

BUKU AJAR

INTEGRASI TEORI DAN PRAKTIK MANAJEMEN TALENTA

Dinamika Tantangan Era Teknologi



BUKU AJAR

INTEGRASI TEORI DAN PRAKTIK MANAJEMEN TALENTA Dinamika Tantangan Era Teknologi

Oleh :

Dr. Honorata Ratnawati Dwi putranti,SE,MM





INTEGRASI TEORI DAN PRAKTIK MANAJEMEN TALENTA
Dinamika Tantangan Era Teknologi

Penulis:

Dr. Honorata Ratnawati Dwi putranti,SE,MM

ISBN : 978-623-09-7430-4

Editor:

Dr. Dyah Palupiningtyas, S.E., M.Si

Penerbit :

Yayasan Drestanta Pelita Indonesia

Redaksi:

Jl. Kebon Rojo Selatan 1 No. 16, Kebon Batur.

Mranggen, Demak

Tlpn. 081262770266

Fax . (024) 8317391

Email: isbn@yayasandpi.or.id

Hak Cipta dilindungi Undang Undang

Dilarang memperbanyak Karya Tulis ini dalam bentuk apapun.



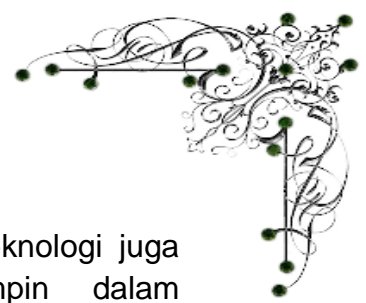
PENGANTAR

Di ambang revolusi industri keempat, kita menyaksikan pergeseran paradigma dalam manajemen talenta. "Integrasi Teori dan Praktik: Manajemen Talenta (Dinamika tantangan era teknologi) " hadir sebagai buku ajar yang dirancang untuk membimbing para Mahasiswa melalui kompleksitas baru dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan mempertahankan talenta dalam lingkungan kerja yang terus berubah.

Pengantar buku ini bertujuan untuk menetapkan landasan bagi pembaca dalam memahami pentingnya adaptasi terhadap inovasi digital dan bagaimana hal tersebut berdampak pada pengelolaan sumber daya manusia. Era digital telah membawa gelombang perubahan yang tidak hanya mempengaruhi alat dan platform yang kita gunakan, tetapi juga bagaimana kita berkomunikasi, berkolaborasi, dan memotivasi para pekerja yang cerdas dan terhubung satu sama lain serta perencanaan dan pengelolaan Sumber Daya Manusia yang bertalenta dalam perusahaan.

Halaman-halaman berikut, kita akan menjelajahi teori-teori terkini yang mendasari manajemen talenta. Dari membangun budaya kerja yang berpusat pada digital hingga seorang pemimpin yang mampu dalam untuk membuat keputusan strategis tentang sumber daya manusia, buku ini menyajikan wawasan yang diperkaya dengan studi kasus, Sumber penelitian akademik dari jurnal-jurnal ilmiah, serta buku-buku tentang Sumber daya Manusia dan perilaku keorganisasian.

Buku ini akan membahas bagaimana manajemen talenta memberikan kontribusi di dalam mempersiapkan transisi Sumber Daya manusia yang memiliki integritas, prestasi serta dedikasi di dalam organisasi. Berbagai Teori keorganisasian dan teori Sumber Daya Manusia menjadi dasar di dalam penulisan buku ini. Teori-teori yang ada membantu untuk menganalisis dan berkontribusi dalam implementasi dalam



pengelolaan manajemen Talenta. Kehadiran Teknologi juga memberikan tantangan baru bagi pemimpin dalam menyiapkan talenta-talenta yang dimulai dari proses penarikan SDM, pengelolaan, pemeliharaan untuk hasil yang maksimal.

Para pembaca akan diajak untuk mempertimbangkan bagaimana prinsip-prinsip manajemen talenta tradisional dapat disesuaikan dengan dunia yang terus bergerak menuju otomatisasi, serta bagaimana kita dapat memelihara inovasi dan kreativitas dalam proses tersebut. Kita akan mengeksplorasi bagaimana organisasi dapat mengembangkan potensi organisasi yang siap digital, yang tidak hanya menerapkan teknologi terkini tetapi juga dapat mengelola tim dengan empati dan wawasan.

Buku ini adalah sumber daya yang tidak ternilai untuk para manajer sumber daya manusia, eksekutif, konsultan, dan pelajar yang ingin memahami dan menerapkan prinsip-prinsip manajemen talenta yang efektif dalam era digital. Dengan pendekatan yang holistik, kami bertujuan untuk menyiapkan pembaca tidak hanya untuk bertahan, tetapi juga untuk berkembang dalam ekosistem bisnis yang berubah dengan cepat ini.

Saya berharap buku ini akan menjadi panduan yang berharga, memberikan pengetahuan dan alat untuk merangkul era digital dan memanfaatkannya untuk mengembangkan dan mengelola talenta dengan cara yang berkelanjutan dan inovatif. Mari kita bersama-sama melangkah ke depan, memanfaatkan teknologi untuk mengungkap potensi penuh dari aset terbesar kita: manusia. Selamat datang di perjalanan untuk menjadi pemimpin dalam manajemen talenta era digital.

Semarang, 2024

Penulis

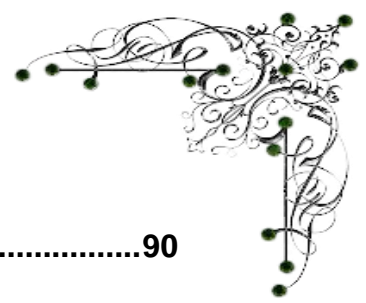


DAFTAR ISI
Table of Contents

PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR TABEL	xi
BAB 1	1
PENGANTAR MANAJEMEN TALENTA.....	1
A. Definisi dan Ruang Lingkup manajemen Talenta	1
B. Pentingnya Manajemen Talenta era digital	8
C. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Talenta	11
BAB 2	14
PERENCANAAN TALENTA.....	14
A. Identifikasi Kebutuhan Talenta	15
B. B.Perencanaan Sukses.....	18
C. Perencanaan Karir dan Pengembangan	20
BAB 3	23
PEREKRUTAN DAN SELEKSI TALENTA.....	23
A. Strategi Perekrutan (Menarik Bakat)	23
B. Pengembangan Talent	27
BAB 4	32
MEMPERTAHANKAN KARYAWAN BERTALENTA.....	32
A. Ritensi Karyawan bertalenta.....	32
Bab 5:	38
KESEJAHTERAAN DAN KESEHATAN KARYAWAN	38



A. Pentingnya Kesehatan dan Kesejahteraan dalam Tempat Kerja	38
B. Program-program Kesejahteraan Karyawan	42
C. Manajemen Stres dan Keseimbangan Kerja-Hidup....	45
D. Keseimbangan dan Fleksibilitas dalam pengelolaan stress karyawan	47
E. Hubungan Stress kerja dan Management Talenta	49
F. Stress dan kinerja.....	51
BAB 6:	54
KOMUNIKASI DAN KOLABORASI DALAM ORGANISASI	54
A. Prinsip Komunikasi Efektif dalam Organisasi	54
B. Membangun Kolaborasi dan Tim Kerja	56
C. Pengertian Komunikasi Organisasi	57
D. Pengertian Komunikasi Organisasi Menurut para Ahli	60
Menurut pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang telah dibahas bisa diartikan sebagai berikut:.....	61
E. Teori Komunikasi Organisasi.....	61
F. Fungsi dan Manfaat Komunikasi dalam Organisasi ...	63
G. Manfaat Komunikasi Organisasi.....	64
H. Menggunakan Teknologi untuk Meningkatkan Komunikasi dan Kolaborasi	65
BAB 7	69
MUTUAL MOTIVATION-PRODUCTIVITY DYNAMICS.....	69
A. Tinjauan Literatur	72
B. Diskusi.....	75
BAB 8:	80
MANAJEMEN TALENTA GLOBAL	80
A. Tantangan dalam Manajemen Talenta Global.....	81
B. Manajemen Ekspatriat.....	83
C. Keragaman Tenaga Kerja: Kunci untuk Retensi yang Berkelanjutan	86



BAB 9	90
TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN TALENTA	90
A. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia	90
B. Digitalisasi dan Otomatisasi	91
BAB 10:	96
PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN TALENTA.....	96
A. Memahami Perubahan Organisasi	96
B. Mengembangkan Bakat di Tengah Perubahan	98
C. Kultur dan Nilai Organisasi	99
D. Dampak Perubahan Organisasi terhadap Pengembangan Talenta	101
E. Strategi Pengembangan Bakat pada Masa Perubahan Organisasi	102
F. Membuat Rencana Pengembangan Bakat untuk Perubahan Organisasi.....	104
BAB 11	107
ETIKA DAN HUKUM DALAM MANAJEMEN TALENTA... 	107
A. Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	107
B. Regulasi dan Kepatuhan	110
C. manajemen talent organisasi sector public.....	113
BAB 12:	116
MANAJEMEN DIVERSITAS DAN INKLUSI.....	116
A. Memahami Manajemen Keanekaragaman.....	116
B. Strategi untuk Keberagaman dan Inklusi.....	118
C. Memanfaatkan Alat Digital untuk Manajemen Bakat	119
BAB 13	Error! Bookmark not defined.
KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN TALENTA.....	123
A. Gaya Kepemimpinan dalam Manajemen Talenta	123
B. Peran Pemimpin dalam Pengembangan Talenta	126



BAB 14	129
TREN MASA DEPAN DALAM	129
MANAJEMEN TALENTA	129
A. Mengembangkan Sistem Talent Management Terintegrasi untuk Keberlanjutan Organisasi.....	131
B. Manajemen Talenta dan Kecerdasan Buatan (Artificial intelligence/AI)	133



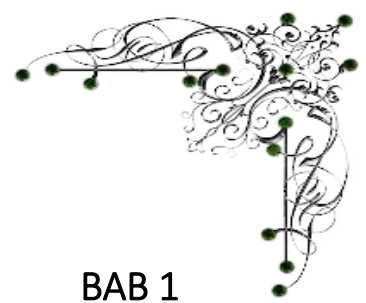
DAFTAR GAMBAR

Gambar1	Tahapan system Talent Management	26
Gambar 2	program pembelajaran dan pengembangan berdasarkan hasil pemetaan talenta	30
Gambar 3	Kesejahteraan keseimbangan hidup	44
Gambar 4	solusi menghadapi stress untuk keseimbangan hidup	48
Gambar 5	hubungan stress dan kinerja karyawan	53
Gambar 6	Perkembangan Teori Loyalitas Karyawan dengan Mutual Motivation-Productivity Dynamics	78
Gambar 7	system Manajemen Talenta	94
Gambar 8	sistem manajemen bakat terintegrasi	130



DAFTAR TABEL

Tabel 1	klasifikasi faktor retensi karyawan untuk mengembangkan loyalitas karyawan	76
---------	--	----



BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN TALENTA

Tinjauan intruksional Umum (TIU):

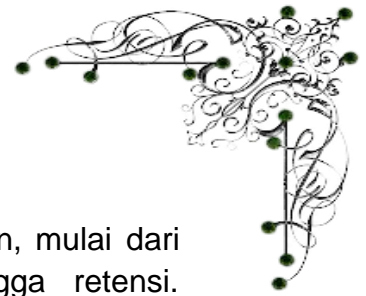
- Para Mahasiswa akan memahami definisi dan konsep dasar manajemen talenta, mengidentifikasi ruang lingkupnya dalam organisasi, dan memahami pentingnya manajemen talenta dalam era digital.
- Hasil Pembelajaran: Siswa diharapkan dapat menjelaskan konsep manajemen talenta, menguraikan ruang lingkup dan fungsi utamanya, dan memahami pengaruh era digital terhadap strategi manajemen talenta.
- Metodologi Pembelajaran: Meliputi pembelajaran teoritis, diskusi kelompok, dan studi kasus untuk aplikasi praktis.

Tinjauan Instruksional Khusus (TIK)

- Definisi dan Konsep Dasar Manajemen Talenta: Siswa memahami definisi dan prinsip dasar, diikuti oleh kuis untuk menguji pemahaman.
- Ruang Lingkup Manajemen Talenta: Penjelasan tentang rekrutmen, pengembangan, dan retensi talenta, dengan aktivitas pembelajaran berupa penelitian mandiri dan presentasi.
- Manajemen Talenta di Era Digital: Pemahaman tentang pengaruh era digital terhadap strategi manajemen talenta, melalui diskusi kelompok

A. Definisi dan Ruang Lingkup manajemen Talenta

Talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia terpadu dalam Mengidentifikasi, mengelola, dan mengembangkan kemampuan seseorang berdasarkan potensi dan kinerjanya (Han, 2022). Ruang lingkup manajemen talenta mencakup semua aktivitas yang berkaitan

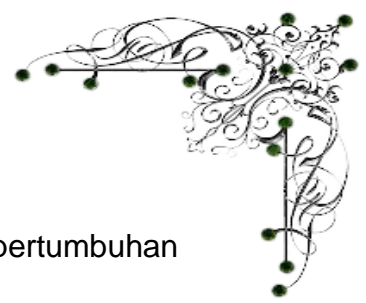


dengan pengelolaan bakat dan potensi karyawan, mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, hingga retensi. Dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini, manajemen talenta telah menjadi komponen penting bagi keberhasilan organisasi mana pun. Hal ini bukan hanya tentang memperkerjakan orang-orang yang tepat tetapi juga tentang mengembangkan dan mempertahankannya untuk memastikan pertumbuhan berkelanjutan dan daya saing.

Manajemen talenta merupakan pendekatan holistik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang fokus pada identifikasi, pengelolaan, dan pengembangan kemampuan individu berdasarkan potensi dan kinerjanya (Mohana et al., 2021). Kerangka teori manajemen talenta menekan faktor manusia sebagai kekuatan Pendorong di balik pengembangan jaringan pengetahuan dan inovasi kewirausahaan. Strategi manajemen mengeksplorasi korelasi antara faktor internal dan keberhasilan organisasi, dengan sumber daya manusia yang berpotensi menjadi sumber keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Mengadopsi pendekatan sistem sosioteknik dan manajemen proses inovasi bisnis yang efisien merupakan bagian integral dari keberhasilan manajemen talenta.

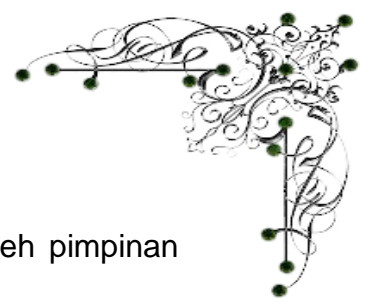
Tantangannya terletak pada menarik dan merekrut karyawan yang terampil serta mempertahankan dan mengembangkan bakat mereka melalui berbagai inisiatif. Manajemen talenta yang efektif fokus pada menemukan orang yang tepat untuk peran yang tepat, mengembangkan potensi mereka, dan beradaptasi dengan lanskap bisnis yang terus berkembang. Manajemen talenta telah berkembang secara signifikan menjadi aspek yang sangat diperlukan dalam kesuksesan organisasi. Hal ini tidak hanya sekedar rekrutmen dan penempatan, namun mencakup pendekatan komprehensif terhadap manajemen sumber daya manusia. Prosesnya melibatkan identifikasi, pembinaan, dan mempertahankan



bakat dan potensi karyawan untuk memastikan pertumbuhan dan daya saing yang berkelanjutan.

Perkembangan lanskap bisnis yang dinamis saat ini, manajemen talenta telah menjadi fungsi penting bagi organisasi mana pun yang berupaya mencapai kesuksesan. Fokusnya telah bergeser dari merekrut individu yang tepat menjadi mengembangkan dan mempertahankan mereka. Pergeseran ini menyoroti pentingnya pendekatan strategis dan holistik terhadap manajemen talenta, dengan menekankan faktor manusia sebagai kekuatan pendorong di balik jaringan pengetahuan dan inovasi serta memiliki integritas dalam memajukan organisasi. Manajemen strategis sangat penting dalam memahami korelasi antara faktor internal dan keberhasilan organisasi. Korelasi ini menggarisbawahi pentingnya sumber daya manusia sebagai sumber potensial keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Organisasi dapat memastikan keberhasilan upaya manajemen bakat mereka dengan mengadopsi pendekatan sistem sosioteknik dan mengelola proses inovasi bisnis secara efisien.

Tantangan utama dalam manajemen talenta terletak pada menarik, merekrut, dan kemudian mempertahankan karyawan yang terampil sekaligus menemukan serta pengembangan bakat mereka. Manajemen talenta yang efektif berporos pada identifikasi individu yang tepat untuk peran tertentu, mengembangkan potensi mereka, dan beradaptasi dengan lanskap bisnis yang terus berkembang. Ketika organisasi berusaha untuk menavigasi Situasi *Volatility, Uncertainty, Complexity, dan Ambiguity* (VUCA) dan sifat kompetitif pasar global, manajemen talenta muncul sebagai fungsi penting yang memerlukan perhatian strategis. Hal ini melibatkan pendekatan yang komprehensif dan terintegrasi terhadap proses sumber daya manusia, yang mencakup rekrutmen, penempatan, pengembangan, dan



retensi, dengan fokus strategis yang dipimpin oleh pimpinan perusahaan.

Dampak dan nilai arsitektur manajemen talenta penting untuk dapat dikenali perannya dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia secara kuantitatif dan kualitatif. Penyelarasan manajemen talenta dengan pengembangan bisnis dan peningkatan pribadi sangat penting untuk mencapai keberhasilan strategis dan memastikan kinerja organisasi. Keberagaman, mobilitas, dan keahlian yang semakin meningkat di lingkungan global saat ini menghadirkan tantangan dan peluang baru bagi manajemen talenta. Ketika organisasi bergulat dengan perubahan ini, pengembangan, motivasi, dan keterlibatan talenta menjadi semakin penting untuk memenuhi kebutuhan organisasi yang dinamis.

Secara umum, ruang lingkup manajemen talenta dapat dibagi menjadi tujuh tahapan utama, yaitu:

1. Analitik Talenta dan Teknologi dan akuisisi

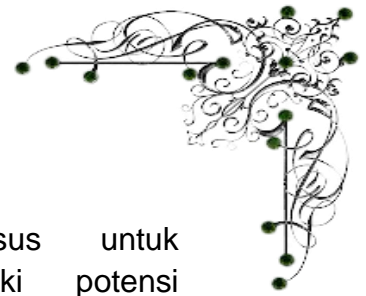
Analitik Talenta: Penggunaan data dan analitik untuk membuat keputusan yang lebih baik tentang perekrutan, pengembangan, dan retensi karyawan.

Teknologi: Pemanfaatan sistem HR dan alat digital untuk mendukung proses manajemen talenta, seperti sistem manajemen pembelajaran dan perangkat lunak manajemen kinerja.

2. Pengembangan dan pelatihan

Pengembangan adalah tahapan untuk meningkatkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan karyawan agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Tahapan ini mencakup aktivitas-aktivitas seperti pelatihan, pengembangan karier, dan *coaching*.

Pengembangan Keterampilan: Fokus pada peningkatan keterampilan dan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengembangan profesional.



Program Kepemimpinan: Program khusus untuk mengembangkan karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan, sering melalui mentoring, *coaching*, dan rotasi jabatan.

3. Pemberdayaan dan Pengakuan: Menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, di mana karyawan merasa dihargai dan memiliki peluang untuk berkontribusi secara signifikan.
Pengakuan dan Reward: Sistem penghargaan dan insentif untuk mengakui dan memotivasi karyawan yang berprestasi tinggi.
4. Diversifikasi Tenaga Kerja: Menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam, menghargai perbedaan budaya, gender, dan latar belakang.
Inisiatif Inklusivitas: Program dan kebijakan yang memastikan semua karyawan memiliki akses yang sama terhadap peluang dan sumber daya.
Dalam praktiknya, manajemen talenta harus disesuaikan dengan kebutuhan dan tujuan spesifik organisasi. Ini melibatkan kolaborasi yang erat antara departemen sumber daya manusia, pimpinan perusahaan, dan karyawan, untuk memastikan bahwa strategi dan praktik yang diterapkan efektif dalam mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi.
5. Manajemen Kinerja dan Penilaian:
Penilaian Kinerja: Proses evaluasi terhadap kinerja karyawan, biasanya melibatkan peninjauan berkala dan umpan balik.
Manajemen Kinerja: Termasuk menetapkan tujuan, monitoring kemajuan, dan memberikan dukungan serta sumber daya yang diperlukan untuk mencapai target.
6. Retensi Karyawan: Strategi untuk mempertahankan karyawan berbakat, seperti lingkungan kerja yang positif, kompensasi yang kompetitif, dan peluang karier.
Perencanaan Suksesi: Proses perencanaan dan persiapan untuk menggantikan posisi kunci dalam organisasi dengan memastikan bahwa karyawan yang tepat dilatih dan siap



mengambil alih. Retensi adalah tahapan untuk menjaga agar karyawan-karyawan terbaik tetap berada di organisasi. Tahapan ini mencakup aktivitas-aktivitas seperti perencanaan karier, pemberian kompensasi dan benefit yang kompetitif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan:

7. Kesejahteraan Karyawan: Menyediakan program yang mendukung keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, seperti fleksibilitas waktu kerja dan dukungan kesehatan mental.

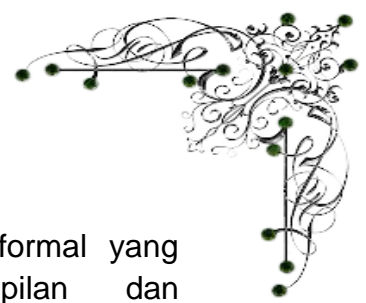
Pada tahapan akuisisi, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan talenta yang diperlukan untuk mencapai tujuannya. Setelah kebutuhan talenta teridentifikasi, organisasi perlu menyusun strategi rekrutmen dan seleksi yang efektif untuk menarik dan memilih kandidat terbaik.

Aktivitas rekrutmen bertujuan untuk mencari dan menarik kandidat yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Aktivitas ini dapat dilakukan melalui berbagai media, seperti iklan, media sosial, dan *networking*.

Aktivitas seleksi bertujuan untuk memilih kandidat yang paling memenuhi kualifikasi dan potensi untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Aktivitas ini biasanya mencakup proses wawancara, tes, dan penilaian lainnya. Pada tahapan *on-boarding*, organisasi perlu memperkenalkan karyawan baru kepada organisasi dan budayanya. Aktivitas ini bertujuan untuk membantu karyawan baru agar dapat beradaptasi dengan lingkungan kerja barunya dan mencapai kinerja yang optimal.

Pengembangan

Pada tahapan pengembangan, organisasi perlu mengembangkan keterampilan, kemampuan, dan pengetahuan karyawan agar dapat mencapai kinerja yang optimal. Pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui berbagai metode, seperti pelatihan, pengembangan karier, dan *coaching*.



Pelatihan adalah proses pembelajaran formal yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan. Pelatihan dapat dilakukan secara internal atau eksternal. Pengembangan karier adalah proses yang membantu karyawan untuk merencanakan dan mencapai tujuan kariernya. Pengembangan karier dapat dilakukan melalui aktivitas-aktivitas seperti mentoring, coaching, dan rotasi pekerjaan. *Coaching* adalah proses pendampingan yang dilakukan oleh seorang *coach* untuk membantu karyawan mencapai tujuannya. *Coach* dapat berperan sebagai mentor, fasilitator, atau konselor.

Pada tahapan retensi, organisasi perlu menjaga agar karyawan-karyawan terbaik tetap berada di organisasi. Retensi karyawan dapat dilakukan melalui berbagai aktivitas, seperti perencanaan karir, pemberian kompensasi dan benefit yang kompetitif, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Perencanaan karir adalah proses yang membantu karyawan untuk merencanakan dan mencapai tujuan kariernya. Perencanaan karir dapat dilakukan melalui aktivitas-aktivitas seperti mentoring, coaching, dan rotasi pekerjaan.

Kompensasi dan benefit adalah imbalan yang diberikan kepada karyawan atas kinerjanya. Kompensasi dan benefit yang kompetitif dapat membantu organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Lingkungan kerja yang positif dapat meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang puas dengan pekerjaannya cenderung akan lebih loyal dan bertahan di organisasi.

Kesimpulannya Manajemen talenta adalah proses yang penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dan bertalenta. Ruang lingkup manajemen talenta mencakup semua aktivitas yang berkaitan dengan pengelolaan bakat dan potensi karyawan, mulai dari rekrutmen, penempatan, pengembangan, hingga retensi.



Pentingnya Manajemen Talenta era digital

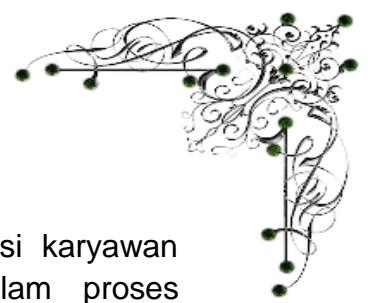
Manajemen talenta adalah sebuah pilar penting yang menopang keberhasilan perusahaan di era global yang kompetitif ini. Dengan mendekati manajemen talenta secara strategis, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya menarik karyawan yang tepat tetapi juga memelihara dan mempertahankan mereka untuk jangka panjang.

Pertama dan terutama, proses identifikasi talenta memungkinkan organisasi untuk mengenali individu yang memiliki kapasitas untuk berkembang dalam peran yang lebih kompleks dan berdampak. Karyawan seperti ini adalah aset berharga yang, jika dikelola dengan baik, dapat menjadi pemimpin masa depan dan penggerak utama inovasi dalam perusahaan.

Selanjutnya, melalui pengembangan talenta, perusahaan berinvestasi dalam kapital manusianya, meningkatkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Program pelatihan dan pengembangan yang disesuaikan tidak hanya memperluas keterampilan dan pengetahuan karyawan tetapi juga menanamkan rasa kepercayaan dan loyalitas terhadap perusahaan.

Manajemen kinerja dan penilaian yang efektif memastikan bahwa tujuan individu dan organisasi selaras, menciptakan lingkungan kerja yang lebih produktif dan terfokus. Pengakuan atas kerja keras dan pencapaian melalui sistem *reward* yang adil dapat meningkatkan motivasi karyawan dan mendorong kinerja yang lebih tinggi. Dalam hal retensi, manajemen talenta memainkan peran kunci dalam menjaga karyawan terbaik tetap di perusahaan. Dengan memberikan peluang karier yang menarik, lingkungan kerja yang mendukung, dan kompensasi yang kompetitif, perusahaan dapat mengurangi *turnover* karyawan dan membangun tim yang kuat dan stabil.

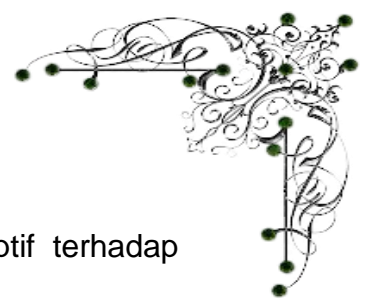
Di era digital ini, manajemen talenta tidak hanya melibatkan strategi perekrutan, tetapi juga memerlukan



keberlanjutan dalam pengembangan dan retensi karyawan yang berbakat. Adopsi teknologi digital dalam proses perekrutan dapat memberikan keuntungan dalam efisiensi operasional dan akses lebih luas terhadap pencari kerja. Namun, ada juga tantangan terkait dengan penggunaan teknologi dalam perekrutan, seperti aspek relasional yang mungkin terabaikan.

Dalam sebuah lingkungan kerja yang terus berubah, keberhasilan perusahaan juga bergantung pada kemampuan untuk menavigasi transformasi digital. Aliran informasi yang cepat dan perkembangan teknologi yang terus-menerus menuntut keberanian untuk mereformasi model bisnis dan menghadapi resistensi internal dalam organisasi (Arun Kumar, 2018). Kepemimpinan transformasi yang efektif dan penerapan teknologi yang tepat adalah kunci untuk menghadapi tantangan ekonomi dan lingkungan di masa depan (Arun Kumar, 2018).

Manajemen talenta yang efektif tidak hanya mencakup perekrutan dan pengembangan karyawan, tetapi juga retensi mereka melalui penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan program kompensasi yang adil. Hal ini berdampak langsung pada produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan perusahaan di tengah persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu, manajemen talenta tidak hanya sekadar merencanakan strategi perekrutan, tetapi juga memperhatikan langkah-langkah lanjutan yang berkelanjutan dalam mendukung dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. Dalam upaya membangun keterikatan karyawan dan membentuk organisasi pembelajar, manajemen talenta memiliki peran kunci dalam menetapkan visi dan tujuan jangka panjang perusahaan. Selain itu, manajemen talenta juga melibatkan penerapan penggunaan teknologi digital dalam proses pengembangan dan retensi karyawan. Integrasi teknologi dalam manajemen talenta dapat meningkatkan efisiensi operasional, akses yang lebih luas terhadap bakat,



serta pembentukan lingkungan kerja yang adaptif terhadap perkembangan teknologi (Al-Rawashdeh, 2020).

Menurut penelitian terbaru, manajemen talenta di era digital mencakup tidak hanya strategi perekrutan, tetapi juga penggunaan teknologi dalam analisis organisasi, seleksi, evaluasi, pengembangan, dan kontrol inventaris karyawan. Dalam lingkungan kerja yang terus berubah, perusahaan harus mampu menggunakan teknologi untuk mendukung keberlanjutan pengembangan karyawan dan menciptakan strategi retensi yang efektif.

Adopsi teknologi digital dalam manajemen talenta juga memiliki tantangan, seperti aspek relasional yang mungkin terabaikan, serta kemampuan untuk menghadapi resistensi internal terkait dengan transformasi digital. Oleh karena itu, selain menerapkan teknologi, perusahaan juga perlu mengembangkan kepemimpinan transformasi yang efektif untuk menghadapi tantangan ekonomi dan lingkungan di masa depan.

Sebagai kesimpulan, manajemen talenta yang efektif di era digital tidak hanya mencakup perekrutan, tetapi juga pengembangan, retensi, dan integrasi teknologi dalam proses tersebut. Hal ini memberikan dampak langsung pada produktivitas, inovasi, dan keberlanjutan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu memperhatikan langkah-langkah lanjutan yang berkelanjutan dalam mendukung dan mempertahankan karyawan yang berkualitas serta mempersiapkan strategi menghadapi tantangan teknologi di masa depan. Langkah-langkah lanjutan yang berkelanjutan dalam mendukung dan mempertahankan karyawan yang berkualitas di era digital melibatkan penggunaan teknologi digital, pemilihan dan pengembangan karyawan berbakat, serta peningkatan efisiensi.

Manajemen talenta yang inovatif memastikan bahwa perusahaan tidak hanya bertahan dalam lingkungan bisnis saat ini yang terus berubah tetapi juga berkembang dan



memimpin dengan contoh. Investasi dalam talenta adalah investasi dalam masa depan perusahaan itu sendiri.

B. Sejarah dan Perkembangan Manajemen Talenta

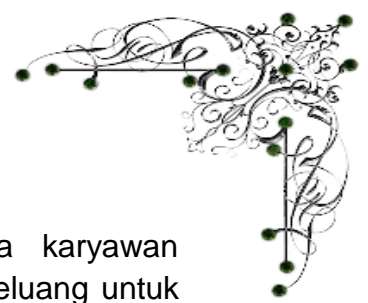
Sejarah dan perkembangan manajemen talenta merupakan topik yang luas dan menarik, mencerminkan evolusi pemikiran dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) serta respons terhadap perubahan kondisi ekonomi, teknologi, dan globalisasi

Manajemen talenta awalnya muncul dari konsep tradisional manajemen SDM, di mana fokusnya adalah pada perekrutan, pelatihan, dan retensi karyawan. Namun, seiring dengan meningkatnya persaingan global dan kebutuhan akan keunggulan kompetitif pada akhir abad ke-20, perusahaan mulai menyadari pentingnya tidak hanya mengelola, tapi juga mengembangkan dan memaksimalkan potensi individu yang berbakat.

Pada tahun 1990-an, konsep "perang bakat" diperkenalkan oleh McKinsey & Co, yang menekankan pada persaingan yang ketat untuk merekrut dan mempertahankan karyawan terbaik (Musakuro & De Klerk, 2021). Dari situ, manajemen talenta berkembang menjadi lebih strategis, dengan fokus pada identifikasi, pengembangan, dan pemanfaatan karyawan yang memiliki potensi tinggi atau keterampilan kritis yang langka.

Masuk ke abad ke-21, teknologi informasi dan data besar memberi dampak besar pada manajemen talenta. Perusahaan-perusahaan mulai memanfaatkan analitik data untuk membuat keputusan yang lebih tepat dalam mengidentifikasi dan mengelola talenta. Alat-alat seperti sistem manajemen pembelajaran dan perangkat lunak manajemen kinerja menjadi bagian penting dari proses manajemen talenta.

Selain itu, ada pengakuan yang berkembang bahwa manajemen talenta tidak hanya untuk karyawan level atas



atau "bintang", tapi harus merangkul semua karyawan (Agarwal, 2015). Hal ini mencakup pemberian peluang untuk pertumbuhan dan pengembangan pribadi, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif.

Perkembangan terbaru dalam manajemen talenta meliputi pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi, menggabungkan kebutuhan bisnis dengan aspirasi karyawan. Organisasi yang berhasil dalam manajemen talenta saat ini adalah yang mampu menyeimbangkan antara investasi pada individu dan tujuan strategis perusahaan, dengan menanamkan budaya kerja yang kuat, membangun komitmen, dan mendorong inovasi.

Dengan terus berkembangnya pasar kerja yang semakin dinamis dan kompleks, manajemen talenta tetap menjadi komponen kritis dalam strategi bisnis untuk mengamankan kesuksesan jangka panjang dan keberlanjutan organisasi.

SOAL LATIHAN KELOMPOK

1. Konsep Manajemen Talenta:
Jelaskan konsep manajemen talenta dan bagaimana penerapannya berdampak terhadap kesuksesan organisasi. Diskusikan juga tentang perbedaan antara manajemen talenta dan manajemen sumber daya manusia tradisional.
2. Peran Strategis Manajemen Talenta:
Deskripsikan peran strategis manajemen talenta dalam mencapai tujuan bisnis jangka panjang. Berikan contoh bagaimana manajemen talenta dapat diintegrasikan dengan strategi bisnis perusahaan.
3. Pengukuran Keberhasilan Manajemen Talenta:
Apa saja metrik atau indikator kunci yang digunakan untuk mengukur keberhasilan program manajemen talenta dalam organisasi? Diskusikan pentingnya



metrik tersebut dalam mengevaluasi efektivitas inisiatif manajemen talenta.

4. Tantangan dalam Manajemen Talenta:

Identifikasi dan jelaskan tantangan utama yang dihadapi organisasi dalam manajemen talenta saat ini. Bagaimana organisasi dapat mengatasi tantangan tersebut untuk memastikan bahwa mereka dapat menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta kunci?

5. Teknologi dan Manajemen Talenta:

Bagaimana teknologi telah mengubah lanskap manajemen talenta? Diskusikan tentang peran teknologi dalam memfasilitasi proses manajemen talenta, serta tantangan dan peluang yang ditimbulkannya.



