



HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Collaboration for Impactful Change

Editor : GCAINDO

Ajabar | Amir Tengku Ramly | Cece
Conchita Valentina Latuppua | Denny Wahyuni
Diena Dwidienawati Tjiptadi | Erlina Dwi Ratnasari | Eti Jumiati
Fanila Kasmita Kusuma | Faisal | Marlina | Meldasari Said
Mirayanti | Ramla Ilham Darise | Rizal Bakti | Sri Harini
Sudarijati | Suwarno | Tiurida Lily Anita | Usran Masahere
Ventje J. Kuhuparuw | Warcito | Wustari L. Mangundjaya
Y. Johny Natu Prihanto | Yayan Hadiyat | Yudiansyah

Human Resource Development: Collaboration for Impactful Change

Penulis: Ajabar, Amir Tengku Ramly, Cece, Conchita Valentina Latupapua, Denny Wahyuni, Diena Dwidienawati Tjiptadi, Erlina Dwi Ratnasari, Eti Jumiati, Faisal, Fanila Kasmita Kusuma, Marlina, Meldasari Said, Mirayanti, Ramla Ilham Darise, Rizal Bakti, Sri Harini, Sudarijati, Suwarno, Tiurida Lily Anita, Usran Masahere, Ventje J. Kuhuparuw, Warcito, Wustari L. Mangundjaya, Y. Johny Natu Prihanto, Yayan Hadiyat, Yudiansyah.

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO

Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Bintang Semesta Media

Anggota IKAPI No. 147/DIY/2021

Jl. Karang Sari, Gang Nakula, RT 005, RW 031,

Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773

Telepon: (0274) 4358369, Mobile: (0) 858-6534-2317

Email: redaksibintangpustaka@gmail.com

Website: www.bintangpustaka.com, www.pustakabintangmadani.com

Cetakan Pertama: 2022

Yogyakarta, Bintang Semesta Media 2022

xxiv + 454 halaman, 150 mm x 230 mm

ISBN: 978-623-5361-05-5

Hak cipta © 2022 pada penulis.

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul: James Thomas (unsplash)

Gambar pada awal setiap bab: fauxels (Pexels), Sebastian Herrmann (Unsplash), Sora Shimazaki (Pexels), Anamul Rezwan (Pexels).

Disclaimer: GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Daftar Isi

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiv
Profil Penulis	xv
1 Konsep Dasar dan Ruang Lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia	1
1.1 Latar belakang	2
1.2 Tujuan pengembangan sumber daya manusia	3
1.3 Pentingnya pengembangan sumber daya manusia	4
1.4 Tujuan pengembangan sumber daya manusia	6
1.5 Manfaat pengembangan sumber daya manusia	7
1.6 Jalur pengembangan sumber daya manusia	10
2 Model Manajemen Perencanaan Sumber Daya Manusia	13
2.1 Pengertian perencanaan sumber daya manusia	14
2.2 Proses perencanaan sumber daya manusia	15
2.3 Tujuan perencanaan sumber daya manusia	15
2.4 Tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia	16
2.4.1 <i>Mengumpulkan dan mengolah data perusahaan dan kepegawaian</i>	<i>16</i>
2.4.2 <i>Melakukan penyusunan job analysis atau analisis jabatan</i>	<i>16</i>
2.4.3 <i>Perkiraan dan perencanaan persediaan pegawai</i>	<i>17</i>
2.4.4 <i>Perkiraan dan perencanaan kebutuhan pegawai</i>	<i>17</i>
2.4.5 <i>Perkiraan dan perencanaan anggaran pegawai</i>	<i>18</i>
2.4.6 <i>Perkiraan dan penyusunan program pelatihan kepegawaian</i>	<i>18</i>
3 Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja	21
3.1 Pendahuluan	22
3.2 Strategi	24
3.2.1 <i>Definisi strategi</i>	<i>24</i>
3.2.2 <i>Jenis-jenis strategi</i>	<i>26</i>
3.2.3 <i>Karakteristik strategi</i>	<i>27</i>
3.2.4 <i>Cara-cara membuat strategi</i>	<i>28</i>
3.2.5 <i>Strategi dalam meningkatkan disiplin kerja</i>	<i>29</i>
3.3 Disiplin	30
3.3.1 <i>Pengertian disiplin</i>	<i>30</i>
3.3.2 <i>Macam-macam disiplin</i>	<i>34</i>
3.3.3 <i>Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja</i>	<i>36</i>

