



Prosiding Seminar Nasional Manajemen

Vol 3 (1) 2024: 420-427

<http://openjournal.unpam.ac.id/index.php/PSM/index>

ISSN: 2830-7747; e-ISSN: 2830-5353



Peran Talenta Manajemen dalam Pembangunan SDM yang Unggul

Ibnu Saeati¹, Maulvi Naufal², Rizki Nur Alif³, Lili Sularmi⁴

Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pamulang 1

Corresponding author: e-mail: saeati24@gmail.com

INFO ARTIKEL	ABSTRAK
<p>Diterima 1 Oktober 2023 Disetujui 20 Oktober 2023 Diterbitkan 25 November 2023</p> <hr/> <p>Kata Kunci: Talent Managemnt, Pembangunan Sumber Daya Manusia</p>	<p>Paradigma baru dalam Manajemen Sumber daya Manusia saat ini menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang harus dikelola secara proaktif dan strategik. Karena tantangan terbesar organisasi saat ini adalah unggul dalam kompetisi talenta. Kompetisi talenta merupakan situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Salah satu strategi untuk memenangkan talent war ini dengan manajemen talenta yang diimplementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan. Penelitian ini menjelaskan bagaimana menerapkan strategi manajemen talenta sebagai strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia di organisasi publik sehingga akan melahirkan SDM yang unggul dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian grounded theory; kajian teori dari penelitian-penelitian sebelumnya untuk memunculkan model penelitian terbaru tentang hubungan talent management dan pengembangan SDM yang unggul. Hasil kajian ditemukan pentingnya menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis, hal ini ditujukan untuk dapat mengembangkan talent mindset sekaligus penciptaan SDM yang unggul di masa kini dan masa depan.</p>
<p>Keywords: Talent Management, Human Resource Development</p>	<p style="text-align: center;">ABSTRACT</p> <p><i>A new paradigm in Human Resource Management recently assumes that human resource is an organizational asset (it is known as human capital) that must be managed proactively and strategically. Because the great challenge of management today is to winning a talent war. The talent war is a situation when company competes each other to beat their competitors for the best talent available in the labor market. One of strategies to win this talent war is with talent management; it is implemented to determine, find, develop, and manage and retain a talented employee in an effort to achieve strategic goal and future business needs. This study explains how to apply a talent management strategy as a strategy to develop human resources in public organizations so that it will produce superior human resources in the organization. This study used a qualitative approach with a grounded theory; theoretical studies from the</i></p>

previous studies to create a new research model on the relationship between talent management and the development of superior human resources. The study results found that the importance of aligning talent management strategies with business strategies; this is aimed at developing a talent mindset as well as creating superior human resources today and in the future.

PENDAHULUAN

Paradigma yang terkandung di balik *talent management* adalah perusahaan bersaing di level individu untuk mendapatkan penguatan produktivitas. Bila kita berhasil mendapatkan individu-individu yang secara rata-rata lebih baik dari pesaing lainnya, maka kita akan mendapatkan perusahaan yang akan lebih baik dalam kinerjanya. Maka dari itu, tantangan perusahaan saat ini adalah untuk memenangkan perang talenta (*talent war*), karena kemampuan memenangkan perang talenta berpengaruh kepada kemampuan memenangkan pasar. Perang talenta merupakan situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Hal ini membawa konsekuensi bagi perusahaan agar lebih mampu melakukan proses penyeleksian talenta dan lebih terampil mengembangkan talenta yang ada. Untuk memenangkan perang talenta setiap perusahaan perlu memahami definisi dari talenta.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang telah mengkaji masalah *Talent Management* membuktikan bahwa manajemen talenta berpengaruh secara signifikan terhadap kemajuan perusahaan. Seperti penelitian Rachmawati (2012) dalam (Chan & Claudia, 2018), dimana hasilnya menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis memiliki dampak yang secara statistik tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Tujuan penelitian ini yaitu ditujukan untuk dapat mengembangkan *talent mindset* sekaligus penciptaan SDM yang unggul di masa kini dan masa depan.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai manajemen talenta. Menurut (Pella, Darmin A & Inayati, 2011): “Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).” Selanjutnya, (Pella, Darmin A & Inayati, 2011) menambahkan mengenai manajemen talenta sebagai berikut; “Talent adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya, talent juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan”.

