGE Open*, 8(3).

- Jindal, P., Shaikh, M., & Shashank, G. 2017. Employee Engagement; Tool of Talent Retention: Study of a Pharmaceutical Company. *SDMIMD Journal of Management*, 8(2), 7–16.
- King, C., Madera, J. M., Lee, L., Murillo, E., Baum, T., & Solnet, D. 2021. Reimagining attraction and retention of hospitality management talent– A multilevel identity perspective. *Journal of Business Research*, 136, 251–262.
- King, K. A., & Vaiman, V. 2019. Enabling effective *talent management* through a macro-contingent approach: A framework for research and practice. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 194–206.
- Kivunja, C. 2018. Distinguishing between theory, theoretical framework, and conceptual framework: A systematic review of lessons from the field. *International Journal of Higher Education*, 7(6), 44–53.

- Kossek, E. E., & Lee, K. H. 2022. Work-life Inclusion for Women's Career Equality: Why it Matters and What to Do About It. *Organizational Dynamics*, 51(2).
- Krishnan, T. N., & Scullion, H. 2017. *Talent management* and dynamic view of talent in small and medium enterprises. *Human Resource Management Review*, 27(3), 431–441.
- Kwon, K., & Jang, S. 2022. There is no good war for talent: a critical review of the literature on *talent management*. *Employee Relations*, 44(1), 94–120.
- L. Haven, T., & Van Grootel, D. L. 2019. Preregistering qualitative research. In *Accountability in Research* (Vol. 26, Issue 3, pp. 229–244). Taylor and Francis Inc.
- Lai, Y. L., & Ishizaka, A. 2020. The application of multi-criteria decision analysis methods into talent identification process: A social psychological perspective. *Journal of Business Research*, 109, 637–647.

- Lewis, R.E. and Heckman, R.J., 2006. *Talent management: A critical review*. Human resource management review, 16(2), pp.139-154.
- Liu, J., Kim Loan, V. T., Mousa, S., Ali, A., Muda, I., & Cong, P. T. 2023. Sustainability and natural resources management in developed countries: The role of financial inclusion and human development. Resources Policy, 80.
- Macke, J., & Genari, D. 2019. Systematic literature review on sustainable human resource management. Journal of Cleaner Production, 208, 806–815.
- MacLachlan, I., & Gong, Y. 2022. China's new age floating population: Talent workers and drifting elders. Cities, 131.
- Mahapatra, G. P., & Dash, S. 2022. Round Table: Talent development in a changing world of work. IIMB Management Review, 34(1), 83–91.
- Mahjoub, M., Atashsokhan, S., Khalilzadeh, M., Aghajanloo, A., & Zohrehvandi, S. 2018. Linking “project success” and “strategic *talent*

*management*”: Satisfaction/motivation and organizational commitment as mediators. *Procedia Computer Science*, 138, 764–774.

Makarius, E. E., & Srinivasan, M. 2017. Addressing skills mismatch: Utilizing talent supply chain management to enhance collaboration between companies and talent suppliers. *Business Horizons*, 60(4), 495–505.

Malik, A., De Silva, M. T. T., Budhwar, P., & Srikanth, N. R. 2021. Elevating talents’ experience through innovative artificial intelligence-mediated knowledge sharing: Evidence from an IT-multinational enterprise. *Journal of International Management*, 27(4).

Manoharan, A., Madera, J. M., & Singal, M. 2021. Walking the talk in diversity management: Exploring links between strategic statements, management practices, and external recognition. *International Journal of Hospitality Management*, 94.

- Marrucci, L., Daddi, T., & Iraldo, F. 2021. The contribution of green human resource management to the circular economy and performance of environmental certified organisations. *Journal of Cleaner Production*, 319.
- McDonnell, A., Collings, D.G., Mellahi, K. and Schuler, R., 2017. *Talent management: a systematic review and future prospects*. *European Journal of International Management*, 11(1), pp.86-128.
- Melão, N., & Reis, J. 2020. Selecting talent using social networks: A mixed-methods study. *Heliyon*, 6(4).
- Meyers, M. C. 2020. The neglected role of talent proactivity: Integrating proactive behavior into talent-management theorizing. *Human Resource Management Review*, 30(2).
- Meyers, M. C., van Woerkom, M., Paauwe, J., & Dries, N. 2020. HR managers' talent philosophies: prevalence and relationships with perceived *talent management* practices. *International*