Daftar Isi

Kata Pengantar	iv
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	xii
Daftar Tabel	xiv
Profil Penulis	xv
1 Konsep Dasar dan Ruang Lingkup Pengembangan Sumber Daya Manusia	1
1.1 Latar belakang	2
1.2 Tujuan pengembangan sumber daya manusia	3
1.3 Pentingnya pengembangan sumber daya manusia	4
1.4 Tujuan pengembangan sumber daya manusia	6
1.5 Manfaat pengembangan sumber daya manusia	7
1.6 Jalur pengembangan sumber daya manusia	10
2 Model Manajemen Perencanaan Sumber Daya Manusia	13
2.1 Pengertian perencanaan sumber daya manusia	14
2.2 Proses perencanaan sumber daya manusia	15
2.3 Tujuan perencanaan sumber daya manusia	15
2.4 Tahapan dalam perencanaan sumber daya manusia	16
2.4.1 <i>Mengumpulkan dan mengolah data perusahaan dan kepegawaian</i>	<i>16</i>
2.4.2 <i>Melakukan penyusunan job analysis atau analisis jabatan</i>	<i>16</i>
2.4.3 <i>Perkiraan dan perencanaan persediaan pegawai</i>	<i>17</i>
2.4.4 <i>Perkiraan dan perencanaan kebutuhan pegawai</i>	<i>17</i>
2.4.5 <i>Perkiraan dan perencanaan anggaran pegawai</i>	<i>18</i>
2.4.6 <i>Perkiraan dan penyusunan program pelatihan kepegawaian</i>	<i>18</i>
3 Strategi dan Fungsi Disiplin Kerja	21
3.1 Pendahuluan	22
3.2 Strategi	24
3.2.1 <i>Definisi strategi</i>	<i>24</i>
3.2.2 <i>Jenis-jenis strategi</i>	<i>26</i>
3.2.3 <i>Karakteristik strategi</i>	<i>27</i>
3.2.4 <i>Cara-cara membuat strategi</i>	<i>28</i>
3.2.5 <i>Strategi dalam meningkatkan disiplin kerja</i>	<i>29</i>
3.3 Disiplin	30
3.3.1 <i>Pengertian disiplin</i>	<i>30</i>
3.3.2 <i>Macam-macam disiplin</i>	<i>34</i>
3.3.3 <i>Faktor-faktor yang mempengaruhi disiplin kerja</i>	<i>36</i>

3.3.4	<i>Fungsi disiplin kerja</i>	37
4	Konsep dan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia ..	41
4.1	Pendahuluan.....	42
4.2	Model-model pengembangan sumber daya manusia	43
4.3	Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi	44
4.4	Pengembangan sumber daya manusia berbasis talenta	45
4.5	Pengembangan sumber daya manusia perpaduan kompetensi dan talenta	46
4.6	Human capital.....	49
4.7	<i>Pumping HR model</i>	51
4.8	Pumping-HR model based training vs. competency and talent-based training	53
5	Konsep Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja	55
5.1	Pendahuluan.....	56
5.2	Proses penilaian kinerja.....	57
5.3	Metode penilaian kinerja.....	60
5.3.1	<i>Sistem rating</i>	63
5.3.2	<i>Sistem ranking</i>	63
5.3.3	<i>Management by objectives (MBO)</i>	64
5.4	Prestasi Kerja	66
5.5	Penutup.....	68
6	Strategi dan Manajemen Kepemimpinan.....	69
6.1	Pendahuluan.....	70
6.2	Konsep kepemimpinan	72
6.3	Evolusi teori kepemimpinan.....	73
6.3.1	<i>Era trait: Teori Great Man (1840-an) dan teori Trait (1930-an-1940-an)</i>	73
6.3.2	<i>Era behavioral: Teori behavioral (1940-an – 1950-an)</i>	76
6.3.3	<i>Era situasional: Teori contingent dan situasional (1960-an)</i>	79
6.3.4	<i>Era kepemimpinan baru</i>	82
6.4	Gaya kepemimpinan modern dalam perspektif Industry 4.0 .	83
6.4.1	<i>Karakteristik kepemimpinan dalam konteks Industry 4.0</i>	85
6.4.2	<i>Gaya kepemimpinan Industry 4.0</i>	87
6.5	Kesimpulan	99
7	Inovasi dan Strategi Digital dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.....	101
7.1	Pendahuluan.....	102
7.2	Pengembangan inovasi dalam manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi	103
7.3	Strategi digital dalam manajemen sumber daya manusia...	106

7.4	Manfaat manajemen sumber daya manusia digital	108
8	Analisis dan Pengukuran Produktivitas Kerja	111
8.1	Pendahuluan.....	112
8.2	Apa itu produktivitas kerja.....	112
8.3	Hubungan produktivitas dengan efisiensi dan efektivitas....	116
8.4	Hubungan produktivitas dengan profitabilitas.....	118
8.5	Hubungan produktivitas dengan kinerja	119
8.6	Model Triple P (<i>productivity, profitability, performance</i>)	120
8.7	Manfaat pengukuran produktivitas	121
8.8	Faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja	122
8.9	Usaha meningkatkan produktivitas.....	127
8.10	Ciri-ciri karyawan produktif	130
8.11	Analisis produktivitas kerja	133
8.12	Pengukuran produktivitas	134
9	Manajemen Pengembangan Karir	139
9.1	Pendahuluan.....	140
9.2	Konsep karir dan manajemen karir.....	140
9.3	Tujuan dan manfaat manajemen karir	141
9.4	Kegiatan manajemen karir.....	142
9.5	Faktor-faktor yang mempengaruhi karir	143
9.6	Perencanaan dan pengembangan karir	144
9.7	Pengembangan karir	145
9.8	Dinamika karir.....	146
9.9	Peran <i>human resource development</i>	148
9.10	Perencanaan suksesi manajemen.....	148
9.11	Kesimpulan	150
10	Talent Management dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	151
10.1	Pendahuluan.....	152
10.2	Pengertian talenta.....	152
10.3	Manajemen talenta (<i>talent management</i>).....	153
10.4	Poses manajemen talenta di organisasi	153
10.5	Variabel yang memengaruhi manajemen talenta	154
10.6	Tantangan yang dihadapi dalam mengelola para <i>talent</i>	155
10.7	Manfaat melakukan manajemen talenta.....	157
10.8	Pentingnya melakukan program pengembangan bagi <i>talent</i>	157
10.9	Proses pengembangan <i>talent</i> di organisasi	158
10.10	Pendekatan manajemen HC dalam implementasi manajemen talenta	161
10.11	Penutup.....	162