(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.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompensasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat.

Strategi Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan salah satu konsep yang relatif baru dalam bidang SDM. Istilah manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey melalui suatu studi “*the war of talent*” pada tahun 1997, yang kemudian menjadi salah satu buku yang dipublikasikan pertama kali pada tahun 2001. Strategi manajemen talenta merupakan pendekatan organisasional yang terencana dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan pegawai-pegawai bertalenta dalam organisasi (Gasperz, 2002). Tujuannya adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul.

Manajemen talenta pada dasarnya adalah suatu model pengembangan SDM berdasarkan bakat atau talenta. Pemahaman istilah talenta secara umum dapat diartikan sebagai ‘bakat atau keahlian khusus’ (Davis, 2009). Dalam konteks organisasi, mengacu dari definisi di atas, talenta diartikan sebagai kualitas yang dimiliki pegawai tertentu, yang sangat bernilai dan diperlukan dalam organisasi. Sudut pandang lain menyebutkan bahwa talenta adalah orang-orang yang mempunyai kualitas terbaik yang dibangun, dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang, dan talenta-talenta ini yang akan menjadi generasi penerus organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu, tetapi bisa terdapat di semua level dan fungsi.

Proses Manajemen Talenta

Setelah menetapkan kebutuhan talenta di masa depan, langkah selanjutnya ada menentukan model manajemen talenta. Beberapa model manajemen talenta seperti model yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group, Accenture Model, General Electric Model pada dasarnya memiliki persepsi yang sama tentang proses manajemen talenta, yaitu proses identifikasi (termasuk proses assessment), pengembangan, dan mempertahankan talenta yang dimiliki organisasi (Davis, 2009). Proses manajemen talenta dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Identifikasi Talenta

Dalam menjalankan strategi manajemen talenta, salah satu unsur pentingnya adalah mendapatkan pegawai yang bertalenta. Talenta dapat diperoleh dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Strategi manajemen yang terstruktur akan mempertimbangkan dua sumber ini. Namun demikian dalam praktiknya, organisasi akan terlebih dulu mempertimbangkan sumber internal, dengan pertimbangan pegawai yang sudah ada setidaknya telah memiliki pengetahuan tentang organisasi.

2. Pengembangan talenta

Berbagai model manajemen talenta, dapat dilihat satu kesamaan yaitu komponen kunci dalam model talenta adalah pengembangannya. Tetapi tentunya pilar pengembangan talenta tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung sistem penilaian kinerja atau suksesi yang baik. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan berhasil secara maksimal jika proses identifikasinya tidak didukung oleh sistem penilaian kinerja yang objektif. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan bermakna jika tidak didukung sistem suksesi yang bagus. Filosofi pengembangan talenta adalah pengembangan yang memperhatikan karakteristik individu dalam organisasi.

3. Hubungan *Talent Management* dengan SDM yang Unggul

Talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat (Capelli, 2009). Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi, dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi (Pella, Darmin A & Inayati, 2011). SDM yang unggul dipengaruhi oleh talent manajemen, yang diperkuat dengan temuan (Maya & Thamilselvan, 2013) menunjukkan hubungan yang signifikan manajemen bakat dan kinerja karyawan dan efisiensi organisasi. Temuan (Abdulquddus, 2015) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara variabel manajemen talenta pada keterlibatan karyawan, retensi, nilai tambah dalam meningkatkan kinerja organisasi.