- Journal of Human Resource Management, 31(4), 562–588.
- Minbaeva, D. and Collings, D.G., 2013. Seven myths of global *talent management*. The International Journal of Human Resource Management, 24(9), pp.1762-1776.
- Mohammed, A.A., Baig, A.H. and Gururajan, R., 2020. Proposal of a guide for talent evaluation and management based on a qualitative and three-staged approach: A case of the higher education sector. Journal of Applied Research in Higher Education, 12(5), pp.1045-1078.
- Montero Guerra, J. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez Suárez, M. 2023. The impact of digital transformation on *talent management*. Technological Forecasting and Social Change, 188.
- Mousa, M., & Ayoubi, R. M. 2019. Inclusive/exclusive *talent management*, responsible leadership and organizational downsizing: A study of academics

- in Egyptian public business schools. *Journal of Management Development*, 38(2), 87–104.
- Mousa, S. K., & Othman, M. 2020. The impact of green human resource management practices on sustainable performance in healthcare organisations: A conceptual framework. *Journal of Cleaner Production*, 243.
- Munawar, S., Yousaf, D. H. Q., Ahmed, M., & Rehman, D. S. 2022. Effects of green human resource management on green innovation through green human capital, environmental knowledge, and managerial environmental concern. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 141–150.
- Ogbeibu, S., Emelifeonwu, J., Senadjki, A., Gaskin, J., & Kaivo-oja, J. 2020. Technological turbulence and greening of team creativity, product innovation, and human resource management: Implications for sustainability. *Journal of Cleaner Production*, 244.

- OJK, (2022). Edukasi BPR/BPRS, IBPRS. Available at: <https://ibpr-s.ojk.go.id/edukasikeuangan> (Accessed: 28 April 2024).
- Okoro, T. 2016. Diverse Talent: Enhancing Gender Participation in Project Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 226, 170–175.
- Oludayo, O. A., Akanbi, C. O., Obot, B. M., Popoola, S. I., & Atayero, A. A. 2018. Influence of talent retention strategy on employees' attitude to work: Analysis of survey data. *Data in Brief*, 20, 698–705.
- Omotunde, O. I., & Alegbeleye, G. O. 2021. *Talent management* practices and job performance of librarians in university libraries in Nigeria. *Journal of Academic Librarianship*, 47(2).
- Opie, T., & Livingston, B. 2022. Shared SisterhoodTM: Harnessing collective power to generate more inclusive and equitable organizations. *Organizational Dynamics*, 51(1).

- Ott, D. L., Tolentino, J. L., & Michailova, S. 2018. Effective talent retention approaches. *Human Resource Management International Digest*, 26(7), 16–19.
- Pandita, D., & Ray, S. 2018. *Talent management* and employee engagement – a meta-analysis of their impact on talent retention. *Industrial and Commercial Training*, 50(4), 185–199.
- Pantouvakis, A., & Karakasnakis, M. 2019. Exploring the links between talent philosophies and *talent management* in service organizations. *Industrial and Commercial Training*, 51(4), 277–286.
- Pantouvakis, A., & Vlachos, I. 2020. Talent and leadership effects on sustainable performance in the maritime industry. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 86.
- Parida, S., Ananthram, S., Chan, C., Brown, K., & Brown Green, K. 2021. Green office buildings and sustainability: Does green human resource management elicit green behaviors? *Green office buildings and sustainability: Does green human*

resource management elicit green behaviors? Green Office Buildings and Sustainability: Does Green Human Resource Management Elicit Green Behaviors? *Journal of Cleaner Production*, 329, 129764.

Pham, N. T., Tučková, Z., & Chiappetta Jabbour, C. J. 2019. Greening the hospitality industry: How do green human resource management practices influence organizational citizenship behavior in hotels? A mixed-methods study. *Tourism Management*, 72, 386–399.

Piowar-Sulej, K. 2021. Human resources development as an element of sustainable HRM – with the focus on production engineers. *Journal of Cleaner Production*, 278.

Popa, I., Lee, L., Yu, H., & Madera, J. M. 2023. Losing talent due to COVID-19: The roles of anger and fear on industry turnover intentions. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 54, 119–127.