11	Strategi dan Manajemen Konflik	165
11.1	Pendahuluan.....	166
11.2	Pembahasan.....	169
	11.2.1 <i>Pengertian konflik</i>	169
	11.2.2 <i>Proses terjadinya konflik</i>	172
	11.2.3 <i>Penyebab konflik</i>	175
	11.2.4 <i>Identifikasi tahapan konflik</i>	178
	11.2.5 <i>Dinamika dan dampak konflik terhadap kinerja dan produktifitas organisasi</i>	184
	11.2.6 <i>Gaya manajemen konflik</i>	187
12	Prinsip dan Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	193
12.1	Pendahuluan.....	194
12.2	Sasaran pengembangan	194
12.3	Kompetensi menurut Korn Ferry	195
12.4	<i>Framework</i> Korn ferry	204
13	Prinsip dan Pelaksanaan Audit Kinerja	207
13.1	Pendahuluan.....	208
13.2	Pengertian audit kinerja	208
13.3	Ruang lingkup audit kinerja	208
13.4	Karakteristik audit kinerja.....	209
13.5	Jenis-jenis audit kinerja	210
13.6	Standar audit kinerja.....	211
13.7	Prinsip dasar audit kinerja	213
13.8	Tujuan audit kinerja	216
13.9	Manfaat audit kinerja	216
13.10	Pelaksanaan audit kinerja.....	218
14	Manajemen Kompensasi dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	225
14.1	Pendahuluan.....	226
14.2	Tujuan kompensasi.....	228
14.3	Jenis-jenis kompensasi.....	232
14.4	Tahapan penyusunan kompensasi.....	233
14.5	Strategi kompensasi di perusahaan	235
14.6	Hubungan antara kompensasi dan pengembangan sumber daya manusia	237
15	Kepemimpinan Digital dan Penguatan Sumber Daya Manusia	241
15.1	Pendahuluan.....	242
15.2	Pengertian kepemimpinan	244
15.3	Unsur yang harus dipenuhi dalam kepemimpinan	245
15.4	Kepemimpinan digital (<i>e-leadership</i>)	247
15.5	Pengertian kepemimpinan digital	249
15.6	Peran kepemimpinan digital	250

15.6.1	<i>Taktis dan strategis (garis horisontal)</i>	252
15.6.2	<i>Penyampaian dan budaya (garis vertikal)</i>	253
15.7	Mengapa kepemimpinan digital sangat penting bagi organisasi bisnis?	255
15.8	Karakteristik pemimpin digital	257
15.9	Kemampuan dan keahlian yang harus dimiliki seorang pemimpin digital	260
15.10	Upaya penguatan sumber daya manusia oleh pemimpin digital	264
16	Konsep Kompetisi dalam Peningkatan Kinerja	267
16.1	Pendahuluan	268
16.2	Konsep kompetisi	269
16.3	Iklim kompetisi	272
16.4	Faktor kompetisi	274
16.5	Kompetisi di dunia kerja	276
16.5.1	<i>Rekrutmen karyawan</i>	276
16.5.2	<i>Saat kenaikan jabatan</i>	277
16.5.3	<i>Saat menduduki jabatan</i>	277
17	Konsep Kepuasan Kerja dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia	279
17.1	Pendahuluan	280
17.2	Konsep kepuasan kerja	281
17.2.1	<i>Pengertian kepuasan kerja</i>	281
17.2.2	<i>Teori kepuasan kerja</i>	282
17.3	Konsep pengembangan sumber daya manusia	284
17.3.1	<i>Pengertian pengembangan sumber daya manusia</i>	284
17.3.2	<i>Tujuan pengembangan sumber daya manusia</i>	285
17.3.3	<i>Manfaat pengembangan sumber daya manusia</i>	286
17.3.4	<i>Langkah dalam pengembangan sumber daya manusia</i>	287
18	Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Motivasi Kerja	289
18.1	Pendahuluan	290
18.2	Pengertian motivasi kerja	291
18.3	Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja	292
18.4	Teori motivasi kerja	294
18.4.1	<i>Teori motivasi kepuasan (content theory)</i>	294
18.4.2	<i>Teori motivasi proses (process theory of motivation)</i>	295
18.5	Hal-hal penting dalam pengembangan sumber daya manusia berbasis motivasi kerja	295