METODE

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian grounded theory, dengan penekanan terhadap pengembangan SDM sehingga diperoleh

SDM yang unggul. Pemilihan metode ini didasarkan atas Penelitian grounded menawarkan pendekatan yang berbeda dari jenis penelitian kualitatif yang lain, seperti fenomenologi, etnografi, studi kasus dan naratif. Dalam penelitian kualitatif, grounded theory tidak berangkat dari teori untuk menghasilkan teori baru melainkan berupaya menemukan teori berdasar teori empirik, bukan membangun teori secara deduktif logis. Karena itu, grounded theory melepaskan teori dan peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data. Dengan kata lain, penelitian model grounded bergerak dari data menuju konsep. Data yang telah diperoleh dianalisis menjadi fakta, dan fakta menjadi konsep. Grounded theory dikembangkan secara induktif selama penelitian sedang berlangsung dan melalui interaksi yang terus menerus dengan data di lapangan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Peran Manajemen Talenta (Talent Management)

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.

Beberapa argumen yang mendasari digunakannya strategi manajemen talenta untuk pengembangan pegawai, antara lain:

- 1) Organisasi dapat menemukan atau mengidentifikasi pegawai yang bertalenta yang dapat mendukung pencapaian kinerja unggul organisasi.
- 2) Pegawai yang bertalenta akan dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam rangka menghadapi tantangan ke depan
- 3) Pengangkatan dan pemilihan pimpinan level tinggi dapat diambil dari talent pool, yang berarti suksesi dapat dipenuhi secara internal.
- 4) Dari aspek anggaran, keterbatasan anggaran untuk pengembangan pegawai harus ditanggapi dengan penyusunan prioritas dalam pengembangan pegawai. Dengan adanya pemetaan pegawai, pengembangan pegawai dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien dari sisi anggaran.
- 5) Dengan pengembangan talent pool dalam manajemen talenta di organisasi akan menciptakan peluang pembinaan hubungan dan jejaring antar pegawai yang bertalenta. Di masa depan jejaring tersebut akan menjadi faktor penting ketika para talent tersebut menduduki jabatan penting di organisasi.

Sejatinya, manajemen talenta dapat menjadi pendekatan strategis yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi (Muhyi, Herwan Abdul., Muttaqqin, 2016). Memperhatikan penjelasan diatas, secara luas pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud oleh manajemen talenta dapat dimulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai pegawai meninggalkan perusahaan (Lewis, R.E dan Heckman, 2006).

Hasil yang bisa didapatkan perusahaan dengan menggunakan strategi manajemen talenta adalah mengisi posisi manajemen puncak dengan orang-orang berkualitas, sehingga perusahaan tidak perlu meragukan kinerja karyawan yang akan diangkat menjadi bagian dari posisi puncak perusahaan (Pella, Darmin A & Inayati, 2011). Hal tersebut berkaitan dengan teori yang dikeluarkan oleh Pratt, et al., pada (Bethke-Langenegger, Pamela., Mahler, Philippe., dan Staffel, 2011) menjelaskan bahwa investasi berupa manajemen talenta dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kualitas kinerja yang tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa adanya kaitan yang signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan.

Mendasarkan pada kerangka konseptual tentang manajemen talenta, proses manajemen talenta merupakan terjemahan dari strategi manajemen SDM yang sejalan (*align*) dengan perencanaan strategis organisasi, serta harus mencerminkan pencapaian visi dan misi. Menurut (Davis, 2009), langkah awal yang perlu dilakukan dalam proses manajemen talenta adalah mengidentifikasi kebutuhan talenta di masa depan. Kebutuhan talenta organisasi untuk lima tahun ke depan merupakan terjemahan dari strategi, dan cerminan dari visi dan misi organisasi, dengan memperhatikan tuntutan internal serta tuntutan eksternal. Aspek kualitas yang tercakup dalam menentukan kebutuhan talenta meliputi pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang diperoleh dari pengalaman, kompetensi, dan kepribadian (*personality*).