- Rajput, N., Das, G., Shivam, K., Kumar Nayak, C., Gaurav, K., & Nagpal, P. 2021. An inclusive systematic investigation of human resource management practice in harnessing human capital. *Materials Today: Proceedings*.
- Rodríguez-Sánchez, J. L., González-Torres, T., Montero-Navarro, A., & Gallego-Losada, R. 2020. Investing time and resources for work–life balance: the effect on talent retention. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(6).
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J. C., & Chong, T. 2019. Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737–749.
- Roundy, P. T., & Burke-Smalley, L. 2022. Leveraging entrepreneurial ecosystems as human resource systems: A theory of meta-organizational human

- resource management. Human Resource Management Review, 32(4).
- Sabuncu, K. U., & Karacay, G. 2016. Exploring Professional Competencies for *Talent Management* in Hospitality and Food Sector in Turkey. Procedia - Social and Behavioral Sciences, 235, 443–452.
- Saeed, B. Bin, Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. 2019. Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 26(2), 424–438.
- Salau, O., Osibanjo, A., Adeniji, A., Oludayo, O., Falola, H., Igbinoba, E., & Ogueyungbo, O. 2018. Data regarding *talent management* practices and innovation performance of academic staff in a technology-driven private university. Data in Brief, 19, 1040–1045.

- Saling, K. C., & Do, M. D. 2020. Leveraging people analytics for an adaptive complex *talent management* system. *Procedia Computer Science*, 168, 105–111.
- Salvadorinho, J., Pintor, P., Moreira, J., Freire, M., Ferreira, N., & Teixeira, L. 2022. How to leverage distributed data to create an HR 4.0 platform to support workforce management? A proposed solution based on three industrial contexts. *Procedia Computer Science*, 204, 488–496. h
- Santos, M., Luna, M., Reyes, D. L., Traylor, A., Lacerenza, C. N., & Salas, E. 2022. How to be an inclusive leader for gender-diverse teams. *Organizational Dynamics*, 51(4).
- Savanevičienė, A., & Vilčiauskaitė, B. 2017. Practical Application of Exclusive and Inclusive *Talent Management* Strategy in Companies. *Business, Management and Education*, 15(2), 242–260.
- Sayyadi Tooranloo, H., Azadi, M. H., & Sayyahpoor, A. 2017. Analyzing factors affecting implementation success of sustainable human resource

management (SHRM) using a hybrid approach of FAHP and Type-2 fuzzy DEMATEL. *Journal of Cleaner Production*, 162, 1252–1265.

Schneider, B. 2021. People management in work organizations: Fifty years of learnings. In *Organizational Dynamics* (Vol. 50, Issue 4). Elsevier Ltd.

Selase, A. E., Akunda, D., Chen, Z., & Gikiri, S. N. 2018. Development of Finite Difference Explicit and Implicit Numerical Reservoir Simulator for Modelling Single Phase Flow in Porous Media  
Ostracism View project  
The New Strategy Management: “Togo Vision 2030” and the Challenges Facing public Sector Management  
Reforms View project  
Role of HRM in Talent Retention With Evidence. *Journal of Management and Strategy*, 9(2).

Silveira Ramalho, T., & de Fátima Martins, M. 2022. Sustainable Human Resource Management in the Supply Chain: A new framework. In *Cleaner Logistics and Supply Chain* (Vol. 5). Elsevier Ltd.

- Sjachriatin, E., Riyadi, S., & Mujanah, S. 2023. The effects of knowledge-oriented leadership style, digital transformation, and human resource development on sustainable competitive advantage in East Java MSMEs. *Uncertain Supply Chain Management*, 11(4), 1685-1694.
- Smith, D. A., Arnold, W. L., Krupinski, E. A., Powell, C., & Meltzer, C. C. 2019. Strategic *Talent Management*: Implementation and Impact of a Leadership Development Program in Radiology. *Journal of the American College of Radiology*, 16(7), 992–998.
- Southwick, D. A., Liu, Z. V., Baldwin, C., Quirk, A. L., Ungar, L. H., Tsay, C. J., & Duckworth, A. L. 2023. The trouble with talent: Semantic ambiguity in the workplace. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 174.
- Sparrow, P. 2019. A historical analysis of critiques in the *talent management* debate. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 160–170.