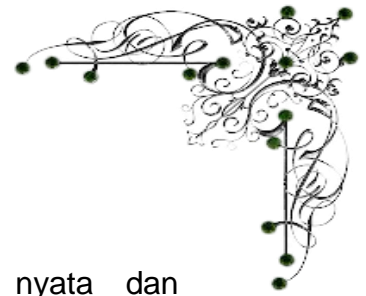
BAB 2 PERENCANAAN TALENTA

Tinjauan Instruksional Umum(TIU):

- Mahasiswa akan mengembangkan pemahaman komprehensif tentang konsep dan praktik perencanaan talenta, termasuk identifikasi, pengembangan, dan pengelolaan talenta dalam organisasi untuk memenuhi kebutuhan masa depan.
- Hasil Pembelajaran: Peserta didik diharapkan dapat:
- Menjelaskan pentingnya perencanaan talenta dalam strategi organisasi.
- Menguraikan langkah-langkah dalam proses perencanaan talenta.
- Mengidentifikasi cara perencanaan talenta mendukung pencapaian tujuan organisasi jangka panjang.
- Metodologi Pembelajaran: Metode yang digunakan akan meliputi ceramah, diskusi kelas, analisis kasus, dan proyek perencanaan talenta simulasi.

TIK:

- Pemahaman Konsep Perencanaan Talenta:
- Mengidentifikasi elemen-elemen kunci dalam perencanaan talenta dan hubungannya dengan kesuksesan organisasi.
- Proses dan Langkah Perencanaan Talenta:
- Menjelaskan langkah-langkah dalam merencanakan dan mengimplementasikan strategi pengelolaan talenta.
- Alat dan Teknik dalam Perencanaan Talenta:
- Mengaplikasikan alat dan teknik yang relevan dalam perencanaan talenta, seperti peta kompetensi dan analisis kesenjangan.
- Studi Kasus dan Simulasi:



- Menerapkan konsep ke studi kasus nyata dan mengembangkan rencana talenta untuk skenario fiktif atau studi kasus.

A. Identifikasi Kebutuhan Talenta

Identifikasi kebutuhan talenta adalah langkah pertama yang krusial dalam proses manajemen talenta (Madurani & Pasaribu, 2022). Proses ini dimulai dengan pemahaman yang jelas tentang tujuan strategis perusahaan dan bagaimana talenta individu dapat membantu mencapai tujuan tersebut. Perusahaan harus menentukan keterampilan, pengalaman, dan kompetensi yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan saat ini dan masa depan (Saleh & Atan, 2021). Ini adalah proses berkelanjutan yang memerlukan perencanaan yang matang dan visi yang jelas tentang arah bisnis.

Pada dasarnya, identifikasi kebutuhan talenta melibatkan beberapa langkah kunci:

1) Analisis Kebutuhan Organisasi:

Organisasi harus secara teratur melakukan audit talenta untuk memahami keterampilan yang ada dan kesenjangan yang mungkin ada. Ini melibatkan pengkajian terhadap struktur organisasi saat ini, rencana suksesi, dan proyeksi kebutuhan masa depan berdasarkan rencana bisnis dan perkembangan pasar.

2) Peramalan Kebutuhan Masa Depan:

Memprediksi apa yang akan dibutuhkan organisasi dalam hal talenta untuk beberapa tahun ke depan adalah bagian penting dari proses ini. Perusahaan harus melihat tren industri, teknologi yang muncul, dan faktor ekonomi yang dapat mempengaruhi jenis pekerjaan dan keterampilan yang akan penting di masa mendatang.

3) Pemetaan Kompetensi:

Setelah mengetahui kebutuhan organisasi, pemetaan kompetensi membantu dalam menentukan spesifikasi keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk setiap



peran. Ini mencakup keterampilan teknis dan lunak, seperti kepemimpinan, kerja tim, dan kemampuan beradaptasi.

4) Penilaian Talenta Internal:

Mengevaluasi karyawan saat ini untuk memahami kekuatan dan area yang memerlukan pengembangan lebih lanjut. Ini dapat melibatkan penilaian kinerja, pengembangan karir, dan rencana suksesi untuk memastikan bahwa talenta yang ada dimaksimalkan.

5) Mencari Talenta Eksternal:

Identifikasi kebutuhan talenta juga melibatkan melihat ke luar organisasi untuk mencari kandidat yang mungkin memiliki keterampilan yang belum ada dalam perusahaan. Hal ini seringkali memerlukan kerja sama dengan penyedia layanan perekrutan, perguruan tinggi, dan jaringan profesional.

6) Analitik Talenta:

Dengan berkembangnya teknologi dan data besar, analitik talenta memainkan peran yang semakin penting. Organisasi dapat menggunakan data untuk mengidentifikasi tren, memprediksi kebutuhan talenta, dan membuat keputusan berbasis bukti tentang di mana dan bagaimana merekrut atau mengembangkan karyawan.

7) Integrasi dengan Strategi Bisnis:

Identifikasi kebutuhan talenta harus selaras dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Ini memastikan bahwa upaya manajemen talenta mendukung tujuan perusahaan dan membantu membangun keunggulan kompetitif.

8) Komunikasi dan Kolaborasi:

Komunikasi yang efektif antara departemen SDM, manajemen puncak, dan stakeholder kunci adalah penting untuk mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan talenta. Kolaborasi ini memastikan bahwa proses identifikasi kebutuhan talenta adalah inklusif dan mencakup perspektif yang beragam.

9) Adaptasi dan Fleksibilitas:



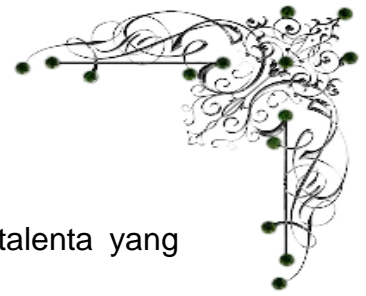
Organisasi harus cukup fleksibel untuk menyesuaikan pendekatan mereka dalam mengidentifikasi talenta, mengingat bahwa pasar kerja dan kondisi bisnis terus berubah. Ini mungkin berarti memperbarui definisi peran, menciptakan jalur karir yang baru, atau mengadopsi pendekatan baru dalam pengembangan karyawan.

- 10) Dalam praktiknya, identifikasi kebutuhan talenta memerlukan pendekatan yang proaktif dan berorientasi pada masa depan. Organisasi harus siap untuk terus belajar dan beradaptasi, memastikan bahwa mereka tidak hanya menanggapi perubahan tetapi juga mengantisipasinya, mempersiapkan mereka untuk mengambil keuntungan dari peluang yang muncul dengan memiliki tim yang terampil dan siap untuk tantangan baru.

Dari penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta yang efektif memerlukan pendekatan holistik dan proaktif, yang mengkombinasikan kebutuhan bisnis dengan keinginan karyawan, serta menggunakan data dan analitik untuk membuat keputusan yang berbasis bukti. Oleh karena itu, upaya identifikasi kebutuhan talenta harus selaras dengan strategi bisnis perusahaan dan memerlukan kolaborasi yang inklusif antara departemen SDM, manajemen puncak, dan stakeholder kunci.

Integrasi data dan analisa yang efisien akan memungkinkan perusahaan untuk mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan pasar kerja, menciptakan kesempatan untuk mengambil keuntungan dari lingkungan yang terus berkembang. Adapun tantangan yang dihadapi, seperti ketidakpastian dan kompleksitas dalam lingkungan manajemen talenta, dapat diatasi dengan kesiapan untuk belajar, beradaptasi, dan mengubah pendekatan sesuai dengan kebutuhan yang berkembang.

Dalam hal ini, kunci keberhasilan terletak pada kemampuan perusahaan untuk menyikapi perubahan dengan cepat dan



efisien, serta menerapkan strategi manajemen talenta yang relevan dengan kebutuhan masa depan.

Penelitian mendatang dapat memfokuskan pada lebih banyak teknologi khusus yang dapat digunakan untuk manajemen talenta, penerapan praktik terbaik dalam memanfaatkan teknologi informasi, dan integrasi strategis dari pendekatan manajemen talenta dengan tujuan bisnis perusahaan

B. Perencanaan Suksesi

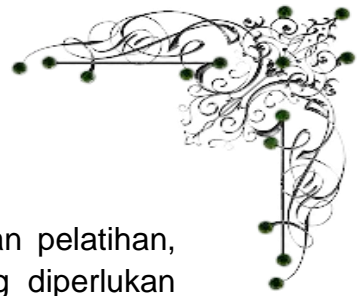
Perencanaan suksesi adalah proses sistematis dalam manajemen talenta yang dirancang untuk memastikan kelanjutan kepemimpinan dan peran kunci lainnya dalam sebuah organisasi. Proses ini memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang siap untuk mengisi posisi penting saat diperlukan, baik karena alasan yang terduga seperti pensiun, maupun karena alasan yang tidak terduga seperti kepergian mendadak atau perubahan struktur organisasi.

1) Tujuan Utama dari Perencanaan Suksesi:

1. Mengurangi Risiko: Mengurangi risiko yang berkaitan dengan kekosongan mendadak dalam posisi kunci.
2. Kontinuitas Operasional: Memastikan kontinuitas operasional dan kepemimpinan.
3. Pengembangan Karyawan: Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan berpotensi tinggi untuk posisi yang lebih tinggi.
4. Pengetahuan dan Keterampilan: Memelihara pengetahuan organisasi dan keterampilan khusus yang diperlukan untuk keberhasilan bisnis.

2) Komponen Kunci dari Perencanaan Suksesi:

1. Identifikasi Posisi Kunci: Menentukan posisi mana yang kritis bagi operasi dan strategi perusahaan.
2. Penilaian Talenta: Menilai bakat internal untuk menemukan kandidat yang sesuai untuk suksesi.



3. Pengembangan Karyawan: Menyediakan pelatihan, pengembangan, dan pengalaman yang diperlukan bagi kandidat suksesi.
4. Pencadangan Suksesi: Membuat rencana untuk setiap posisi kunci, sering kali dengan beberapa kandidat dalam pertimbangan.

3) Proses Perencanaan Suksesi:

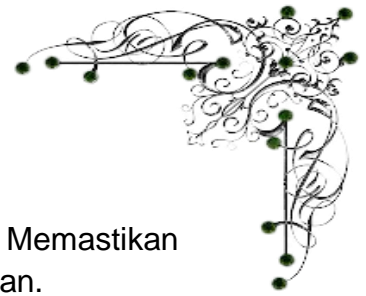
1. Analisis Kebutuhan: Memahami kebutuhan saat ini dan masa depan organisasi berdasarkan strategi bisnis.
2. Penilaian dan Identifikasi: Penilaian kompetensi dan potensi karyawan untuk mengidentifikasi bakat yang dapat dikembangkan.
3. Pengembangan dan Pelatihan: Mendesain program pelatihan dan pengembangan yang sesuai untuk mempersiapkan kandidat untuk peran masa depan.
4. Pemantauan dan Evaluasi: Memantau perkembangan kandidat dan mengevaluasi kesiapan mereka untuk mengambil posisi yang ditargetkan.
5. Penerapan: Melaksanakan rencana suksesi ketika posisi menjadi tersedia atau kebutuhan muncul.

4) Tantangan dalam Perencanaan Suksesi:

1. Perubahan Organisasi: Adaptasi dengan perubahan struktur organisasi atau strategi bisnis.
2. Objektivitas: Menjaga objektivitas dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kandidat.
3. Keterlibatan Manajemen: Memastikan keterlibatan dan dukungan dari manajemen senior.
4. Komunikasi: Berkomunikasi dengan jelas tentang proses dan hasil dari perencanaan suksesi kepada karyawan dan pemangku kepentingan.

5) Manfaat Perencanaan Suksesi:

1. Kesiapan untuk Perubahan: Menjaga kesiapan organisasi untuk perubahan dan ketidakpastian.
2. Retensi Karyawan: Meningkatkan retensi karyawan dengan menyediakan jalur karir yang jelas.



3. Kepemimpinan yang Efektif: Memastikan kepemimpinan yang efektif dan berkelanjutan.
4. Keunggulan Kompetitif: Menyediakan keunggulan kompetitif melalui pemanfaatan bakat internal.

Dalam praktik, perencanaan suksesi bukan hanya untuk tingkat eksekutif tetapi juga berlaku pada semua tingkat dalam organisasi. Proses ini harus fleksibel dan berkelanjutan, dengan komitmen dari atas ke bawah untuk mengembangkan bakat dan mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi.

C. Perencanaan Karir dan Pengembangan

Perencanaan karir dan pengembangan merupakan inti dari manajemen talenta. Dalam manajemen talenta, perencanaan karir bukan hanya tentang memenuhi kebutuhan saat ini, tetapi juga tentang memproyeksikan kebutuhan masa depan dan mempersiapkan karyawan untuk bertemu dengan kebutuhan tersebut. (Gelencsér et al., 2023). Ini adalah proses yang sinergis di mana karyawan dan pemberi kerja bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Manajemen talenta memandang perencanaan karir sebagai investasi strategis dalam modal manusia. Organisasi yang sukses mengakui bahwa karyawan yang berkembang adalah kunci keberhasilan jangka panjang. Mereka menciptakan lingkungan di mana karyawan didorong untuk memahami kekuatan dan aspirasi mereka, menetapkan tujuan karir yang sesuai, dan mengejar pencapaian tujuan tersebut dengan sumber daya yang disediakan oleh organisasi. Melalui pengembangan karir, karyawan diberikan pelatihan, peluang pengembangan kepemimpinan, dan pengalaman kerja yang membentuk dan mengasah keterampilan mereka, membuat mereka tidak hanya aset yang lebih berharga bagi perusahaan tetapi juga memungkinkan mereka untuk merasa lebih terpenuhi dalam pekerjaan mereka.

Manajemen talenta yang efektif memadukan perencanaan karir dan pengembangan dengan strategi bisnis



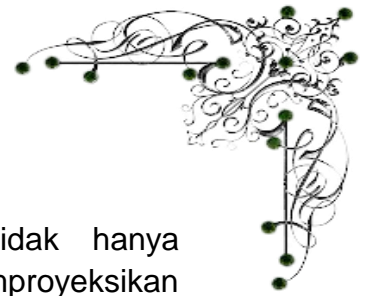
yang lebih luas (Li, 2015). Ini mencakup mengidentifikasi dan mengembangkan bakat untuk posisi kunci melalui perencanaan suksesi, memastikan bahwa ada aliran bakat yang konstan yang siap untuk mengambil peran kritis saat dibutuhkan. Dengan demikian, perencanaan karir dan pengembangan dalam manajemen talenta tidak hanya tentang mengisi posisi yang kosong tetapi juga tentang menciptakan jalan bagi karyawan untuk berkembang yang pada akhirnya mengarah pada keberhasilan dan inovasi organisasi.

Manajemen talenta yang efektif sangat penting untuk keberhasilan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif organisasi. Hal ini melibatkan pendekatan holistik dan proaktif yang mengintegrasikan kebutuhan bisnis dengan keinginan karyawan sambil menggunakan data dan analitik untuk membuat keputusan berdasarkan bukti.

Dalam lanskap bisnis yang berubah dengan cepat saat ini, identifikasi talenta perlu diselaraskan dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Hal ini memastikan bahwa upaya manajemen talenta mendukung tujuan perusahaan dan berkontribusi dalam membangun keunggulan kompetitif. Mengintegrasikan data dan analisis yang efisien memungkinkan perusahaan mengantisipasi dan beradaptasi terhadap perubahan di pasar tenaga kerja, sehingga menciptakan peluang untuk memanfaatkan lingkungan yang terus berkembang.

Kesadaran bahwa manajemen talenta harus merangkul seluruh karyawan, bukan hanya staf tingkat senior, menyoroti pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan pribadi bagi semua anggota tim. Hal ini menekankan inklusivitas dan kesempatan yang sama bagi semua anggota tim, menumbuhkan budaya pembelajaran dan peningkatan berkelanjutan.

Selain itu, manajemen talenta yang efektif lebih dari sekadar mengisi posisi saat ini. Ini melibatkan perencanaan



dan pengembangan karir strategis yang tidak hanya memenuhi kebutuhan saat ini tetapi juga memproyeksikan kebutuhan masa depan dan mempersiapkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ini adalah proses sinergis di mana pekerja dan pengusaha bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Organisasi yang sukses menyadari bahwa pengembangan karyawan merupakan investasi strategis dalam sumber daya manusia. Melalui pengembangan karir, karyawan diberikan pelatihan, peluang pengembangan kepemimpinan, dan pengalaman kerja yang membentuk dan mengasah keterampilan mereka, menjadikan mereka tidak hanya aset yang lebih berharga bagi perusahaan tetapi juga lebih memenuhi peran mereka.

Dalam konteks manajemen talenta, perencanaan dan pengembangan karir yang efektif bukan hanya sekedar mengisi posisi yang kosong; tujuan mereka adalah menciptakan jalur bagi karyawan untuk berkembang, yang pada akhirnya mengarah pada kesuksesan dan inovasi organisasi. Hal ini mencakup identifikasi dan pengembangan talenta untuk posisi-posisi kunci melalui perencanaan suksesi, memastikan aliran talenta yang konstan dan siap untuk mengambil peran penting saat dibutuhkan.

Perlu diingat dan diperhatikan, manajemen talenta yang sukses memerlukan pendekatan proaktif dan terintegrasi yang mempertimbangkan perkembangan kebutuhan bisnis dan aspirasi karyawan sambil memanfaatkan data dan analisis untuk mendorong keputusan yang tepat



BAB 3

PEREKRUTAN DAN SELEKSI TALENTA

Tujuan Instruksional Umum:

- Mahasiswa diharapkan memahami prinsip-prinsip dan praktik terbaik dalam perekrutan dan seleksi talenta, serta mengembangkan kemampuan untuk mendesain dan melaksanakan proses perekrutan yang efektif dan adil dalam berbagai konteks organisasi.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan konsep dan pentingnya perekrutan dan seleksi dalam manajemen sumber daya manusia.
- Memahami dan menerapkan kriteria perekrutan untuk menarik kandidat yang berkualitas.
- Menganalisis teknik dan metode seleksi yang efektif untuk mengidentifikasi talenta terbaik.
- Mengembangkan strategi untuk mengintegrasikan perekrutan dan seleksi dengan strategi organisasi secara keseluruhan.
- Mengidentifikasi tantangan dalam perekrutan dan seleksi, termasuk keberagaman dan inklusivitas, serta menyusun rencana untuk mengatasi tantangan tersebut.

A. Strategi Perekrutan (Menarik Bakat)

Proses menarik talenta merupakan kegiatan untuk menarik talenta-talenta potensial agar bergabung dan berkontribusi pada organisasi. Proposisi nilai karyawan yang ditawarkan perusahaan kepada karyawan merupakan faktor yang dapat menarik karyawan untuk bergabung dan berkontribusi pada organisasi (Priyadarshi, 2011). Proposisi nilai karyawan yang ditawarkan dapat berupa pendapatan, peluang karir, sistem penghargaan, asuransi kesehatan, keseimbangan kehidupan kerja, budaya kerja, peluang



pembelajaran dan pengembangan, dll (Borkowski & Meese, 2020).

Organisasi perlu mengambil langkah-langkah untuk menarik talenta terbaik yang dibutuhkan organisasi. Langkah-langkah untuk menarik talenta terbaik:

1) Perencanaan Bakat.

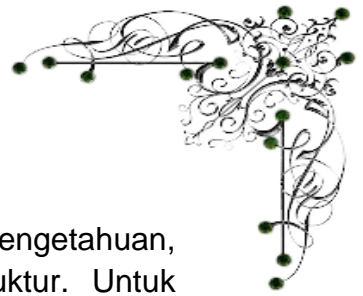
Perencanaan kebutuhan talenta dilakukan berdasarkan strategi organisasi, budaya, kapasitas dan kapabilitas sumber daya manusia, lingkungan kompetitif, pasar tenaga kerja. Organisasi perlu menentukan posisi strategis utama dan kriteria bakat untuk posisi tersebut yang ditentukan berdasarkan kebutuhan bisnis utama organisasi. Kriteria talenta yang dibutuhkan untuk posisi-posisi kunci dapat ditentukan dalam direktori kompetensi di setiap level talent pool. Perencanaan talenta diperlukan untuk menjamin ketersediaan dan kesiapan talenta pada posisi dan waktu yang tepat

2) Rekrutmen

Organisasi harus menemukan orang-orang yang memenuhi kriteria keberhasilan yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Rekrutmen merupakan suatu kegiatan untuk mencari kandidat yang tepat untuk suatu posisi pekerjaan. Metode rekrutmen dapat dilakukan melalui sumber daya internal dan eksternal. Contoh rekrutmen internal seperti lowongan pekerjaan atau tender pekerjaan. Contoh sumber daya eksternal adalah rekrutmen melalui media sosial atau lembaga pendidikan. Pemilihan metode rekrutmen perlu mempertimbangkan ketersediaan sumber daya pekerja internal dan ketersediaan anggaran.

3) Seleksi.

Seleksi merupakan proses penilaian calon-calon yang akan diseleksi untuk bergabung dalam organisasi. Penilaian calon dilakukan melalui berbagai alat seperti



tes psikologi, tes keterampilan dan pengetahuan, penilaian kompetensi, wawancara terstruktur. Untuk mendapatkan pekerja yang tepat dan mengurangi risiko kesalahan investasi dalam mempekerjakan pekerja, pemilihan pekerja harus disesuaikan dengan kriteria atau kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan unggul.

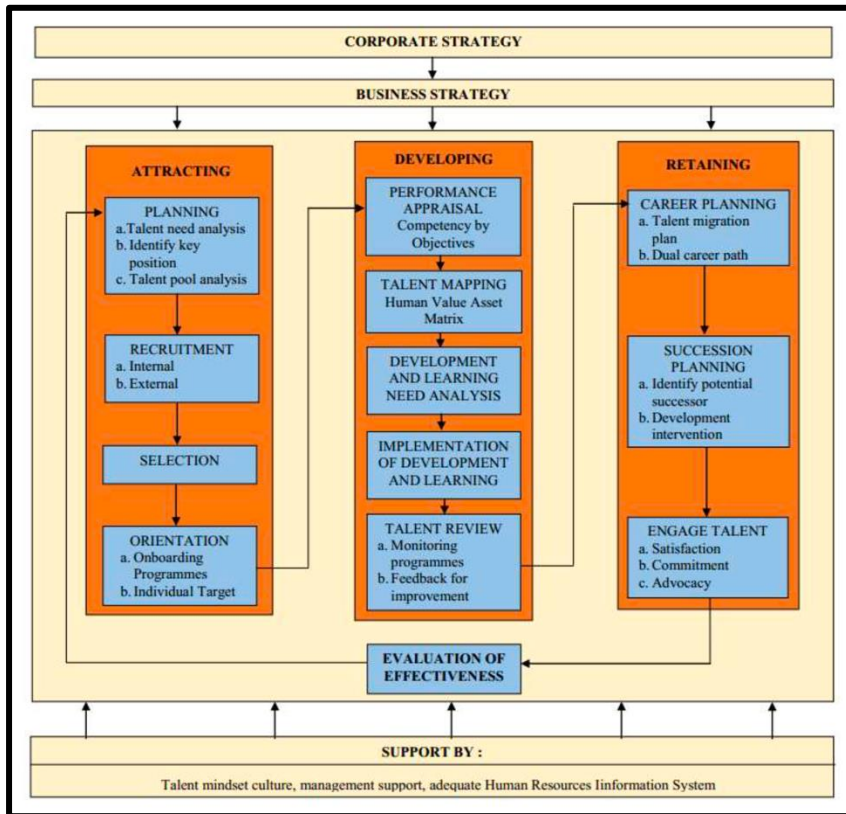
4) Orientasi.

Pekerja baru perlu memperoleh pemahaman tentang pekerjaan yang menjadi tanggung jawab mereka. Organisasi perlu merancang program orientasi yang efektif untuk memastikan pekerja baru dapat menyelesaikan pekerjaannya.

Untuk menunjang keberhasilan program orientasi, manajemen dapat membentuk

tim orientasi yang terdiri dari manajer lini dan manajer sumber daya manusia. Tim akan memberikan pendampingan dan akan menjelaskan tanggung jawab pekerjaan, aturan organisasi, hak-hak pekerja, dll. Organisasi juga dapat menunjuk mentor untuk memberikan bimbingan teknis dan moral guna mempercepat proses adaptasi pekerja baru di organisasi. Di akhir masa orientasi bagi pekerja baru, perlu dilakukan evaluasi terhadap penguasaan pekerjaan yang akan menjadi tanggung jawabnya.

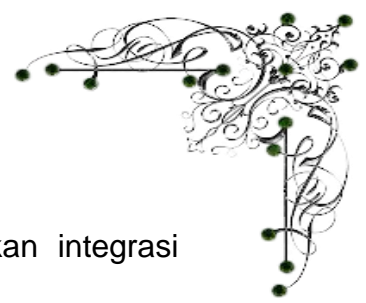
Proses orientasi kerja biasanya dilakukan selama 1-3 bulan sebelum karyawan melaksanakan tugasnya secara penuh dan mandiri.



Gambar1 Tahapan system Talent Management

Gambardi atas, menggambarkan strategi korporat dalam tiga tahap utama: menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Strategi ini didukung oleh evaluasi efektivitas dan landasan budaya mindset talenta, dukungan manajemen, serta sistem informasi sumber daya manusia yang memadai.

Dalam tahap menarik, fokusnya adalah pada perencanaan, yang melibatkan analisis kebutuhan talenta dan penentuan posisi-posisi kunci, serta analisis kolam talenta yang tersedia. Rekrutmen dilakukan baik dari dalam maupun luar perusahaan, dan seleksi kandidat dilakukan dengan cermat. Setelah itu, tahap orientasi melibatkan program onboarding



dan penetapan target individu untuk memastikan integrasi yang lancar ke dalam perusahaan.

Tahap pengembangan melibatkan penilaian kinerja untuk mengidentifikasi kompetensi dan memetakan talenta sebagai aset berharga. Ini dilanjutkan dengan analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran serta implementasinya. Ulasan talenta dilakukan secara periodik untuk memonitor kemajuan dan memberikan umpan balik untuk perbaikan. Untuk mempertahankan talenta, strategi mencakup perencanaan karir yang memungkinkan mobilitas talenta dan jalur karir ganda, serta perencanaan suksesi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan penerus. Engasemen talenta diprioritaskan untuk memastikan kepuasan, komitmen, dan advokasi dari karyawan terhadap perusahaan.

Semua tahapan ini terintegrasi dalam strategi bisnis yang lebih luas dan diarahkan oleh strategi korporat, dengan tujuan akhir untuk meningkatkan efektivitas keseluruhan dalam mengelola sumber daya manusia.

B. Pengembangan Talent

Proses pengembangan ditujukan untuk meningkatkan kinerja dan kompetensi pekerja dalam menghadapi tuntutan bisnis organisasi (Day, 1994). Kegiatan program pembangunan meliputi:

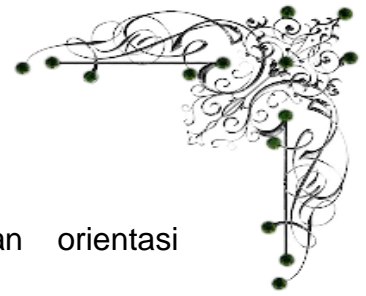
1) Penilaian kinerja karyawan

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam

menyelesaikan tanggung jawab pekerjaan mereka.

Penilaian kinerja dilakukan berdasarkan pencapaian target yang telah ditentukan. Indikator Kinerja Utama tanggung jawab pekerjaan suatu jabatan ditentukan kemudian dibandingkan dengan pencapaian hasil kerja.

Pengembangan dapat dilakukan terhadap kesenjangan antara target dan pencapaian kinerja. Penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai evaluasi keberhasilan



dalam proses rekrutmen, seleksi, dan orientasi pegawai.

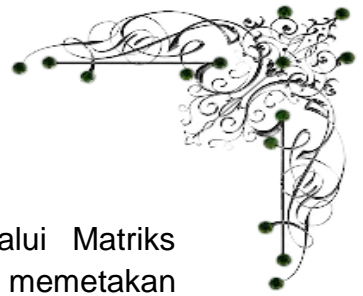
Selain berdasarkan gap hasil penilaian kinerja, perencanaan pengembangan talenta juga dapat dilakukan berdasarkan gap kompetensi. Kesenjangan kompetensi diukur berdasarkan kriteria kompetensi yang dipersyaratkan pada jenjang jabatan yang lebih tinggi di atas jabatan saat ini untuk dibandingkan dengan hasil pengukuran pencapaian kompetensi pegawai saat ini. Penilaian kompetensi ini untuk memprediksi kesiapan dan kebutuhan pengembangan kompetensi yang dibutuhkan oleh talenta pada posisi yang lebih tinggi di masa depan.

2) Pemetaan Bakat

Pemetaan bakat mengidentifikasi individu dalam organisasi berdasarkan penilaian kinerja dan penilaian kompetensi. Pemetaan talenta digunakan sebagai dasar untuk mengidentifikasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan yang harus dilakukan untuk memastikan ketersediaan dan kesiapan talenta yang dibutuhkan organisasi.

Pemetaan talenta perlu dilakukan secara berkala untuk mengevaluasi kesiapan talenta dan kebutuhan pengembangan talenta. Pemetaan kinerja pegawai dilakukan berdasarkan pencapaian masing-masing pegawai terhadap target indikator kinerja utama yang telah ditetapkan. Pemetaan kompetensi pegawai dilakukan berdasarkan hasil penilaian kompetensi untuk mengukur kesiapan setiap pegawai dalam memberikan kontribusi pada jabatan yang lebih tinggi di masa depan.

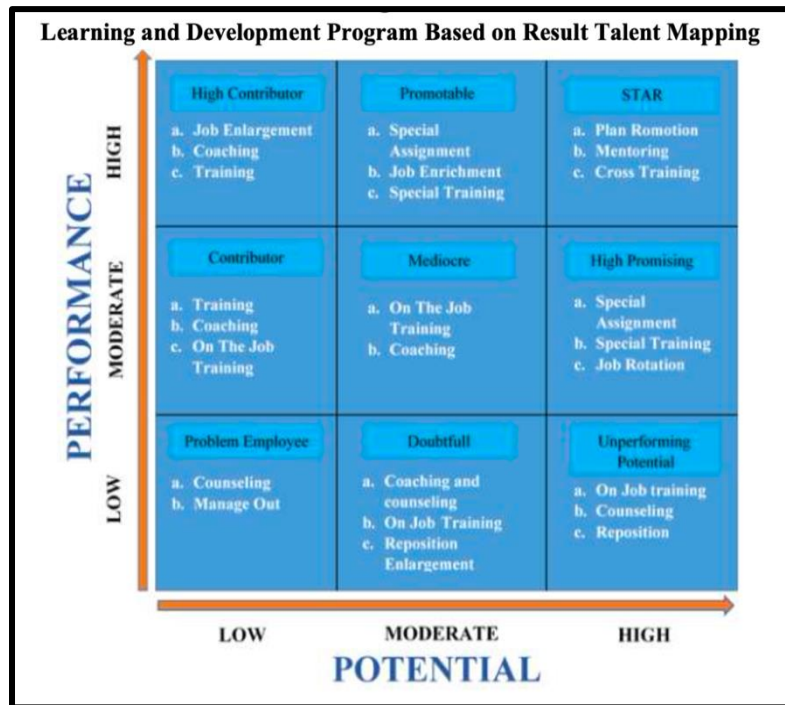
Organisasi melakukan pemetaan talenta dengan mempertimbangkan ketersediaan talenta internal, kompleksitas dan persyaratan jabatan, ketersediaan talenta di pasar, dan anggaran yang tersedia.



Pemetaan talenta dapat dilakukan melalui Matriks Human Asset Value (HAV). HAV akan memetakan posisi pekerja dalam matriks berdasarkan kinerja dan kompetensinya.

- 3) Analisis Kebutuhan Pembelajaran dan Pengembangan. Untuk meningkatkan efektivitas pembelajaran dan pengembangan, diperlukan adanya untuk menganalisis kebutuhan pembelajaran dan pengembangan setiap bakat. Efektivitas program pembelajaran dan pengembangan akan meningkatkan ketersediaan dan kesiapan talenta untuk ditempatkan pada posisi kunci dalam organisasi.

Pembelajaran dan pengembangan bakat dilakukan dalam bentuk pembelajaran di kelas, penugasan khusus atau bantuan pembinaan. Penugasan khusus dalam suatu proyek meningkatkan kompetensi secara efektif karena memberikan pengalaman langsung bagi pekerja untuk terlibat dalam perencanaan, pengelolaan, dan memastikan penyelesaian proyek. Pengayaan dan perluasan pekerjaan, rotasi pekerjaan, pembinaan dan pendampingan merupakan program alternatif untuk meningkatkan kompetensi pegawai secara efektif.



Gambar 2 program pembelajaran dan pengembangan berdasarkan hasil pemetaan talenta

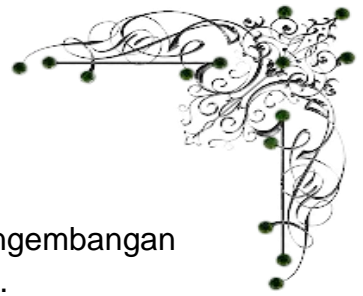
Gambar 2 menyajikan beberapa program pembelajaran dan pengembangan berdasarkan hasil pemetaan talenta dapat dijelaskan pada program berikut :

- 1) Pelaksanaan Program Pembelajaran dan Pengembangan.

Sistem pengelolaan talenta harus didukung oleh program pembelajaran dan pengembangan yang handal. Keberhasilan pelaksanaan program pembelajaran dan pengembangan dipengaruhi oleh beberapa faktor berikut:

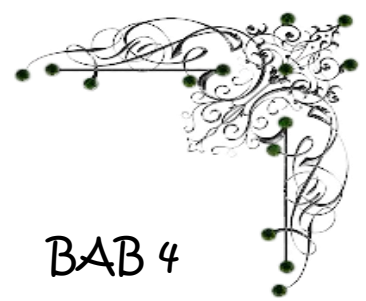
- 2) Komitmen manajemen puncak

Manajemen puncak perlu memberikan dukungan moral, menjadi teladan yang konsisten agar



pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan berjalan efektif di seluruh tingkat organisasi.

- 3) Mekanisme dan sistematika program pembelajaran dan pengembangan Program atau model pembelajaran dan pengembangan yang disusun harus disesuaikan dengan hasil pemetaan kinerja dan penilaian kompetensi pegawai.
- 4) Dukungan infrastruktur yang memadai.
Infrastruktur yang memadai menjadi faktor penting dalam program pembelajaran dan pengembangan karena dalam pelaksanaannya memerlukan perencanaan dan integrasi data serta modul pembelajaran dan pengembangan yang relevan.
- 5) Ketersediaan anggaran
Program pembelajaran dan pengembangan memerlukan anggaran yang memadai untuk mempersiapkan infrastruktur dan melaksanakan implementasinya.
- 6) Evaluasi bakat.
Talent review dilakukan untuk memantau dan mengevaluasi program pembelajaran dan pengembangan yang telah dilaksanakan serta mengevaluasi ketersediaan dan kesiapan talent yang dibutuhkan organisasi. Hasil talent review dapat digunakan untuk menyesuaikan program pembelajaran dan pengembangan, mempercepat ketersediaan dan kesiapan pemenuhan talenta yang dibutuhkan organisasi.



BAB 4

MEMPERTAHANKAN KARYAWAN BERTALENTA

Tujuan Instruksional Umum:

- Mahasiswa diharapkan untuk memahami strategi dan praktek terbaik dalam mempertahankan karyawan bertalenta, termasuk cara mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan dan mengembangkan program yang mendukung loyalitas serta pertumbuhan karyawan.

Tujuan Instruksional Khusus:

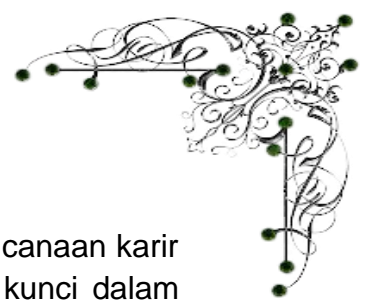
- Menjelaskan pentingnya mempertahankan karyawan bertalenta untuk keberhasilan organisasi.
- Memahami faktor-faktor yang memotivasi karyawan untuk tetap bertahan dalam sebuah organisasi.
- Menganalisis strategi yang efektif untuk meningkatkan retensi karyawan dan mengurangi turnover.
- Mengembangkan inisiatif yang mendukung pengembangan karier dan kepuasan kerja karyawan.
- Menilai program dan kebijakan yang dirancang untuk mempertahankan karyawan bertalenta, termasuk pelatihan, pengembangan, dan rencana suksesi.