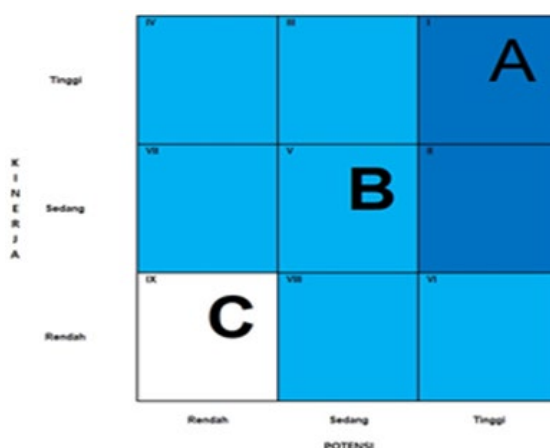
Perusahaan-perusahaan yang menggunakan *talent management* sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan.

Pemetaan Pegawai untuk Mengidentifikasi Talenta

Proses identifikasi dilakukan dengan membuat matriks pemetaan dengan menggunakan dua dimensi, yaitu kinerja dan potensi. Dalam matriks pemetaan pegawai terdapat sembilan kuadran yaitu kuadran I sampai dengan IX, yang kemudian dikelompokkan ke dalam tiga kelompok pegawai yaitu A, B dan C. Pengelompokan A, B dan C ini adalah untuk kepentingan fokus pengembangan bagi masing-masing kelompok. Proses identifikasi ini akan dapat mengidentifikasi pegawai yang akan masuk dalam talent pool. Talent pool ini antara lain diperlukan dalam perencanaan suksesi.

Dimensi potensi pegawai diukur melalui pemetaan potensi pegawai. Pemetaan potensi pegawai dilakukan oleh assessment center. Hasil pemetaan potensi telah siap untuk dimanfaatkan, dan antara lain untuk mengidentifikasi talenta. Untuk pegawai yang telah menduduki jabatan struktural, bisa dilakukan pemetaan kompetensi untuk melengkapi data tentang potensi.

Penilaian kedua dimensi tersebut akan digunakan untuk menyusun matriks pemetaan pegawai. Dimensi kinerja dan dimensi potensi masing-masing berada Mendasarkan pada hasil matriks pencarian talenta, yang telah diidentifikasi menjadi tiga kelompok besar yaitu kelompok A yang merupakan anggota talent pool, kemudian kelompok B yang bisa dikatakan sebagai kelompok pegawai 'biasa' dan kelompok C yang bisa dikatakan kelompok pegawai yang memerlukan penanganan masalah pada sumbu vertikal dan horizontal, sehingga menghasilkan sembilan kuadran yang merupakan kelompok pegawai seperti terlihat pada gambar 1



Gambar 1 Matriks Pemetaan Pegawai

Berdasarkan tiga pengelompokan tersebut akan menentukan kebutuhan pengembangannya. Namun demikian ada metode pengembangan yang bersifat umum yang diperlukan untuk ketiga kelompok tersebut. Beberapa program pengembangan untuk ketiga kelompok tersebut dapat dipaparkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Program Pengembangan Untuk Ketiga Kelompok

Kelompok A	Kelompok B	Kelompok C
1. Program pelatihan kepemimpinan	1. Pelatihan teknis dan fungsional	1. Konseling intensif
2. Pengembangan pribadi	2. Pembimbingan (developmental & improvement coaching)	2. Pembimbingan (improvement coaching)
3. Pembimbingan (developmental coaching)	3. Mentoring	3. Job engineering (menata ulang pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi)
4. Mentoring	4. Goal setting (memperjelas sasaran yang akan dicapai)	4. AMT
5. Rotasi pekerjaan	5. Proyek lintas fungsi	
6. Penugasan (assignment) ke jenjang kepemimpinan yang lebih tinggi	6. Penugasan lebih besar pada jenjang struktural atau fungsionalnya (job enlargement)	
7. Program eksekutif dan lokakarya eksekutif	7. Penugasan dalam bentuk tim	
8. Penugasan mengajar sebagai bentuk learning		
9. Pembentukan role model		

