

MANAJEMEN TALENTA UNTUK MENINGKATKAN KOMPETENSI PEGAWAI

Harol Refly Lumapow *, Marcia I. Watulingas, Grace Kimbal

Universitas Negeri Manado, Tomohon, Indonesia

Corresponding Author: harolrlumapow@unima.ac.id

Diterima (Received): 23 September 2022; Disetujui (Accepted): 17 Oktober 2022; Diterbitkan (Published): 30 November 2022

Abstract. *The aim of the researcher in making this literature review were obtained the talent management strategies in an effort to improve the competence of employees in private and government companies. This literature review uses a systematic literature review approach. This method supports management science researchers to use the current evidence-based literature to reach science-based findings. Based on the research conducted by the researcher, several strategies were obtained that can be used to improve employee competence, including (1) improving non-financial outcomes at the employee level such as job satisfaction, motivation to perform, commitment, quality of work, and increasing qualifications, (2) implementing talent management theories, such as those of Darmin and Afifah, (3) aligning talent strategy with business strategy. This can be seen by the company's decision to develop employees who already exist in the company with the intent and purpose so that these employees are more in line with the main objectives of the company's vision and mission, (4) performance appraisals are made based on company policies. The performance appraisal system is called assessment 3600, this assessment is carried out online, (5) provides facilities in the employee development process by providing training, constructive seminars, and also other mentoring facilities for both talented and non-talented employees, (6) the most important aspects from the success of this talent management program, the company implements a talent mindset for all employees before implementing this program. This is very necessary because with the embedded goals and the same mindset, the program will be carried out well and will achieve the common goals to the maximum.*

Keywords: *Talent Management, Employee Performance, Strategy*

PENDAHULUAN

Dalam setiap perusahaan, manusia menjadi sumber daya yang paling penting, suatu perusahaan harus selalu mampu mempertahankan SDM terbaik dan tercerdas yang mereka miliki, yang memiliki kemampuan untuk selalu bekerja keras, mengembangkan keahliannya, dan mampu bersaing dalam kemajuan teknologi yang semakin pesat (Meida Rachmawati, 2012). Melalui manajemen talenta perusahaan berupaya untuk mengembangkan serta meningkatkan kinerja karyawan mereka selaku sumber daya manusia untuk tujuan perusahaan yang lebih baik.

Menurut Astuti & Minarsih dalam Reni Fidianingrum (2021), "Manajemen talenta terdiri dari berbagai proses atau faktor yakni perekrutan, pelatihan, kompensasi, dan kompetensi. Apabila manajemen talenta dilakukan dengan baik maka tujuan perusahaan baik perusahaan swasta maupun perusahaan publik dapat tercapai sesuai dengan harapan dan tujuan yang ditetapkan".

Pada masa rekrutmen, perusahaan melalui bagian departemen sumber daya manusia melakukan seleksi dan penjurangan yang lebih bercermat pada latar belakang pendidikan serta pengalaman dari para pelamar. Melalui sistem manajemen talenta inilah para pegawai tersebut akan mendapatkan pelatihan sumber daya manusia. Adanya rekrutmen berbasis keterampilan, skill maupun hal-hal lainnya yang terkait untuk pengembangan dan pelatihan sumber daya manusia tersebut guna mencapai target dan tujuan dari perusahaan atau perusahaan. Menurut (Savitri & Suherman dalam Reni Fidianingrum, 2021), “Proses rekrutmen sangat penting karena kualitas sumber daya manusia perusahaan, tergantung pada kualitas rekrutmen sehingga perusahaan ini dituntut untuk mengelola dan menyeleksi para calon pegawai sehingga mendapatkan calon pegawai dengan kualitas baik mampu melaksanakan tugas demi memberikan hasil kinerja yang baik.

Kemudian setelah perekrutan perusahaan melakukan pelatihan kepada pegawai. Pelatihan menurut Mangkunegara dalam Reni Fidianingrum (2021) adalah “Suatu proses pendidikan jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana pegawai non-manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Dengan adanya program pelatihan yang berjalan dengan baik dapat bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan”.

Perusahaan harus memiliki pegawai yang memiliki kompetensi. Menurut Wibowo Minarsih dalam Reni Fidianingrum (2021) kompetensi adalah “Suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan sesuatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut”.