Retensi Karyawan bertalenta

Program retensi talenta merupakan kegiatan mempertahankan pegawai yang bertalenta agar tetap bertahan dalam organisasi dan selalu berkomitmen memberikan kontribusi terbaik dalam mencapai tujuan organisasi (Fatima, 2011). Program dalam mempertahankan talenta antara lain:

1) Rencana karir

Perencanaan karir dilakukan untuk menyelaraskan aspirasi karir pekerja



dengan kebutuhan bakat organisasi. Perencanaan karir dimulai dengan menentukan posisi-posisi kunci dalam organisasi yang diikuti dengan pola karir pekerja dan persyaratan pekerjaan untuk mencapai posisi tersebut. Jabatan kunci dalam organisasi disesuaikan dengan kebutuhan ruang lingkup bisnis masing-masing organisasi.

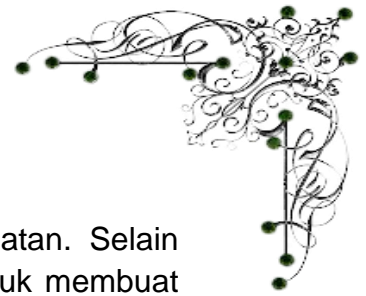
Perencanaan karir untuk pengisian jabatan-jabatan kunci diprioritaskan bagi pegawai yang mempunyai kualifikasi talenta tinggi berdasarkan hasil pemetaan talenta. Pemahaman mengenai pola dan persyaratan dalam perencanaan perlu dipahami oleh setiap individu dalam organisasi. Manajer lini perlu memberikan arahan dan bimbingan serta membimbing perencanaan karir anggota tim. Karyawan juga perlu memahami seluruh jalur karir dalam organisasi, baik vertikal maupun horizontal. Pemilihan pengembangan karir sebagai pekerja struktural, fungsional atau spesialis juga perlu dipahami agar pekerja dapat beradaptasi dengan aspirasi karir dengan tetap mengutamakan kebutuhan organisasi.

2) Perencanaan Suksesi

Untuk memastikan kesiapan mengisi posisi-posisi kunci, perencanaan suksesi

Dibutuhkan. Setelah menduduki posisi-posisi kunci dalam organisasi, langkah selanjutnya adalah memastikan kesiapan kaderisasi jika posisi tersebut kosong karena posisi-posisi kunci tersebut akan mengganggu efektivitas tujuan organisasi.

Merekrut kandidat yang tepat untuk mengisi posisi kunci yang lowong atau lowong merupakan aktivitas kunci dalam perencanaan suksesi. Hasil pemetaan berdasarkan talent, penilaian kinerja dan kompetensi pegawai menjadi salah satu parameter



dalam mengidentifikasi potensi suatu jabatan. Selain itu, parameter lain dapat ditambahkan untuk membuat daftar kandidat, seperti pengalaman penugasan, masa kerja, prestasi, inovasi yang dilakukan, catatan disiplin, dll.

Kandidat potensial dapat melakukan intervensi dalam bentuk program pembelajaran dan pengembangan dengan durasi tertentu, misalnya enam bulan hingga satu tahun untuk memastikan kandidat tersebut siap menduduki posisi kunci dalam organisasi.

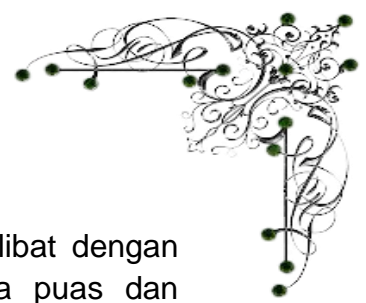
Pada setiap posisi kunci di organisasi, setidaknya terdapat lima calon potensial yang siap mengisi posisi tersebut. Kandidat potensial terdiri atas tiga orang calon yang sederajat dengan jabatan yang akan dituju dan dua orang calon lainnya merupakan calon yang satu tingkat lebih rendah dari jabatan yang akan dituju.

Pola pengisian jabatan oleh calon yang setara dengan jabatan yang bersangkutan merupakan bentuk program pengayaan pengalaman karir. Pola pengisian jabatan oleh calon dari satu tingkat jabatan lebih rendah dari jabatan yang bersangkutan merupakan bentuk pengembangan kompetensi dan pengembangan kepemimpinan.

Waktu intervensi tergantung pada jumlah kesenjangan yang perlu dikembangkan. Semakin banyak kesenjangan yang perlu dikembangkan, semakin lama durasi intervensinya. Hasil talent review dapat digunakan untuk memprediksi dan mempersiapkan kandidat yang dibutuhkan untuk mengisi posisi-posisi kunci pada waktu yang tepat

3) Libatkan bakat.

Sebuah langkah penting namun terkadang tidak diambil oleh organisasi untuk dipertahankan



bakat organisasi adalah menciptakan, terlibat dengan organisasi. Pekerja yang terlibat merasa puas dan menikmati pekerjaannya, senang berada dalam organisasi, merasa berharga bagi organisasi, dan bangga menjadi bagian dari organisasi serta percaya bahwa mereka menghargai setiap kontribusi yang diberikan. Faktor-faktor yang mempengaruhi keterikatan karyawan adalah:

a) Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial dapat diberikan dalam bentuk gaji dan insentif kerja, tunjangan transportasi, tunjangan pendidikan, tunjangan kinerja, asuransi kesehatan, jaminan keselamatan kerja, dan lain-lain;

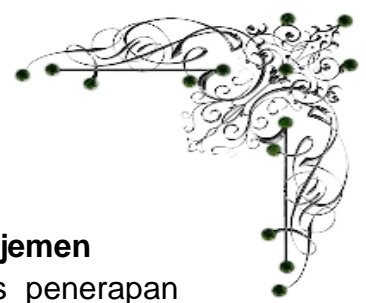
b) Manfaatnya adalah

Kompensasi finansial dapat diberikan dalam bentuk kesempatan berkarir, kesempatan pengembangan diri, feedback dari atasan, work-life balance, lingkungan kerja yang kondusif, dan lain-lain.

Tingkat keterlibatan pegawai perlu dievaluasi secara berkala karena cenderung mempengaruhi kinerja organisasi. Tingkat keterlibatan karyawan dapat diukur melalui survei keterlibatan. Hasil survei keterlibatan kemudian ditindaklanjuti dengan evaluasi terhadap program pengelolaan sumber daya manusia yang berjalan saat ini. Evaluasi terhadap program pengelolaan sumber daya manusia harus tetap selaras dengan strategi bisnis organisasi.

Peran manajer lini mempunyai strategi yang sangat baik dalam keterikatan karyawan karena dapat menciptakan suasana kerja yang kondusif, menjadi panutan, mentor, dan memberikan perhatian pribadi kepada anggota peran.

Organisasi yang memiliki keterikatan karyawan yang tinggi akan mendorong karyawannya untuk memberikan kontribusi terbaiknya terhadap tujuan organisasi perusahaan.



A. Evaluasi eektivitas system talent manajemen

Organisasi perlu mengevaluasi efektivitas penerapan sistem manajemen talenta terintegrasi. Efektivitas sistem manajemen talenta terintegrasi dapat diukur berdasarkan beberapa kriteria:

- a. Peningkatan keuntungan perusahaan
- b. Peningkatan produktivitas pekerja
- c. Peningkatan kepuasan pelanggan
- d. Peningkatan inovasi dan keunggulan kompetitif dibandingkan kompetitor

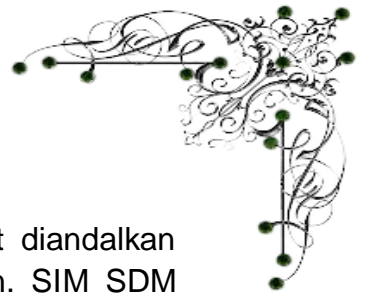
4) Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (HRIS)

Keberhasilan penerapan sistem manajemen bakat memerlukan:

dukungan sistem informasi yang handal. Integrasi dan pemutakhiran data curriculum vitae, kinerja, kompetensi, kedisiplinan, pengalaman penugasan, aspirasi karir dan parameter lainnya dalam manajemen talenta memerlukan suatu sistem informasi yang komprehensif, user friendly dan terintegrasi dengan sistem informasi pendukung terkait lainnya. Penggunaan sistem informasi akan meningkatkan efektivitas dan efisiensi pengelolaan talenta dari segi waktu dan biaya serta meminimalkan kesalahan manusia dalam mengelola data yang kompleks.

Setelah SIM SDM diterapkan, diperlukan sosialisasi dan pelatihan agar karyawan dapat menggunakan sistem dengan baik. Pelatihan tidak hanya diperuntukkan bagi karyawan, tapi juga untuk tim SDM agar dapat memanfaatkan sistem secara maksimal. Aspek keamanan data perlu mendapat perhatian untuk melindungi data pribadi karyawan. Infrastruktur teknologi informasi harus mendukung kinerja SIM SDM, sehingga akses sistem dapat berjalan optimal di semua lokasi dan cabang perusahaan.

Tim IT perlu memastikan ketersediaan dan keandalan infrastruktur, melakukan maintenance berkala, serta menyiapkan backup dan disaster recovery plan. Dengan



dukungan tim IT yang handal, SIM SDM dapat diandalkan untuk pengambilan keputusan SDM perusahaan. SIM SDM yang dikelola dengan baik akan memberikan value lebih tinggi bagi perusahaan, menjadikannya aset strategis untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien



Bab 5:

KESEJAHTERAAN DAN KESEHATAN KARYAWAN

Tujuan Instruksional Umum:

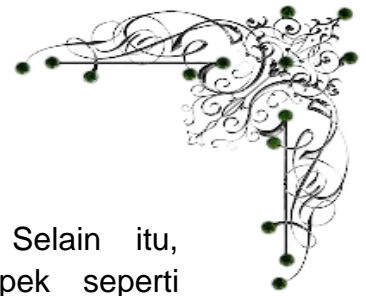
- Mahasiswa diharapkan untuk memahami pentingnya kesejahteraan dan kesehatan karyawan dalam organisasi serta mengembangkan kemampuan untuk merancang dan menerapkan program yang mendukung kesejahteraan dan kesehatan karyawan secara efektif.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan konsep kesejahteraan karyawan dan hubungannya dengan produktivitas kerja.
- Memahami pentingnya kesehatan karyawan sebagai aset organisasi.
- Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kesejahteraan dan kesehatan di tempat kerja.
- Mengembangkan program dan inisiatif untuk meningkatkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan.
- Menilai kebijakan dan praktik yang mendukung lingkungan kerja yang sehat dan kehidupan kerja yang seimbang.

A. Pentingnya Kesehatan dan Kesejahteraan dalam Tempat Kerja

Kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja adalah aspek yang sangat penting dan memegang peranan besar dalam menentukan efektivitas dan produktivitas karyawan. Ketika karyawan merasa sehat baik secara fisik maupun mental, mereka cenderung lebih termotivasi dan mampu bekerja dengan performa terbaik mereka. Kesehatan yang baik mengurangi absensi akibat sakit dan membantu dalam pencegahan



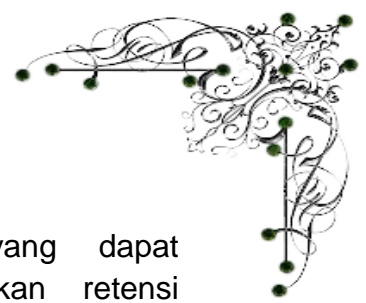
masalah kesehatan jangka panjang. Selain itu, kesejahteraan yang meliputi aspek-aspek seperti keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi, dukungan sosial dan emosional, serta pengakuan atas prestasi, dapat meningkatkan kepuasan kerja dan loyalitas karyawan.

Perusahaan yang memprioritaskan kesehatan dan kesejahteraan karyawannya juga menunjukkan komitmen mereka terhadap tanggung jawab sosial perusahaan. Ini dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan menarik talenta berkualitas. Selain itu, dengan berinvestasi dalam program kesehatan dan kesejahteraan, perusahaan dapat mengurangi biaya terkait dengan turnover karyawan, klaim asuransi kesehatan, dan biaya kompensasi pekerja.

Dalam lingkungan kerja yang mendukung kesehatan dan kesejahteraan, karyawan juga lebih cenderung bekerja sama secara efektif, berbagi ide-ide inovatif, dan berkontribusi terhadap budaya perusahaan yang positif. Semua ini secara keseluruhan tidak hanya meningkatkan hasil bisnis tetapi juga membantu dalam membangun masyarakat yang lebih sehat dan lebih bahagia.

Kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja tidak hanya menguntungkan karyawan secara individu, tapi juga secara kolektif memajukan produktivitas perusahaan. Karyawan yang sehat secara fisik cenderung memiliki energi lebih dan konsentrasi yang lebih tajam, yang berkontribusi pada pekerjaan yang lebih efisien dan hasil yang berkualitas. Sementara itu, kesejahteraan mental membantu dalam mengurangi stres dan meningkatkan kepuasan kerja, yang dapat menurunkan tingkat kelelahan dan burnout.

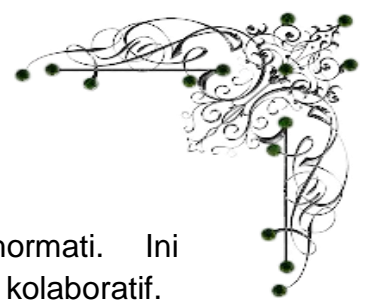
Perusahaan yang berinvestasi dalam program kesehatan dan kesejahteraan menunjukkan bahwa



mereka menghargai karyawannya, yang dapat memperkuat loyalitas dan meningkatkan retensi karyawan. Selain itu, tempat kerja yang mendukung kesehatan mental dan fisik menciptakan lingkungan yang lebih inklusif dan mendukung, di mana semua karyawan dapat berkembang. Ini tidak hanya memperbaiki kualitas hidup karyawan tetapi juga secara langsung mempengaruhi garis bawah perusahaan melalui peningkatan efisiensi dan inovasi.

Argumentasi untuk pentingnya kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja dapat dibagi menjadi beberapa poin kunci:

1. **Produktivitas dan Kinerja:** Karyawan yang sehat secara fisik dan mental cenderung lebih produktif. Kesehatan yang baik memungkinkan mereka untuk bekerja pada kapasitas penuh, tanpa gangguan dari penyakit atau ketidaknyamanan fisik. Kesejahteraan mental, seperti kepuasan kerja dan motivasi, terkait langsung dengan efisiensi dan kualitas output kerja.
2. **Reduksi Absenteeisme:** Ketika karyawan merasa baik, mereka kurang cenderung mengambil cuti sakit. Ini mengurangi absensi dan memastikan bahwa proyek dan tugas-tugas sehari-hari berjalan lancar tanpa gangguan yang sering disebabkan oleh kesehatan yang buruk.
3. **Retensi Karyawan:** Program kesehatan dan kesejahteraan yang baik menunjukkan bahwa perusahaan peduli terhadap karyawannya, yang meningkatkan loyalitas dan kepuasan kerja. Karyawan yang puas lebih cenderung tinggal di perusahaan, mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan yang terkait dengan turnover tinggi.
4. **Kultur Perusahaan Positif:** Lingkungan kerja yang mendukung kesehatan dan kesejahteraan membantu membangun budaya perusahaan yang positif, di mana



karyawan merasa dihargai dan dihormati. Ini menghasilkan tim yang lebih harmonis dan kolaboratif.

5. Reputasi Perusahaan dan Pencarian Talenta: Perusahaan yang dikenal karena kepedulian mereka terhadap karyawan menarik bakat terbaik. Reputasi ini juga dapat meningkatkan citra perusahaan di mata pelanggan, investor, dan pemangku kepentingan lainnya.
6. Pengurangan Biaya Kesehatan: Dengan meningkatkan kesehatan karyawan, perusahaan dapat mengurangi klaim asuransi kesehatan dan biaya terkait lainnya. Program kesehatan preventif dan pendidikan kesehatan dapat mengurangi prevalensi kondisi jangka panjang yang mahal untuk diobati.
7. Inovasi dan Kreativitas: Karyawan yang merasa baik secara fisik dan mental lebih cenderung berpikiran terbuka dan kreatif, yang esensial untuk inovasi dan pertumbuhan bisnis. Kesejahteraan karyawan mendukung pemikiran lateral dan pemecahan masalah yang inovatif.
8. Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (CSR): Memperhatikan kesehatan dan kesejahteraan karyawan merupakan bagian dari CSR yang baik. Hal ini menunjukkan komitmen perusahaan terhadap praktik yang etis dan berkelanjutan, yang semakin penting di mata konsumen modern.
9. Secara keseluruhan, kesehatan dan kesejahteraan di tempat kerja bukan hanya etika yang baik, tetapi juga strategi bisnis yang cerdas. Kesejahteraan karyawan harus menjadi bagian integral dari setiap rencana bisnis, mengingat dampaknya langsung terhadap operasional sehari-hari dan sukses jangka panjang perusahaan.



B. Program-program Kesejahteraan Karyawan

Program kesejahteraan karyawan merupakan inisiatif yang dijalankan oleh perusahaan untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan dan kebahagiaan karyawannya. Dengan memahami bahwa karyawan adalah aset terbesar mereka, banyak perusahaan kini meluangkan waktu dan sumber daya untuk mengembangkan program-program yang dapat mendukung aspek-aspek kesehatan fisik, mental, dan kesejahteraan sosial karyawan mereka.

Salah satu aspek dari program kesejahteraan adalah fokus pada kesehatan fisik. Ini seringkali termasuk akses ke fasilitas kebugaran atau diskon untuk keanggotaan gym, program pengelolaan berat badan, dan skrining kesehatan rutin. Tujuannya adalah untuk mendorong karyawan agar lebih aktif dan sadar akan kesehatan mereka sendiri, yang dapat mengurangi risiko penyakit jangka panjang dan meningkatkan energi serta konsentrasi mereka di tempat kerja.

Kesehatan mental juga tidak kalah pentingnya. Program kesejahteraan seringkali menyertakan layanan konseling, akses ke aplikasi meditasi dan mindfulness, serta pelatihan ketahanan stres. Dengan memberikan dukungan ini, perusahaan mengakui bahwa kesehatan mental mempengaruhi kinerja kerja dan kesejahteraan umum karyawan. Sesi konseling dapat membantu karyawan mengelola stres, kecemasan, atau masalah pribadi lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja kerja mereka.

Selanjutnya, untuk menumbuhkan kesejahteraan sosial, banyak perusahaan menciptakan program yang mempromosikan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi. Fleksibilitas jam kerja, kemungkinan untuk bekerja dari rumah, cuti yang panjang, dan kebijakan cuti



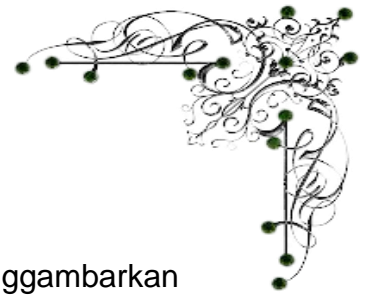
untuk orang tua baru adalah beberapa cara yang digunakan untuk mencapai hal ini. Dengan mengakui bahwa karyawan memiliki kehidupan di luar pekerjaan, perusahaan menunjukkan bahwa mereka menghargai kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

Perusahaan juga bisa mengimplementasikan program pengembangan karir sebagai bagian dari kesejahteraan karyawan. Pelatihan profesional, workshop, dan subsidi pendidikan menunjukkan komitmen perusahaan terhadap pertumbuhan karyawan mereka. Karyawan merasa dihargai dan didorong untuk berkembang, yang tidak hanya meningkatkan keterampilan mereka tetapi juga membuka peluang untuk kemajuan karir.

Aspek lain dari kesejahteraan adalah pengakuan dan penghargaan. Program penghargaan karyawan yang memberikan pengakuan atas prestasi atau kontribusi khusus dapat meningkatkan moral dan motivasi. Ini bisa berupa apresiasi publik, bonus, atau hadiah lain yang menunjukkan penghargaan perusahaan terhadap kerja keras dan dedikasi karyawan.

Perusahaan juga dapat mengadakan acara dan aktivitas yang membangun komunitas dan meningkatkan moral. Acara perusahaan, retreat tim, dan kegiatan sukarelawan adalah cara-cara untuk membawa karyawan bersama-sama dalam setting yang kurang formal, memungkinkan mereka untuk membentuk hubungan yang lebih kuat dengan rekan kerja dan perusahaan.

Program kesejahteraan yang efektif juga harus inklusif dan dapat diakses oleh semua karyawan. Ini berarti memastikan bahwa program-program tersebut disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan karyawan



Berikut adalah diagram yang menggambarkan program kesejahteraan karyawan, yang mencakup berbagai elemen seperti kesehatan fisik, kesehatan mental, kesejahteraan sosial, pengembangan karir, pengakuan dan penghargaan, pembangunan komunitas, inklusivitas, serta lingkaran umpan balik untuk memastikan program tetap efektif dan relevan bagi kebutuhan karyawan.

C. Manajemen Stres dan Keseimbangan Kerja-Hidup

Dalam dunia yang serba cepat dan penuh tuntutan, stres telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari kehidupan kerja banyak orang. Stres kerja terjadi ketika tuntutan pekerjaan melebihi kapasitas dan sumber daya yang dimiliki seseorang untuk menghadapinya. Ini dapat mencakup beban kerja yang berat, tenggat waktu yang mendesak, dan tekanan untuk memenuhi atau melampaui target. Stres berkepanjangan dapat menyebabkan kelelahan, kecemasan, dan bahkan depresi, yang tidak hanya merugikan individu tetapi juga organisasi tempat mereka bekerja.

Keseimbangan kerja-hidup adalah konsep yang bertujuan untuk mengurangi stres kerja dengan menciptakan keseimbangan yang lebih baik antara tanggung jawab profesional dan kehidupan pribadi seseorang. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa seseorang tidak terlalu terbebani oleh pekerjaan sehingga mengabaikan aspek-aspek penting lain dari kehidupan seperti keluarga, hobi, dan kesehatan fisik serta mental.

Untuk mencapai keseimbangan yang baik antara kerja dan hidup, langkah pertama seringkali adalah pengakuan bahwa tidak ada satu formula yang cocok untuk semua orang. Setiap individu memiliki kebutuhan, tanggung jawab, dan tujuan yang berbeda, yang berarti



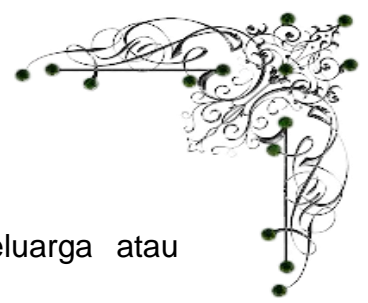
keseimbangan kerja-hidup yang ideal juga akan berbeda bagi setiap orang.

Kesadaran diri adalah kunci untuk memahami apa yang sebenarnya menyebabkan stres dan bagaimana cara mengelolanya. Ini bisa berarti belajar mengatakan tidak pada tugas tambahan ketika beban kerja sudah berat atau berbicara dengan atasan tentang pengaturan kerja yang lebih fleksibel. Dalam beberapa kasus, mungkin diperlukan untuk merevaluasi prioritas dan menetapkan batasan yang jelas antara waktu kerja dan waktu pribadi.

Perusahaan dapat membantu dengan menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan kerja-hidup. Ini dapat termasuk hal-hal seperti fleksibilitas dalam jadwal kerja, kemungkinan bekerja dari rumah, dan memastikan bahwa karyawan memiliki cukup waktu untuk istirahat dan liburan. Perusahaan yang menanamkan budaya kerja yang menghargai keseimbangan ini, bukan hanya jam kerja yang panjang, seringkali melihat peningkatan dalam keterlibatan dan kepuasan karyawan, serta penurunan dalam tingkat stres dan burnout.

Teknologi telah menjadi pedang bermata dua dalam konteks keseimbangan kerja-hidup. Di satu sisi, teknologi memungkinkan fleksibilitas yang belum pernah ada sebelumnya, dengan kemampuan untuk terhubung dengan pekerjaan dari hampir semua tempat. Namun, ini juga bisa berarti bahwa garis antara kerja dan waktu pribadi menjadi kabur, dengan email dan pesan kerja yang terus menerus mengalir masuk ke dalam kehidupan pribadi.

Untuk mengelola stres yang berkaitan dengan ini, penting untuk menetapkan aturan tentang kapan dan bagaimana teknologi digunakan untuk pekerjaan. Ini bisa berarti menonaktifkan notifikasi kerja setelah jam kerja atau memiliki 'zona bebas gadget' di rumah untuk



memastikan waktu berkualitas bersama keluarga atau untuk kegiatan relaksasi.

Selain itu, penting juga untuk mengembangkan strategi untuk mengelola stres yang tidak terhindarkan. Ini dapat termasuk aktivitas seperti olahraga, meditasi, atau kegiatan kreatif yang membantu melepaskan ketegangan. Juga, membangun jaringan dukungan yang kuat dengan rekan kerja, teman, dan keluarga dapat memberikan outlet yang sangat dibutuhkan untuk stres dan mempromosikan keseimbangan yang lebih sehat.

Pada akhirnya, stres adalah respons yang normal terhadap tantangan di tempat kerja, tetapi tidak boleh menjadi status quo. Dengan menempatkan keseimbangan kerja-hidup sebagai prioritas, baik individu maupun perusahaan dapat bekerja bersama untuk menciptakan lingkungan yang lebih mendukung kesejahteraan dan produktivitas yang berkelanjutan.

D. Keseimbangan dan Fleksibilitas dalam pengelolaan stress karyawan

Untuk mengurangi stress banyak hal yang dapat dilakukan seperti pada gambar..... Semua teknik ini, ketika diterapkan bersama-sama atau secara individu, dapat memberikan alat yang kuat untuk membantu individu dalam mengelola stres dan memperbaiki kualitas hidup mereka. Manajemen stres adalah tentang menemukan kombinasi yang tepat dari aktivitas-aktivitas ini yang paling cocok dengan gaya hidup, kebutuhan, dan preferensi pribadi seseorang.



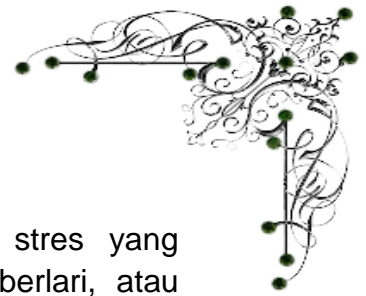
Gambar 4 solusi menghadapi stress untuk keseimbangan hidup

Gambar yang diberikan merupakan diagram konseptual yang menggambarkan berbagai metode dalam manajemen stres. Pusat dari diagram ini adalah 'Manajemen Stres', yang dikelilingi oleh berbagai teknik dan aktivitas yang dapat membantu seseorang dalam mengelola stres dalam kehidupan sehari-hari.

Salah satu metode yang disoroti adalah 'Musik'. Mendengarkan musik dapat memiliki efek menenangkan dan terapeutik, membantu meredakan ketegangan mental dan emosi. Musik dapat menstimulasi emosi yang positif dan mengalihkan perhatian dari pikiran yang menyebabkan stres.

'Terapi' adalah komponen lain yang penting dalam manajemen stres. Terapi bisa melibatkan sesi dengan seorang psikolog atau terapis, yang dapat membantu seseorang mengidentifikasi dan mengatasi sumber-sumber stres, serta mengembangkan strategi untuk menghadapinya secara lebih efektif.

'Spa' menawarkan relaksasi melalui perawatan tubuh dan pikiran. Pengalaman spa seperti pijat atau aromaterapi dapat meredakan ketegangan fisik dan memberikan perasaan tenang



'Latihan Fisik' adalah alat manajemen stres yang sangat efektif. Aktivitas fisik seperti berjalan, berlari, atau bersepeda dapat melepaskan endorfin, yang dikenal sebagai hormon 'bahagia', yang memperbaiki mood dan meredakan stres.

Memiliki 'Hobi' merupakan cara untuk mengalihkan perhatian dari tekanan dan memberikan saluran untuk ekspresi kreatif dan pencapaian pribadi. Hobi juga memungkinkan seseorang untuk mengambil jeda dari rutinitas sehari-hari dan menikmati aktivitas yang memberikan kepuasan.

'Pengelolaan Waktu' berarti memiliki struktur yang baik dalam kehidupan sehari-hari, yang dapat membantu mengurangi stres dengan menghindari kelebihan beban tugas dan tenggat waktu yang tidak realistis.

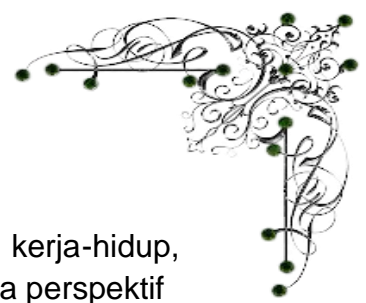
'Alam' mengacu pada penggunaan pengalaman alam untuk menenangkan pikiran dan tubuh. Menghabiskan waktu di luar ruangan, seperti di taman atau di pedesaan, dapat membantu memperbaharui semangat dan mengurangi stres.

'Yoga' adalah praktik yang menggabungkan postur fisik, teknik pernapasan, dan meditasi untuk mencapai relaksasi dan keseimbangan mental.

'Meditasi' adalah praktik yang membantu menenangkan pikiran dan mengurangi kekacauan mental. Meditasi dapat membantu seseorang menjadi lebih sadar akan momen ini dan mengurangi kecenderungan untuk mengkhawatirkan masa depan atau memikirkan masa lalu.

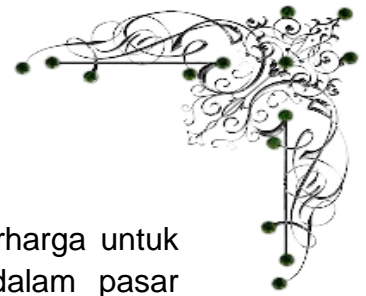
E. Hubungan Stress kerja dan Management Talenta

Stres dan keseimbangan kerja-hidup memiliki hubungan yang erat dengan manajemen talenta dalam sebuah organisasi. Manajemen talenta berfokus pada penarikan, pengembangan, dan retensi karyawan yang berbakat untuk memastikan bahwa organisasi memiliki tenaga kerja yang mampu memenuhi tujuan bisnis saat ini dan masa



depan. Hubungan antara stres, keseimbangan kerja-hidup, dan manajemen talenta dapat dilihat dari beberapa perspektif

- 1) Perekrutan: Kandidat yang berbakat sering mencari perusahaan yang tidak hanya menawarkan kompensasi yang baik tetapi juga kehidupan kerja yang seimbang. Organisasi yang mempromosikan keseimbangan kerja-hidup yang baik cenderung lebih menarik bagi bakat top yang menghargai kualitas hidup serta karir.
- 2) Retensi: Karyawan yang mengalami stres kronis atau tidak dapat mempertahankan keseimbangan kerja-hidup yang sehat mungkin akan mencari peluang lain yang lebih mendukung kesejahteraan mereka. Organisasi yang memahami dan mengatasi masalah ini cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi.
- 3) Kinerja dan Produktivitas: Stres yang dikelola dengan baik dan keseimbangan kerja-hidup yang baik berkorelasi positif dengan produktivitas karyawan. Manajemen talenta harus melibatkan strategi untuk memastikan bahwa karyawan dapat bekerja dalam kondisi yang optimal untuk menunjukkan kemampuan terbaik mereka.
- 4) Pengembangan Karyawan: Manajemen talenta melibatkan pengembangan karyawan melalui pelatihan dan pembelajaran berkelanjutan. Stres yang tidak dikelola dengan baik dapat menghambat kemampuan karyawan untuk tumbuh dan belajar, sementara keseimbangan kerja-hidup yang baik dapat memberikan energi dan waktu yang mereka butuhkan untuk pengembangan pribadi dan profesional.
- 5) Kepemimpinan dan Keterlibatan: Karyawan yang seimbang dan kurang stres lebih mungkin untuk mengambil peran kepemimpinan dan terlibat secara aktif dalam inisiatif organisasi. Mereka juga cenderung

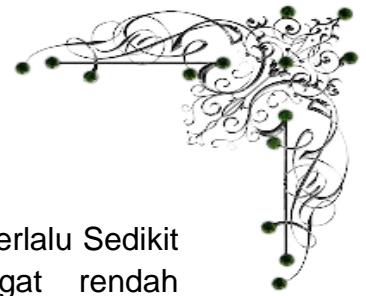


lebih kreatif dan inovatif, yang sangat berharga untuk pertumbuhan dan adaptasi organisasi dalam pasar yang kompetitif.

- 6) Kesehatan dan Kesejahteraan: Manajemen talenta harus mempertimbangkan kesehatan dan kesejahteraan karyawan sebagai bagian dari strateginya. Perusahaan yang menawarkan program kesehatan dan kesejahteraan sebagai bagian dari paket manfaat mereka sering melihat peningkatan dalam kepuasan kerja dan moral.
- 7) Reputasi Perusahaan: Organisasi yang dikenal memiliki pendekatan yang baik terhadap manajemen stres dan keseimbangan kerja-hidup memiliki reputasi positif di pasar kerja. Ini dapat membantu menarik talenta dan mempertahankan karyawan yang ada, yang keduanya krusial untuk kesuksesan jangka panjang.
- 8) Dengan demikian, dalam manajemen talenta, sangat penting untuk mengakui dan mengatasi stres dan mempromosikan keseimbangan kerja-hidup yang sehat. Ini tidak hanya menguntungkan karyawan secara individual, tetapi juga memberikan keuntungan kompetitif kepada organisasi yang mencari untuk mempertahankan dan memaksimalkan potensi penuh dari tenaga kerja mereka.

F. Stress dan kinerja

Stress dan kinerja dapat dijabarkan pada gambar.....Bagan yang disajikan adalah representasi visual dari kurva stres, yang menggambarkan hubungan antara tingkat stres dan kinerja. Ini mengilustrasikan bahwa stres tidak sepenuhnya negatif dan memiliki titik optimal di mana individu dapat mencapai kinerja puncak. Kurva ini dibagi menjadi beberapa zona yang berbeda berdasarkan tingkat stres dan dampaknya terhadap kinerja.



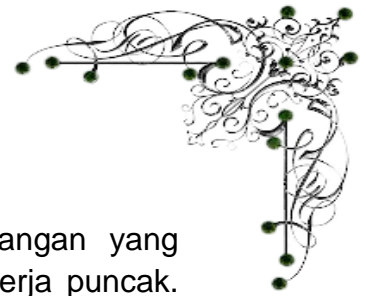
Di bagian awal kurva, kita melihat zona "Terlalu Sedikit Stres", di mana tingkat stres yang sangat rendah berhubungan dengan kinerja yang rendah. Dalam zona ini, individu mungkin merasa tidak aktif atau santai, yang bisa menandakan kurangnya motivasi atau tantangan. Ini sering kali dianggap sebagai zona kenyamanan, di mana tidak ada tekanan yang cukup untuk mendorong individu untuk meningkatkan kinerja mereka.

Meningkat dari zona ini adalah zona "Stres Optimum", di mana stres bertindak sebagai pendorong motivasi. Dalam zona ini, stres yang moderat dan terkelola dengan baik dapat mendorong individu untuk berkonsentrasi dan bekerja dengan lebih efektif. Tingkat stres yang tepat dapat merangsang energi dan fokus, yang penting untuk mencapai kinerja yang tinggi dan sukses dalam tugas atau proyek. Ini adalah zona di mana seseorang merasa terdorong, terlibat, dan sepenuhnya terlibat dalam pekerjaan mereka.