Hambatan yang Kemungkinan Muncul dalam Mengimplementasikan Manajemen Talenta

Dalam praktik mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai bertalenta seringkali mendatangkan pertanyaan dan kekhawatiran, yang mungkin bisa menjadi faktor yang menghambat. Pertanyaan dan kekhawatiran tersebut seperti:

1. Dalam proses mengidentifikasi pegawai pegawai bertalenta kemungkinan akan menimbulkan kecemburuan atau akan menciptakan kelompok elit.

Kemungkinan pada awalnya, pertanyaan atau kekhawatiran tersebut akan muncul. Sebagaimana suatu program baru, tentunya membutuhkan sosialisasi. Pada tahap sosialisasi, perlunya pengelola kepegawaian untuk menekankan program in depth insight. *Insight* adalah proses individual pegawai untuk dapat menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan dan kelemahannya sebagaimana dalam matriks pemetaan pegawai. Dengan memahami posisi mereka dalam matriks pemetaan pegawai, pegawai akan dapat membuat perencanaan karier mereka, untuk kemudian disesuaikan dengan program pengembangan karier yang disediakan organisasi.

2. Pada tahap pengembangan, dalam manajemen talenta ini banyak dibutuhkan peran serta pimpinan misalnya untuk program coaching dan mentoring. Dengan melihat tingkat kesibukan dan beban kerja pimpinan, apakah masih tersedia waktu untuk berperan sebagai coach dan mentor bagi pegawai yang membutuhkan. Proses coaching dan mentoring yang dilakukan sebenarnya tidak harus bersifat formal, yang lebih diperlukan adalah kedisiplinan coach dan pegawai yang dilatih (coachee) untuk melaksanakan peran mereka dalam proses coaching sesuai dengan individual development plan (IDP).

Dalam proses mentoring, pada dasarnya adalah proses social exchange, dimana terjadi hubungan timbak balik antara mentor dan pegawai yang dibimbing (protégé). Karena merupakan proses hubungan timbal balik, jadi mentor pun dapat memanfaatkan protégé untuk menyelesaikan sebagian tugasnya, sambil mengarahkan, sehingga tugas atau pekerjaan mentor pun lebih cepat terselesaikan. Namun lebih dari itu, pada dasarnya yang terpenting adalah pemahaman bahwa masa depan organisasi merupakan tanggung jawab bersama, sehingga bagaimana menciptakan pemimpin masa depan, juga menjadi tanggung jawab bersama.

Peran *Talent Management* dalam Pengembangan SDM yang Unggul

Penelitian (P Khatri, S Gupta, 2010) dalam *Journal of Manafement Strategy* menyebutkan bahwa manajemen berbasis talenta merupakan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan bakat yang dimiliki oleh seseorang, sehingga konsep manajemen talenta diyakini lebih baik dari konsep sumber daya yang lain dalam pengembangan SDM. Orang yang memiliki bakat dapat bekerja lebih cepat, lebih teliti, lebih memiliki nilai seni bila seseorang memiliki bakat seni. Orang yang bekerja sesuai talentanya akan mampu memberikan kontribusi terhadap inovasi yang dikembangkan perusahaan. Manajemen berbasis talenta ini dapat diterapkan diberbagai perusahaan yang menggunakan tenaga kerja berbakat dan akan mendorong kompetensi mereka dalam bekerja.

Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan Satrika Patil (2010), Zartaj Kasmi (2011), Puvita Y.A (2008) tentang manajemen talenta yaitu pemanfaatan sumber daya manusia yang memiliki bakat pada bidang pekerjaannya bermanfaat untuk pengembangan usaha.

Berdasarkan beberapa penelitian-penelitian yang sudah dilakukan mengenai talent management, hal ini dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap pengembangan SDM yang unggul di dalam organisasi. Kaitan talent management terhadap pengembangan SDM yang unggul dapat digambarkan seperti dalam model penelitian di bawah ini.