Selain perekrutan, pelatihan, dan kompetensi, dalam manajemen talenta juga terdapat kompensasi. Menurut Hasibuan (2016) kompensasi adalah “Semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.”

Badan Kepegawaian Daerah (BKD) merupakan salah satu organisasi publik dalam bidang kepegawaian. Sebagai instansi pemerintah yang khusus menangani masalah kepegawaian, BKD memiliki peran dan tanggung jawab dalam pengembangan dan pengawasan Pegawai Negeri Sipil (PNS). Manajemen talenta yang ada pada Badan Kepegawaian Daerah merupakan sebuah proses komprehensif dan dinamis untuk mengelola dan mengembangkan sekumpulan manusia yang memiliki potensi terbaik sesuai jabatan yang dipangku atau dituju dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi. Hal ini bertujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu sesuai berdasarkan strategi organisasi (Reni Fidianingrum, 2021).

Yang menjadi tantangan terberat bagi setiap perusahaan adalah membangun dan mempertahankan sumber aliran bakat atau talenta. Perusahaan harus merekrut, melatih, mengelola kinerja mereka, memberikan kompensasi dan penghargaan, serta mempertahankan talenta yang paling baik. Tindakan ini dikenal dengan istilah Talent War, dimana terciptanya situasi ketika instansi saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta yang terbaik yang ada pada pasar tenaga kerja.

Sedangkan pada sektor pelayanan publik, sistem birokrasi pemerintah acap kali tidak memberikan ruang yang cukup besar bagi para pegawai dengan kualifikasi bintang untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Rutinitas pekerjaan yang cenderung administratif, dengan ukuran kinerja yang tidak cukup jelas, seringkali menyebabkan pegawai dengan kualifikasi bintang tidak dapat memberikan kontribusinya yang optimal bagi kemajuan institusi. Dalam pengamatan penulis, mereka ini lebih nyaman mengaktualisasikan idealisme dan kemampuan dirinya di luar institusi tempatnya bernaung. Dari kepentingan pegawai, sebenarnya tidak banyak persoalan, oleh karena yang bersangkutan dapat mengaktualisasikan potensinya demi kemaslahatan diri, keluarga dan masyarakatnya, hanya dilakukan di luar jalur institusinya.

Ada juga masalah terkait strategi penerapan program manajemen talenta untuk generasi muda dan tua yang memiliki karakteristik dan kebutuhan yang berbeda. Berdasarkan beberapa permasalahan di atas, peneliti tertarik membuat literatur review untuk mengkaji penelitian-penelitian yang bisa menjadi solusi permasalahan tersebut.

METODE PENELITIAN

Tinjauan pustaka ini menggunakan pendekatan *systematic literature review* yang konsisten dengan kajian yang berdampak baru-baru ini. Metode *systematic review* mendukung peneliti-peneliti ilmu manajemen untuk menggunakan bukti berbasis literatur saat ini untuk mencapai temuan berbasis sains. Meskipun ilmu manajemen baru-baru ini mengadopsi praktik tinjauan sistematis pendekatan ini telah terbukti meningkatkan pengaplikasian tinjauan literatur dalam ilmu manajemen, untuk mengurangi risiko bias dalam penelitian berbasis tinjauan literatur, mendukung pendekatan berbasis bukti empiris dalam ilmu manajemen dan untuk menjaga transparansi metodologi dengan menghadirkan proses yang dapat direplikasi, ilmiah dan transparan dan metode ini cocok untuk literatur manajemen bakat yang saat ini (Human Hardy, 2020).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Menurut beberapa penelitian, penerapan manajemen talenta di dalam sebuah organisasi tidak hanya sebatas kemampuan organisasi dalam menarik atau merekrut orang-orang terbaik untuk bekerja kepada mereka, akan tetapi lebih pada sebuah proses yang berkesinambungan dimana perusahaan atau organisasi harus melakukan pencarian, perekrutan, pengembangan, hingga membuat mereka tetap berada di perusahaan, memberikan promosi jabatan, sekaligus memastikan bahwa mereka masih masuk dalam kriteria atau standar perusahaan. Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya mengontrol siapa yang masuk ke dalam perusahaan, tetapi juga siapa yang keluar (Meida Rachmawati, 2012).