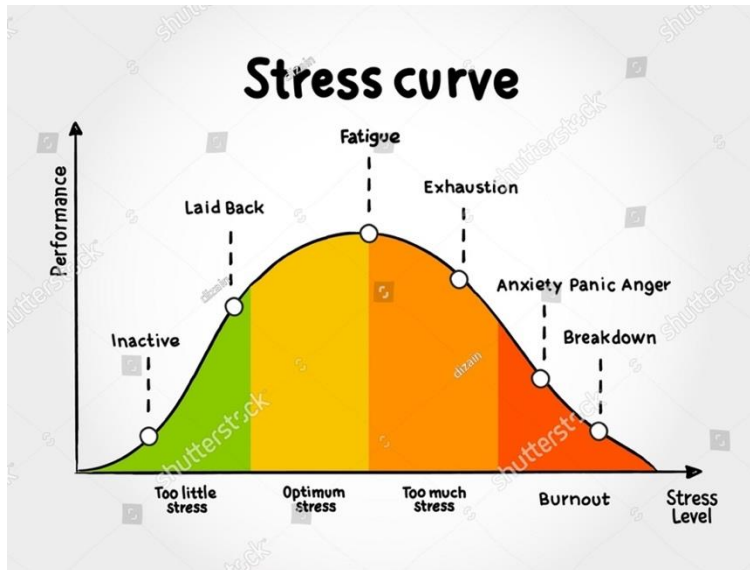
Namun, melewati titik tertentu, terlalu banyak stres dapat mulai memiliki efek negatif. Ini adalah zona "Terlalu Banyak Stres", di mana tekanan berlebihan dapat memulai penurunan kinerja. Ini bisa dimulai dengan kelelahan, di mana individu masih dapat berfungsi tetapi mulai merasa lelah dan kurang energi. Jika tekanan terus berlanjut, individu dapat mengalami kecemasan, panik, atau kemarahan, yang semuanya dapat menghambat kinerja dan kepuasan kerja.

Pada akhir kurva, kita mencapai zona "Burnout", di mana stres yang berlebihan dan berkelanjutan mengarah pada kelelahan total. Individu dapat mengalami kehancuran emosional dan fisik, yang dapat memiliki konsekuensi serius bagi kesehatan dan kesejahteraan mereka. Di zona ini, individu memerlukan istirahat dan pemulihan untuk mengembalikan keseimbangan dan menghindari kerusakan jangka panjang.

Kurva stres ini adalah alat yang berguna untuk memahami bagaimana stres dapat mempengaruhi kita dan



menekankan pentingnya menemukan keseimbangan yang tepat untuk mencapai dan mempertahankan kinerja puncak. Ini juga menyoroti bahwa setiap orang mungkin memiliki titik optimal yang berbeda, dan penting untuk mengenali tanda-tanda ketika stres menjadi berlebihan sehingga langkah-langkah dapat diambil untuk mengurangnya



Gambar 5 hubungan stress dan kinerja karyawan



BAB 6:

KOMUNIKASI DAN KOLABORASI DALAM ORGANISASI

Tujuan Instruksional Umum:

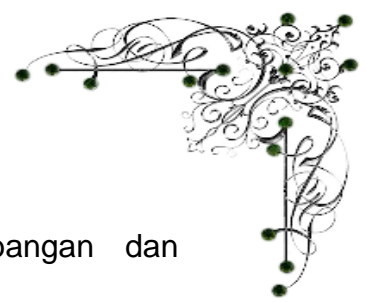
- Mahasiswa diharapkan untuk memahami prinsip dan teknik komunikasi efektif serta kolaborasi dalam organisasi, dan bagaimana keterampilan ini dapat ditingkatkan dan diterapkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan pentingnya komunikasi dan kolaborasi sebagai pilar utama dalam keberhasilan organisasi.
- Mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas komunikasi dan kolaborasi dalam tim dan antar departemen.
- Mengembangkan strategi komunikasi yang efektif untuk berbagai situasi organisasi.
- Mengaplikasikan teknik kolaboratif untuk meningkatkan sinergi dan inovasi dalam proyek-proyek tim.
- Menilai alat dan platform yang mendukung komunikasi dan kolaborasi dalam lingkungan kerja yang beragam dan sering kali terdistribusi.

A. Prinsip Komunikasi Efektif dalam Organisasi

Retensi karyawan tidak hanya mengurangi biaya perekrutan dan pelatihan bagi pengganti, tetapi juga memelihara kekayaan pengetahuan dan pengalaman yang signifikan. Strategi utama yang dibahas dalam makalah ini meliputi komunikasi yang efektif, mempekerjakan tenaga kerja yang beragam, mempekerjakan karyawan terampil secara



tepat, serta menawarkan program pengembangan dan pelatihan.

Komunikasi yang efektif merupakan inti dari retensi karyawan. Komunikasi terbuka dan jujur antara manajemen dan karyawan membantu menciptakan suasana kerja yang transparan dan inklusif. Ini tidak hanya meningkatkan kepuasan karyawan, tetapi juga membantu dalam mengidentifikasi dan menangani masalah sebelum berkembang menjadi alasan untuk keluar. Komunikasi efektif juga memungkinkan karyawan merasa dihargai dan didengar, yang secara signifikan meningkatkan loyalitas dan komitmen mereka terhadap organisasi.

Mempertahankan karyawan yang terampil secara tepat juga merupakan aspek penting dalam retensi. Ini melibatkan penempatan karyawan di posisi yang tidak hanya cocok dengan keahlian mereka, tetapi juga memberikan tantangan dan peluang untuk pertumbuhan. Karyawan yang merasa bahwa keterampilan dan bakat mereka dimanfaatkan secara efektif lebih cenderung merasa puas dan terlibat dalam pekerjaan mereka. Ini tidak hanya meningkatkan produktivitas, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi.

Program pengembangan dan pelatihan karyawan adalah strategi penting lainnya untuk meningkatkan retensi. Menawarkan peluang untuk pengembangan profesional dan pertumbuhan pribadi menunjukkan kepada karyawan bahwa organisasi berinvestasi dalam karier dan masa depan mereka. Pelatihan yang berkelanjutan dan pengembangan keterampilan tidak hanya meningkatkan kompetensi karyawan, tetapi juga memberi mereka rasa pencapaian dan kepuasan kerja. Selain itu, program-program ini membantu mempersiapkan karyawan untuk peran dan tanggung jawab yang lebih besar, memastikan bahwa organisasi memiliki pipa kepemimpinan yang kuat.



Membangun Kolaborasi dan Tim Kerja

Dalam menjalin keaktifan dan juga keefektifan dalam berorganisasi, tentu suatu organisasi membutuhkan komunikasi yang baik sehingga penting untuk membangun komunikasi organisasi. Komunikasi organisasi harus berlangsung dengan baik untuk dapat mewujudkan organisasi tersebut dapat lebih berkembang.

Pentingnya menjalin komunikasi organisasi dengan baik juga mampu mewujudkan organisasi yang mampu membentuk para anggota atau manusia-manusia di dalamnya yang berkumpul mampu berinteraksi dengan baik satu sama lain dan menjalin hubungan yang baik satu sama lain.

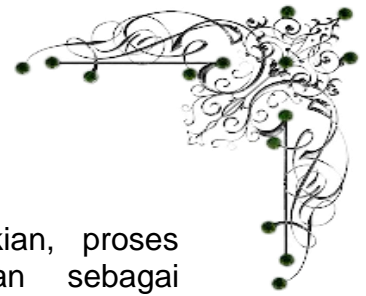
Oleh sebab itu, komunikasi organisasi juga sangat penting untuk memerhatikan bagaimana proses komunikasinya. Komunikasi organisasi yang baik merupakan komunikasi yang terjalin dengan keseragaman atau persamaan pendapat di antara para pelaku komunikasi sehingga tidak terjadi perselisihan karena beda pendapat.

Akan tetapi tak bisa dipungkiri, menjalani proses komunikasi tak selamanya mulus bahkan bisa saja gagal. Akhirnya berujung salah paham dan menimbulkan ketegangan hingga pertengkaran internal yang tak seharusnya terjadi. Oleh sebab itu, untuk dapat menjalin komunikasi organisasi yang baik, setiap individu anggotanya harus mampu memahami dan membangun komunikasi yang baik.

Suatu komunikasi organisasi bisa berjalan efektif ketika proses komunikasinya berlangsung dengan positif. Artinya, seseorang yang memang memiliki tugas untuk menyampaikan pesan atau komunikator dapat menyampaikan pesan-pesan yang dimaksud kepada *audiens* atau kepada penerima pesan dengan baik.

Sementara itu, penerima pesan atau *audiens* juga dapat menangkap maksud atau memahami komunikasi yang disampaikan komunikator atau penyampai pesan tersebut. Akhirnya, terjadilah komunikasi yang efektif karena pesan yang disampaikan mampu dimengerti dan dipahami secara utuh oleh kedua belah pihak.

Akan lebih baik lagi jika *audiens* atau komunikan memberi umpan balik atau *feedback* terhadap komunikasi tersebut, sehingga komunikasi terjadi lebih efektif karena



komunikasi terjadi dua arah. Dengan demikian, proses komunikasi organisasi baru bisa dikatakan sebagai komunikasi yang efektif.

Ketika proses komunikasi efektif, maka organisasi tersebut juga otomatis akan maju dan berkembang serta anggota atau individu yang ada di dalamnya turut aktif membangun dan mengembangkan organisasi yang sudah dijalani dengan baik dari berbagai aspek, salah satunya aspek komunikasi organisasi.

Setelah memahami mengenai pentingnya komunikasi dalam organisasi, akan dijelaskan mengenai apa hakikat komunikasi organisasi. Mulai dari pengertian-pengertiannya, teori komunikasi organisasi, fungsi serta manfaatnya, hingga konsep dan contoh berlangsungnya komunikasi organisasi.

B. Pengertian Komunikasi Organisasi

Secara luas komunikasi adalah setiap bentuk tingkah laku seseorang, baik verbal maupun nonverbal yang ditanggapi oleh orang lain. Komunikasi mencakup pengertian yang lebih luas dari sekedar wawancara. Setiap bentuk tingkah laku mengungkapkan pesan tertentu, sehingga juga merupakan sebarang komunikasi (Johnson, dalam Mulyadi, 2015:133).

Sementara secara sempit komunikasi diartikan sebagai pesan yang dikirimkan seseorang kepada satu atau lebih penerima dengan maksud sadar untuk mempengaruhi tingkah laku si penerima. Dalam setiap bentuk komunikasi setidaknya dua orang saling mengirimkan lambang-lambang yang memiliki makna tertentu. Lambang-lambang tersebut bisa bersifat verbal berupa kata-kata, atau bersifat nonverbal berupa ekspresi ataupun ungkapan tertentu dan gerak tubuh.

Pada dasarnya, komunikasi merupakan suatu aktivitas dasar manusia. Dengan adanya komunikasi yang baik, maka kehidupan sosial suatu masyarakat bisa berjalan dengan baik. Hal tersebut juga akhirnya berlangsung dan terjadi pada sebuah organisasi. Untuk dapat membangun organisasi yang baik, diperlukan komunikasi organisasi yang baik pula.

Mengutip dari Wikipedia, pengertian komunikasi organisasi merupakan bentuk pertukaran pesan antara unit-



unit komunikasi yang berada di dalam suatu organisasi. Organisasi sendiri terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan-hubungan hirarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

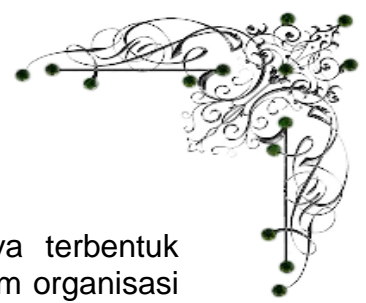
Biasanya, komunikasi organisasi ini melibatkan manusia sebagai subjek yang terlibat di dalam proses menerima, menafsirkan, dan bertindak atas informasi. Komunikasi organisasi juga bisa disebut sebagai pengirim dan penerima berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal di suatu organisasi.

Suatu organisasi yang semakin besar dan kompleks akan mengakibatkan semakin kompleks pula proses komunikasi yang terjadi di dalamnya. Misalnya organisasi yang hanya terdiri dari 10 orang tidak akan lebih kompleks komunikasi organisasi, dibandingkan dengan organisasi yang memiliki 1.000 anggota.

Komunikasi organisasi dapat diartikan sebagai sebuah pertunjukan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian dari suatu organisasi tertentu. Suatu organisasi yang terdiri dari unit-unit komunikasi akan berinteraksi satu sama lain dan komunikasi tersebut berfungsi dalam lingkungannya untuk menyampaikan dan menerima pesan.

Pada dasarnya, komunikasi organisasi ini bisa bersifat formal maupun informal. Kesepakatan berlangsungnya komunikasi di sebuah organisasi tersebut berdasarkan persetujuan dari organisasi itu sendiri dan biasanya memandang mengenai orientasi kepentingan organisasi tersebut.

Komunikasi organisasi biasanya terwujud dan berlangsung dan membahas mengenai bagaimana cara kerja suatu organisasi, bagaimana produktivitas organisasi tersebut, dan apa saja pekerjaan yang harus dilakukan di dalam organisasi tersebut, misalnya: membuat memo, kebijakan, pernyataan, surat-surat resmi, dan lain sebagainya. Oleh sebab itu, proses komunikasi organisasi dipilih berdasarkan persetujuan secara sosial. Namun biasanya, proses komunikasi dalam suatu organisasi bukan berorientasi pada organisasi tersebut, melainkan kepada para anggotanya secara individual.

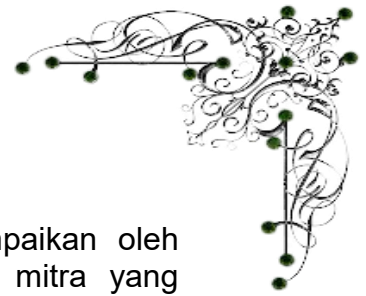


Dalam perilaku organisasi, sesungguhnya terbentuk dari perilaku-perilaku individu yang terdapat dalam organisasi tersebut. Oleh karena itu masalah perilaku organisasi jelas akan meliputi atau menyangkut pembahasan mengenai perilaku individu. Dengan demikian dapat dilihat bahwa ruang lingkup kajian ilmu perilaku organisasi hanya terbatas pada dimensi internal dari suatu organisasi. Dalam kaitan ini, aspek-aspek yang menjadi unsur-unsur, komponen atau sub sistem dari ilmu perilaku organisasi antara lain adalah motivasi, kepemimpinan, stres dan atau konflik, pembinaan karir, masalah sistem imbalan, hubungan komunikasi, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, produktivitas dan atau kinerja, kepuasan, pembinaan dan pengembangan organisasi dan sebagainya.

Dalam proses pengambilan keputusan pada khususnya dan dalam setiap aktivitas organisasional pada umumnya akan terjalin suatu hubungan interpersonal atau komunikasi antar anggotanya. Sebagaimana halnya pada proses pengambilan keputusan, maka proses komunikasi pun sering menghadapi kegagalan dan hambatan yang bersumber dari sikap dan perilaku orang yang berbeda-beda, seperti sikap asertif, non asertif, atau bahkan agresif.

Dalam teori komunikasi ditekankan bahwa banyak masalah yang dapat dipecahkan dan konflik yang terselesaikan apabila terjadi komunikasi tanpa distorsi. Kultur memainkan dua peranan penting dalam mewujudkan proses komunikasi tanpa distorsi. Peranan pertama ialah mengurangi intensitas berkomunikasi jika para anggota organisasi sudah memiliki persepsi yang sama tentang berbagai asumsi yang tepat digunakan dalam penyelesaian tugas masing-masing.

Perihal komunikasi, ada pendapat yang mengatakan bahwa tujuh puluh persen waktu seorang pimpinan digunakan untuk berkomunikasi, baik secara vertikal ke bawah dan ke atas, horizontal dan diagonal. Tergantung pada arahnya, komunikasi diperlukan untuk berbagai kepentingan seperti menyampaikan keputusan, kebijakan, perintah, instruksi, pengarahan dan petunjuk. Juga untuk menerima informasi, saran, laporan dan bahkan kritik. Untuk kepentingan apapun komunikasi digunakan, yang jelas ialah bahwa proses komunikasi yang terjadi harus bebas dari distorsi. Artinya,

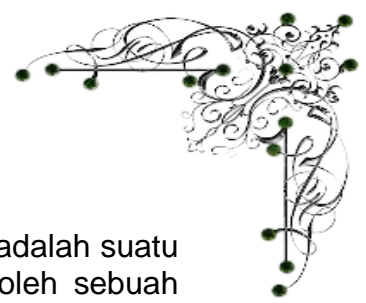


hakikat dan makna “pesan” yang ingin disampaikan oleh sumber komunikasi diterima “seutuhnya” oleh mitra yang berkomunikasi.

C. Pengertian Komunikasi Organisasi Menurut para Ahli

Pengertian komunikasi organisasi tidak hanya diungkapkan secara umum saja, namun juga diartikan berbeda-beda oleh para ahli. Maka dari itu, kita juga harus mengetahui apa pengertian dari komunikasi di organisasi menurut pandangan para ahli. Berikut ini akan dijelaskan beberapa pengertian komunikasi di dalam suatu organisasi menurut para ahli, yaitu:

- a) Menurut Goldhaber, komunikasi organisasi adalah proses menciptakan dan menukar pesan dalam suatu jaringan hubungan yang saling tergantung satu sama lain untuk mengatasi lingkungan yang sering berubah-ubah.
- b) Devito, mengungkapkan bahwa komunikasi organisasi merupakan sebuah usaha mengirim serta menerima pesan, baik dalam kelompok formal maupun informal dalam suatu organisasi.
- c) Menurut Ron Ludlow, pengertian dari komunikasi di dalam suatu organisasi tersebut adalah suatu program komunikasi pada kajian *Public Relations* (PR) mengenai hubungan internal serta hubungan pemerintah dan hubungan investor dalam suatu organisasi.
- d) Pace dan Faules mengungkapkan pengertian komunikasi organisasi sebagai suatu perilaku yang terjadi dalam sebuah organisasi serta bagaimana orang-orang di dalamnya ikut terlibat dalam proses tersebut dan melakukan transaksi berupa bertukar makna.
- e) Menurut Katz dan Kahn, komunikasi organisasi adalah sebuah pengiriman dan atau pertukaran informasi dalam suatu organisasi, sehingga dapat membentuk arus informasi. Adanya komunikasi di dalam suatu organisasi dapat memunculkan jaringan informasi dalam organisasi tersebut.
- f) Frank memiliki pandangan bahwa interaksi antar-anggota organisasi atau anggota dengan pemimpin organisasi bukan merupakan komunikasi organisasi, melainkan interaksi antar-organisasi tersebut dengan sasaran komunikasi yang bukan bagian dari organisasi tersebut.



- g) Menurut Frank Jefkins, komunikasi organisasi adalah suatu bentuk komunikasi yang telah direncanakan oleh sebuah organisasi dengan publik atau masyarakat luas di tempat organisasi tersebut berada untuk dapat mencapai suatu tujuan tertentu.

Menurut pandangan para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa komunikasi organisasi yang telah dibahas bisa diartikan sebagai berikut:

- a. Komunikasi organisasi terjadi karena adanya sebuah proses di dalam suatu organisasi berupa penyampaian, penerimaan, dan pertukaran informasi dan pesan.
- b. Terjadinya pertukaran informasi dan pesan pada komunikasi tersebut dilakukan agar dapat mencapai suatu tujuan tertentu yang sudah ditetapkan bersama, meliputi pemimpin dan anggotanya.
- c. Proses penyampaian, penerimaan, maupun tukar informasi pesan dapat dilakukan secara formal dan informal, selama tujuan yang ditetapkan terwujud.

D. Teori Komunikasi Organisasi

Setelah memahami bagaimana pengertian komunikasi organisasi secara umum dan pendapat atau pandangan menurut ahli, sekarang akan dijelaskan juga mengenai teori-teori di dalam komunikasi organisasi.

Ada beberapa teori-teori yang terdapat di dalam komunikasi di suatu organisasi.

a) Teori Struktural Klasik

Teori komunikasi organisasi ini pertama kali berkembang pada 1800-an dan dapat disebut sebagai teori mesin. Di dalam teori ini, menjelaskan bahwa suatu organisasi digambarkan sebagai sebuah lembaga yang sentral akan tugas-tugas serta memberikan petunjuk mekanis struktural yang bersifat kaku, monoton, dan tanpa inovatif. Ada empat kondisi di teori ini, yakni kekuasaan, saling melayani, doktrin, dan disiplin.



- b) Teori Neoklasik, Teori komunikasi organisasi neoklasik atau hubungan manusia ini diperkenalkan oleh Elton Mayo karena adanya ketidakpuasan dengan teori klasik atau teori mesin. Teori ini mengacu tentang pentingnya aspek psikologis serta sosial karyawan sebagai seorang individu atau kelompok kerja yang telah difasihkan melalui percobaan yang dilakukan oleh Elton di pabrik Hawthorne pada 1924.

Dari hasil percobaan tersebut, disimpulkan bahwa pentingnya memerhatikan upah insentif serta kondisi kerja karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

- c) Teori Fusi, teori ini diperkenalkan oleh Bakke pada 1957 Argyris menyempurnakan pendapat dari Bakke. Teori fusi ini berangkat dari kesadaran Bakke pada 1950 mengenai kesadaran terhadap minat manusia yang berbeda-beda dalam suatu birokrasi atau dalam suatu organisasi. Menurut Bakke, organisasi pada tahap tertentu akan memengaruhi seorang individu. Sementara itu, individu juga memberi pengaruh pada suatu organisasi yang kemudian menimbulkan fenomena ciri khas organisasi tersebut. Bisa juga dilakukan dan menyebabkan pegawai di suatu perusahaan menunjukkan keunikan atau ciri khas perusahaannya sehingga dapat dimodifikasi sesuai minat dan bakat individu tersebut.

- d) Teori peniti penyambung (The Linking Pin Model), Teori yang dikembangkan Renis Likert ini menggambarkan mengenai struktur organisasi yang saling berkaitan dengan beberapa kelompok dan teori ini menjelaskan adanya penyelia atau anggota dari dua organisasi atau kelompok yang memiliki fungsi menyambung atau mengikat kelompok kerja satu dengan lainnya pada tahap atau tingkat berikutnya.

Teori peniti penyambung ini dinilai penting karena dalam suatu organisasi, diperlukan seorang penyelia yang nantinya dapat menyambung setiap anggota kelompok dan kelompok itu sendiri sehingga sifatnya efektif.

- e) Teori Sistem Sosial, dalam teori ini, dinyatakan adanya hubungan antara manusia yang memungkinkan suatu organisasi dapat bertahan lebih lama daripada orang-orang yang ada di dalamnya. Artinya, walaupun ada seseorang di



dalam suatu kelompok atau organisasi tersebut meninggal dunia, maka kelompok tersebut akan menggantikan dengan anggota-anggota baru.

Hubungan antarmanusia yang terjalin pada teori ini kemudian dianggap penting karena ternyata hubungan antar-manusia dalam suatu organisasi memang dipandang lebih penting daripada hubungan antara jabatan formal tertentu, menurut Katz dan Kahn.

- f) Teori Public Relations, Ron Ludlow sebelumnya telah mengatakan bahwa komunikasi organisasi merupakan kajian dari teori *public relations*, artinya teori ini menyatakan adanya upaya untuk melakukan sesuatu secara terencana dan berkesinambungan secara utuh atau menyeluruh terhadap suatu organisasi.

Upaya tersebut dilakukan untuk menciptakan dan memelihara niat baik dan saling mengerti antara organisasi dan khalayak.

- g) Teori Kepemimpinan, teori komunikasi organisasi yang terakhir menyebutkan bahwa pemimpin suatu organisasi atau kelompok merupakan sosok penting untuk membantu anggota dapat memenuhi kebutuhan serta dapat mencapai tujuan kelompok atau suatu organisasi secara bersama-sama. Diungkapkan oleh Hersey bahwa ada empat tugas pemimpin.

Tugas pemimpin tersebut, yaitu (1) *telling* atau mampu memberikan informasi secara lugas, (2) *selling* atau mampu memberikan petunjuk, (3) *participating* atau mampu menjalin kerja sama yang baik, dan (4) *delegating* atau mampu mengambil keputusan.

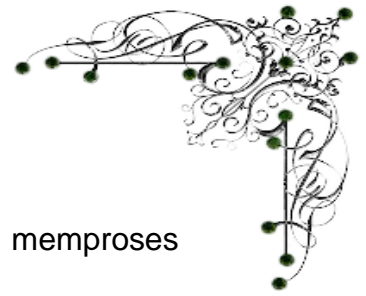
E. Fungsi dan Manfaat Komunikasi dalam Organisasi

Dilakukannya komunikasi organisasi tentu memiliki fungsi dan manfaat tersendiri. Di bawah ini, akan dijelaskan dulu mengenai fungsi komunikasi dalam organisasi.

Fungsi Komunikasi Organisasi

Menurut Sendjaja (1994), melakukan komunikasi dalam suatu organisasi memiliki fungsi tersendiri. Beberapa fungsi tersebut adalah sebagai berikut.

- a) Fungsi Informatif, adanya komunikasi dalam suatu organisasi memiliki fungsi informatif yang artinya



bertindak sebagai suatu sistem yang memproses informasi.

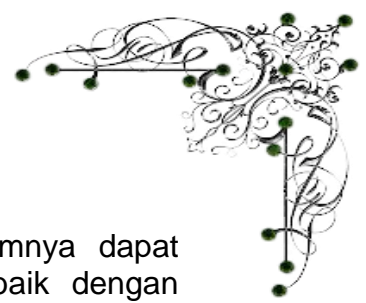
Proses informasi yang hadir dalam suatu organisasi tersebut diharapkan mampu memberikan dan menerima informasi dengan baik untuk dapat mencapai kelancaran berorganisasi.

- b) Fungsi Regulatif, fungsi regulatif ini diharapkan dapat memperlancar peraturan serta pedoman yang telah ditetapkan oleh anggota dan pemimpin organisasi.
- c) Fungsi Persuasif, fungsi ini untuk memberi perintah yang dilakukan pemimpin organisasi untuk mempersuasi anggotanya daripada memerintah anggotanya untuk melakukan sesuatu.
Fungsi dilakukannya persuasi ini dapat mempermudah karena dilakukan dengan cara yang lebih halus daripada memerintah dan jauh akan lebih dihargai oleh anggota atau penerima tugas.
- c) Fungsi Integratif, maksud dari fungsi ini adalah penyediaan saluran atau hal-hal yang dapat mempermudah anggota organisasi melakukan dan melaksanakan tugas tertentu dengan baik.

F. Manfaat Komunikasi Organisasi

Selain memiliki fungsi, komunikasi organisasi juga memiliki beberapa manfaat yang perlu diketahui.

1. Manfaat komunikasi organisasi untuk dapat mengetahui teori komunikasi di dalam suatu organisasi sehingga seorang individu yang hidup di suatu kelompok atau organisasi dalam memahami posisinya dan posisi orang lain dalam organisasi tersebut.
2. Terjadinya komunikasi organisasi juga dapat memperkuat hubungan antara anggota dan pimpinan organisasi sehingga umur suatu organisasi tersebut bisa bertahan lama bahkan muncul rasa ingin menjaga dan merawat organisasi tersebut.
3. Mempermudah tercapainya tujuan organisasi karena terjalannya komunikasi yang baik antar anggota atau pimpinan sehingga para anggota dan pimpinan dapat memahami perbedaan pendapat dalam suatu diskusi di dalamnya.



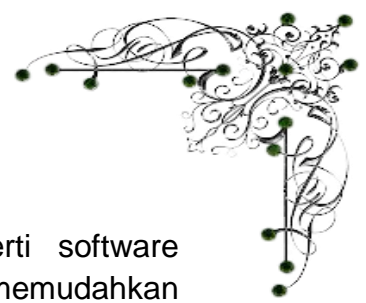
4. Membuat individu yang tergabung di dalamnya dapat menempatkan dan menyesuaikan dengan baik dengan organisasi tersebut.
5. Mengetahui tugas pemimpin dan anggota lainnya agar lebih sadar mengenai tugas-tugas dan dapat meningkatkan kinerja maupun efektivitas organisasi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan

G. Menggunakan Teknologi untuk Meningkatkan Komunikasi dan Kolaborasi

Dalam era globalisasi yang serba cepat dan terkoneksi, teknologi telah menjadi katalis yang memungkinkan komunikasi dan kolaborasi tanpa batas. Penggunaan teknologi dalam memfasilitasi pertukaran informasi telah merevolusi cara kita berinteraksi baik dalam lingkungan profesional maupun pribadi.

Teknologi komunikasi memungkinkan pesan disampaikan secara instan ke kolaborator di seluruh dunia, menghapus hambatan geografis yang dulunya merupakan kendala utama dalam kolaborasi. Platform komunikasi seperti email, pesan instan, dan konferensi video memungkinkan tim untuk berdiskusi, berbagi ide, dan membuat keputusan bersama dengan cepat dan efisien. Kemampuan untuk berbagi dokumen secara real-time melalui layanan cloud mempercepat proses review dan editing, meningkatkan produktivitas dan memungkinkan kolaborasi yang lebih dinamis.

Pada level yang lebih luas, teknologi sosial seperti jejaring sosial dan blog memungkinkan perusahaan untuk berkomunikasi dengan audiens yang lebih besar, melibatkan pelanggan dan pemangku kepentingan dalam percakapan yang berarti. Ini membuka jalan bagi transparansi yang lebih besar dan feedback yang dapat memandu inovasi dan peningkatan layanan.



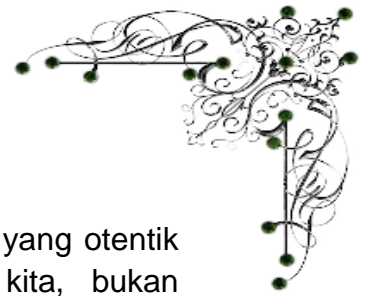
Di sisi lain, teknologi kolaboratif seperti software manajemen proyek dan papan kerja virtual memudahkan koordinasi tugas, pelacakan kemajuan, dan pengelolaan sumber daya secara kolektif. Dengan alat ini, tim dapat mengatur pekerjaan mereka dengan lebih terstruktur, mengidentifikasi hambatan, dan mengalokasikan waktu serta tenaga kerja dengan lebih efektif.

Namun, dengan semua kelebihan ini, penggunaan teknologi juga menuntut pemahaman yang baik tentang etika komunikasi digital dan manajemen informasi. Keamanan data menjadi perhatian utama, dan praktik terbaik harus diterapkan untuk melindungi informasi sensitif dari akses yang tidak sah atau pelanggaran data. Selain itu, terlalu bergantung pada teknologi komunikasi dapat mengurangi interaksi tatap muka yang lebih pribadi, yang bisa berpengaruh pada pembentukan hubungan interpersonal yang kuat.

Untuk memanfaatkan teknologi komunikasi dan kolaborasi dengan efektif, organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan pelatihan yang memadai. Karyawan harus dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan untuk menggunakan alat-alat ini secara bertanggung jawab dan produktif. Ini termasuk pelatihan dalam literasi digital, kesadaran keamanan siber, dan teknik komunikasi online yang efektif.

Seiring berjalannya waktu, kita akan terus menyaksikan inovasi dalam teknologi komunikasi dan kolaborasi. Realitas virtual dan augmented reality menawarkan kemungkinan baru untuk pengalaman kolaboratif yang lebih mendalam, dan kecerdasan buatan dapat mempersonalisasi dan meningkatkan pengalaman komunikasi. Dengan kemajuan teknologi yang terus berlanjut, batasan-batasan baru akan terus dipecahkan, membuka jalan bagi kolaborasi yang lebih kreatif dan inklusif.

Kuncinya adalah menemukan keseimbangan antara memanfaatkan teknologi untuk memperkaya komunikasi dan



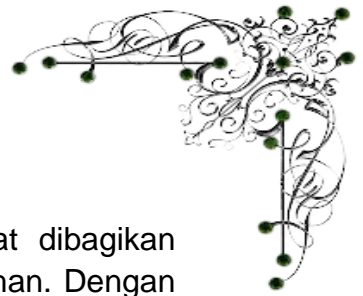
kolaborasi, sambil menjaga keterikatan manusia yang otentik dan memastikan bahwa teknologi melayani kita, bukan sebaliknya. Penggunaan teknologi yang bijak dan bertanggung jawab akan mengarah pada lingkungan kerja yang lebih produktif, kreatif, dan terhubung.

Penerapan teknologi dalam manajemen talenta menjadi penting karena memungkinkan organisasi untuk lebih efektif dalam mengidentifikasi, menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu berbakat. Platform analitik sumber daya manusia yang canggih dapat membantu perusahaan mengumpulkan dan menganalisis data besar tentang karyawan mereka, memberikan wawasan mendalam yang dapat digunakan untuk membuat keputusan strategis terkait dengan pembangunan karir, pelatihan, dan pengembangan.

Teknologi memungkinkan perusahaan untuk menyediakan pengalaman karyawan yang disesuaikan, sering kali melalui sistem manajemen pembelajaran yang memfasilitasi pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Dengan menggunakan alat digital, karyawan dapat mengakses sumber belajar dari mana saja dan kapan saja, memungkinkan pembelajaran mandiri yang fleksibel dan mempercepat pertumbuhan profesional mereka. Kursus online, webinar, dan simulasi virtual adalah beberapa cara teknologi digunakan untuk memberikan peluang belajar yang inovatif dan menarik.

Rekrutmen juga mendapat manfaat dari teknologi, dengan platform perekrutan online dan algoritme kecerdasan buatan yang dapat memilah ribuan resume untuk menemukan kandidat yang paling cocok. Media sosial dan platform jaringan profesional memungkinkan organisasi untuk menjangkau bakat yang lebih luas dan berkomunikasi dengan calon kandidat secara lebih efektif.

Kolaborasi dan komunikasi yang ditingkatkan melalui teknologi juga mendukung budaya perusahaan yang inklusif



dan terbuka, di mana ide dan feedback dapat dibagikan secara bebas, mendorong inovasi dan pertumbuhan. Dengan menyediakan alat kolaboratif, perusahaan memastikan bahwa bakat di seluruh organisasi dapat berkontribusi pada proyek dan inisiatif, terlepas dari lokasi fisik mereka.

Pada akhirnya, manajemen talenta yang didukung oleh teknologi menciptakan lingkungan kerja yang lebih menarik, yang tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga meningkatkan kompetensi inti organisasi. Karyawan yang merasa diinvestasikan dan didukung oleh teknologi cenderung lebih terlibat, lebih puas dengan pekerjaan mereka, dan lebih loyal kepada perusahaan, semua ini berkontribusi pada sukses organisasi dalam jangka panjang. Teknologi, ketika diterapkan dengan bijak, menjadi alat penting dalam merancang strategi manajemen talenta yang efektif dan berkelanjutan.



BAB 7

MUTUAL MOTIVATION-PRODUCTIVITY DYNAMICS

Tujuan Instruksional Umum:

- Mahasiswa diharapkan untuk memahami hubungan timbal balik antara motivasi dan produktivitas di tempat kerja, serta mengembangkan strategi untuk meningkatkan kedua aspek tersebut secara simultan dalam organisasi.