Gambar 2. Model Penelitian

KESIMPULAN

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa: 1) strategi manajemen talenta merupakan suatu sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang. Dalam organisasi publik, model pengembangan SDM berdasarkan bakat atau talenta merupakan proses yang dilakukan secara sistematis, yaitu proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan SDM bertalenta. 2) Pengembangan yang dilakukan dalam konteks manajemen talenta adalah model pengembangan yang terintegrasi. Pengembangan ini meliputi empat aspek yang harus dikembangkan yaitu pengetahuan, keterampilan, pengalaman atau kompetensi, serta personaliti. Program pengembangan pegawai yang dilakukan mendasarkan pada pengelompokan pegawai yang terdapat dalam matriks pemetaan pegawai. 3) Berdasarkan pengelompokan pegawai dalam matriks pemetaan pegawai akan menentukan kebutuhannya dan menyiapkan pegawai atau talenta yang ada sesuai kelompoknya. Ini perlu diperhatikan karena untuk menyiapkan talenta dalam menjadikannya pemimpin masa depan dengan dibekali program pengembangan kepemimpinan.

Adapun beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penerapan manajemen talenta di organisasi ini, diantaranya: perlunya peningkatan komitmen pengelola kepegawaian yang terkait dengan pengembangan pegawai, untuk berperan secara proaktif sebagai koordinator dalam melaksanakan strategi manajemen talenta. Selain hal tersebut diatas, perlunya peningkatan komitmen pimpinan unit kerja juga untuk ikut bertanggung jawab berperan sebagai *'partner'* bagi pengelola kepegawaian dalam mengembangkan pegawai. Terakhir, perlunya peningkatan koordinasi dan kerjasama antara unit pengelola kepegawaian dengan unit-unit kerja yang terkait dengan pengembangan pegawai.

Aspek terpenting dari berhasilnya program manajemen talenta ini adalah perusahaan melakukan *talent mindset* kepada seluruh karyawan sebelum menerapkan program ini. Hal ini sangat diperlukan karena dengan tertanamnya tujuan dan pola pikir yang sama, program akan terlaksanakan dengan baik dan akan mencapai tujuan bersama dengan maksimal.

REFERENSI

- Abdulquddus. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. *Journal of Economic Development*.
- Anis, Nisifa Prila, et al. "Perencanaan SDM Efektif: Peran Proses Talent Management Dengan Penyesuaian Terhadap Budaya Organisasi." *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce 2.1* (2023): 335-343.

- Cahyani, Elia; Rahma, Adisti; Naufal, M. Ade. Talent Management Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi Dan Karyawan. *Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen*, 2023, 2.2: 143-151.
- Endratno, H. (2013). Talent management dalam meningkatkan kinerja organisasi. *Sustainable Competitive Advantage (SCA)*, 1(1).
- Endratno, Hermin. "Talent management dalam meningkatkan kinerja organisasi." *Sustainable Competitive Advantage (SCA)* 1.1 (2013).
- Karina, Ni Kadek, and I. Komang Ardana. Pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel moderasi pada karyawan. Diss. Udayana University, 2020.
- Krissetyanti, Eunike Prapti Lestari. "Penerapan strategi manajemen talenta dalam pengembangan pns." *Civil Service Journal* 7.1 Juni (2013).
- Pella, Darmin Ahmad. *Talent Management: Building Human Capital for Growth & Excellence*. Gramedia Pustaka Utama, 2011.
- Srimulyani, Veronika Agustini. "Talent Management dan Konsekuensinya terhadap Employee Engagement dan Employee Retention." *INOBIIS: Jurnal Inovasi Bisnis dan Manajemen Indonesia* 3.4 (2020): 538-552.
- Sunday, K. J. (2012). Talent management effect on organization performance. *Journal of Management Research*, 04(02).