- Stahl, G. K., Brewster, C. J., Collings, D. G., & Hajro, A. 2020. Enhancing the role of human resource management in corporate sustainability and social responsibility: A multi-stakeholder, multidimensional approach to HRM. *Human Resource Management Review*, 30(3).
- Tajuddin, D., Ali, R., & Kamaruddin, B. H. 2015. Developing *Talent Management* Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 201, 80–84.
- Tang, G., Chen, Y., Jiang, Y., Paillé, P., & Jia, J. 2018. Green human resource management practices: scale development and validity. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 56(1), 31–55.
- Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. 2019. Rigor and relevance in empirical TM research: Key issues and challenges. *BRQ Business Research Quarterly*, 22(3), 171–180.
- Vaiman, V., Cascio, W.F., Collings, D.G. and Swider, B.W., 2021. The shifting boundaries of *talent*

- management*. Human Resource Management, 60(2).
- Van den Broek, J., Boselie, P., & Paauwe, J. 2018. Cooperative innovation through a *talent management* pool: A qualitative study on coopetition in healthcare. European Management Journal, 36(1), 135–144.
- Van der Merwe, M., Nel, P. and Hoole, C., 2024. How *talent management* execution impacts career experiences: exploring the organization-individual intersect. Frontiers in psychology, 15, p.1272645.
- Van der Waldt, G. 2020. Constructing conceptual frameworks in social science research. The Journal for Transdisciplinary Research in Southern Africa, 16(1).
- Varpio, L., Paradis, E., Uijtdehaage, S., & Young, M. 2020. The Distinctions Between Theory, Theoretical Framework, and Conceptual Framework. In Academic Medicine (Vol. 95, Issue 7, pp. 989–994). Lippincott Williams and Wilkins.

- Veli Korkmaz, A., van Engen, M. L., Knappert, L., & Schalk, R. 2022. About and beyond leading uniqueness and belongingness: A systematic review of inclusive leadership research. *Human Resource Management Review*, 32(4).
- Vera, D., Samba, C., Kong, D. T., & Maldonado, T. 2021. Resilience as thriving: The role of positive leadership practices. *Organizational Dynamics*, 50(2).
- Weiss, M., Kolbe, M., Grote, G., Spahn, D. R., & Grande, B. 2018. We can do it! Inclusive leader language promotes voice behavior in multi-professional teams. *Leadership Quarterly*, 29(3), 389–402.
- Wilson, N. H. F., Verma, M., & Nanda, A. 2019. Leadership in recruiting and retaining talent in academic dentistry. In *Journal of Dentistry* (Vol. 87, pp. 32–35). Elsevier Ltd.
- Wright, T. A., & Emich, K. J. 2021. Character in crisis: The benefits of the 3-H approach to character development. *Organizational Dynamics*, 50(3).

- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., & Fawehinmi, O. O. 2020. Green human resource management: A systematic literature review from 2007 to 2019. In *Benchmarking* (Vol. 27, Issue 7, pp. 2005–2027). Emerald Group Holdings Ltd.
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. 2020. Linking Green Human Resource Management Practices to Environmental Performance in Hotel Industry. *Global Business Review*, 21(3), 663–680.
- Zaid, A. A., Jaaron, A. A. M., & Talib Bon, A. 2018. The impact of green human resource management and green supply chain management practices on sustainable performance: An empirical study. *Journal of Cleaner Production*, 204, 965–979.
- Zhang, Y. E., & Nesbit, P. L. 2018. Talent Development in China: Human resource managers' perception of the value of the MBA. *International Journal of Management Education*, 16(3), 380–393.

---

## BIODATA PENULIS



**Dr. Anindya Prastiwi Setiawati,  
ST, M.Bus.**

Penulis lahir di Surabaya, 2 Februari 1994. Lulus program magister di Queensland University of Technology jurusan Manajemen Bisnis dan program Doktor Ilmu Ekonomi di Universitas 17 Agustus 1945 Surabaya. Saat ini aktif sebagai dosen Agribisnis di Fakultas Pertanian Universitas Wijaya Kusuma Surabaya sejak tahun 2025. Mata kuliah yang diampu antara lain MSDM, Teori Organisasi, Manajemen Pemasaran Agribisnis dan Pemasaran Internasional.