Tujuan Instruksional Khusus:

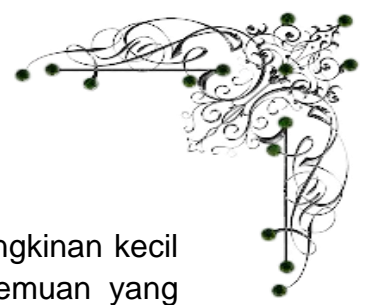
- Menjelaskan bagaimana motivasi mempengaruhi produktivitas karyawan dan sebaliknya.
- Mengidentifikasi teori motivasi yang dapat diterapkan untuk meningkatkan produktivitas kerja.
- Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi dinamika motivasi dan produktivitas dalam tim dan organisasi.
- Mengembangkan rencana untuk menerapkan praktik yang meningkatkan motivasi karyawan dengan tujuan akhir meningkatkan produktivitas.
- Menilai efektivitas intervensi yang dirancang untuk meningkatkan motivasi karyawan dan dampaknya terhadap produktivitas.

Retensi karyawan mengacu pada kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawannya dan mengurangi turnover (Bouteraa & Bouaziz, 2023). Retensi karyawan merupakan aspek penting bagi bisnis, karena dapat berdampak signifikan terhadap laba (Krugielka & Kostrzewa-Demczuk, 2021). Meningkatkan konsistensi organisasi, memotong biaya pelatihan, dan menurunkan biaya orientasi karyawan baru hanyalah beberapa manfaat yang didapat



dari strategi retensi karyawan yang sukses (Tarigan et al., 2018). Untuk mencapai hal ini, perusahaan harus memahami mengapa karyawan ingin bekerja di organisasi tertentu dan menerapkan berbagai metode yang membujuk karyawan untuk bertahan dalam jangka waktu yang lebih lama (Huyck et al., 2021).

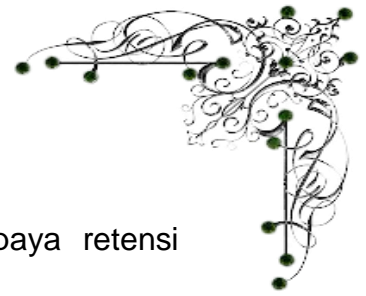
Masalah retensi karyawan Konteks bisnis modern saat ini , telah muncul sebagai perhatian kritis yang memiliki dampak signifikan pada keberhasilan dan pertumbuhan organisasi. Seperti di bergabai negara dengan Berbagai industri, seperti industri pariwisata di Nepal, perbankan, bisnis keluarga di Mesir, pertambangan di Afrika Selatan, dan transportasi dan logistik dalam skala global, semuanya menghadapi tantangan signifikan dalam mempertahankan tenaga kerja (Bwana et al., 2022; Ramachandran & Prasad, 2022; Rheet Rijal, 2023). Faktor-faktor yang memberikan pengaruh terhadap retensi ini bervariasi, meliputi usia, pengalaman kerja, posisi, penghargaan, reputasi, dan peluang untuk pertumbuhan karier (Rheet Rijal, 2023). Bukti empiris menunjukkan bahwa faktor motivasi, seperti insentif keuangan, kemajuan karier, karakteristik pekerjaan, dukungan manajerial, pengakuan, keseimbangan kehidupan kerja, dan gaya kepemimpinan, memainkan peran penting dalam membentuk keputusan karyawan untuk tetap bersama organisasi (Gelencsér et al., 2023). Konteks manajemen bisnis saat ini, retensi karyawan dipandang sebagai strategi organisasi untuk menjaga sumber daya manusia tetap kompetitif karena berdampak langsung pada produktivitas perusahaan. Rasio turnover karyawan yang tinggi dapat berdampak serius terhadap kinerja dan pertumbuhan organisasi, sehingga menyebabkan kerugian yang merugikan (Adjei et al., 2022). Jelaslah bahwa keterlibatan karyawan memainkan peran penting dalam retensi karyawan dalam suatu organisasi. Berbagai penelitian telah menunjukkan dampak signifikan tingkat keterlibatan terhadap dinamika retensi karyawan. Penelitian menunjukkan



bahwa karyawan yang terlibat mempunyai kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaannya. Namun, temuan yang menarik adalah semakin lama karyawan bekerja di suatu organisasi, mereka akan semakin berkurang keterlibatannya. Hal ini merupakan tantangan besar bagi pengusaha (R. Alsreiwé et al., 2023). Keterlibatan adalah faktor kunci dalam mempertahankan karyawan, dan penelitian menunjukkan bahwa karyawan yang terlibat mempunyai kemungkinan kecil untuk meninggalkan perusahaannya. Namun, ketika karyawan tinggal di suatu organisasi untuk jangka waktu yang lebih lama, tingkat keterlibatan mereka cenderung menurun.

Terlepas dari adanya banyak penelitian tentang penentu retensi karyawan, kesenjangan masih ada dalam literatur, karena gagal mengintegrasikan perspektif ini ke dalam model komprehensif yang mengevaluasi dampak gabungan dari faktor-faktor ini pada retensi dan kesejahteraan karyawan. Selain itu, ada kelangkaan penelitian yang menguraikan pengaruh faktor individu, faktor organisasi dan lingkungan kerja yang lebih luas. Selain itu, kekhasan masing-masing industri (Elsafty & Albadry, 2022). Kurangnya penelitian di bidang ini telah menimbulkan pertanyaan penelitian, seperti: “Faktor apa yang membentuk retensi karyawan di berbagai industri? dan Bagaimana model holistik retensi tenaga kerja dapat dikembangkan untuk memperhitungkan faktor-faktor kunci yang berdampak pada retensi?”

Alasan di balik penelitian ini berpusat pada gagasan bahwa mendapatkan pemahaman yang lebih dalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi retensi karyawan akan memungkinkan organisasi untuk merancang strategi yang lebih efektif dalam mengurangi pergantian karyawan dan meningkatkan kesejahteraan karyawan. Pendekatan ini diantisipasi untuk menghasilkan manfaat ganda: memperkuat kinerja organisasi dan meningkatkan kepuasan karyawan. penelitian ini berusaha mengidentifikasi faktor-faktor kunci



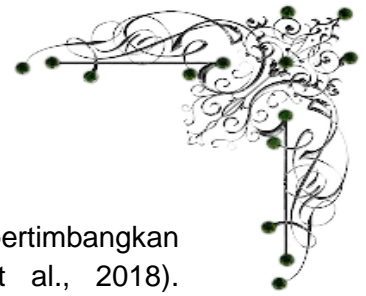
yang dapat diprioritaskan organisasi dalam upaya retensi mereka.

A. Tinjauan Literatur

a) **Pengantar Teori Pertukaran Sosial**

Teori pertukaran sosial, banyak digunakan dalam studi keterlibatan karyawan, komitmen, dan hubungan organisasi (Gelencsér et al., 2023). menekankan sifat memberi-dan-menerima dalam interaksi sosial dan menawarkan wawasan tentang keseimbangan faktor-faktor dalam dinamika organisasi-karyawan (Yang, 2019). Selain itu, teori dukungan organisasi, yang merupakan cabang dari teori pertukaran sosial, berfokus pada bagaimana dukungan organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dan memperkuat komitmen (Zhang & Wu, 2019). Teori ini didasarkan pada norma timbal balik, sebuah konsep inti yang menggarisbawahi sifat timbal balik dalam interaksi sosial (Hemmati et al., 2018). Ketika karyawan mempunyai persepsi bahwa mereka diberikan tunjangan dan sumber daya yang memuaskan oleh organisasi, mereka menunjukkan perilaku yang lebih terlibat dan termotivasi (Yang, 2019). Persepsi ini meningkatkan komitmen mereka terhadap organisasi, sehingga memperkuat hubungan kerja (Amin, 2022). Penting juga untuk memahami bahwa individu terlibat dalam hubungan pertukaran sosial yang didorong oleh imbalan atau manfaat yang mereka antisipasi dari interaksi ini.

Teori pertukaran sosial juga menjadi landasan bagi gagasan komitmen organisasi, dimana individu menunjukkan dedikasi terhadap suatu organisasi ketika mereka merasa organisasi tersebut membalas tingkat komitmen yang sama terhadap mereka (Čuić Tanković et al., 2022). Meskipun teori pertukaran sosial memberikan wawasan berharga mengenai hubungan antara organisasi dan



motivasi karyawan, penting untuk mempertimbangkan argumen yang berlawanan (Hemmati et al., 2018). Beberapa orang yang mengkritik teori pertukaran sosial berpendapat bahwa kerangka teoritis ini terlalu menyederhanakan sifat rumit interaksi dan hubungan manusia dalam konteks organisasi. Kritikus berpendapat bahwa penekanan teori pada hubungan transaksional mengabaikan aspek emosional dan sosial dari dinamika tempat kerja. (Desa et al., 2021).

Selain itu, beberapa orang berpendapat bahwa terlalu menekankan pertukaran manfaat dan penghargaan dapat melemahkan motivasi intrinsik dan komitmen tulus terhadap organisasi. (Desa et al., 2021). Sebagai kesimpulan, terlepas dari wawasan berharga yang ditawarkan oleh teori pertukaran sosial mengenai sifat timbal balik interaksi sosial dan dampaknya terhadap hubungan antara organisasi dan karyawan, sangat penting untuk mempertimbangkan keterbatasan dan kritik yang terkait dengan teori khusus ini. Kritikus berpendapat bahwa menyederhanakan interaksi manusia dan berfokus pada hubungan transaksional dapat mengabaikan dinamika emosional dan sosial organisasi yang kompleks (Amin, 2022). Selain itu, menekankan penghargaan dan manfaat eksternal dapat melemahkan motivasi intrinsik dan komitmen sejati. Oleh karena itu, organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan seimbang yang mengintegrasikan prinsip-prinsip teori pertukaran sosial dan motivator intrinsik yang mendorong keterlibatan dan komitmen karyawan yang autentik.

b) Interaksi antara Teori Pertukaran Sosial dan Loyalitas

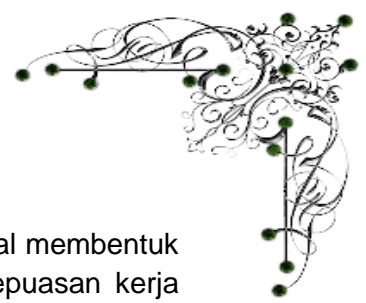
Loyalitas dapat menjadi hasil penting dari hubungan pertukaran sosial di tempat kerja (Çemberci et al., 2022). Teori pertukaran sosial berpendapat bahwa kualitas pertukaran antara



karyawan dan organisasi menentukan tindakan mereka di masa depan. Dalam konteks ini, pemberian tunjangan yang dilakukan suatu organisasi dapat menumbuhkan loyalitas, komitmen, dan keterlibatan karyawan sejalan dengan prinsip teori pertukaran sosial (Kurniawan & Hutami, 2019). Selain itu, keterlibatan karyawan sering kali dikaitkan dengan loyalitas, karena dedikasi individu terhadap posisi, efektivitas, dan pendiriannya menunjukkan loyalitas mereka. Pemberian pemberdayaan, prospek pendidikan, dan insentif sosial oleh organisasi dapat menumbuhkan rasa loyalitas di antara anggota staf. Pengujian korelasi antara teori pertukaran sosial dan loyalitas mengungkapkan bahwa prinsip timbal balik secara signifikan mempengaruhi pola pikir dan perilaku karyawan. (Emam et al., 2019). Sebagaimana ditekankan oleh teori pertukaran sosial, keyakinan bahwa seseorang akan menerima imbalan yang sesuai dari organisasi di masa depan secara langsung mempengaruhi rasa loyalitas dan dedikasi karyawan. (Hemmati et al., 2018). Namun, penting untuk dicatat bahwa penerapan teori pertukaran sosial tidak boleh terbatas pada pendekatan transaksional saja (Zhao & Zhao, 2017). Meskipun teori ini menggarisbawahi pentingnya timbal balik dan manfaat yang dirasakan, teori ini harus mencakup aspek intrinsik manusia dalam interaksi di tempat kerja. (Lian & Gao, 2017).

c) Motivasi model dua faktor

Motivasi merupakan salah satu faktor krusial dalam meningkatkan produktivitas dan kinerja individu dalam bekerja (Rahaman et al., 2020). Analisis ini didasarkan pada hipotesis faktor ganda Herzberg, yang menyatakan bahwa faktor ekstrinsik dan intrinsik mempengaruhi kepuasan kerja. Meskipun faktor ekstrinsik saja mungkin tidak menjadi kekuatan pendorong bagi individu dalam pekerjaannya, namun tidak adanya faktor tersebut dapat menyebabkan ketidakpuasan. (O'Connor, 2018). Dalam motivasi kerja,

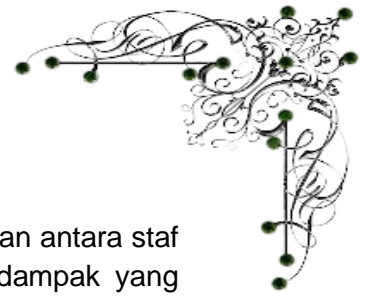


penggabungan faktor internal dan eksternal membentuk produktivitas karyawan. Dalam bidang kepuasan kerja dan kinerja, faktor intrinsik dan ekstrinsik mempunyai pengaruh yang besar (Sefidi et al., 2018). Namun demikian, faktor intrinsiklah yang menunjukkan kecenderungan terbesar untuk memberikan pengaruh positif terhadap kepuasan kerja. Dalam kerangka ini, pengembangan lingkungan kerja yang memupuk faktor-faktor intrinsik ini berfungsi sebagai sarana ampuh untuk memperkuat motivasi karyawan. Dalam upaya untuk meningkatkan kinerja individu dalam bidang profesional, peran yang dimainkan oleh faktor ekstrinsik dan intrinsik dalam motivasi karyawan tetap sangat diperlukan. Beberapa aspek penting dari sistem individu perlu dipertimbangkan ketika mengeksplorasi dan memilih karir. Aspek-aspek tersebut meliputi bekal pengambilan keputusan pemilihan karir, keterlibatan dalam pengambilan keputusan pemilihan karir, kesesuaian, dan kepuasan karir. Aspek-aspek ini sangat penting bagi individu yang mencari pekerjaan yang sesuai dengan minat, kemampuan, dan kepribadiannya.

B. Diskusi

a) **Faktor-faktor yang mendasari loyalitas hubungan retensi karyawan**

Memahami bahwa faktor loyalitas karyawan berpengaruh signifikan terhadap kesuksesan perusahaan (Simatupang et al., 2022). Salah satu faktor utama yang dapat meningkatkan loyalitas karyawan adalah lingkungan kerja yang sehat dan positif (Widyastuti & Indiyati, 2021). Apresiasi dan pengakuan karyawan juga dapat menjadi kunci dalam membangun loyalitas yang kuat. Selain itu, peluang pengembangan karir dan pelatihan yang berkelanjutan juga dapat mempengaruhi tingkat loyalitas karyawan (Saputra et al., 2022). Penelitian menunjukkan bahwa kehadiran lingkungan kerja yang membina, yang



ditandai dengan komunikasi yang transparan antara staf dan supervisor, berpotensi memberikan dampak yang baik pada komitmen karyawan. Selain itu, sangat penting untuk mempertimbangkan elemen psikososial di lingkungan kerja, yang mencakup interaksi antar karyawan, faktor yang mendorong motivasi, dan kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan seseorang. Faktor-faktor ini menjadi perhatian dalam banyak penelitian terkait kinerja dan loyalitas karyawan. Memahami loyalitas karyawan akan membuat program retensi perusahaan berjalan dengan baik.

Pertimbangan faktor retensi sangat penting dalam menumbuhkan loyalitas baik di antara organisasi maupun individu. Tanggung jawab untuk mempertahankan karyawan dalam suatu perusahaan tidak hanya dibebankan pada organisasi sebagai satu kesatuan yang utuh, tetapi juga memerlukan konsentrasi pada elemen-elemen tertentu. Hubungan yang saling bergantung ini memungkinkan kemitraan kooperatif antara perusahaan dan individu, yang mengarah pada peningkatan dorongan dan efisiensi. Penanaman loyalitas karyawan lebih dari sekadar implikasi finansial, yang mencakup upaya timbal balik dalam menciptakan lingkungan kerja yang lebih efektif.

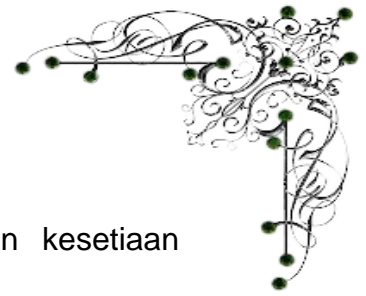
Tabel1 klasifikasi faktor retensi karyawan untuk mengembangkan loyalitas karyawan

Organisasi	Individu
Lingkungan kerja yang positif	Kepuasan kerja
Gaya kepemimpinan	Motivasi intrinsik
Keuangan	Karakteristik pekerjaan
Menghormati	Keseimbangan hidup
Suasana konstruktif	Tingkatkan komitmen
Tunjangan keamanan	Interaksi antar karyawan
Keterlibatan karyawan	
Mendorong produktivitas	

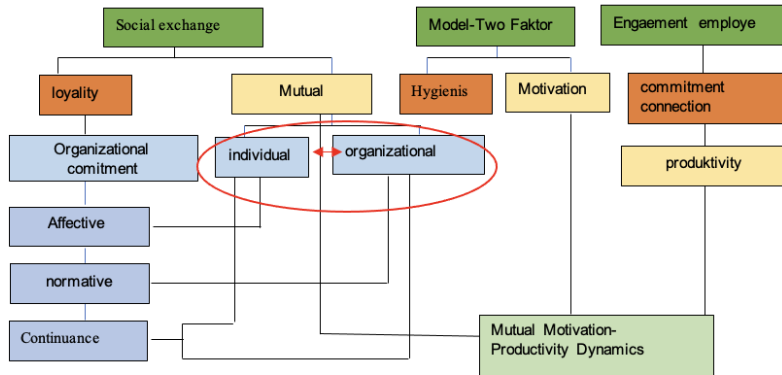


Organisasi	Individu
Insentif finansial	
Kemajuan karir	
Dukungan Manajer	

Faktor-faktor yang mendasari loyalitas karyawan penting untuk dipahami dalam manajemen sumber daya manusia. Salah satu teori yang relevan dalam mempelajari loyalitas karyawan adalah teori pertukaran sosial (Çemberci et al., 2022). Teori ini memandang hubungan antara karyawan dan organisasi sebagai pertukaran dimana karyawan memberikan kontribusi dan usahanya. Sebaliknya, organisasi memberikan penghargaan dan dukungan sosial sesuai dengan kontribusi yang diberikan. Sejalan dengan teori pertukaran sosial, karyawan diharapkan akan merasa terikat dengan organisasi ketika imbalan yang diterima dari organisasi melebihi biaya yang dikeluarkan (Lian & Gao, 2017). Ini termasuk manfaat materi dan dukungan sosial yang diterima karyawan dari organisasi. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa perlakuan adil yang diperoleh pekerja dari perusahaan tempat mereka bekerja akan menumbuhkan kepuasan dalam pekerjaan mereka dan menimbulkan rasa kesetiaan terhadap perusahaan tersebut. Oleh karena itu, sangat penting bagi manajemen untuk menjamin bahwa pekerja menganggap upaya mereka sebagai hal yang signifikan dan bahwa remunerasi yang mereka peroleh sesuai dengan kontribusi mereka terhadap organisasi. Teori pertukaran sosial juga menyoroti pentingnya memperhatikan manfaat materi dan dukungan sosial yang diterima karyawan sebagai faktor penting yang mempengaruhi loyalitas karyawan. Pemanfaatan teori pertukaran sosial, yang menekankan pentingnya hubungan sosial antara pemimpin dan bawahan,

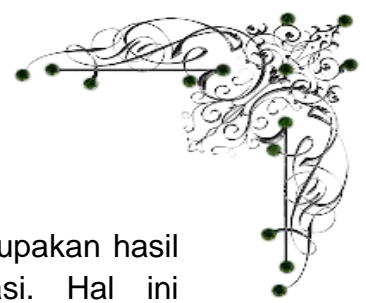


mempunyai potensi untuk menumbuhkan kesetiaan karyawan secara substansial.



Gambar 6 Perkembangan Teori Loyalitas Karyawan dengan Mutual Motivation-Productivity Dynamics

Model ini menjelaskan bagaimana berbagai teori dan konsep dalam manajemen sumber daya manusia saling terkait untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan memotivasi, dengan fokus pada loyalitas karyawan sebagai hasil utamanya. Di bagian atas, kami memiliki konsep "Pertukaran Sosial", "Model Dua Faktor", dan "Keterlibatan Karyawan" sebagai tiga entitas utama yang berkontribusi terhadap dinamika tempat kerja. Pertukaran sosial menekankan hubungan timbal balik antara karyawan dan organisasi, sehingga mempengaruhi loyalitas. Model Dua Faktor Herzberg, yang didalilkan oleh Herzberg, mengklasifikasikan faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi menjadi faktor kebersihan, seperti gaji dan kondisi kerja, dan faktor motivasi, seperti pengakuan dan peluang pertumbuhan. Pentingnya keterlibatan karyawan dan keterhubungan dengan pekerjaan mereka, sebagaimana ditekankan oleh keterlibatan karyawan, diperkuat melalui komitmen organisasi. Loyalitas



karyawan, yang terletak pada inti kerangka, merupakan hasil dari interaksi antara individu dan organisasi. Hal ini dipengaruhi oleh “Komitmen Organisasi” yang juga diklasifikasikan menjadi komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Hal ini dipengaruhi oleh “Komitmen Organisasi” yang selanjutnya dikategorikan menjadi komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Komitmen afektif mengacu pada ikatan emosional dan kesediaan karyawan untuk tetap berada di organisasinya. Merupakan komponen “Komitmen Organisasi” yang meliputi jenis komitmen afektif, normatif, dan berkelanjutan. Secara khusus, komitmen afektif melibatkan hubungan emosional dan niat karyawan untuk tetap bekerja di perusahaan. Sebaliknya, komitmen normatif berkaitan dengan perasaan kewajiban, dan komitmen berkelanjutan berkaitan dengan kebutuhan praktis untuk tetap tinggal, seperti ketergantungan finansial atau kurangnya peluang kerja lainnya. Selain itu, model ini juga memasukkan “produktivitas” karena interaksi antara keterlibatan karyawan dan komitmen terkait, yang berarti karyawan yang terlibat dan berkomitmen cenderung lebih produktif. Temuan "Dinamika Saling Motivasi-Produktivitas" merupakan variabel hasil yang mencakup keseluruhan konsep. Variabel ini menggambarkan siklus positif di mana hubungan timbal balik yang sangat baik antara karyawan dan organisasi mendorong motivasi, meningkatkan produktivitas. Hal ini menunjukkan bahwa berinvestasi pada komitmen organisasi dan keterlibatan karyawan membangun loyalitas dan mendorong kinerja yang lebih baik, menciptakan lingkungan kerja yang sinergis dan saling menguntungkan. Kondisi sinergi ini perlu diciptakan agar manajemen retensi dapat mempertahankan karyawan-karyawan berbakat di perusahaan secara dinamis.

Bagian Atas Bentuk
Bagian Bawah Formulir



BAB 8:

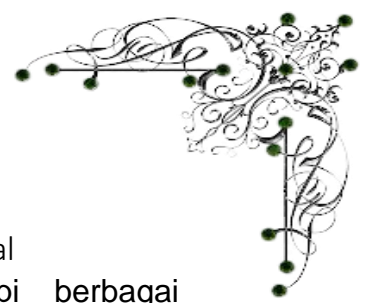
MANAJEMEN TALENTA GLOBAL

Tujuan Instruksional Umum:

- Mahasiswa diharapkan untuk memahami konsep manajemen talenta global, tantangan dan strategi dalam mengelola talenta di lingkup internasional, serta pengembangan program yang mendukung pertumbuhan dan retensi talenta dalam konteks global.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan pentingnya manajemen talenta dalam lingkup global dan dampaknya terhadap keberhasilan organisasi multinasional.
- Mengidentifikasi tantangan yang dihadapi organisasi dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta di berbagai budaya dan pasar kerja.
- Menganalisis strategi manajemen talenta yang efektif untuk mengatasi perbedaan budaya dan regulasi kerja internasional.
- Mengembangkan rencana untuk mengintegrasikan praktik manajemen talenta global dengan strategi bisnis organisasi.
- Menilai program manajemen talenta global dalam hal pencapaian keberagaman, inklusivitas, dan kinerja organisasi.



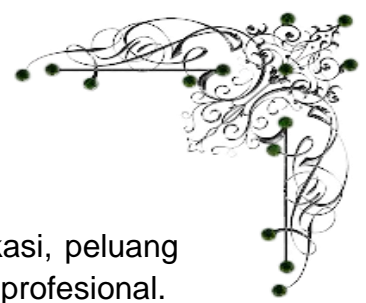
A. Tantangan dalam Manajemen Talenta Global

Manajemen talenta global menghadapi berbagai tantangan yang mulai dari perbedaan budaya hingga masalah regulasi dan retensi. Salah satu tantangan terbesar adalah mengidentifikasi dan menarik talenta yang tepat dari seluruh dunia. Dalam lingkungan yang kompetitif, perusahaan harus menonjol sebagai pemberi kerja pilihan dengan menawarkan lebih dari sekadar paket kompensasi yang menarik. Ini termasuk menciptakan budaya kerja yang inklusif, peluang untuk pertumbuhan profesional, dan lingkungan kerja yang mendukung keseimbangan kehidupan kerja yang sehat.

Setelah menarik talenta, tantangan berikutnya adalah integrasi dan orientasi. Mempersiapkan karyawan baru dari berbagai latar belakang budaya untuk sukses di perusahaan mereka memerlukan pelatihan yang luas dan program adaptasi. Kompleksitas bertambah ketika perusahaan harus menyesuaikan proses ini untuk setiap wilayah, mempertimbangkan nuansa lokal dan kepatuhan terhadap peraturan setempat.

Perbedaan budaya juga memberikan tantangan khusus dalam manajemen talenta global. Budaya kerja yang beragam dapat menyebabkan kesalahpahaman dan konflik jika tidak dikelola dengan tepat. Perusahaan harus memastikan bahwa semua karyawan, terlepas dari asal mereka, merasa dihargai dan dipahami. Ini bisa mencakup segalanya mulai dari pelatihan kesadaran budaya hingga membangun sistem pendukung yang kuat untuk karyawan yang bekerja jauh dari rumah.

Selanjutnya, masalah retensi menjadi semakin rumit ketika berurusan dengan talenta global. Ekspatriat, misalnya, seringkali menghadapi kesulitan dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan baru dan dapat merasa terisolasi atau tidak puas jika dukungan yang memadai tidak disediakan. Untuk menjaga agar talenta ini tetap, perusahaan harus menawarkan program yang dirancang untuk memenuhi



kebutuhan khusus mereka, seperti bantuan relokasi, peluang karir yang jelas, dan akses ke jaringan sosial dan profesional.

Pengembangan karir adalah aspek penting lainnya dari manajemen talenta global. Karyawan harus diberi kesempatan untuk maju dan belajar, tidak peduli di mana mereka berada. Ini menciptakan rasa loyalitas dan keterikatan, yang sangat penting dalam mencegah turnover yang tinggi. Selain itu, pengembangan karir yang efektif memastikan bahwa perusahaan memiliki pipa kepemimpinan yang kuat, penting untuk pertumbuhan jangka panjang dan keberlanjutan.

Teknologi juga memainkan peran penting dalam mengatasi tantangan manajemen talenta global. Dari sistem manajemen sumber daya manusia yang terintegrasi hingga platform kolaborasi online, teknologi memungkinkan perusahaan untuk lebih efisien dan efektif dalam mengelola karyawan di seluruh dunia. Namun, ketergantungan pada teknologi juga membawa tantangan tersendiri, termasuk masalah keamanan data dan kebutuhan untuk pelatihan teknis yang berkelanjutan.

Akhirnya, masalah kepatuhan dan regulasi sering kali menjadi halangan dalam manajemen talenta global. Dari hukum tenaga kerja yang berbeda hingga peraturan imigrasi yang rumit, perusahaan harus memastikan bahwa mereka mematuhi semua hukum lokal dan internasional. Kegagalan dalam mematuhi dapat menyebabkan konsekuensi hukum yang serius dan merusak reputasi perusahaan.

Menavigasi kompleksitas manajemen talenta global memerlukan tim sumber daya manusia yang terampil, kepemimpinan yang berwawasan, dan komitmen untuk terus belajar dan beradaptasi. Dengan pendekatan yang dipikirkan dengan matang dan strategis, perusahaan dapat mengatasi tantangan ini dan membangun kekuatan kerja global yang dinamis dan berkelanjutan.

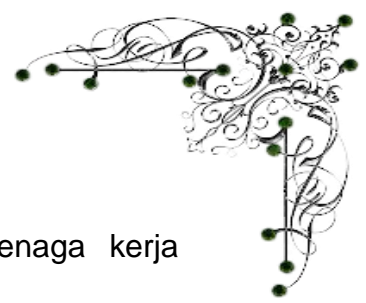


B. Manajemen Ekspatriat

Manajemen ekspatriat merupakan aspek penting dalam operasi perusahaan global dan dapat memberikan wawasan berharga ketika dihubungkan dengan pentingnya keragaman tenaga kerja untuk retensi karyawan. Ekspatriat adalah karyawan yang dikirim oleh perusahaan mereka untuk bekerja di negara lain, seringkali untuk mengisi peran kunci, memfasilitasi transfer pengetahuan, atau untuk membantu dalam pembangunan kapasitas global perusahaan. Manajemen ekspatriat yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang keragaman budaya dan pengembangan strategi retensi yang dapat mengakomodasi kebutuhan unik dari tenaga kerja internasional.

Pertama dan terutama, keragaman tenaga kerja dalam konteks ekspatriat menciptakan lingkungan yang kaya akan pertukaran budaya. Ekspatriat membawa pengalaman dari negara asal mereka, berkontribusi pada kolam talenta global organisasi. Ini mendorong dialog lintas budaya, yang tidak hanya memperkaya kehidupan sosial dan profesional karyawan, tetapi juga membuka pemahaman baru tentang praktek bisnis, konsumen, dan strategi pasar. Integrasi ekspatriat yang sukses ke dalam tenaga kerja memperkuat keterikatan dan retensi karyawan dengan memberikan peluang untuk belajar dan pertumbuhan profesional.

Manajemen ekspatriat juga menekankan pada pentingnya komunikasi efektif. Untuk ekspatriat, kejelasan dalam komunikasi organisasi, ekspektasi peran, dan jalur karir yang ditentukan dengan baik sangat penting. Komunikasi yang jelas dan terbuka membantu ekspatriat menyesuaikan diri dengan lingkungan baru mereka dan mengurangi ketidakpastian dan stres yang seringkali menyertai penugasan internasional. Dengan menyediakan informasi yang tepat dan mendukung ekspatriat melalui komunikasi dua arah yang kuat, perusahaan dapat meningkatkan retensi dan



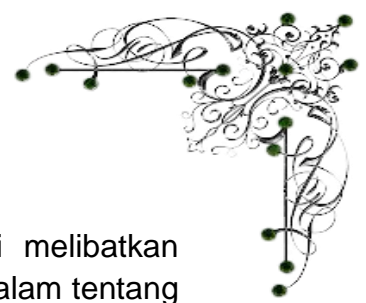
memanfaatkan sepenuhnya investasi dalam tenaga kerja global mereka.

Selain itu, mempekerjakan ekspatriat yang terampil dengan tepat sangat penting. Penempatan yang tepat memungkinkan ekspatriat untuk menggunakan keahlian mereka dengan maksimal, sementara juga memberi mereka kesempatan untuk mengembangkan keterampilan baru. Organisasi harus mengenali dan menyesuaikan dengan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang unik bagi ekspatriat untuk memastikan bahwa mereka tidak hanya dapat bertahan dalam peran baru mereka, tetapi juga berkembang. Ini termasuk pelatihan budaya, pelatihan bahasa, dan pelatihan manajemen adaptasi yang bertujuan untuk membantu ekspatriat dalam memahami dan menavigasi keragaman di tempat kerja mereka yang baru.

Program pengembangan dan pelatihan khusus untuk ekspatriat adalah aspek penting lainnya dari manajemen ekspatriat. Program-program ini harus dirancang untuk mengatasi tantangan unik yang dihadapi oleh ekspatriat, seperti menyesuaikan diri dengan budaya baru, mengelola kerja lintas budaya, dan menghadapi isolasi potensial dari penugasan internasional. Dengan menawarkan dukungan dan sumber daya yang konsisten, perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan dan kepuasan ekspatriat, yang secara langsung berkontribusi pada retensi jangka panjang.

Akhirnya, penting untuk menyadari bahwa ekspatriat seringkali menghadapi tantangan yang tidak dihadapi oleh karyawan lokal, termasuk masalah keluarga dan personal yang berkaitan dengan relokasi. Perusahaan yang sensitif terhadap kebutuhan ini dan menawarkan dukungan yang komprehensif—seperti bantuan relokasi, dukungan pendidikan untuk anak-anak, dan layanan penyesuaian sosial—akan lebih berhasil dalam retensi ekspatriat mereka.

Kesimpulannya, manajemen ekspatriat yang sukses membutuhkan integrasi yang bijaksana dari strategi retensi



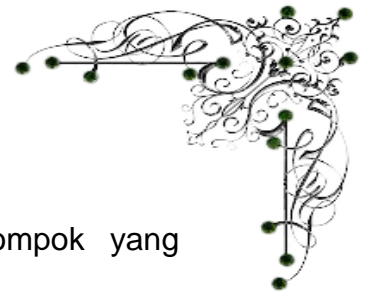
karyawan yang berfokus pada keragaman. Ini melibatkan komunikasi yang efektif, pemahaman yang mendalam tentang keragaman budaya, penempatan yang tepat dari karyawan terampil, dan program pengembangan yang kaya. Dengan pendekatan ini, perusahaan tidak hanya memperkaya tenaga kerja mereka dengan pengetahuan dan pengalaman internasional tetapi juga membangun keterikatan dan loyalitas yang kuat di antara ekspatriat, yang merupakan aset berharga untuk operasi global mereka.

Contoh kasus:

Mari kita pertimbangkan sebuah contoh kasus ekspatriat dari Cina yang ditugaskan ke Amerika Serikat untuk memimpin pengembangan teknologi baru di perusahaan multinasional. Zhang Wei, seorang insinyur senior dengan keahlian dalam kecerdasan buatan, dihadapkan dengan prospek menarik untuk memimpin tim di Silicon Valley. Namun, relokasi seperti ini menghadirkan tantangan yang signifikan.

Setibanya di AS, Zhang menghadapi hambatan bahasa dan budaya. Meskipun memiliki kemampuan berbahasa Inggris yang baik, dia menemukan bahwa nuansa komunikasi sehari-hari dan etika bisnis berbeda secara signifikan dari apa yang biasa dia alami di Cina. Selain itu, istri dan anak-anaknya mengalami kesulitan menyesuaikan diri dengan sistem pendidikan yang sangat berbeda dan kehilangan jaringan sosial mereka.

Perusahaan Zhang mengambil pendekatan proaktif untuk memfasilitasi transisi ini. Mereka menyediakan pelatihan bahasa dan budaya sebelum kepindahan dan melanjutkannya setelah kedatangan. Perusahaan juga menawarkan layanan relokasi yang mengatur segala sesuatu dari pengangkutan barang pribadi hingga mencari perumahan yang cocok. Lebih lanjut, perusahaan menyediakan konselor yang membantu keluarga Zhang dengan menemukan sekolah untuk anak-anaknya, serta memperkenalkan mereka ke



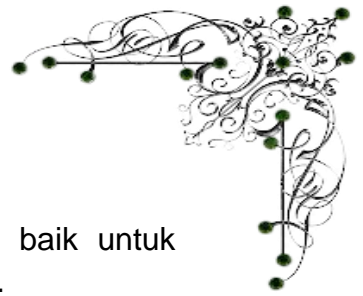
komunitas ekspatriat lokal dan kelompok-kelompok yang dapat membantu dengan jaringan sosial.