	22.2.4	<i>Proses dan sumber-sumber rekrutmen</i>	350
22.3		Seleksi	351
	22.3.1	<i>Pengertian seleksi</i>	351
	22.3.2	<i>Proses dan tahapan seleksi</i>	352
	22.3.3	<i>Sistem seleksi yang efektif</i>	354
	22.3.4	<i>Faktor penting dalam proses seleksi</i>	354
	22.3.5	<i>Jenis-jenis seleksi</i>	355
	22.3.6	<i>Kendala-kendala dalam proses seleksi</i>	357
22.4		Peran rekrutmen dan seleksi	360
23		Manajemen Keselamatan Kerja	361
23.1		Pendahuluan	362
23.2		Konsep manajemen keselamatan kerja	364
	23.2.1	<i>Pengertian keselamatan</i>	364
	23.2.2	<i>Sejarah keselamatan kerja</i>	366
	23.2.3	<i>Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja</i>	367
	23.2.4	<i>Manfaat keselamatan dan kesehatan kerja</i>	368
	23.2.5	<i>Arti penting keselamatan kerja bagi perusahaan</i>	369
	23.2.6	<i>Bahaya dan risiko</i>	372
	23.2.7	<i>Hirarki pengendalian risiko atau bahaya</i>	375
23.3		Sistem manajemen keselamatan kerja	377
23.4		Budaya keselamatan kerja	377
23.5		Filosofi K3	378
24		Konsep dan Aplikasi HR Analytics	381
24.1		Pendahuluan	382
24.2		Apa itu HR analytics?	384
24.3		Tipe-tipe analitik	384
24.4		Alat untuk analitik dan manajemen data	389
24.5		Bagaimana HR analytics memberikan kontribusi kepada bisnis	391
25		Tantangan dan Solusi Kepemimpinan Digital dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam era Industry 4.0	393
25.1		Latar belakang	394
25.2		Rumusan masalah	394
25.3		Kepemimpinan digital	394
	25.3.1	<i>Pengertian</i>	394
	25.3.2	<i>Kelebihan</i>	397
	25.3.3	<i>Kelemahan</i>	399
26		Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi di Era Digital	405
26.1		Pendahuluan	406
26.2		Kerangka teori	407
26.3		Metode penelitian	411
26.4		Hasil dan pembahasan	411

26.4.1	<i>Pengaruh digitalisasi pada kompetensi dan keterampilan profesional sumber daya manusia</i>	411
26.4.2	<i>Tren digitalisasi sumber daya manusia menurut Survei Keterampilan Digital Eropa.....</i>	413
26.4.3	<i>Karyawan digital dan bekerja secara digital</i>	415
26.4.4	<i>Manajemen karyawan berbasis digital.....</i>	417
26.5	<i>Simpulan dan saran</i>	418
26.5.1	<i>Kesimpulan</i>	418
26.5.2	<i>Saran.....</i>	419
Daftar Pustaka.....		421
Glosarium		449
Indeks.....		453

Daftar Gambar

Gambar 2.1	Proses perencanaan sumber daya manusia	19
Gambar 4.1	Komponen atau unsur-unsur analogi dari struktur <i>pumping model</i>	52
Gambar 5.1	Proses persiapan penilaian kinerja	58
Gambar 5.2	Proses penilaian kinerja	59
Gambar 5.3	Proses diskusi penilaian kinerja	60
Gambar 5.4	Subjek penilai kinerja	61
Gambar 5.5	Contoh formulir penilaian kinerja sistem rating	62
Gambar 5.6	Contoh penilaian sistem ranking	64
Gambar 5.7	Contoh form analisis gap kinerja	65
Gambar 5.8	Contoh kartu skor pembobotan nilai tim kerja	67
Gambar 8.1	<i>The theory of emotional leadership as a synthesis of different approaches</i>	75
Gambar 8.2	<i>Blake–Mouton managerial grid</i>	78
Gambar 8.3	<i>Fiedler’s contingency model</i>	80
Gambar 8.4	<i>Tannenbaum–Schmidt leadership continuum</i>	81
Gambar 8.5	<i>Three-dimensional model</i> oleh W. Reddin	82
Gambar 8.6	<i>Idea of Industry 4.0 production style</i>	87
Gambar 8.7	<i>Co-creation model showing an activity system from which digital business strategies emerge</i>	95
Gambar 8.1	Hubungan produktivitas dengan profitabilitas	118
Gambar 8.2	Hubungan produktivitas dengan kinerja	119
Gambar 8.3	Model Triple-P	121
Gambar 8.4	Siklus produktivitas	128
Gambar 9.1	Empat daerah mempengaruhi karir berdasarkan orientasinya	144
Gambar 9.2	Tahapan kemajuan karir	147
Gambar 9.3	Siklus hidup pengembangan karir	147
Gambar 10.1	Alasan TK keluar di tempat kerja	158
Gambar 10.2	Dinamika hubungan pemeliharaan dan dampak dalam manajemen	159
Gambar 11.1	Proses konflik	174
Gambar 11.2	Kondisi awal penyebab timbulnya konflik	177
Gambar 11.3	Tahapan konflik	179
Gambar 14.1	Standar kompetensi kerja nasional Indonesia (SKKNI) MSDM Indonesia	228
Gambar 15.1	Empat model kepemimpinan situasional digital	252
Gambar 15.2	Konsep model penguatan sumber daya manusia	265
Gambar 20.1	Komponen program kompensasi	317
Gambar 21.1	Analisis proses bisnis	326
Gambar 21.2	Contoh arsitektur pembelajaran yang dihasilkan dari analisis jabatan penyunting atau editor	330
Gambar 21.3	Pemetaan <i>fleksibility skills – setter</i> produksi-1	342