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Meida Rachmawati (2012), menunjukkan bahwa “Strategi manajemen talenta untuk meningkatkan outcome non-finansial pada level karyawan seperti kepuasan kerja, motivasi untuk berkinerja, komitmen, kualitas kerja, dan meningkatnya kualifikasi membuat karyawan menjadi lebih betah bekerja, merasa puas dengan pekerjaannya, memiliki motivasi dan komitmen, kualitas pekerjaan, dan kualifikasi yang meningkat serta sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Selanjutnya untuk strategi manajemen talenta meningkatkan outcome non-finansial di level perusahaan, seperti daya tarik perusahaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, kemampuan meraih tujuan bisnis, keunggulan operasional, dan kepuasan konsumen tidak terdapat dampak terhadap outcome non-finansial perusahaan”.

Penerapan Manajemen Talenta pada perusahaan besar di dunia banyak menunjukkan telah mampu memberikan keuntungan dan nilai yang lebih baik dengan keberlangsungan perusahaan terutama dalam bidang pengelolaan karyawan. Di Indonesia telah banyak perusahaan-perusahaan bonafit dan ternama yang sudah menerapkan manajemen talenta pada perusahaannya. Tak sedikit dari perusahaan-perusahaan tersebut yang menggunakan tenaga ahli untuk mengelola manajemen talenta dalam perusahaannya.

Tabel 1. Teori Manajemen Talenta dan Implementasi dalam Perusahaan Lintasarta

Teori Manajemen Talenta	Implementasi dalam Perusahaan Lintasarta
Manajemen talenta disebut sebagai HCM (Human Capital Management), HRIS (HR Information System), atau HRMS (HR Management Systems)	Manajemen talenta dalam perusahaan lintasarta berada di dalam HCM (Human Capital Management)
Karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan. (Darmin dan Afifah, 2011) dalam arti lain adalah orang-orang yang terpilih atau bertalenta sebagai objek dalam penerapan manajemen talenta	Implementasi dari perusahaan lintasarta masih melakukan sasaran talent manajemen secara global, atau seluruh karyawan yang ada di perusahaan adalah objek dari manajemen talenta
Terdapat sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan berkualifikasi (talent pool)	Implementasi dari perusahaan lintasarta masih melakukan sasaran talent manajemen secara global, atau seluruh karyawan yang ada di perusahaan adalah objek dari manajemen talenta

<p>Manajemen talenta diartikan dalam pemahaman seluas mungkin, yaitu manajemen strategi untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. (Darmin dan Afifah, 2011) pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.</p>	<p>Perusahaan lintasarta telah melakukan sesuai teori yakni mengelola aliran dalam perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang, pekerjaan, dan waktu yang tepat. Sesuai dengan etika dan prinsip kerja lintasarta</p>
--	---

Implementasi teori manajemen talenta oleh perusahaan secara simultan terhadap kinerja karyawan perusahaan Lintasarta kota Jakarta menunjukkan nilai yang signifikan, dengan pengaruh sebesar 72.81% (Niko Rachmadinata, 2017).

Hadirnya berbagai generasi dengan kelompok tahun kelahiran berbeda (different cohort) di suatu tempat kerja yang sama dengan karakteristik yang berbeda telah melahirkan dinamika dan problematika manajemen yang sangat menarik. Struktur dan dinamika angkatan kerja yang sangat beragam, terlebih lagi dengan fenomena gap atau kesenjangan antara angkatan kerja muda (Gen Y) dan angkatan kerja senior (Gen X, Baby Boomers, dan Mature) menghasilkan komposisi angkatan kerja yang tidak seimbang. Generasi senior (usia 40-55 tahun) mendominasi angkatan kerja setiap perusahaan. Hal ini menjadi tantangan tersendiri bagi departemen Talent Management untuk mengelola kedua generasi dengan baik agar dapat berjalan selaras dengan tujuan dan budaya organisasi.