Untuk mendukung pengembangan profesional Zhang dan memastikan keterlibatan jangka panjangnya, perusahaan juga menyusun rencana karier yang jelas yang menawarkan peluang pertumbuhan dalam perusahaan baik di AS maupun global. Dengan adanya dukungan komprehensif ini, Zhang merasa dihargai dan didukung oleh perusahaan, yang secara signifikan mengurangi kemungkinan turnover dan meningkatkan keterikatannya dengan organisasi.

Kasus Zhang menunjukkan bagaimana perusahaan yang memahami dan menangani tantangan unik yang dihadapi oleh ekspatriat tidak hanya memperkuat komitmen karyawan tersebut tetapi juga memperkaya organisasi dengan keahlian dan perspektif internasional yang mereka bawa. Ini merupakan contoh manajemen ekspatriat yang efektif, di mana dukungan yang komprehensif dapat mengatasi tantangan relokasi dan mempromosikan retensi karyawan jangka panjang.

C. Keragaman Tenaga Kerja: Kunci untuk Retensi yang Berkelanjutan

Pentingnya mempekerjakan tenaga kerja yang beragam tidak dapat diremehkan dalam strategi retensi karyawan. Diversifikasi tenaga kerja menciptakan lingkungan kerja yang kaya akan perspektif dan ide, yang sangat penting untuk inovasi dan pemecahan masalah. Karyawan dari latar belakang yang berbeda membawa pengalaman unik dan pemahaman yang berbeda, yang dapat meningkatkan kreativitas dan efektivitas tim. Tenaga kerja yang beragam juga lebih mampu melayani basis pelanggan yang luas, meningkatkan kepuasan pelanggan, dan oleh karena itu, menambah nilai pada organisasi. Mempekerjakan tenaga kerja yang beragam adalah strategi penting dalam retensi



karyawan, yang memberikan berbagai manfaat baik untuk karyawan maupun organisasi secara keseluruhan.

1) Penciptaan Lingkungan Kerja yang Inklusif dan Dinamis:

Dengan menghimpun individu dari berbagai latar belakang, termasuk etnis, budaya, gender, usia, dan pengalaman profesional, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih inklusif dan dinamis. Ini tidak hanya menciptakan suasana kerja yang lebih menyenangkan dan menarik, tetapi juga meningkatkan rasa hormat dan penghargaan antar karyawan.

2) Meningkatkan Inovasi dan Kreativitas:

Karyawan dari latar belakang yang beragam membawa perspektif, ide, dan solusi yang berbeda-beda, yang sangat berharga dalam proses inovasi dan pemecahan masalah. Keragaman ini memungkinkan tim untuk mempertimbangkan berbagai pendekatan dan ide dalam menyelesaikan tugas dan proyek, seringkali menghasilkan solusi yang lebih kreatif dan efektif.

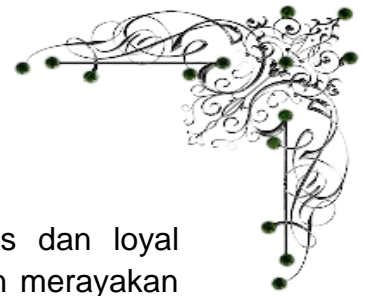
3) Memperluas Pemahaman dan Empati:

Dalam lingkungan kerja yang beragam, karyawan terpapar dengan berbagai pandangan dan pengalaman yang memperluas pemahaman mereka tentang dunia. Hal ini meningkatkan empati dan kesadaran sosial, yang penting dalam membangun hubungan kerja yang harmonis dan efektif.

4) Melayani Basis Pelanggan yang Lebih Luas:

Organisasi dengan tenaga kerja yang beragam lebih mampu memahami dan melayani pelanggan dari berbagai latar belakang. Hal ini sangat penting di pasar global yang semakin terintegrasi, di mana memahami kebutuhan dan preferensi pelanggan dari berbagai budaya bisa menjadi keunggulan kompetitif.

5) Meningkatkan Kepuasan dan Loyalitas Karyawan:



Karyawan cenderung merasa lebih puas dan loyal terhadap organisasi yang menghargai dan merayakan keragaman. Mereka merasa lebih diterima dan dihargai, yang penting untuk motivasi dan retensi jangka panjang.

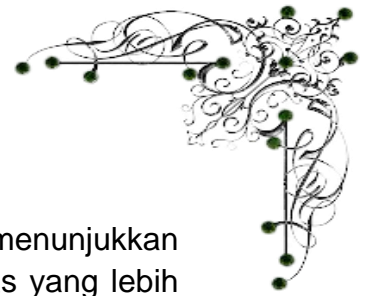
6) Meningkatkan Kinerja dan Pendapatan Organisasi:

Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa keragaman di tempat kerja dapat meningkatkan kinerja organisasi. Organisasi dengan tenaga kerja yang beragam sering kali menunjukkan kinerja finansial yang lebih baik, karena inovasi yang lebih besar dan pemahaman pasar yang lebih baik.

Dengan demikian, menghargai dan mempromosikan keragaman di tempat kerja tidak hanya merupakan praktik yang etis, tetapi juga merupakan strategi bisnis yang cerdas. Ini membantu membangun tim yang lebih kuat, meningkatkan inovasi, memperluas jangkauan pasar, dan meningkatkan retensi karyawan.

Mempekerjakan tenaga kerja yang beragam tidak hanya menciptakan lingkungan yang inklusif dan kreatif, tetapi juga mencerminkan masyarakat global yang semakin terintegrasi. Dalam konteks bisnis, ini berarti dapat mengakses pasar yang lebih luas dan memahami kebutuhan serta harapan konsumen dari berbagai latar belakang. Organisasi yang menekankan keragaman memiliki kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan tren konsumen dengan lebih efektif, memberikan mereka keunggulan kompetitif yang signifikan.

Selain itu, keragaman di tempat kerja membantu mengurangi kesenjangan dan prasangka, membuka jalan bagi dialog yang lebih inklusif dan meningkatkan kesadaran budaya. Hal ini tidak hanya memperkaya pengalaman kerja karyawan, tetapi juga menanamkan rasa saling menghargai dan menghormati yang mendalam di antara tim. Karyawan

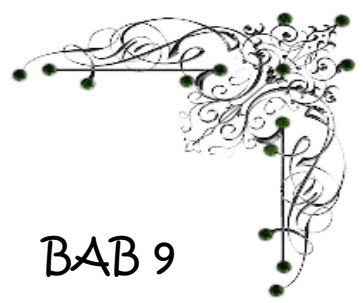


yang merasa dihargai dan dihormati cenderung menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi, produktivitas yang lebih besar, dan tingkat stres yang lebih rendah.

Dalam mendorong dan menjaga keragaman, organisasi harus aktif menciptakan kebijakan dan praktik yang mendukung inklusivitas. Ini termasuk pelatihan kesadaran budaya, kebijakan perekrutan yang adil, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung semua karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Melalui pendekatan ini, organisasi tidak hanya memperkuat posisi mereka di pasar, tetapi juga membangun reputasi sebagai tempat kerja yang etis dan bertanggung jawab.

Keragaman tenaga kerja adalah aset berharga yang memberikan berbagai manfaat bagi organisasi. Ini menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dan dinamis, mendorong inovasi dan kreativitas, memperluas pemahaman dan empati antar karyawan, dan memungkinkan organisasi untuk melayani basis pelanggan yang lebih luas secara efektif. Dengan mempromosikan keragaman, organisasi tidak hanya meningkatkan kepuasan dan loyalitas karyawan, tetapi juga meningkatkan kinerja dan pendapatan mereka.

Keragaman membuka jalan bagi dialog yang lebih inklusif, meningkatkan kesadaran budaya, dan memperkaya pengalaman kerja. Karyawan yang merasa dihargai dan dihormati menunjukkan keterlibatan, produktivitas, dan tingkat stres yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi harus menerapkan kebijakan dan praktik yang mendukung inklusivitas, termasuk pelatihan kesadaran budaya dan kebijakan perekrutan yang adil, untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan semua karyawan. Ini tidak hanya memperkuat posisi pasar organisasi, tetapi juga membangun reputasi mereka sebagai tempat kerja yang etis dan bertanggung jawab.



BAB 9

TEKNOLOGI DALAM MANAJEMEN TALENTA

Tujuan Instruksional Umum:

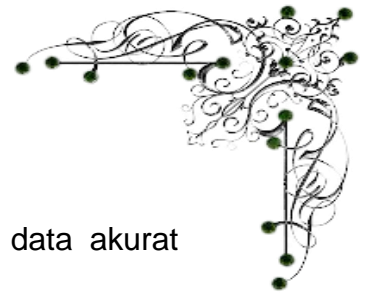
- Mahasiswa diharapkan untuk memahami peran penting teknologi dalam manajemen talenta, bagaimana teknologi dapat meningkatkan proses manajemen talenta, dan pengembangan keterampilan untuk memanfaatkan alat teknologi dalam strategi manajemen talenta.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan bagaimana teknologi mempengaruhi manajemen talenta dalam organisasi modern.
- Mengidentifikasi alat dan platform teknologi yang digunakan dalam proses manajemen talenta, seperti sistem informasi manajemen sumber daya manusia (HRIS) dan platform analitik talenta.
- Menganalisis cara teknologi dapat membantu dalam perekrutan, pengembangan, dan retensi talenta.
- Mengembangkan strategi untuk integrasi teknologi yang efektif dalam program manajemen talenta.
- Menilai tantangan dan peluang yang muncul dari penggunaan teknologi dalam manajemen talenta, termasuk isu-isu privasi dan keamanan data.

A. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (SIM SDM) sangat dibutuhkan oleh perusahaan untuk mengelola data karyawan secara efektif. Dengan SIM SDM, perusahaan dapat melakukan pendataan karyawan, penggajian, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan, serta aktivitas SDM lainnya secara terintegrasi dalam satu sistem. Hal ini sangat penting agar perusahaan dapat mengambil



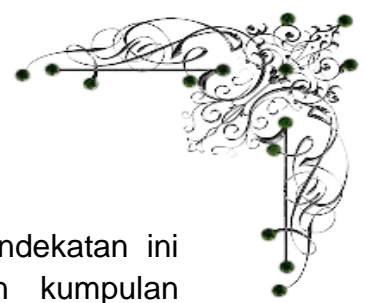
keputusan SDM yang tepat berdasarkan data akurat yang didapat dari SIM SDM.

Cara membangun SIM SDM adalah dengan menganalisis kebutuhan pengelolaan SDM perusahaan. Setelah itu, sistem dirancang dengan memasukkan modul-modul yang dibutuhkan seperti biodata karyawan, penggajian, penilaian kinerja, pelatihan, rekrutmen, dan lainnya. Sistem juga harus dapat menghasilkan laporan-laporan SDM yang diperlukan manajemen. Setelah sistem selesai dibangun, dilakukan testing sebelum go live agar sistem berjalan sesuai kebutuhan.

Dengan mengimplementasikan SIM SDM, perusahaan dapat mengambil keputusan SDM secara cepat dan tepat. Produktivitas karyawan juga meningkat karena aktivitas administrasi SDM yang terintegrasi. Data SDM menjadi akurat sehingga perencanaan SDM jangka panjang perusahaan dapat dilakukan dengan baik. Investasi untuk membangun SIM SDM tentu memerlukan biaya, namun manfaat jangka panjang yang didapat jauh lebih besar.

B. Digitalisasi dan Otomatisasi

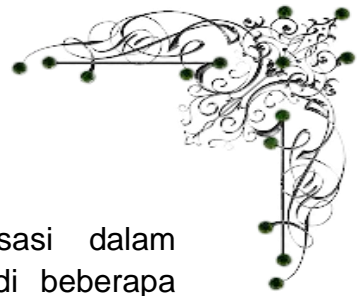
Penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta yang efektif dapat mendorong perubahan dan menjadi langkah paling penting dalam transformasi digital perusahaan. Dunia usaha menyadari potensi manfaat digitalisasi, termasuk peningkatan penjualan, produktivitas, dan inovasi dalam penciptaan nilai. Hal ini menyoroti pentingnya mengembangkan strategi manajemen talenta yang kuat. Sangat penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan holistik terhadap manajemen talenta, menggabungkan kemajuan teknologi dengan sumber daya manusia



yang efektif dan manajemen proses. Pendekatan ini sangat penting untuk mengembangkan kumpulan talenta yang berkelanjutan, yang mendorong pertumbuhan dan daya saing organisasi. Digitalisasi dan otomatisasi dalam manajemen talenta adalah tentang menggunakan teknologi untuk membuat proses pengelolaan sumber daya manusia lebih efisien dan efektif. Digitalisasi merujuk pada konversi proses tradisional menjadi format digital, memungkinkan data dan informasi untuk diakses dengan mudah dan dianalisis secara real-time. Ini memfasilitasi pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis data, dari rekrutmen hingga retensi.

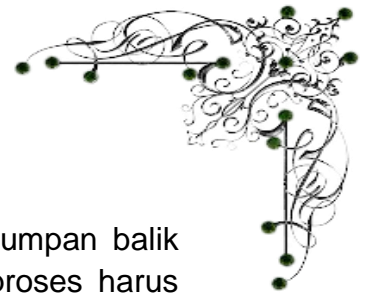
Otomatisasi, di sisi lain, menggantikan tugas manual yang berulang dengan solusi berbasis teknologi, seperti sistem pelacakan pelamar yang memfilter CV secara otomatis atau platform pembelajaran yang menyesuaikan materi berdasarkan perkembangan individu. Ini tidak hanya meningkatkan produktivitas tetapi juga memperkaya pengalaman karyawan dengan memungkinkan pendekatan yang lebih personalisasi dan responsif terhadap kebutuhan mereka.

Kombinasi digitalisasi dan otomatisasi juga memungkinkan organisasi untuk mengembangkan wawasan yang lebih mendalam tentang talenta mereka melalui analitik data yang canggih. Dengan ini, manajer HR dapat mengidentifikasi tren, memprediksi pergantian, dan mengembangkan strategi suksesi yang lebih baik. Akhirnya, digitalisasi dan otomatisasi dalam manajemen talenta adalah tentang memanfaatkan teknologi untuk mencapai keunggulan kompetitif melalui sumber daya manusia yang lebih terlibat dan produktif.



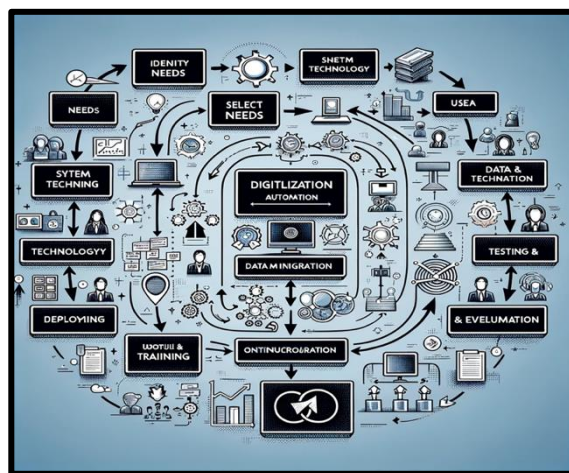
Proses digitalisasi dan otomatisasi dalam manajemen talenta dapat dibagi menjadi beberapa tahapan:

- 1) Pengidentifikasian Kebutuhan: Organisasi harus terlebih dahulu mengidentifikasi proses mana dalam manajemen talenta yang memerlukan peningkatan, seperti rekrutmen, pengembangan karyawan, atau retensi.
- 2) Pemilihan Teknologi: Setelah kebutuhan teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah memilih alat dan platform teknologi yang tepat. Ini bisa termasuk sistem pelacakan pelamar, perangkat lunak manajemen kinerja, platform pembelajaran online, dan alat analitik data.
- 3) Integrasi Sistem: Teknologi yang dipilih harus diintegrasikan dengan sistem yang sudah ada, seperti HRIS (Human Resources Information System), untuk memastikan aliran data yang lancar dan mengurangi silo informasi.
- 4) Migrasi Data: Data yang ada harus dipindahkan ke sistem baru dengan hati-hati untuk memastikan integritas dan keamanan data selama proses transisi.
- 5) Pelatihan Pengguna: Karyawan dan tim HR perlu dilatih untuk menggunakan teknologi baru. Ini memastikan adopsi yang sukses dan penggunaan penuh dari fitur-fitur yang tersedia.
- 6) Pengujian dan Penerapan: Sebelum peluncuran penuh, sistem baru harus diuji untuk mengidentifikasi dan memperbaiki masalah. Kemudian, penerapan dapat dilakukan secara bertahap atau penuh tergantung pada kompleksitas dan skala organisasi.
- 7) Pemantauan dan Evaluasi: Setelah diterapkan, teknologi harus dipantau secara terus-menerus untuk menilai efektivitasnya dan membuat penyesuaian yang diperlukan.



- 8) Peningkatan Berkelanjutan: Berdasarkan umpan balik dan hasil dari analitik data, sistem dan proses harus terus disempurnakan untuk memaksimalkan efektivitas manajemen talenta.

Melalui tahapan ini, digitalisasi dan otomatisasi membantu organisasi untuk mengelola talentanya dengan lebih strategis dan berorientasi data, menyederhanakan proses, meningkatkan kepuasan karyawan, dan pada akhirnya meningkatkan produktivitas keseluruhan.



Gambar 7 system Manajemen Talenta

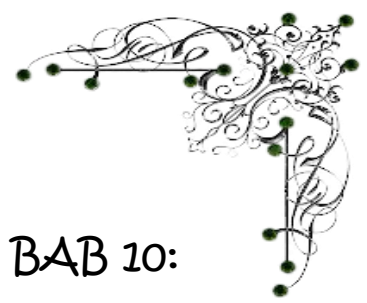
Dalam bagan tersebut, kita memulai dengan mengidentifikasi kebutuhan bisnis yang spesifik untuk digitalisasi dan otomatisasi dalam manajemen talenta. Setelah kebutuhan ini diakui, kita memilih teknologi yang paling sesuai untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Ini bisa berupa sistem untuk rekrutmen otomatis, pengembangan karyawan, atau platform pembelajaran dan pengembangan.

Kemudian, kita mengintegrasikan teknologi yang dipilih ke dalam sistem yang ada. Ini memastikan bahwa data bergerak lancar melalui sistem yang berbeda dan memungkinkan analisis yang efektif. Langkah selanjutnya adalah migrasi data, di mana data historis dan saat ini dipindahkan ke dalam sistem baru tanpa mengganggu integritasnya.



Pelatihan pengguna adalah esensial untuk memastikan bahwa semua orang yang terlibat dengan sistem baru merasa nyaman dan kompeten dalam menggunakannya. Setelah itu, sistem baru diuji dan diterapkan. Ini memastikan bahwa kesalahan diminimalisir dan sistem beroperasi sesuai harapan.

Akhirnya, kita terus memonitor dan mengevaluasi sistem untuk mengukur efektivitasnya, melakukan penyesuaian yang diperlukan. Proses ini sifatnya iteratif, dengan peningkatan berkelanjutan berdasarkan umpan balik dari sistem dan penggunaannya. Ini menciptakan siklus yang berkelanjutan dari perbaikan dan adaptasi terhadap perubahan kebutuhan dan teknologi.



BAB 10:

PENGEMBANGAN ORGANISASI DAN TALENTA

Tujuan Instruksional Umum:

- Mahasiswa diharapkan untuk memahami strategi dan praktik pengembangan organisasi dan talenta, serta mampu menerapkan pendekatan yang efektif untuk pertumbuhan berkelanjutan dan pengembangan karyawan.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan hubungan antara pengembangan organisasi dan pengembangan talenta serta dampaknya terhadap kesuksesan organisasi.
- Mengidentifikasi prinsip dan metode pengembangan organisasi yang berfokus pada peningkatan kapasitas dan kapabilitas talenta.
- Menganalisis strategi untuk merancang program pengembangan yang mendukung tujuan karier karyawan dan tujuan strategis organisasi.
- Mengembangkan rencana yang komprehensif untuk pelaksanaan inisiatif pengembangan talenta yang sesuai dengan kebutuhan dan prioritas organisasi.
- Menilai efektivitas program pengembangan talenta dan membuat penyesuaian berdasarkan umpan balik dan hasil yang diukur.

A. Memahami Perubahan Organisasi

Perubahan organisasi merupakan bagian yang tidak bisa dihindari dalam pengembangan talenta, khususnya di era digital saat ini. Proses transformasi digital mempengaruhi seluruh aspek perusahaan, dan memiliki implikasi besar terhadap rekrutmen talenta dan taktik kepemimpinan. Beradaptasi dengan lingkungan digital memerlukan perubahan signifikan dalam cara kerja, sehingga berdampak pada perilaku



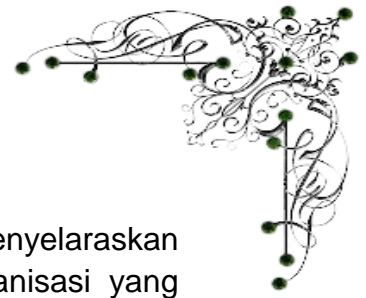
organisasi dan budaya perusahaan. Selain itu, hal ini juga mempengaruhi cara perusahaan menarik dan mempertahankan talenta.

Transformasi digital melibatkan integrasi teknologi, proses, dan kompetensi digital di seluruh tingkat organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan nilai baru dan produk kompetitif dengan memanfaatkan kemampuan teknologi digital. Transformasi ini membawa perubahan besar dalam budaya, operasi, dan model bisnis organisasi.

Dalam konteks pengembangan bakat, dua strategi utama dalam literatur yang ada adalah “Menumbuhkan bakat dalam organisasi” dan “Menyediakan pelatihan ekstensif.” Chung dan D’Annunzio-Green menyoroti pentingnya identifikasi organisasi dan kesesuaian budaya antara karyawan dan perusahaan untuk menentukan retensi talenta. Strategi-strategi ini memungkinkan perusahaan untuk membangun jaringan yang kuat di antara karyawan dan membangun kepercayaan yang besar, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif untuk pengembangan dan retensi talenta.

Pengembangan “kumpulan talenta” sangat penting untuk mempersiapkan karyawan berpotensi tinggi untuk posisi senior dan eksekutif di masa depan. Orang-orang ini menjalani pelatihan khusus dan pengembangan yang dipercepat untuk memastikan mereka diperlengkapi untuk promosi.

Jelas bahwa transformasi digital mempunyai dampak signifikan terhadap proses manajemen talenta. Perusahaan terpaksa mengubah strategi mereka dalam menarik dan mempertahankan talenta untuk mengatasi tantangan baru yang ditimbulkan oleh era digital. Perubahan organisasi yang disebabkan oleh transformasi digital memengaruhi manajemen talenta, menarik dan mempertahankan talenta.



Hal ini menggarisbawahi pentingnya menyelaraskan pengembangan talenta dengan perubahan organisasi yang terjadi akibat transformasi digital.

B. Mengembangkan Bakat di Tengah Perubahan

Di tengah perubahan organisasi yang didorong oleh transformasi digital, fokus pada pengembangan talenta menjadi penting. Hal ini tidak hanya mencakup pemberian pelatihan ekstensif namun juga memupuk budaya keahlian dan kompetensi digital dalam organisasi. Kepemimpinan digital memainkan peran penting dalam memandu proses transformasi dan pelatihan ini. Kompetensi pimpinan dan pegawai sangat penting bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi di tengah perubahan yang dipicu oleh transformasi digital.

Untuk mengembangkan talenta secara efektif di era digital, perusahaan perlu berinvestasi dalam strategi yang selaras dengan lingkungan digital baru. Hal ini termasuk menciptakan arsitektur manajemen talenta yang memfasilitasi identifikasi, pengembangan, dan retensi talenta dalam organisasi yang bertransformasi secara digital. Penting untuk menyadari bahwa dinamika tenaga kerja dan persyaratan keterampilan telah berkembang sebagai respons terhadap perubahan pesat dalam teknologi digital. Mengingat semakin pentingnya talenta digital, perusahaan perlu memberikan insentif yang tepat untuk menarik talenta tersebut. Selain itu, peningkatan keterampilan yang ditargetkan diperlukan untuk membangun kompetensi lebih lanjut, yang akan membantu mempertahankan talenta dalam jangka panjang dan kemudian membentuk transformasi digital organisasi. Transformasi digital tidak hanya berdampak pada operasional internal perusahaan tetapi juga memengaruhi cara perusahaan berinteraksi dengan pelanggan dan berinovasi dalam penciptaan nilai.

Peran manajer SDM dalam mengembangkan, meluncurkan, dan memantau sistem manajemen talenta

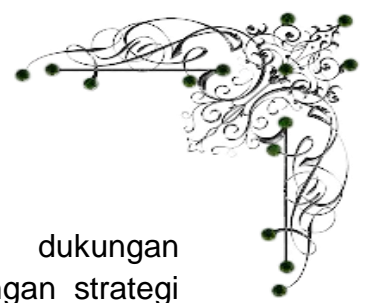


menjadi semakin penting. Arsitektur manajemen talenta, yang mencakup menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan mengerahkan talenta secara sistematis, memainkan peran penting dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia secara kuantitatif dan kualitatif dan berkontribusi terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Arsitektur ini penting untuk memastikan pengelolaan talenta dilakukan secara efektif dalam konteks transformasi digital.

Dalam konteks menarik dan mempertahankan talenta, perusahaan juga perlu mempertimbangkan strategi penyebaran talenta dan cara melibatkan serta memotivasi tenaga kerja mereka. Ketika tenaga kerja menjadi lebih beragam, mobile, dan terampil, organisasi harus mengelola tenaga kerja mereka dalam konteks global, dengan memanfaatkan kekuatan manajemen SDM, manajemen rantai pasokan, pemasaran, atau teori sumber daya dan keterampilan. Singkatnya, penerapan transformasi digital dan perubahan organisasi terkait adalah kunci untuk mengembangkan talenta secara efektif di era digital saat ini. Hal ini melibatkan pendefinisian ulang strategi untuk menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta agar selaras dengan lingkungan digital baru, yang penting bagi kesuksesan jangka panjang sebuah perusahaan.

C. Kultur dan Nilai Organisasi

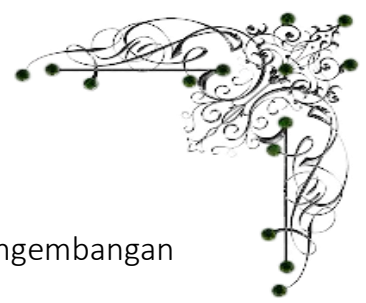
Manajemen talenta diidentifikasi sebagai bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan talenta terbaik yang diperlukan oleh organisasi. Proses ini adalah tantangan dalam mencapai kinerja unggul dan menjaga keberlanjutan organisasi. Konsep manajemen talenta terintegrasi harus dikembangkan sesuai dengan strategi bisnis, strategi sumber daya manusia, dan budaya organisasi. Kunci keberhasilan pengembangan sistem



manajemen talenta terintegrasi termasuk dukungan manajemen puncak, kesesuaian strategi dengan strategi bisnis, konsistensi internal, serta membangun budaya talenta yang kuat dalam organisasi. Dalam menarik talenta, nilai yang ditawarkan oleh perusahaan kepada karyawan, seperti kesempatan karir, sistem penghargaan, dan keseimbangan kehidupan kerja, menjadi faktor penting. Untuk mengembangkan talenta, program-program seperti penilaian kinerja karyawan dan analisis kebutuhan pembelajaran dan pengembangan menjadi fokus. Sedangkan dalam retensi talenta, program-program seperti perencanaan karir dan perencanaan suksesi sangat penting untuk memastikan kesiapan dan ketersediaan talenta yang diperlukan oleh organisasi.

Selain itu, penilaian efektivitas sistem manajemen talenta terintegrasi adalah penting, dengan kriteria seperti peningkatan laba perusahaan, produktivitas pekerja, kepuasan pelanggan, dan keunggulan kompetitif. Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia (HRIS) yang andal dan terintegrasi juga diperlukan untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi manajemen talenta.

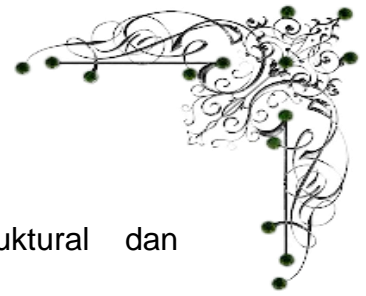
Kesimpulannya, manajemen talenta yang komprehensif dan terintegrasi sangat diperlukan agar organisasi dapat mengelola talenta secara efektif dan efisien, mengurangi kesalahan manusia, dan selaras dengan budaya bisnis serta strategi organisasi. Implementasi yang berhasil dari sistem manajemen talenta terintegrasi memungkinkan organisasi untuk mengelola talenta terbaik mereka untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif.



D. Dampak Perubahan Organisasi terhadap Pengembangan Talenta

Perubahan organisasi, terutama yang didorong oleh transformasi digital, berdampak langsung pada proses pengembangan talenta. Perusahaan yang saat ini sedang menjalani proses transformasi digital harus menyesuaikan strategi manajemen talenta mereka untuk memastikan mereka mampu menarik, mempertahankan, dan mengembangkan talenta yang diperlukan untuk berkembang di lanskap digital baru. Proses menarik dan mempertahankan talenta menjadi lebih bernuansa dan memerlukan pemahaman mendalam tentang keahlian dan kompetensi digital yang dicari karyawan di lingkungan digital saat ini. Perusahaan tidak lagi cukup hanya mengandalkan pendekatan manajemen talenta tradisional; era digital menuntut pembentukan kembali strategi pengembangan bakat. Untuk menghadapi tantangan lanskap digital secara efektif, para pemimpin harus memiliki kompetensi digital, kemampuan beradaptasi, dan keterampilan manajemen talenta yang efektif. "Perang untuk mendapatkan talenta" kini meluas ke talenta digital, sehingga meningkatkan persaingan di pasar. Oleh karena itu, perusahaan dituntut tidak hanya untuk menarik talenta digital namun juga berinvestasi dalam peningkatan keterampilan guna membangun kompetensi yang diperlukan dan mempertahankan talenta dalam jangka panjang.

Dampak transformasi digital terhadap proses manajemen talenta tidak dapat disangkal. Penelitian menunjukkan bahwa perusahaan yang melakukan investasi besar dalam mengadaptasi strategi manajemen talenta memiliki posisi lebih baik dalam menarik dan mempertahankan talenta yang dibutuhkan untuk keberlanjutan dan kesuksesan. Meningkatnya digitalisasi lingkungan memerlukan restrukturisasi model bisnis dan



operasi, yang membawa perubahan struktural dan modifikasi budaya organisasi.

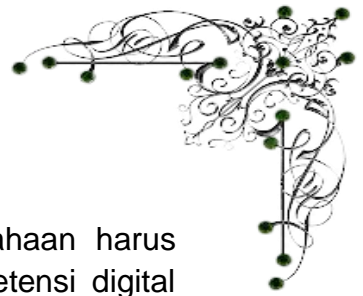
Aspek penting dalam manajemen talenta di era digital adalah pengembangan kumpulan talenta yang komprehensif untuk memenuhi posisi eksekutif di masa depan. Pelatihan khusus dan program percepatan pengembangan sangat penting untuk mempersiapkan karyawan berpotensi besar untuk menduduki posisi senior. Selain itu, pentingnya membina budaya keahlian digital dalam organisasi tidak dapat dipungkiri lagi, karena hal ini berkontribusi pada pengembangan jaringan yang kuat dan kepercayaan di antara karyawan.

Kesimpulannya, era digital menuntut perubahan mendasar dalam perubahan organisasi pengembangan bakat. Perusahaan tidak hanya perlu menarik dan mempertahankan talenta digital namun juga berinvestasi dalam peningkatan keterampilan yang ditargetkan untuk membangun kompetensi yang diperlukan agar dapat berkembang dalam lanskap digital yang terus berkembang. Hal ini memerlukan penyelarasan strategi manajemen talenta dengan perubahan organisasi yang didorong oleh transformasi digital.

E. Strategi Pengembangan Bakat pada Masa Perubahan Organisasi

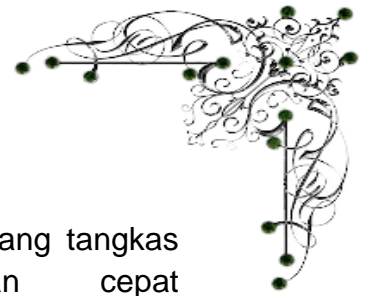
Selama perubahan organisasi yang didorong oleh transformasi digital, perusahaan harus menerapkan inisiatif pengembangan talenta strategis untuk secara efektif menavigasi tantangan dan peluang yang disajikan oleh lanskap digital yang terus berkembang. Berikut adalah strategi spesifik yang dapat diterapkan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan talenta selama masa transformatif ini:

1) Pengembangan Kompetensi Digital



Untuk berkembang di era digital, perusahaan harus berinvestasi dalam pengembangan kompetensi digital yang berkelanjutan di kalangan tenaga kerja mereka. Hal ini dapat dicapai melalui program pelatihan yang disesuaikan, lokakarya, dan akses terhadap sumber daya pembelajaran digital. Selain itu, organisasi dapat menumbuhkan budaya pembelajaran berkelanjutan dengan mendorong karyawan untuk memperoleh keterampilan dan kompetensi digital baru.

- 2) **Pelatihan Kepemimpinan untuk Transformasi Digital**
Meningat pentingnya peran kepemimpinan dalam mengarahkan transformasi digital, perusahaan perlu memprioritaskan program pelatihan kepemimpinan yang berfokus pada strategi transformasi digital, manajemen perubahan, dan menumbuhkan budaya organisasi yang mahir secara digital. Membangun kemampuan kepemimpinan digital yang kuat sangat penting untuk mendorong perubahan organisasi dan mengelola talenta secara efektif selama proses transformasi digital.
- 3) **Strategi Menarik dan Mempertahankan Bakat**
Dalam menghadapi meningkatnya persaingan untuk mendapatkan talenta digital, perusahaan harus meninjau dan mengubah strategi daya tarik dan retensi talenta mereka. Hal ini mungkin melibatkan penawaran paket remunerasi yang menarik, pengaturan kerja yang fleksibel, dan peluang untuk pertumbuhan karir di domain digital. Dengan menyelaraskan strategi ini dengan ekspektasi yang terus berkembang terhadap talenta digital, perusahaan dapat memposisikan diri mereka sebagai perusahaan yang diinginkan di pasar digital.
- 4) **Sistem Manajemen Bakat Agile**



Menerapkan sistem manajemen talenta yang tangkas memungkinkan organisasi dengan cepat mengidentifikasi, membina, dan menyebarkan talenta di tempat yang paling membutuhkannya dalam lanskap digital yang berubah dengan cepat. Sistem ini memungkinkan perusahaan merespons secara efektif perubahan permintaan talenta dan memastikan tersedianya keterampilan yang tepat untuk mendorong inisiatif digital.

5) Inisiatif Kolaborasi Lintas Fungsi dan Transfer Keterampilan

Mendorong inisiatif kolaborasi lintas fungsi dan transfer keterampilan antar departemen dan tim dapat memfasilitasi pertukaran keahlian digital dan praktik terbaik. Pendekatan ini menumbuhkan lingkungan pembelajaran kolaboratif, memastikan bahwa keterampilan digital dibagikan dan dimanfaatkan di seluruh organisasi.

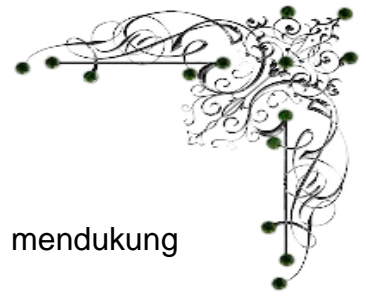
Penerapan strategi ini akan memungkinkan perusahaan untuk secara proaktif merespons tantangan dan peluang yang ditimbulkan oleh transformasi digital, meningkatkan kemampuan mereka untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta digital sekaligus menavigasi lanskap digital yang terus berkembang secara efektif.