Gambar 23.1	Kontrol risiko bahaya	376
Gambar 24.1	Perubahan fungsi HR yang diharapkan oleh manajemen	383
Gambar 24.2	Gambaran <i>maturity</i> dari data dan analitik	386
Gambar 24.3	Tahapan dari <i>maturity</i> dari analitik	388
Gambar 26.1	Perbandingan pentingnya keterampilan digital dalam pekerjaan tertentu.....	413

Daftar Tabel

Tabel 8.1	<i>Classification of leadership styles</i> oleh K. Lewin	77
Tabel 8.2	<i>Four groups of leadership skills</i>	97
Tabel 9.1	Jadwal suksesi manajemen	149
Tabel 13.1	Perbedaan audit kinerja dengan audit manajemen	214
Tabel 21.1	Contoh identifikasi keluaran dan standar pencapaian hasil kerja	336
Tabel 21.2	Form <i>assessment skills – setter produksi-1</i>	340
Tabel 23.1	Nilai atau level kemungkinan (<i>likelihood</i>)	373
Tabel 23.2	Nilai level keparahan (<i>consequences</i>)	374
Tabel 23.3	<i>Risk matrix</i>	374
Tabel 23.4	Penjelasan <i>risk matrix</i>	375
Tabel 23.5	Hirarki pengendalian bahaya	376

13

Talent Management dalam Pengembangan SDM

Talent management deserves as a much focus as financial rapid capital management in corporations.

Jack Welch

Wustari L. Mangundjaya

Pendahuluan

Manajemen Talenta (MT) sudah cukup lama menjadi bahan perbincangan di kalangan praktisi manajemen SDM atau Manajemen *Human Capital*. Dalam hal ini, meskipun banyak pemimpin perubahan, praktisi dan akademisi memiliki ketertarikan yang besar terhadap manajemen talenta, tetapi ternyata masih banyak kesimpang siuran di mengenai pengertian dari *talent* dan bagaimana sebenarnya cara kerja manajemen talenta (Lewis and Heckman, 2006; Thunnissen, 2016), serta masih masih banyak yang belum memahami mengenai terminologi talenta (*talent*) dalam organisasi dan implikasinya dalam pengelolaan manajemen talenta (Tansley et al., 2007).

Ada yang menyatakan bahwa manajemen talenta kurang memiliki dasar teori yang stabil (Gallardo-Gallardo et al., 2015); ada juga yang menyatakan sampai saat ini masih kurang adanya fakta empiris yang dapat dijadikan ide dan model dari penerapan manajemen talenta yang baik (Lewis dan Heckman, 2006; Dries, 2013), selain itu ada yang menyatakan bahwa literatur mengenai manajemen talenta saat ini masih terkesan bias Thunnissen et al., (2013). Terlepas dari berbagai argumentasi tersebut, pada kenyataannya konsep manajemen talenta saat ini masih sering dan banyak digunakan di berbagai organisasi, dan memiliki dampak yang cukup signifikan terhadap pengembangan organisasi. Sementara itu, berdasarkan riset McKinsey perang mencari *talent* (*Talent War*) sudah dimulai sejak 1997, dan sampai saat ini masih terjadi bahkan semakin marak. Sejak munculnya era bisnis modern, berbagai perusahaan makin gencar mencari orang-orang dengan *skill* terbaik (Michaels, Handfield-

Jones dan Axelrod, 2001). Untuk itu, bab ini membahas mengenai manajemen talenta dalam hubungannya dengan pengembangan SDM.

Pengertian talenta

Dalam hal ini, terdapat beberapa pengertian mengenai talenta, pengertian yang pertama adalah a) talenta dihubungkan dengan bakat, yang dimiliki oleh seseorang, yang merupakan bawaan dari lahir dan dapat dikembangkan dengan berbagai rangsangan dari luar. Misalnya: bakat seni musik, bakat seni lukis dan bakat lainnya. b) talenta adalah seseorang dengan kinerja yang unggul, yang memberikan hasil yang superior. Pengertian yang kedua saat ini yang lebih banyak digunakan dikalangan organisasi dan bisnis, sehingga kemudian para pegawai yang memiliki kinerja unggul secara kontinyu dan memiliki potensi untuk pengembangan dikemudian hari menjadi salah satu pemimpin organisasi disebut dengan *talent*. Para *talents* diharapkan oleh manajemen dapat menghasilkan kinerja yang unggul baik sekarang maupun di masa depan.