Untuk mengatasi masalah tersebut, melalui penelitian Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah (2016), terdapat beberapa strategi yang dapat dipilih, diantaranya:

1. Menyelaraskan antara strategi talent dengan strategi bisnis. Hal ini terlihat dengan keputusan perusahaan untuk mengembangkan karyawan yang sudah ada di perusahaan dengan maksud dan tujuan agar karyawan tersebut lebih memiliki kesesuaian dengan tujuan utama visi dan misi perusahaan.
2. Penilaian kinerja yang dibuat berdasarkan kebijakan perusahaan sendiri. Sistem penilaian kinerja tersebut dinamakan *assessment 360⁰*, penilaian ini dilakukan secara online. Namun dalam penilaian kompetensi dan kinerja hanya dilakukan satu tahun sekali, hal ini menyebabkan kesenjangan pada penilaian kinerja kompetensi yang didasarkan pada penilaian kinerja di PT. PINDAD (Persero).
3. Memberikan fasilitas dalam proses pengembangan karyawannya dengan memberikan pelatihan, seminar yang membangun, dan juga sarana mentoring lainnya kepada karyawan baik talent maupun karyawan non talent.

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

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil kajian di atas, diperoleh beberapa solusi untuk mengatasi masalah peningkatan kinerja pegawai, diantaranya:

1. Penerapkan strategi meningkatkan *outcome* non-finansial pada level karyawan seperti kepuasan kerja, motivasi untuk berkinerja, komitmen, kualitas kerja, dan meningkatnya kualifikasi.
2. Mengimplementasikan teori-teori manajemen talenta, seperti teori dari Darmin dan Afifah.
3. Menyelaraskan antara strategi talent dengan strategi bisnis. Hal ini terlihat dengan keputusan perusahaan untuk mengembangkan karyawan yang sudah ada di perusahaan dengan maksud dan tujuan agar karyawan tersebut lebih memiliki kesesuaian dengan tujuan utama visi dan misi perusahaan.

4. Penilaian kinerja yang dibuat berdasarkan kebijakan perusahaan sendiri. Sistem penilaian kinerja tersebut dinamakan *assessment 360⁰*, penilaian ini dilakukan secara online.
5. Memberikan fasilitas dalam proses pengembangan karyawannya dengan memberikan pelatihan, seminar yang membangun, dan juga sarana mentoring lainnya kepada karyawan baik *talent* maupun karyawan non *talent*.

Melakukan *talent mindset* kepada seluruh karyawan sebelum menerapkan program ini. Hal ini sangat diperlukan karena dengan tertanamnya tujuan dan pola pikir yang sama, program akan terlaksana dengan baik dan akan mencapai tujuan bersama dengan maksimal.

REFERENSI

- Angliawati, R., Yuli. (2020). Peran Talent Management dalam Pembangunan SDM yang Unggul. *Jurnal Sain Manajemen*, Vol. 2 No. 2.”
- Anisah. (2020). Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Manajemen dan Sains*. ISSN 2541-6243 (Online), ISSN 2541-688X (Print), DOI 10.33087/jmasv5i2.206.
- Fidianingrum, Reni. (2021). Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal STEI Ekonomi (Jemi) Volume 30 Nomor 02*. <https://doi.org/10.36406/Jemi.V30i02.469>.
- Human Hardy. (2020). Perspektif Karyawan dalam Penelitian Manajemen Bakat: Tinjauan Literatur. *Artikel. Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya*. Malang
- Khoiruddin Bashori. (2012). Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS Talent Management to Optimize Civil Servants Productivity. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* Vol. 6 No. 2.
- Niko Satria Rachmadinata. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia* Vol. 17 No. 3.
- Ni Kadek Karina. (2020). Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Moderasi pada Karyawan. *E-Jurnal Manajemen*, Vol. 9 No. 2 Hal 487-507.
- Novitasari, Mafida. (2019). Beban Kerja dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Ilmu Manajemen* Volume 7 Nomor 3.
- Rachmawati, Meida. (2012). Strategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences* 2012 Vol. 1 (2) Pp. 33 – 41 Issn 2304 – 1366.
- Sudarijati. (2019). Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai pada PT. BDP BOGOR. *Jurnal Visionida*, Volume 5 Nomor 1 Hal 46-57.
- Sukoco, Iwan dan Fadillah, A., Rijal. (2016). Analisis Strategi Manajemen Talenta Menggunakan Pendekatan Kompetensi Organisasional Pada PT. PINDAD (Persero) Bandung. *Jurnal AdBispreneur* Vol. 1 No. 1 April 2016 Hal. 85-102.