F. Membuat Rencana Pengembangan Bakat untuk Perubahan Organisasi

Untuk membuat rencana pengembangan talenta yang komprehensif untuk perubahan organisasi, perusahaan dapat mengikuti pendekatan terstruktur yang mencakup komponen-komponen utama berikut:

1) Penilaian Kompetensi Digital

Melakukan penilaian terhadap kompetensi digital terkini dalam organisasi. Hal ini termasuk mengidentifikasi kesenjangan keterampilan dan bidang-bidang yang



memerlukan keahlian digital tertentu untuk mendukung tujuan organisasi selama transformasi.

2) Program Pelatihan dan Pengembangan yang Disesuaikan

Mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang ditargetkan untuk mengatasi kesenjangan keterampilan yang teridentifikasi dan mendorong pengembangan kompetensi digital. Program-program ini harus disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan spesifik dari berbagai peran dalam organisasi.

3) Strategi Penempatan Bakat yang Agile

Menerapkan strategi penyebaran talenta yang tangkas untuk memastikan bahwa talenta dialokasikan secara efektif untuk mendukung inisiatif digital yang berkembang. Hal ini melibatkan penciptaan mekanisme untuk mengidentifikasi dan memobilisasi talenta di tempat yang paling membutuhkannya dalam organisasi.

4) Inisiatif Pengembangan Kepemimpinan

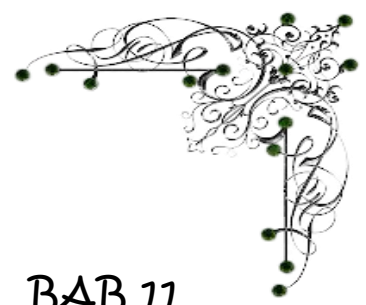
Meluncurkan inisiatif pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada transformasi digital, manajemen perubahan, dan pengembangan tim kepemimpinan yang siap digital. Hal ini mencakup program pendampingan dan peluang bagi para pemimpin untuk mendapatkan pengalaman praktis dalam mendorong inisiatif digital.

5) Evaluasi dan Adaptasi Berkelanjutan

Menetapkan kerangka kerja untuk evaluasi dan adaptasi berkelanjutan terhadap rencana pengembangan bakat. Menilai dampak inisiatif secara berkala, mengumpulkan umpan balik dari karyawan, dan melakukan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan rencana tersebut tetap efektif dalam lingkungan digital yang dinamis.



Dengan mengintegrasikan elemen-elemen ini ke dalam rencana pengembangan talenta yang holistik, organisasi dapat memposisikan diri untuk secara efektif mengatasi tantangan perubahan organisasi yang didorong oleh transformasi digital sambil membina tenaga kerja yang siap untuk unggul di era digital.



BAB 11

ETIKA DAN HUKUM DALAM MANAJEMEN TALENTA

Tujuan Instruksional Umum:

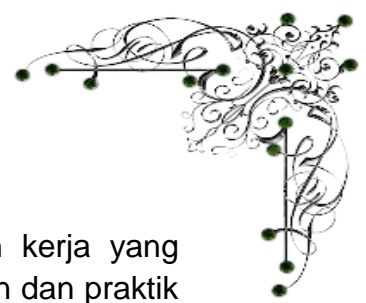
- Mahasiswa diharapkan untuk memahami prinsip-prinsip etika dan hukum yang relevan dengan manajemen talenta, serta mengembangkan kemampuan untuk menerapkan standar etika dan mematuhi peraturan hukum dalam praktik manajemen sumber daya manusia.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan pentingnya etika dalam manajemen talenta dan dampaknya terhadap kepercayaan dan integritas organisasi.
- Mengidentifikasi hukum dan regulasi utama yang mengatur manajemen talenta, termasuk undang-undang ketenagakerjaan dan hak asasi karyawan.
- Menganalisis dilema etis yang mungkin timbul dalam manajemen talenta dan mengembangkan pendekatan untuk menyelesaikannya.
- Mengembangkan kebijakan dan prosedur yang mendukung praktik manajemen talenta yang etis dan hukum.
- Menilai risiko hukum dan etika dalam skenario manajemen talenta dan merancang program pelatihan untuk meningkatkan kesadaran dan kepatuhan.

A. Etika dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Etika menjadi faktor penting yang harus diperhatikan dalam pengelolaan sumber daya manusia suatu organisasi. Penerapan standar etika yang tinggi diperlukan untuk menjaga hubungan yang harmonis, menghindari konflik dan

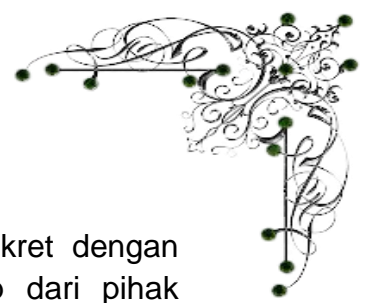


masalah hukum, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat. Manajer SDM harus menerapkan kebijakan dan praktik pengelolaan SDM yang beretika seperti kesetaraan dalam rekrutmen dan penilaian kinerja, privasi atas data pribadi karyawan, perlakuan yang adil, program kesejahteraan yang manusiawi serta lingkungan bebas pelecehan seksual. Kode etik perlu disosialisasikan dan ditegakkan pemenuhannya.

Seluruh elemen dalam organisasi mulai dari pimpinan tinggi hingga karyawan juga harus menjunjung tinggi standar etika dan integritas. Ini termasuk menghindari benturan kepentingan, korupsi, kolusi, serta perilaku tidak etis lain yang merugikan organisasi. Budaya kerja yang beretika perlu dibangun melalui teladan dan contoh nyata dari manajemen puncak. Dengan menerapkan standar etika tinggi yang konsisten dalam manajemen SDM, organisasi akan dipercaya dan dihormati. Reputasi menjadi baik, produktivitas meningkat, perputaran karyawan berkurang, serta lingkungan kerja menjadi sehat. Etika adalah kunci bagi keberlanjutan organisasi.

Pemberlakuan standar etika tinggi dimulai dengan teladan pimpinan puncak. Misalnya, CEO tidak menerima suap dari vendor dalam proses pengadaan dan menolak tekanan politik yang mengarah pada korupsi. Contoh lain adalah CFO yang tidak memanfaatkan informasi orang dalam untuk keuntungan pribadi di pasar modal atau SVP SDM yang menghindari favoritisme dalam promosi jabatan.

Etika juga diterapkan dalam *performance review* yang obyektif, bebas diskriminasi gender, suku, agama dan latar belakang tertentu. Kebijakan cuti melahirkan yang manusiawi juga mencerminkan standar etika perusahaan. Dengan contoh nyata dari pimpinan dan penerapan kebijakan SDM yang beretika, seluruh anggota organisasi menjadikannya sebagai budaya kerja. Reputasi perusahaan menjadi baik dan produktivitas meningkat dalam situasi saling menghargai ini.



Pimpinan tinggi harus memberikan contoh konkret dengan tidak melakukan korupsi atau menerima suap dari pihak tertentu. Mereka harus transparan dalam pengelolaan keuangan perusahaan dan menghindari praktik akuntansi ganda. Pemimpin tidak boleh menggunakan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi atau golongan.

Di level manajemen, standar etika juga berlaku misalnya tidak memberikan perlakuan istimewa atau melakukan nepotisme terhadap kerabat atau teman sendiri. Manajer keuangan tidak seharusnya memalsukan anggaran untuk keuntungan pribadi. Hingga di staff pelaksana, etika juga ditegakkan contohnya dengan tidak memanfaatkan jam kerja untuk urusan lain atau mangkir seenaknya. Staff tidak boleh menyalahgunakan peralatan kantor dan harus jujur dalam pelaporan. Dengan standar etika yang berlaku di semua lini, kinerja organisasi makin optimal.

Perusahaan perlu memiliki kode etik dan kebijakan anti korupsi yang ditandatangani oleh seluruh karyawan sejak orientasi. Penandatanganan komitmen integritas ini dilakukan secara periodik tiap tahunnya. Kode etik dan kebijakan anti korupsi harus dipublikasikan di situs resmi untuk akses publik sehingga terjadi kontrol sosial masyarakat.

Kemudian perusahaan dapat membentuk komite etika yang bertugas mengelola standar etika dan memastikan kepatuhan seluruh karyawan. Laporan pelanggaran etika juga perlu dikelola secara rahasia (whistleblowing system). Pelanggaran etika yang terbukti harus ditindak tegas dengan pemberian sanksi agar menjadi efek jera.

Secara berkala perlu dilakukan assessment terhadap penerapan etika di perusahaan. Jika terdapat celah, maka standar dan kebijakan etika segera dikaji ulang agar pengelolaan SDM senantiasa berjalan dengan integritas. Komitmen penuh dari pimpinan dan konsistensi implementasi di semua aspek operasional menjadi kunci suksesnya etika di organisasi.



Secara teori, penerapan etika dalam manajemen SDM didasarkan pada konsep tanggung jawab sosial (social responsibility) yang dimiliki oleh organisasi terhadap karyawan dan masyarakat luas. Organisasi memiliki kewajiban moral untuk memberikan perlakuan yang adil dan manusiawi kepada karyawan tanpa diskriminasi.

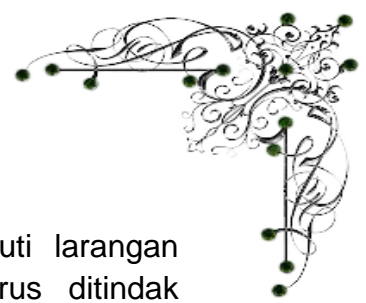
Teori keadilan (justice theory) dalam manajemen strategis sumber daya manusia menjelaskan bahwa individu akan memiliki motivasi dan komitmen tinggi jika mereka diperlakukan secara adil oleh organisasi. Sebaliknya, ketidakadilan membuat individu frustrasi dan tidak termotivasi optimal.

Selain itu, teori pengambilan keputusan etis (ethical decision making) menjadi landasan pembuatan kebijakan SDM agar selaras dengan nilai moral dan dapat dipertanggungjawabkan secara etika oleh organisasi kepada seluruh pemangku kepentingan. Dengan demikian, integritas dan konsistensi penerapan standar etika yang tinggi dalam system manajemen SDM akan sangat berpengaruh positif bagi kinerja dan citra organisasi dalam jangka panjang. Inilah landasan teoritisnya.

B. Regulasi dan Kepatuhan

Etika dan kepatuhan menjadi dua hal yang tidak terpisahkan dalam pengelolaan organisasi. Etika berkaitan dengan nilai-nilai dan standar moral yang menjadi pedoman perilaku individu dan kelompok dalam membuat keputusan. Sedangkan kepatuhan adalah konsistensi dalam mengikuti peraturan, kebijakan, hingga kode etik yang berlaku baik dari internal maupun eksternal organisasi.

Penerapan standar etika yang tinggi harus diikuti dengan memastikan kepatuhan dari semua karyawan dan manajemen agar tercipta integritas organisasi secara menyeluruh. Contoh standar etika adalah melarang suap dari vendor dan konflik kepentingan oleh karyawan. Kepatuhan



berarti semua elemen organisasi taat mengikuti larangan perilaku tidak etis tersebut. Pelanggaran harus ditindak sebagai konsekuensi agar kepatuhan berjalan efektif.

Membangun budaya kerja yang beretika dan memiliki tingkat kepatuhan tinggi memerlukan keteladanan dari pimpinan lini atas, sosialisasi berkelanjutan, monitoring implementasi, hingga evaluasi secara berkala. Dengan etika dan kepatuhan, organisasi membangun reputasi positif, kepercayaan publik dan stakeholders yang pada akhirnya meningkatkan keberlanjutan bisnis.

Regulasi kepatuhan dalam konteks etika dan kepatuhan organisasi maksudnya adalah:

1) Peraturan perundang-undangan yang relevan

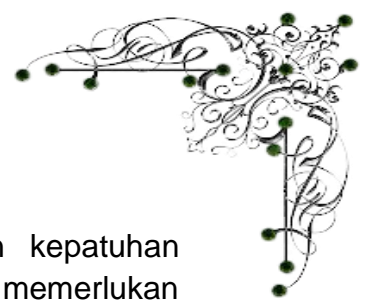
Organisasi harus mematuhi seluruh peraturan dan perundang-undangan yang berlaku di Indonesia maupun yang terkait dengan kegiatan bisnis organisasi. Misalnya undang-undang ketenagakerjaan, perpajakan, larangan praktik monopoli, persaingan usaha, dan lainnya. Pemenuhan aspek legal dan regulatory menjadi prasyarat bagi etika dan kepatuhan organisasi.

2) Kebijakan dan kode etik internal organisasi

Organisasi perlu menetapkan kebijakan governance dan kode etik internal sesuai visi dan misinya. Misalnya pedoman etika bisnis dan tata perilaku, kebijakan anti korupsi, benturan kepentingan, penerimaan gratifikasi, dan sebagainya. Kepatuhan terhadap regulasi internal ini oleh semua elemen organisasi sangat krusial.

3) Standar industri dan asosiasi

Untuk sektor industri tertentu atau anggota asosiasi, perlu dipatuhi pula standar etika yang ditetapkan oleh induk organisasinya. Misalnya kode etik profesi kedokteran bagi RS atau standar iklan bagi perusahaan media. Jadi kepatuhan terhadap berbagai regulasi eksternal juga diperlukan. Itulah regulasi kepatuhan yang relevan dengan etika dan kepatuhan organisasi agar terjaga integritasnya. Pemenuhan regulasi

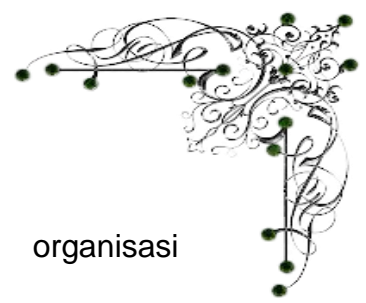


wajib dilakukan secara konsisten. Penegakan kepatuhan terhadap berbagai regulasi eksternal dan internal memerlukan penetapan sistem manajemen kepatuhan di organisasi. Peran satuan kerja kepatuhan atau departemen governance perlu diperkuat agar mampu memantau, mengevaluasi risiko kepatuhan dan memastikan implementasinya.

Audit kepatuhan secara berkala wajib dilaksanakan untuk memastikan karyawan memahami dan mentaati peraturan serta kebijakan etika yang relevan. Temuan ketidakpatuhan harus ditindaklanjuti dengan tegas melalui sanksi yang efek jera. Laporan pelanggaran atau whistleblowing system penting untuk dilaksanakan. Dengan governance structure dan mekanisme kepatuhan yang memadai, organisasi dapat mengelola aspek kepatuhan terhadap regulasi eksternal maupun internal dengan lebih baik. Ini penting demi tercapainya budaya kerja yang beretika dan berintegritas.

Pengelolaan talenta di era kontemporer saat ini menghadapi kompleksitas yang lebih tinggi terkait isu etika dan legalitas. Kemajuan teknologi dan arus informasi yang tak terbendung memicu munculnya beragam tantangan dan peluang baru. Organisasi dituntut untuk sangat memperhatikan standar etika dalam proses manajemen talenta, mulai dari rekrutmen yang bebas diskriminasi, pengelolaan data pribadi talenta yang menjaga kerahasiaan dan privasi mereka, hingga pemberian remunerasi dan promosi jabatan yang adil tanpa adanya favoritisme atau nepotisme.

Demikian pula, organisasi wajib memahami berbagai peraturan perundangan terkini yang relevan dengan manajemen talenta seperti perlindungan data pribadi, kesetaraan gender, kesehatan dan keselamatan kerja, pencegahan pelecehan seksual, hingga perizinan bekerja dan keimigrasian tenaga kerja asing. Pemenuhan aspek legal



menjadi syarat dasar dalam governance organisasi kontemporer saat ini.

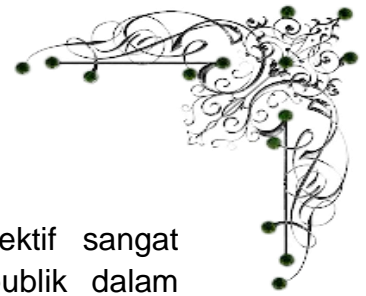
Dengan menerapkan standar etika tinggi dan mentaati regulasi terkini, organisasi dapat mengelola dan mengembangkan talenta terbaiknya secara berkelanjutan di tengah lingkungan bisnis masa kini yang sangat dinamis.

manajemen talent organisasi sector public

Keunggulan kompetitif dalam manajemen bakat berasal dari keselarasan yang erat antara berbagai elemen sistem manajemen bakat perusahaan. Ketika strategi perekrutan, pengembangan, retensi, dan suksesi bakat selaras dengan budaya dan nilai-nilai inti perusahaan, serta terintegrasi dengan strategi bisnis jangka panjang, maka terciptalah fondasi yang kuat bagi keunggulan organisasi. Selain keselarasan internal, koordinasi global praktik manajemen bakat, yang memperhitungkan perbedaan regional dalam hal bakat khusus yang tersedia dan diperlukan, juga penting.

Pentingnya integrasi erat antara strategi manajemen bakat dan pengetahuan organisasi makin jelas dalam pengembangan pemimpin yang efektif. Bakat dan pengetahuan kolektif karyawan adalah sumber daya kunci yang mendorong inovasi, pertumbuhan, dan keunggulan kompetitif berkelanjutan. Oleh karena itu, organisasi sektor publik perlu merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan bakat terbaik, sambil membangun dan berbagi pengetahuan secara efektif di antara karyawan.

Dengan demikian, keunggulan kompetitif suatu organisasi sektor publik tergantung pada sejauh mana strategi manajemen bakatnya, yang meliputi perekrutan bakat unggul dan transfer pengetahuan internal, selaras dengan strategi kepemimpinan dan tujuan organisasi secara keseluruhan. Integrasi yang erat ini akan menciptakan fondasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi kinerja luar biasa dan keberlanjutan jangka panjang.



Pengembangan kepemimpinan yang efektif sangat penting bagi kesuksesan organisasi sektor publik dalam menjalankan mandat dan memenuhi harapan publik. Oleh karena itu, strategi manajemen bakat dan transfer pengetahuan internal merupakan fondasi kunci. Pertama, rekrutmen dan pengembangan pemimpin berbakat harus menjadi prioritas, karena mereka yang akan memimpin transformasi dan reformasi di masa depan. Proses seleksi komprehensif, program pengembangan kepemimpinan, coaching, dan mentoring dapat membantu calon pemimpin mengasah keterampilan yang diperlukan.

Kedua, organisasi sektor publik perlu mendorong dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan di antara karyawan senior dan junior. Ini akan memungkinkan transfer pengetahuan tacit, wawasan institusional dan kebijaksanaan praktis dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dengan demikian, program orientasi komprehensif, magang, dan mentorship sangat berharga.

Secara keseluruhan, integrasi strategi manajemen bakat dan transfer pengetahuan akan membantu menciptakan bank kepemimpinan yang solid dan fondasi pengetahuan organisasional. Ini pada gilirannya akan mendorong reformasi birokrasi, pelayanan publik yang lebih baik, dan pencapaian hasil bagi masyarakat.

Beberapa hambatan utama untuk pengembangan manajemen talenta di sektor publik antara lain:

1. Keterbatasan anggaran dan sumber daya Sektor publik seringkali memiliki anggaran terbatas untuk program rekrutmen, pengembangan, dan retensi talenta. Dana dan sumber daya manusia yang terbatas menghambat upaya pengembangan strategi manajemen talenta yang komprehensif.
2. Birokrasi dan aturan yang kaku Aturan dan regulasi yang ketat serta proses birokrasi yang panjang di sektor publik membatasi fleksibilitas dan inovasi dalam



hal program manajemen talenta. Sulit untuk melakukan perubahan signifikan dalam sistem yang mapan.

3. Budaya organisasi yang kurang adaptif Budaya birokrasi yang berfokus pada stabilitas dan menghindari risiko tidak selalu mendukung gagasan-gagasan baru dalam manajemen sumber daya manusia. Perubahan sering kali terjadi dengan lambat.
4. Kurangnya insentif finansial dan non-finansial yang terbatas di sektor publik menjadikannya kurang atraktif bagi talenta terbaik. Hal ini menyulitkan upaya rekrutmen dan retensi talenta.
5. Perspektif jangka pendek pimpinan publik Adanya pergantian pimpinan publik secara berkala menyebabkan fokus jangka pendek dalam kebijakan publik dan pembuatan program. Sulit untuk mengimplementasikan strategi jangka panjang dalam manajemen talenta.



BAB 12:

MANAJEMEN DIVERSITAS DAN INKLUSI

Tujuan Instruksional Umum:

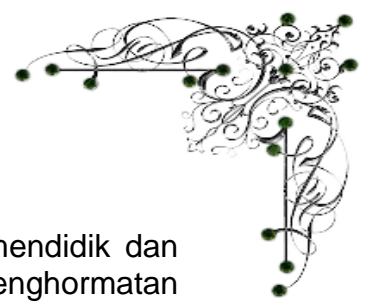
- Mahasiswa diharapkan untuk memahami konsep dan pentingnya diversitas dan inklusi dalam organisasi serta mengembangkan kemampuan untuk mengimplementasikan dan mengelola inisiatif yang mendukung lingkungan kerja yang beragam dan inklusif.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan pentingnya manajemen diversitas dan inklusi dalam mencapai keunggulan organisasi.
- Mengidentifikasi prinsip-prinsip dan praktik terbaik dalam manajemen diversitas dan inklusi.
- Menganalisis tantangan dan peluang yang berkaitan dengan diversitas di tempat kerja.
- Mengembangkan strategi untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang inklusif.
- Menilai dampak program diversitas dan inklusi pada kinerja organisasi dan kesejahteraan karyawan.

A. Memahami Manajemen Keanekaragaman

Manajemen keberagaman adalah pendekatan strategis untuk menciptakan dan memelihara lingkungan kerja yang menghargai dan memanfaatkan karakteristik unik dan perspektif individu dari latar belakang berbeda. Hal ini melibatkan pengakuan dan penerimaan terhadap keragaman budaya, serta pemahaman potensi keuntungan dan kerugian yang menyertainya. Untuk mengelola keragaman budaya secara efektif, pengambil keputusan dapat menerapkan serangkaian strategi seperti mengabaikan, meminimalkan, mengelola, dan beradaptasi terhadap perbedaan budaya. Praktik terbaik dalam manajemen keberagaman di tingkat perusahaan atau organisasi mencakup penciptaan tempat kerja yang beragam dan inklusif melalui rekrutmen, retensi,



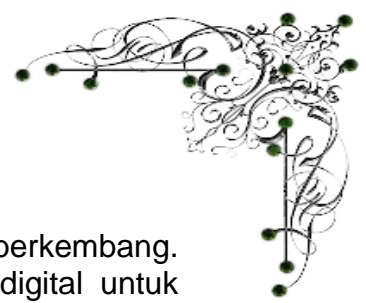
dan pengelolaan talenta yang beragam, serta mendidik dan memberikan dukungan untuk penerimaan dan penghormatan terhadap berbagai latar belakang budaya.

Memperluas konsep manajemen talenta, perkembangan terkini di bidang ini telah menekankan perlunya organisasi mengelola tenaga kerjanya dalam konteks global. Hal ini termasuk mengatasi tantangan yang ditimbulkan oleh tenaga kerja yang lebih besar, lebih terdiversifikasi, dan terampil dalam lingkungan pasar yang penuh ketidakpastian dan kompetitif saat ini.

Untuk memastikan efektivitas organisasi, penting untuk menentukan elemen manajemen talenta yang memiliki dampak terbesar. Arsitektur manajemen talenta mencakup proses dan praktik yang bertujuan untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta. Selain itu, faktor kontekstual memainkan peran penting dalam efektivitas manajemen talenta, dan transformasi digital organisasi dipandang sebagai upaya beradaptasi dengan konteks baru ini, yang mengarah pada perubahan di berbagai bidang strategis organisasi.

Selain itu, manajemen talenta dianggap sebagai praktik kontingen, yang dipengaruhi oleh konteks internal dan eksternal organisasi yang spesifik. Model "yang paling sesuai" ini mengakui dampak konteks ini terhadap praktik dan hasil manajemen talenta, membentuk kebijakan SDM yang bertujuan untuk mengembangkan, memotivasi, dan melibatkan talenta untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Manajemen talenta semakin menjadi aspek penting bagi organisasi yang mencari keunggulan kompetitif berkelanjutan dan kemampuan beradaptasi dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Hal ini terintegrasi dengan tujuan strategis organisasi yang lebih luas, menekankan kebutuhan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan beragam keterampilan dan kualifikasi yang penting untuk mencapai target bisnis dan mempertahankan kinerja tingkat tinggi.

Selain itu, manajemen talenta saling berhubungan dengan upaya transformasi digital yang dilakukan oleh organisasi. Ketika teknologi terus mengubah lanskap bisnis, sangat penting untuk menyelaraskan strategi manajemen



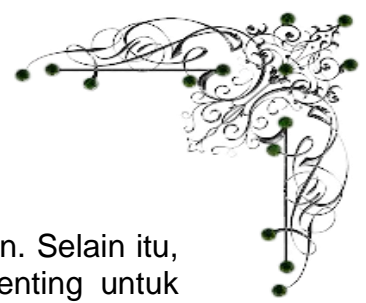
talenta dengan lingkungan digital yang terus berkembang. Penyelarasan ini melibatkan pemanfaatan alat digital untuk menyederhanakan rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja sekaligus menumbuhkan budaya inovasi dan kolaborasi.

Model "yang paling sesuai" menggarisbawahi pentingnya menyesuaikan pendekatan manajemen talenta agar sesuai dengan kebutuhan dan konteks organisasi yang spesifik. Strategi manajemen talenta yang efektif harus dirancang untuk beradaptasi dengan faktor internal dan eksternal, termasuk kematangan digital organisasi. Dengan memahami elemen manajemen talenta yang paling berdampak dan menyelaraskannya dengan perjalanan transformasi digital organisasi, perusahaan dapat meningkatkan keunggulan kompetitif mereka dan memastikan pertumbuhan berkelanjutan.

B. Strategi untuk Keberagaman dan Inklusi

Untuk menerapkan strategi manajemen keberagaman dan inklusi secara efektif, organisasi harus mempertimbangkan beberapa faktor utama yang telah terbukti meningkatkan hasil manajemen talenta. Menyelaraskan strategi organisasi dengan strategi manajemen talenta sangat penting untuk memastikan bahwa upaya keberagaman dan inklusi diintegrasikan ke dalam tujuan organisasi yang lebih luas. Penting untuk menjadikan manajemen talenta sebagai bagian integral dari budaya organisasi, memastikan bahwa karyawan terlibat secara aktif dalam proses pengembangan mereka sendiri dan menjadi bagian dari lingkungan kerja yang mendukung dan inklusif. Selain itu, mengadaptasi praktik manajemen talenta ke berbagai lokasi dan konteks adalah penting untuk mengatasi beragam kebutuhan dan tantangan yang mungkin timbul di berbagai lingkungan organisasi.

Selain itu, dalam lingkungan teknologi saat ini, penting untuk menggarisbawahi dampak inovasi terhadap hasil bisnis. Memahami faktor manusia sebagai kekuatan pendorong di balik pengembangan jaringan pengetahuan sangatlah penting. Organisasi perlu mempertimbangkan pendekatan sistem sosioteknik, yang melibatkan keberhasilan dalam mengadopsi dan mengadaptasi sumber daya manusia, proses, dan solusi terkait teknologi untuk mendorong inovasi



dan meningkatkan hasil bisnis secara keseluruhan. Selain itu, pengelolaan fungsi SDM yang efektif sangat penting untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas seluruh organisasi.

Dalam hal manajemen talenta, eksplorasi strategis terhadap faktor-faktor yang berkorelasi dengan keberhasilan organisasi dari perspektif internal, sesuai dengan “Teori Sumber Daya dan Kapabilitas,” sangatlah penting. Sumber daya manusia diidentifikasi sebagai sumber potensial keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, dan teknologi memainkan peran kunci dalam meningkatkan kinerja dan daya saing organisasi. Oleh karena itu, organisasi harus fokus untuk mendorong pertumbuhan organisasi melalui pengelolaan bakat dan teknologi yang efektif.

Selain itu, manajemen talenta terkait dengan upaya transformasi digital organisasi. Organisasi perlu menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan lingkungan digital yang terus berkembang, memanfaatkan alat digital untuk rekrutmen, pelatihan, dan manajemen kinerja sekaligus menumbuhkan budaya inovasi dan kolaborasi. Model “best fit” menekankan perlunya menyesuaikan pendekatan manajemen talenta agar sesuai dengan kebutuhan dan konteks organisasi tertentu, termasuk kematangan digital organisasi. Dengan memahami dampak strategi manajemen talenta dan menyelaraskannya dengan perjalanan transformasi digital, perusahaan dapat memperkuat keunggulan kompetitif mereka dan memastikan pertumbuhan berkelanjutan.

Memanfaatkan Alat Digital untuk Manajemen Bakat

Di era digital saat ini, integrasi alat digital ke dalam strategi manajemen talenta sangat penting bagi organisasi yang berupaya mencapai kesuksesan. Dengan memanfaatkan alat digital, organisasi dapat mengoptimalkan proses rekrutmen dan seleksi mereka, menggunakan teknologi seperti sistem pelacakan pelamar berbasis AI dan analisis data untuk mengidentifikasi dan menarik beragam talenta secara efektif. Demikian pula, penerapan platform digital untuk inisiatif pelatihan dan pengembangan dapat memberikan karyawan kesempatan belajar yang fleksibel dan rencana pengembangan yang depersonalisasi yang



disesuaikan dengan kebutuhan individu dan aspirasi karier mereka.

Selain itu, alat digital dapat menyederhanakan manajemen kinerja, memungkinkan umpan balik dan pengakuan berkelanjutan, yang penting untuk menumbuhkan budaya inovasi dan kolaborasi. Dengan penggunaan platform digital, organisasi dapat membangun sistem penilaian kinerja yang transparan dan berbasis data, menyelaraskan tujuan individu dengan tujuan strategis perusahaan yang lebih luas.

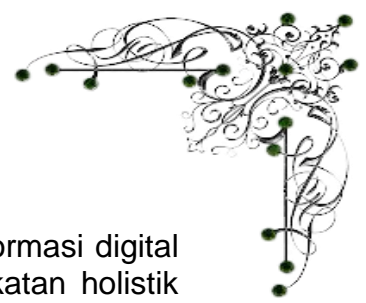
1) Menggabungkan Keberagaman dan Inklusi dalam Manajemen Talenta

Untuk memastikan keberhasilan penerapan strategi manajemen keberagaman dan inklusi dalam manajemen talenta, organisasi harus mengintegrasikan keberagaman dan inklusi ke dalam proses akuisisi, pengembangan, dan retensi talenta mereka. Mengadopsi praktik rekrutmen inklusif dan memanfaatkan saluran sumber daya yang beragam dapat membantu organisasi menarik dan memilih kandidat dari berbagai latar belakang budaya, sehingga berkontribusi terhadap angkatan kerja yang lebih beragam.

Selain itu, menciptakan program pengembangan yang memenuhi kebutuhan unik karyawan dari berbagai latar belakang sangat penting untuk membina dan mempertahankan talenta yang beragam. Memberikan peluang bimbingan, inisiatif pengembangan kepemimpinan, dan pelatihan kepekaan budaya dapat mendukung pertumbuhan profesional karyawan dari berbagai latar belakang dan mendorong lingkungan kerja yang inklusif.

2) Merangkul Perubahan melalui Transformasi Digital

Dalam konteks transformasi digital, organisasi harus menjadikan perubahan sebagai aspek fundamental dalam strategi manajemen talenta mereka. Hal ini melibatkan pengembangan budaya organisasi yang mendorong ketangkasan, kemampuan beradaptasi, dan pembelajaran berkelanjutan agar selaras dengan lanskap digital yang terus berkembang. Para pemimpin perlu mengkomunikasikan pentingnya literasi digital dan penerapan teknologi baru kepada karyawan, mendorong pola pikir yang berpikiran maju dan kemauan untuk menerima kemajuan digital.



Selain itu, mengintegrasikan upaya transformasi digital dengan manajemen talenta memerlukan pendekatan holistik yang melampaui penerapan alat digital. Hal ini melibatkan pendefinisian ulang kemampuan kepemimpinan untuk menghadapi disrupsi digital, mendorong kolaborasi antar disiplin ilmu, dan memanfaatkan wawasan berbasis data untuk mendorong keputusan terkait talenta.

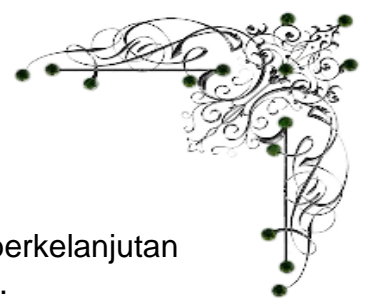
Dengan memadukan manajemen talenta dengan prinsip keberagaman dan inklusi, serta transformasi digital, organisasi dapat membangun landasan bagi pertumbuhan berkelanjutan dan keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang dinamis saat ini. Pendekatan terintegrasi ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan potensi penuh dari beragam talenta mereka sambil secara efektif memanfaatkan kemajuan digital untuk mendorong inovasi dan beradaptasi dengan permintaan pasar yang terus berkembang.

3) Menciptakan Lingkungan Kerja yang Inklusif

Menciptakan lingkungan tempat kerja yang inklusif sangat penting untuk memastikan bahwa talenta dikelola dan dipertahankan secara efektif dalam organisasi. Tempat kerja yang inklusif memupuk rasa memiliki dan mendorong perspektif yang beragam, sehingga berkontribusi terhadap tenaga kerja yang lebih inovatif dan kolaboratif. Untuk mencapai hal ini, organisasi harus fokus pada pengembangan budaya inklusif yang menghargai keberagaman, kesetaraan, dan rasa memiliki.

Menerapkan program pelatihan keberagaman dan inklusi dapat meningkatkan kesadaran dan menumbuhkan pemahaman tentang latar belakang, pengalaman, dan perspektif yang berbeda di antara karyawan. Program-program ini dapat memberikan alat praktis untuk mengatasi bias, membangun praktik komunikasi inklusif, dan mendorong budaya saling menghormati dan menerima.

Selain itu, penting untuk menetapkan tujuan keberagaman dan inklusi yang jelas dalam strategi manajemen talenta, dengan tujuan yang terukur untuk melacak kemajuan dan memastikan akuntabilitas. Hal ini mencakup keterlibatan aktif karyawan dalam inisiatif keberagaman dan inklusi serta mencari umpan balik yang



berkelanjutan untuk mendukung perbaikan berkelanjutan dalam menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

Selain itu, organisasi harus menciptakan peluang bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam kelompok sumber daya karyawan, program bimbingan, dan acara networking yang merayakan keberagaman dan menumbuhkan rasa kebersamaan dalam organisasi. Inisiatif-inisiatif ini tidak hanya mendukung pengembangan talenta namun juga berkontribusi terhadap lingkungan kerja yang lebih inklusif dan mendukung.

Dengan mengintegrasikan upaya keberagaman dan inklusi ke dalam strategi manajemen talenta dan mendorong lingkungan kerja yang inklusif, organisasi dapat menciptakan budaya di mana semua karyawan merasa dihargai, diberdayakan, dan termotivasi untuk menyumbangkan perspektif dan keterampilan unik mereka demi kesuksesan organisasi. Hal ini, pada gilirannya, memperkuat kemampuan organisasi untuk beradaptasi terhadap tantangan era digital dan mendorong pertumbuhan dan inovasi berkelanjutan.