Manajemen talenta (*Talent Management*)

Manajemen talenta adalah merupakan suatu inisiatif dari HC (Scullion et al, 2010), manajemen talenta adalah suatu proses manajemen SDM yang menunjukkan adanya komitmen untuk merekrut, mempekerjakan, menahan dan mengembangkan karyawan yang memiliki talenta. Proses ini termasuk mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja yang handal supaya tetap bekerja di organisasi (Heathfield,2019). Dalam hal ini, tantangan secara umum pengelolaan manajemen talenta di suatu organisasi terletak pada bagaimana mempertahankan (retensi) para *talents* tersebut. Manajemen talenta adalah suatu strategi bisnis dimana organisasi berharap dapat menahan pekerja-pekerja yang terampil dan mumpuni. Hal ini penting dilakukan, tidak hanya untuk kepentingan pengembangan para pekerja tetapi juga untuk menarik calon-calon pekerja yang memiliki talenta yang baik. Riset menunjukkan bahwa adanya kesempatan untuk tumbuh dan berkembang disuatu organisasi adalah merupakan motivator utama bagi calon pekerja untuk melamar ke organisasi tersebut, maupun bagi pekerja untuk tetap bertahan di organisasi tersebut.

Poses manajemen talenta di organisasi

Proses manajemen talenta merupakan proses yang panjang yang mencakup strategi bisnis dalam merekrut dan menahan pekerja-pekerja yang masuk dalam kategori *talent*. Proses manajemen SDM yang termasuk dalam manajemen talenta antara lain adalah: perencanaan pegawai, perencanaan rekrutmen, proses seleksi (asesmen, wawancara, *credential review* dsb), on the job training (OJT), *coaching* dan mentoring (*goal setting dan feedback*), manajemen kinerja, program pengembangan pekerja, perencanaan karir, program rotasi, mutasi dan promosi sampai dengan program terminasi pekerja. Dengan perkataan lain dapat dikatakan bahwa manajemen talenta melingkupi semua proses yang terdapat pada manajemen SDM.

Bila dilihat dari proses tersebut diatas, manajemen SDM memiliki peran yang penting untuk kelancaran manajemen talenta, meskipun demikian keberhasilan manajemen talenta sebenarnya terdapat pada para pemimpin (atasan dari pekerja), karena mereka yang berinteraksi sehari-hari dengan para pekerja. Melakukan *coaching* dan *mentoring* maupun memberikan kesempatan untuk berkembang adalah merupakan tugas dari atasan. Dengan perkataan lain dapat dikatakan bahwa manajemen SDM/HC yang menyediakan sarana dan prasarannya (termasuk didalamnya penyediaan sistem manajemen HC baik dalam hal manajemen kinerja, pengembangan karir dan sistem rotasi, mutasi dan promosi) dan para pemimpin merupakan pelaku dari manajemen talenta. Keduanya sama pentingnya, karena tanpa adanya sistem manajemen HC yang baik serta tanpa adanya kepedulian atasan terhadap pengembangan bawahannya maka manajemen talenta kurang dapat berjalan dengan optimal.

Variabel yang memengaruhi manajemen talenta

Riset menyebutkan bahwa dalam manajemen talenta terdapat dua hal yang penting dan tidak dapat dipisahkan pentingnya bagi pengembangan manajemen talenta adalah 1) organisasi 2) pekerja dan 3) pemimpin.

1. Organisasi

Dalam hal ini organisasi di wakili oleh Divisi Manajemen *Human Capital*, yang mampu untuk membuat, mengimplementasi dan mengubah manajemen talenta sehingga dapat memenuhi kebutuhan pegawainya dalam hal pengembangan karir serta aktualisasi diri. Bila manajemen HC kurang dapat memenuhi kebutuhan dari para pekerja yang masuk dalam golongan *talent*, maka hal ini dapat memunculkan ketidak puasan dalam bekerja, yang dapat berdampak pada keterikatan (*engagement*) maupun komitmen pekerja pada organisasi, yang akhirnya berdampak pada kinerja individu dan kinerja organisasi.

2. Pekerja

Pekerja dalam hal ini yang masuk dalam kategori memiliki potensi untuk berkembang atau yang biasa disebut dengan *talent*. Para pekerja disini harus mampu mencari peluang serta proaktif dalam mengembangkan diri.

3. Pemimpin

Dalam hal ini atasan dari para *talent*. Atasan dari para *talent* memegang peranan penting dalam pengembangan para talent, karena mereka yang dalam kesehariannya mengetahui kondisi dan perkembangan para *talent*. Untuk itu, para atasan harus mau menyediakan waktu untuk mengembangkan bawahannya. Atasan harus mengenal bawahannya dan program *coaching* serta *mentoring* harus dilakukan. Untuk dapat meyakinkan bahwa proses ini dilakukan maka manajemen HC sebaiknya memasukkan program *Coaching, Mentoring dan Counseling (CMC)* dalam KPI para pemimpin.

Tantangan yang dihadapi dalam mengelola para *talent*

Terdapat beberapa tantangan dalam mengelola para talent di organisasi, antara lain adalah sebagai berikut:

- 1) **Terdapat perbedaan keinginan antara manajemen dan para *talents*.**

Manajemen menginginkan kinerja, sementara itu para *talents* menginginkan adanya kesempatan untuk tampil. Dalam hal ini manajemen mengharapkan adanya peningkatan, sedangkan para *talents* mengharapkan adanya kesempatan untuk membuat perbedaan (Robert & Abbey, 2003). Dalam hal ini, secara umum seorang *talent* menginginkan adanya pengembangan pribadi, keinginan untuk selalu ada pergerakan, fokusnya lebih pada saat ini dan masa depan. Keinginan untuk mencari makna dan tujuan, untuk dapat mendapat penghargaan dan mencari kegiatan yang menyenangkan (*fun*).