BAB 13

KEPEMIMPINAN DAN MANAJEMEN TALENTA

Tujuan Instruksional Umum:

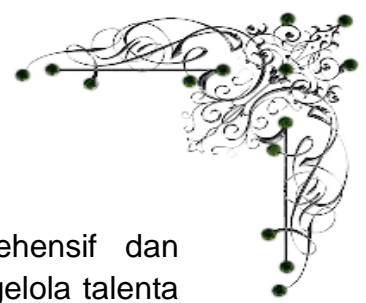
- Mahasiswa diharapkan untuk memahami bagaimana kepemimpinan yang efektif dapat mempengaruhi manajemen talenta dalam organisasi, serta mengembangkan kemampuan untuk memimpin dan mengelola talenta guna mencapai tujuan organisasi.

Tujuan Instruksional Khusus:

- Menjelaskan peran kepemimpinan dalam strategi manajemen talenta organisasi.
- Mengidentifikasi kualitas kepemimpinan yang mempromosikan pengembangan dan retensi talenta.
- Menganalisis bagaimana gaya kepemimpinan dapat mempengaruhi motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan.
- Mengembangkan pendekatan kepemimpinan yang mendorong pertumbuhan dan inovasi di antara karyawan.
- Menilai efektivitas praktik kepemimpinan dalam konteks manajemen talenta dan membuat penyesuaian berdasarkan umpan balik dan hasil.

A. Gaya Kepemimpinan dalam Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan serangkaian kegiatan organisasi dalam menarik, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan



organisasi. Pengelolaan talenta yang komprehensif dan terpadu diperlukan agar organisasi mampu mengelola talenta secara efektif, efisien dari segi waktu dan tenaga serta meminimalkan human error. Proses bisnis pengelolaan talenta yang sejalan dengan budaya dan strategi bisnis organisasi, dukungan manajemen puncak dan sistem informasi yang andal untuk mengintegrasikan berbagai data seperti data pribadi, pengalaman karier, kinerja, kompetensi, minat, menjadi kunci keberhasilan yang terintegrasi. sistem manajemen bakat dalam organisasi.

Keberhasilan penerapan sistem manajemen talenta terintegrasi memungkinkan organisasi mengelola talenta terbaiknya untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif. Manajemen talenta merupakan serangkaian kegiatan organisasi dalam menarik, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang berbakat yang dibutuhkan organisasi. Pengelolaan talenta yang komprehensif dan terpadu diperlukan agar organisasi mampu mengelola talenta secara efektif, efisien dari segi waktu dan tenaga serta meminimalkan human error.

Proses bisnis pengelolaan talenta yang sejalan dengan budaya dan strategi bisnis organisasi, dukungan manajemen puncak dan sistem informasi yang andal untuk mengintegrasikan berbagai data seperti data pribadi, pengalaman karir, kinerja, kompetensi, minat, menjadi kunci keberhasilan yang terintegrasi. sistem manajemen bakat dalam organisasi. Keberhasilan penerapan sistem manajemen talenta terintegrasi memungkinkan organisasi mengelola talenta terbaiknya untuk mencapai keberlanjutan dan keunggulan kompetitif.

Gaya kepemimpinan memiliki peran penting dalam manajemen talenta di sebuah organisasi. Pemimpin yang efektif harus dapat mendorong talenta agar berkembang dan memberikan performa terbaiknya untuk organisasi. Berikut deskripsi gaya kepemimpinan dalam manajemen talenta.

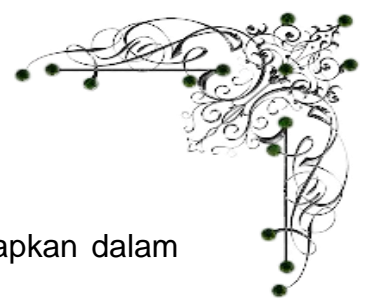


Pemimpin talenta yang baik perlu mengembangkan gaya kepemimpinan yang lebih demokratis dan partisipasi, yaitu memberdayakan talenta dengan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan perumusan strategi organisasi. Dengan demikian talenta akan merasa lebih dihargai yang membuat mereka lebih *engaged* dan berkomitmen pada organisasi. Budaya organisasi yang lebih transparan dan terbuka juga perlu diciptakan agar komunikasi berjalan efektif. Seorang pemimpin talenta yang baik perlu memberi kesempatan yang luas bagi talenta terbaiknya untuk terlibat dalam pengambilan keputusan strategis dan perumusan arahan organisasi ke depan. Misalnya mengikutsertakan talenta dalam rapat tingkat pimpinan, diskusi strategi, hingga *project* inovasi skala korporasi.

Dengan melibatkan talenta dalam proses krusial tersebut, maka mereka akan merasa dipercaya, didengar aspirasinya, dan menjadi bagian penting penentu masa depan perusahaan. Hal ini membuat talenta semakin *engaged* karena merasa dihargai kontribusinya. Rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan juga membuat mereka berkomitmen tinggi.

Selain gaya kepemimpinan yang demokratis dan partisipasi, perlu diciptakan budaya organisasi yang transparan dengan komunikasi terbuka dua arah antara pimpinan dan talenta. Dengan begitu, keputusan strategis organisasi dapat dijelaskan dengan baik kepada talenta sehingga mudah diimplementasikan. Transparansi dan keterbukaan budaya ini meningkatkan *engaged talent* secara optimal.

Pemimpin diharapkan bersifat visioner dan berpikiran terbuka agar mampu mengidentifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan talenta di masa depan, lalu merancang program pengembangan sesuai dengan arahan strategis tersebut. Gaya kepemimpinan yang berpusat pada



pemberdayaan individu sangat tepat untuk diterapkan dalam konteks manajemen talenta.

Seorang pemimpin yang visioner mampu melihat beberapa tahun ke depan mengenai kompetensi dan kapabilitas apa saja yang dibutuhkan oleh talenta agar organisasi tetap kompetitif dan relevan dengan perkembangan zaman. Misalnya, kemampuan analitik data, kecerdasan buatan, customer experience, dan kompetensi digital lainnya akan sangat penting di era kini dan mendatang.

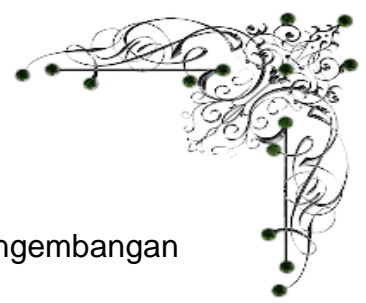
Berbekal visi jauh ke depan tersebut, pemimpin bersama tim SDM harus merancang program pengembangan bagi talenta guna membekali mereka dengan hard skills dan soft skills masa depan. Program ini bisa berupa pelatihan, pendampingan, project perubahan, dan penugasan yang menantang talenta untuk terus belajar dan berkembang.

Gaya kepemimpinan yang mendorong pemberdayaan individu sangat tepat karena talenta akan termotivasi mengembangkan diri ketika dilibatkan dalam pengambilan keputusan, didengarkan aspirasinya, dan diberi kesempatan berinovasi tanpa batas. Mereka perlu diberdayakan agar berani berpendapat dan mengambil inisiatif demi kemajuan organisasi. Dengan demikian potensi terbaik mereka dapat terwujud.

Dengan kepemimpinan yang tepat, organisasi akan memiliki talenta-talenta berkinerja tinggi yang juga engaged secara penuh. Potensi mereka dapat dimaksimalkan dan diarahkan sejalan dengan tujuan organisasi. Kepemimpinan yang transformasional dibutuhkan agar perusahaan tetap kompetitif di tengah perubahan lingkungan bisnis yang sangat dinamis saat ini.

B. Peran Pemimpin dalam Pengembangan Talenta

Pemimpin memiliki tanggung jawab yang besar untuk mengarahkan pengembangan talenta di organisasinya. Tanpa dukungan pemimpin, program pengembangan talenta tidak akan berjalan maksimal. Oleh karena itu, pemimpin harus



menjadi sponsor utama dan menjadikan pengembangan talenta sebagai prioritas.

Peran pertama pemimpin adalah menyelaraskan pengembangan talenta dengan strategi organisasi. Pemimpin perlu memastikan bahwa talenta dibekali kompetensi yang dibutuhkan agar organisasi meraih tujuannya. Kedua, pemimpin harus menciptakan ekosistem yang mendukung pengembangan seperti budaya belajar berkelanjutan, fasilitas pelatihan yang memadai, dan dukungan sumber daya. Ketiga, pemimpin sebaiknya terlibat langsung dalam aktivitas pengembangan, misalnya menjadi mentor talenta unggulan, menyampaikan *sharing session*, hingga meluangkan waktu untuk *coaching*. Dengan keteladanan pemimpin, pengembangan talenta akan lebih efektif dan berkelanjutan. Keempat, pemimpin perlu memastikan ada *succession plan* yang matang agar talenta siap menempati posisi kunci di masa depan.

Berikut adalah contoh untuk tiga hal yang disampaikan sebelumnya terkait peran pemimpin dalam pengembangan talenta:

- 1) Menyelaraskan pengembangan talenta dengan strategi organisasi Contoh: Jika organisasi akan melakukan transformasi digital, maka pemimpin memastikan talenta diberikan pelatihan literasi digital, mindset agile, hingga reskilling kemampuan teknologi agar siap dengan perubahan.
- 2) Menciptakan ekosistem yang mendukung pengembangan Contoh: Pemimpin mengalokasikan anggaran khusus talent development, menyediakan platform e-learning, hingga mendesain kembali office layout yang mendukung kolaborasi dan inovasi bagi talenta.
- 3) Terlibat langsung dalam aktivitas pengembangan Contoh: Pemimpin secara rutin memberikan coaching bagi talenta dengan potensi tinggi, mengadakan



leadership sharing session dengan talenta, dan secara aktif menjadi mentor bagi peserta talent development program.

Dengan contoh konkret ini, diharapkan peran pemimpin dalam pengembangan talenta menjadi semakin nyata untuk dilaksanakan demi menjaga keberlangsungan organisasi melalui kesiapan talenta di masa depan.

Dengan kepemimpinan yang fokus pada pengembangan talenta, organisasi akan memiliki pipeline talenta unggul yang siap meneruskan kepemimpinan dan menjaga keberlanjutan organisasi. Talenta terbaik juga akan betah dan setia pada organisasi karena merasa diperhatikan dan diinvestasi dengan baik.



BAB 14

TREN MASA DEPAN DALAM MANAJEMEN TALENTA

Tujuan Instruksional Umum:

- Mahasiswa diharapkan untuk memahami tren terkini dan perkembangan masa depan yang mempengaruhi manajemen talenta, serta mengembangkan kemampuan untuk mengadaptasi dan mengimplementasikan strategi manajemen talenta yang inovatif dan proaktif dalam menghadapi perubahan pasar kerja dan teknologi.

Tujuan Instruksional Khusus:

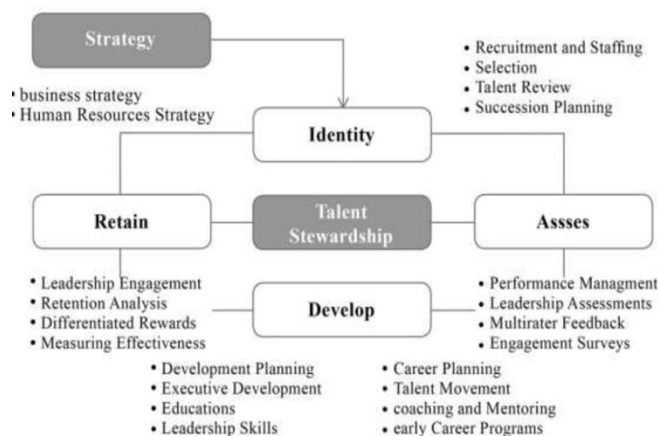
- Menjelaskan perubahan tren dan tantangan yang dihadapi dalam manajemen talenta.
- Mengidentifikasi faktor-faktor pendorong perubahan dalam manajemen talenta, termasuk kemajuan teknologi, globalisasi, dan perubahan demografis.
- Menganalisis dampak tren masa depan pada akuisisi, pengembangan, dan retensi talenta.
- Mengembangkan strategi yang responsif dan fleksibel untuk mengelola talenta dalam lingkungan yang dinamis dan berubah.
- Menilai alat dan teknologi baru yang dapat digunakan untuk meningkatkan manajemen talenta.

A. Tren Global dan Inovasi

menjawab tantangan bisnis dan menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, sumber daya manusia yang merupakan faktor terpenting dalam sebuah organisasi harus dikelola dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan



organisasi (Ameyaw et al., 2019) . Organisasi diharapkan mampu menjamin ketersediaan dan kesiapan talenta-talenta yang dibutuhkan. Mereka perlu menyusun strategi agar talenta siap ditempatkan pada posisi dan waktu yang tepat (Lenny & Ahmad, 2019). Manajemen talenta adalah rangkaian aktivitas organisasi mulai dari strategi pengelolaan sumber daya manusia untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan, dan memberi manfaat bagi orang-orang dalam organisasi guna meningkatkan dan mempertahankan kinerja organisasi. Konsep manajemen talenta terintegrasi perlu dikembangkan sejalan dengan strategi bisnis, strategi sumber daya manusia, dan budaya organisasi

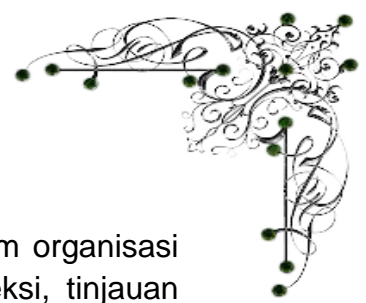


Gambar 8 sistem manajemen bakat terintegrasi

Gambar 1. Menjelaskan diagram model sistem manajemen bakat terintegrasi. Model ini menggambarkan berbagai komponen dan proses yang terlibat dalam pengelolaan bakat dalam organisasi.

Berikut ini penjelasan dari setiap bagian:

1. **Strategy:** Ini adalah tahap awal di mana strategi bisnis dan strategi sumber daya manusia (SDM) dibuat. Ini menetapkan arah keseluruhan untuk pengelolaan bakat.



2. Identity: Pada tahap ini, identitas talenta dalam organisasi diakui melalui proses seperti rekrutmen, seleksi, tinjauan bakat, dan perencanaan suksesi.
3. Retain: Bagian ini berfokus pada retensi bakat dan termasuk keterlibatan kepemimpinan, analisis retensi, penghargaan yang berbeda, dan pengukuran efektivitas.
4. Develop: Bagian ini menekankan pada pengembangan bakat dengan perencanaan pengembangan, pengembangan eksekutif, pendidikan, dan pengembangan keterampilan kepemimpinan.
5. Asses: Tahap ini melibatkan penilaian bakat melalui manajemen kinerja, penilaian kepemimpinan, umpan balik dari berbagai tingkatan, dan survei keterlibatan.
6. Talent Stewardship: Ini adalah inti dari model, di mana semua elemen lainnya berkonvergensi. Talent Stewardship memastikan bahwa bakat dikelola dengan cara yang mendukung strategi keseluruhan organisasi.
7. Performance: Di sini, fokus adalah pada kinerja individu dan tim melalui manajemen kinerja dan inisiatif seperti umpan balik multirater dan survei keterlibatan.
8. Career Planning: Ini berkaitan dengan perencanaan karier individu dalam organisasi, termasuk pergerakan talenta, pembinaan, dan mentoring, serta program karier awal.
9. Model ini menunjukkan bahwa manajemen bakat adalah proses yang terintegrasi dengan kebutuhan strategis organisasi dan melibatkan pengembangan, penilaian, dan retensi bakat. Itu dirancang untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat di posisi yang tepat pada waktu yang tepat untuk memenuhi tujuan strategisnya.

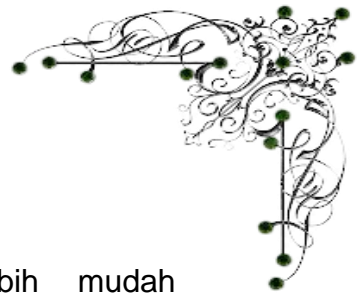
Mengembangkan Sistem Talent Management Terintegrasi untuk Keberlanjutan Organisasi

Keberhasilan pengembangan sistem manajemen talenta yang terintegrasi akan menciptakan tenaga kerja yang bertalenta tinggi demi keberlanjutan organisasi. Keberhasilan



pengembangan sistem manajemen talenta terintegrasi memerlukan fasilitas dan dukungan berikut (Ashton & Morton, 2005):

- 1) Dukungan manajemen
Manajemen puncak mempunyai peran yang sangat penting dalam keberhasilan penerapan sistem manajemen talenta. Manajemen puncak perlu menetapkan kebijakan dan secara konsisten menjadi teladan dalam berperilaku prima serta memastikan manajer lini di seluruh tingkatan memahami pentingnya program sehingga dapat mendorong keberhasilan program sistem manajemen talenta dalam organisasi.
- 2) Menyelaraskan strategi dengan strategi bisnis
Strategi manajemen talenta merupakan suatu hal yang memungkinkan tercapainya visi organisasi sehingga harus sejalan dengan strategi bisnis. Strategi bisnis mengacu pada strategi untuk mencapai tujuan dan keunggulan kompetitif yang ingin dicapai organisasi dan strategi manajemen talenta harus disusun berdasarkan sudut pandang tersebut dengan menarik, mempertahankan dan memotivasi talenta yang dibutuhkan
- 3) Menyelaraskan strategi dengan strategi manajemen sumber daya manusia
Strategi manajemen talenta merupakan bagian dari strategi manajemen sumber daya manusia yang merupakan penggerak dalam menciptakan keunggulan kompetitif suatu organisasi. Selain selaras dengan strategi bisnis, pengembangan strategi manajemen talenta dan manajemen sumber daya manusia juga harus selaras satu sama lain, termasuk dalam penerapan model kompetensi sebagai landasan pengembangan strategi.

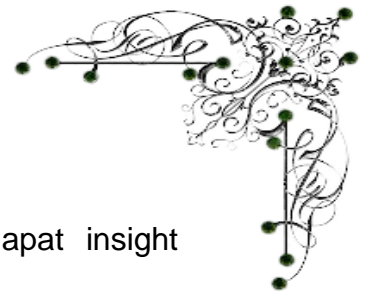


- 4) **Budaya Bakat**
Praktik manajemen talenta akan lebih mudah diterapkan jika menjadi bagian dari budaya organisasi. Budaya organisasi sebagai pedoman perilaku individu dalam organisasi akan menjadi kekuatan yang mendorong budaya perilaku unggul sebagai tujuan program sistem manajemen talenta.
- 5) **Konsistensi internal**
Seluruh proses dan sistem dalam manajemen talenta dan proses SDM, mulai dari analisis jabatan, rekrutmen, pelatihan, kinerja hingga sistem penghargaan harus selaras satu sama lain.
- 6) **Identifikasi posisi kunci strategis**
Aktivitas pertama dalam manajemen talenta adalah mengidentifikasi posisi-posisi penting dalam organisasi dan kemudian mengembangkan talenta untuk mengisi posisi-posisi penting tersebut.
- 7) **Tahapan sistem manajemen talenta terintegrasi**
Tahapan dalam pengembangan sistem manajemen talenta meliputi proses menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta perusahaan.

Manajemen Talenta dan Kecerdasan Buatan (Artificial intelligence/AI)

Perkembangan kecerdasan buatan (artificial intelligence/AI) saat ini berdampak besar pada aspek sumber daya manusia perusahaan. AI membantu mengotomatisasi dan meningkatkan proses manajemen talenta agar lebih efektif. Dengan AI, proses rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan karyawan dapat dilakukan lebih cepat dan tepat.

Dalam rekrutmen, AI membantu mencari talenta potensial dari berbagai platform secara luas. Proses seleksi juga menjadi lebih obyektif dengan memanfaatkan teknologi computer vision untuk analisis bahasa tubuh dan facial expression kandidat saat wawancara. Tes bakat dan



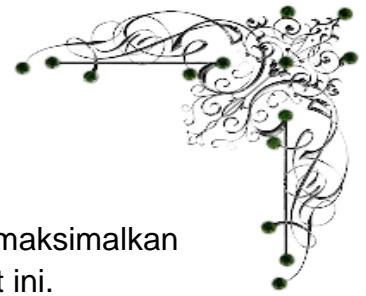
kepribadian online juga dilakukan guna mendapat insight mendalam tentang kandidat.

Setelah karyawan bergabung, AI memetakan gap kompetensi yang dimiliki dengan yang dibutuhkan perusahaan. Program pelatihan dan pengembangan kemudian dirancang untuk menutupi gap tersebut agar karyawan siap menduduki posisi strategis di masa depan. Seluruh data hasil assessment disimpan untuk melakukan analitika guna memproyeksikan dan mempersiapkan kebutuhan talenta perusahaan ke depannya. Dengan memanfaatkan AI, proses manajemen talenta menjadi lebih fokus pada penempatan karyawan yang tepat sesuai kebutuhan organisasi. Produktivitas meningkat dan perputaran (turnover) karyawan berkurang karena talenta yang kompeten dan engaged telah tersedia di posisi yang sesuai.

Meski demikian, tantangan bagi perusahaan adalah menyiapkan sumber daya dan kapabilitas internal untuk mengimplementasikan AI. Diperlukan tim khusus yang menguasai data science dan machine learning agar pemanfaatan data dan teknologi AI dapat dilakukan secara maksimal.

Selain kesiapan teknologi, diperlukan juga perubahan mindset dan budaya organisasi yang mendukung implementasi AI. Manajemen perlu meyakinkan karyawan bahwa AI bertujuan untuk membantu pekerjaan manusia, bukan menggantikannya. Keterbukaan dan kolaborasi antar divisi juga penting agar AI dapat memberi nilai tambah lebih besar lagi bagi berbagai proses bisnis perusahaan.

Dengan strategi implementasi yang matang, dukungan penuh top manajemen serta komitmen seluruh karyawan, pemanfaatan AI untuk manajemen talenta akan sangat berdampak pada keunggulan kompetitif dan pertumbuhan perusahaan jangka panjang. AI membuat perusahaan lebih



adaptif dan intelijen dalam berinvestasi dan memaksimalkan talenta demi meraih kesuksesan di era digital saat ini.

Berikut adalah pandangan mengenai bagaimana perusahaan perlu menyiapkan diri untuk masa depan terkait dengan manajemen talenta dan pemanfaatan kecerdasan buatan (AI):

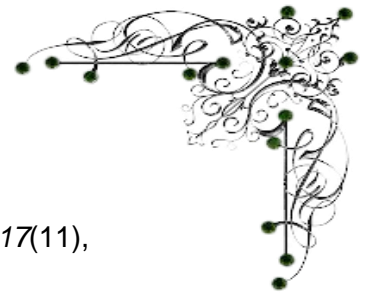
- 1) Mempersiapkan talenta internal yang menguasai teknologi AI dan data science. Perusahaan perlu secara aktif melakukan reskilling dan upskilling bagi karyawan dengan memberikan pelatihan AI, machine learning, data analytics, dan kompetensi masa depan lainnya.
- 2) Merekrut ahli teknologi yang dapat membangun dan mengimplementasikan inisiatif AI untuk mendukung fungsi manajemen talenta. Perusahaan membutuhkan talenta baru guna mengadopsi dan mengintegrasikan AI agar memberi nilai tambah besar.
- 3) Menyiapkan infrastruktur teknologi dan data yang dibutuhkan untuk mendukung implementasi AI seperti cloud infrastructure, data warehouse, automation tools dan lainnya. Infrastruktur yang andal dan terintegrasi sangat krusial.
- 4) Membangun fondasi tata kelola data perusahaan yang baik, menjamin keamanan dan privasi data. Kepercayaan karyawan terhadap sistem AI perlu dijaga melalui tata kelola data yang transparent dan akuntabel.
- 5) Melakukan perubahan dan penyesuaian proses bisnis agar organisasi lebih agile dan adaptif dalam memanfaatkan hasil analitika AI untuk pengambilan keputusan strategis terkait manajemen talenta di masa depan.

Dengan langkah-langkah ini, perusahaan dapat memaksimalkan nilai dari AI untuk proses rekrutmen, pengembangan dan retensi talenta terbaik demi menjawab tantangan di masa mendatang.



REFERENSI

- Adjei, B. F., Boateng, V., Anim, J., Agyemang, O. O., & Buabeng, B. (2022). Employee Satisfaction and Retention of Stanbic Bank Head Office in Accra, Ghana. *Journal of Corporate Finance Management and Banking System*, 22, 11–21.
<https://doi.org/10.55529/jcfmbs.22.11.21>
- Agarwal, K. (2015). TALENT MANAGEMENT. *Journal of Advances in Business Management*, 1(1), 24–31.
<https://doi.org/10.14260/jadbm/2015/4>
- Al-Rawashdeh, A. T. (2020). The Impact of Applying Talent Management Strategies in Achieving Competitive Advantage in Commercial Banks in Southern Jordan. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*, 9(4). <https://doi.org/10.6007/ijarafms/v9-i4/6981>
- Ameyaw, D. A. K., Peprah, W. K., & Anowuo, I. (2019). Human Capital Development and Organizational Performance: A Conceptual Review. *International Journal of Innovative Research and Development*, 8(10).
<https://doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i1/dec18038>
- Amin, H. H. H. (2022). Examining the effect of employee commitment on organizational change management: A study of Public Sector Universities in Iraq. *Indian Journal of Commerce & Management Studies*, XIII(3), 11–20.
<https://doi.org/10.18843/ijcms/v13i3/02>
- Arun Kumar, S. (2018). Effectiveness of Talent Engagement in a Software Company, Chennai. *International Journal of Management Studies*, V(3(6)), 126.
[https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3\(6\)/17](https://doi.org/10.18843/ijms/v5i3(6)/17)
- Bouterraa, A., & Bouaziz, F. (2023). Do talent management practices improve organizational resilience? An empirical study within Tunisian companies. *African Journal of Economic and Management Studies*, 14(2), 271–288.
<https://doi.org/10.1108/ajems-07-2022-0301>
- Bwana, Y., Kisawike, B., & Golyama, B. (2022). Factors Contributing to Employee Retention in Banks: A Case of Iringa Municipality Tanzania. *Asian Research Journal of Arts & Social Sciences*, 18(3), 102–112.
<https://doi.org/10.9734/arjass/2022/v18i330346>
- Çemberci, M., Civelek, M. E., Ertemel, A. V., & Cömert, P. N. (2022). The relationship of work engagement with job experience, marital status and having children among flexible



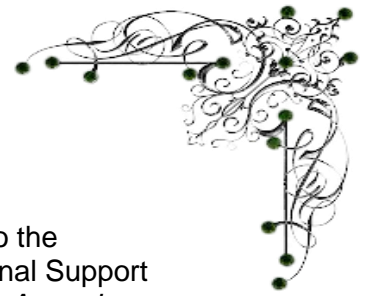
- workers after the Covid-19 pandemic. *PLoS One*, 17(11), e0276784–e0276784.
<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0276784>
- Čuić Tanković, A., Bilić, I., & Brajković, I. (2022). Internal communication and employee satisfaction in hospitality. *Management*, 27(1), 1–16.
<https://doi.org/10.30924/mjcmi.27.1.1>
- Desa, N. M., Pin Pin, D. K., & Asaari, M. H. A. H. (2021). Workplace Spirituality, Perceived Organizational Support, and Organizational Commitment among Auditors. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 11(6). <https://doi.org/10.6007/ijarbss/v11-i6/10171>
- Elsafty, A., & Albadry, S. (2022). Investigating the Critical Factors of Employees' Retention: A Medium Family Business in Egypt. *International Journal of Social Science Studies*, 10(6), 28.
<https://doi.org/10.11114/ijsss.v10i6.5687>
- Emam, A. S., Jais, J. B., & Tabash, M. I. (2019). The role of tribalism as mediator between employee empowerment and organizational commitment in Yemeni Islamic banking sector. *Management & Marketing. Challenges for the Knowledge Society*, 14(1), 130–149. <https://doi.org/10.2478/mmcks-2019-0009>
- Gelencsér, M., Szabó-Szentgróti, G., Kőműves, Z. S., & Hollósy-Vadász, G. (2023). The Holistic Model of Labour Retention: The Impact of Workplace Wellbeing Factors on Employee Retention. *Administrative Sciences*, 13(5).
<https://doi.org/10.3390/admsci13050121>
- Hemmati, A., Talebi, B., Yari, J., & Hassani, M. (2018). Occupational and organizational consequences of perception of perceived organizational justice and support among faculty members in West Azerbaijan Province, Iran, in 2017. *Journal of Occupational Health and Epidemiology*, 7(3), 174–184.
<https://doi.org/10.29252/johe.7.3.174>
- Huyck, J. J., Anbuhl, K. L., Buran, B. N., Adler, H. J., Atcherson, S. R., Cakmak, O., Dwyer, R. T., Eddolls, M., May, F. El, Fraenzer, J.-T., Funkhouser, R., Gagliardini, M., Gallun, F. J., Goldsworthy, R. L., Gouin, S., Heng, J., Hight, A. E., Jawadi, Z., Kovacic, D., ... Steyger, P. S. (2021). *Supporting Equity and Inclusion of Deaf and Hard-Of-Hearing Individuals in Professional Organizations*.
<https://doi.org/10.31219/osf.io/dkthz>
- Krugielka, A., & Kostrzewa-Demczuk, P. (2021). Motivating, Caring for Employee Development and Employer Branding in Diverse Companies during the Covid-19 Pandemic. *EUROPEAN*



- RESEARCH STUDIES JOURNAL*, XXIV(Special Issue 5), 77–90. <https://doi.org/10.35808/ersj/2705>
- Kurniawan, I. S., & Hutami, L. T. H. (2019). The Mediation of Job Engagement to Rewards and Recognition toward Organizational Citizenship Behavior and Task Performance. In *Proceedings of the International Conference on Banking, Accounting, Management, and Economics (ICOBAME 2018)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icobame-18.2019.10>
- Lenny, & Ahmad. (2019). Talent Management in Mediating Competencies and Motivation to Improve Employee's Engagement. *International Journal of Economics and Business Administration*, VII(Issue 1), 140–152. <https://doi.org/10.35808/ijeba/201>
- Li, J. (2015). Definition and Identification of Key Talent in Enterprises. *Proceedings of the 2015 International Conference on Economics, Management, Law and Education*. <https://doi.org/10.2991/emle-15.2015.51>
- Lian, Z., & Gao, L. (2017). Family Friendly and Occupational Commitment: the Mediation of Psychological Capital. In *Proceedings of the 2016 2nd International Conference on Economics, Management Engineering and Education Technology (ICEMEET 2016)*. Atlantis Press. <https://doi.org/10.2991/icemeet-16.2017.161>
- Madurani, D. N., & Pasaribu, M. (2022). The Effect of Talent Management on Employee Retention Mediated by Organizational Justice and Talent Perception Congruence. *Advances in Economics, Business and Management Research*. <https://doi.org/10.2991/aebmr.k.220304.031>
- Musakuro, R. N., & De Klerk, F. (2021). Academic talent: Perceived challenges to talent management in the South African higher education sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 19. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v19i0.1394>
- O'Connor, J. (2018). The Impact of Job Satisfaction on the Turnover Intent of Executive Level Central Office Administrators in Texas Public School Districts: A Quantitative Study of Work Related Constructs. *Education Sciences*, 8(2), 69. <https://doi.org/10.3390/educsci8020069>
- R. Alsreiwe, S., A. Younis, J., & Massoud, M. (2023). Intrinsic Competencies: A Leverage Tool for The Performance of Learning Organization (Case Study: Wasit University). *Journal of Business Theory and Practice*, 11(1), p1. <https://doi.org/10.22158/jbtp.v11n1p1>
- Rahaman, M. A., Ali, M. J., Wafik, H. M. A., Mawoon, Z. R., & Islam, M. M. (2020). What Factors Do Motivate Employees at the



- Workplace? Evidence from Service Organizations. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(12), 515–521. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no12.515>
- Ramachandran, A., & Prasad, D. C. V. K. (2022). Factors associated with employee retention. *International Journal of Research in Human Resource Management*, 4(2), 21–24. <https://doi.org/10.33545/26633213.2022.v4.i2a.109>
- Rheet Rijal. (2023). Factors Influencing Employee Retention in the Nepalese Tourism and Hospitality Sector. *Nepalese Journal of Hospitality and Tourism Management*, 4(1), 1–20.
- Saleh, R., & Atan, T. (2021). The Involvement of Sustainable Talent Management Practices on Employee's Job Satisfaction: Mediating Effect of Organizational Culture. *Sustainability*, 13(23), 13320. <https://doi.org/10.3390/su132313320>
- Saputra, N., Putri, A., Danaswati, S., & Putri, S. (2022). Menguji Pengaruh Digital Leadership dan Perceived Organizational Support terhadap Job Satisfaction dan Work Engagement. *Journal of Business & Applied Management*, 15(2), 113. <https://doi.org/10.30813/jbam.v15i2.3658>
- Sefidi, M., Kheirkhah, M., Masrour, M., & Jalal, E. (2018). The relationship between job motivation and its dimensions with organizational commitment and its dimensions in midwives of sanitary and therapeutic centers, Arak University of Medical Sciences, 2017. *Journal of Family Medicine and Primary Care*, 7(2), 368. https://doi.org/10.4103/jfmpc.jfmpc_343_17
- Simatupang, S., Grace, E., Ervina, N., Chandra, E., & Efendi, E. (2022). Dampak Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai Kantor Kecamatan Siantar Utara Kota Pematangsiantar. *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi*, 22(2), 1104. <https://doi.org/10.33087/jjubj.v22i2.2296>
- Tarigan, J., Ferdian, G. N., Hatane, S. E., & Dharmayanti, D. (2018). Talent Management and Financial Performance: Does Organization Learning Mediate That Relationship? *Asia Pacific Management and Business Application*, 007(01), 1–16. <https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2018.007.01.1>
- Widyastuti, S. P., & Indiyati, D. (2021). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada Badan Penyelenggara Jaminan Sosial Ketenagakerjaan Jawa Barat. *Syntax Literate ; Jurnal Ilmiah Indonesia*, 6(7), 3601. <https://doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i7.3467>
- Yang, X. (2019). The Influence of Leader-Member Relationship on Staff under the Feeling Trusted. *Open Journal of Business and Management*, 07(02), 562–567. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2019.72039>



- Zhang, X., & Wu, W. (2019). How Do I-Deals Benefit to the Organization? The Role of Perceived Organizational Support and Work Engagement. In *Proceedings of the 5th Annual International Conference on Social Science and Contemporary Humanity Development (SSCHD 2019)*. Atlantis Press.
<https://doi.org/10.2991/sschd-19.2019.83>
- Zhao, L., & Zhao, J. (2017). A Framework of Research and Practice: Relationship between Work Engagement, Affective Commitment, and Turnover Intentions. *Open Journal of Social Sciences*, *05*(10), 225–233.
<https://doi.org/10.4236/jss.2017.510019>



Penulis adalah dosen dari Universitas 17 Agustus 1945 Semarang, Fakultas ekonomika dan Bisnis jurusan manajemen. Bidang konsentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku organisasi, manajemen talenta, Metodologi penelitian dan berbagai keilmuan di bidang Manajemen Sumber daya Manusia. Riwayat pendidikan peneliti adalah, S1 dan S2 ditempuh di Universitas 17 Agustus 1945 Semarang jurusan manajemen.

Program Doktor di selesaikan pada Universitas Satya Wacana Salatiga dengan jurusan Doktor Manajemen. Saat ini menjabat sebagai Ketua Lembaga Penelitian Universitas 17 Agustus 1945 Semarang .

INTEGRASI TEORI DAN PRAKTIK MANAJEMEN TALENTA

Dinamika Tantangan Era Teknologi

Dr. Honorata Ratnawati Dwi Putranti, S.E., M.M



CONNECTION
ANALYSIS
DATA

ISBN 978-623-09-7430-4 (PDF)