2) Tidak mudah dalam menemukan *talent*

Menemukan dan menjadikan pegawai menjadi seorang *talent* tidaklah mudah dan merupakan suatu proses panjang. Dimulai dengan tahapan akuisi talenta (*talent acquisition*), dimana manajemen SDM harus berlomba dan berkompetisi dengan manajemen SDM dari organisasi lain. Dengan adanya perang mencari talenta (the talent war) menyebabkan adanya perbedaan dalam proses rekrutmen pencari kerja, istilah *Talent Acquisition* disini tidak hanya berarti mengisi posisi yang diperlukan, tetapi juga utilisasi keterampilan yang dimiliki oleh para kandidat, dengan melalui proses rekrutmen yang ketat, karena mereka juga diproyeksikan untuk menduduki posisi pemimpin organisasi di masa depan (Kumaar, 2014).

3) Tidak mudah dalam mempertahankan *talent*.

Memperoleh *talent* tidak mudah, tetapi yang lebih menantang lagi adalah memelihara dan mempertahankan *talent*. Hal ini disebabkan karena sebagai seorang *talent* akan banyak organisasi yang mau menerimanya, sehingga bila organisasi tempatnya bekerja saat ini dianggap kurang memberikan kesempatan untuk berkembang, maka ia dengan mudahnya mengundurkan diri dari organisasi tersebut dan pindah ketempat lain. Bila hal ini terjadi akan sangat merugikan organisasi, karena biaya yang tidak sedikit telah dikeluarkan untuk memperoleh para *talent*, membina selama ini, dan ternyata keluar untuk mengembangkan karirnya ditempat lain. Contoh: ada sebuah perusahaan BUMN yang mencari pegawai-pegawainya dengan program MT, dengan dijanjikan untuk memperoleh jenjang karir yang lebih cepat dari pegawai yang reguler, karena mereka merupakan para *talent* dengan kriteria persyaratan yang cukup ketat pada waktu proses rekrutmen. Selanjutnya, begitu diterima mereka terikat oleh kontrak karena diberi pelatihan macam-macam, karyawan cukup bertahan meskipun ada beberapa ketidakpuasan karena selain terikat kontrak juga mengharapkan ada peningkatan karir. Ternyata, pihak manajemen SDM lengah dan lalai, karena para MT tersebut tidak diberi kesempatan untuk berkembang, bila ada posisi kosong meskipun ada *talent* yang bagus untuk mengisinya, tetapi selalu kalah dengan calon *droping* dari kantor pusat, meskipun kualifikasi mereka lebih rendah dari para MT yang terdapat di organisasi. Hal ini berulang kali terjadi, dan tidak ada usaha lain dari pihak manajemen SDM untuk mengatasi hal tersebut, akhirnya setelah kontrak berakhir satu demi satu para MT mengundurkan diri, dan dalam 3 (tiga) tahun hanya tinggal tersisa separuh dari jumlah MT yang di rekrut di awal program. Dengan kondisi tersebut, baru manajemen SDM tersadar dan berusaha untuk melakukan berbagai program dengan tujuan menahan dan

mempertahankan para *talent*, tetapi mereka telah kehilangan banyak *talent* dan mengalami kerugian investasi dalam program pengembangan SDM menjadi pemimpin masa depan.

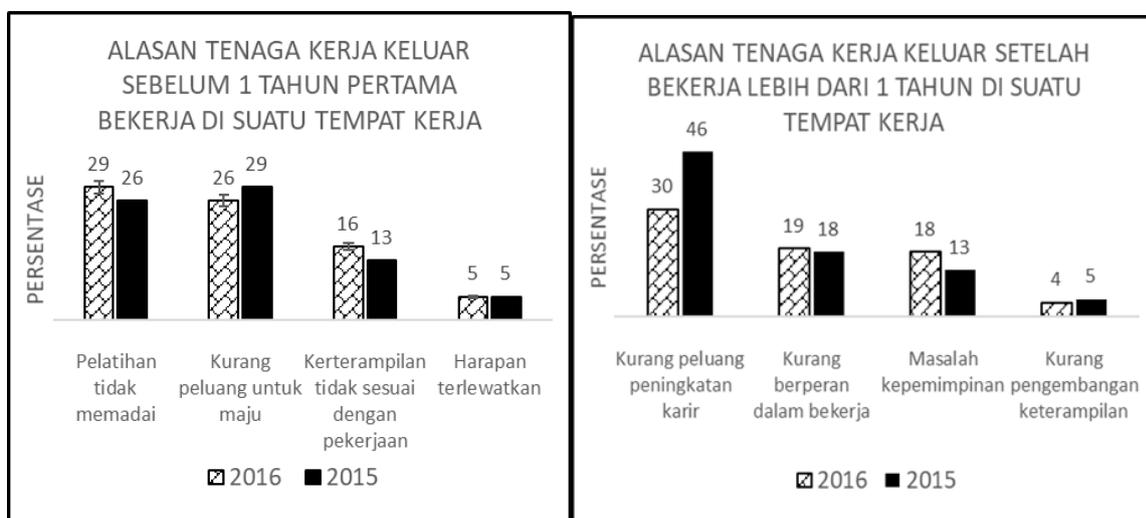
Manfaat melakukan manajemen Talenta

Manajemen talenta penting untuk dilakukan di organisasi, karena adanya manajemen talenta memiliki manfaat dan kepentingan sebagai berikut:

Manajemen talenta dapat membantu organisasi untuk mengikat karyawan dan mencegah adanya potensi turn over. Dengan adanya strategi manajemen talenta yang baik, maka organisasi akan dapat: a) mengidentifikasi kandidat internal untuk dapat mengisi posisi-posisi kunci, b) meningkatkan tingkat retensi karyawan, melalui jalur karir, c) meningkatkan semangat kerja (morale) dan memotivasi karyawan, d) mengembangkan karyawan untuk dapat mengaktualisasikan seluruh potensi yang dimilikinya.

Pentingnya melakukan program pengembangan bagi *talent*

Pengembangan talent adalah merupakan salah satu tugas dari para manajemen yang sangat penting (ElTannir, 2002; Garavan, Morley, Gunnigle & Collins, 2001; Johnson, 2000) kalau memang organisasi ingin menarik dan menahan para *talent*. Hal ini selaras dengan apa yang ditunjukkan oleh Mangundjaya (2017) bahwa milenial akan tidak segan-segan meninggalkan pekerjaannya bila mereka tidak suka dengan pekerjaan atau organisasi tanpa mempertimbangkan banyak hal. Hal ini juga terlihat dari penelitian Mulligan dan Taylor (2019) yang menunjukkan bahwa kurangnya kesempatan untuk berkembang bagi karyawan merupakan salah satu variabel yang membuat karyawan akan keluar dari pekerjaannya. Hasil penelitiannya terlihat pada tabel dibawah ini:



Gambar 1: Alasan TK keluar di tempat kerja (Mulligan dan Taylor (2019))

Berdasarkan gambar 1 (satu) tersebut diatas, terlihat bahwa peluang untuk maju dan meningkatkan karir, merupakan variabel yang berperan pada keputusan meninggalkan tempat kerja baik pada pekerja yang baru satu tahun bekerja, maupun yang bagi pekerja yang sudah lebih lama bekerja. Hal ini menekankan pentingnya program pengembangan bagi para *talent* di organisasi.

Proses pengembangan *talent* di organisasi

Proses pengembangan seorang talent di organisasi merupakan suatu perjalanan yang panjang, yang dimulai dari pencarian para talent, proses rekrutmen dengan melalui pendekatan talent acquisition, serta dengan adanya berbagai program persiapan lainnya baik yang *talent development (talent grooming)*, *talent retention*, sampai mereka siap menjadi salah satu kandidat untuk menjadi pemimpin organisasi di masa depan. Berbagai proses tersebut, memiliki program-program dan kekhususannya masing-masing yang tujuannya sama yaitu pengembangan *talent*. Gambar 2 menunjukkan hubungan antara karyawan yang dianggap sebagai talent dengan kegiatan yang dilakukan oleh manajemen dalam usaha untuk mempertahankan para *talent*. Keterangan dari tiap kuadran adalah sebagai berikut:

a) Kuadran I, Karyawan dengan kinerja rendah.

Pada kuadran ini, kinerja karyawan adalah rendah, sehingga dampaknya bagi unit kerja dan organisasi juga rendah. Sementara itu, tindakan dan kebijakan dari manajemen juga tidak memperlihatkan adanya kesungguhan untuk melakukan pengembangan dan membuat karyawan tersebut betah untuk tetap bertahan di organisasi. Bila dihubungkan dengan manajemen talenta, sebenarnya karyawan yang masuk dalam kategori ini perlu memperoleh program *coaching*, pembinaan, bahkan bila perlu konseling. Dalam hal ini, sebagai seorang yang masuk dalam kategori karyawan biasa saja, seharusnya mereka dituntut untuk memberikan kinerja terbaiknya. Sementara itu, bila karyawan tersebut sudah masuk dalam kategori *talent*, perhatian yang diberikan oleh manajemen harus lebih besar, dan bila tidak bisa dirubah maka karyawan tersebut selain dikeluarkan dari daftar karyawan yang memiliki potensi (*talent*), maka bila kondisinya tidak berubah maka sebaiknya juga dilakukan pembinaan dan pemberian peringatan sampai dengan pemutusan hubungan kerja (PHK), tidak hanya sekedar tidak melakukan pemeliharaan.

DAMPAK	Tinggi	III Calon pemimpin yang hilang Dampak tinggi Pemeliharaan rendah	IV Calon pemimpin masa depan Dampak tinggi Pemeliharaan tinggi
	Rendah	I Karyawan biasa Dampak rendah Pemeliharaan rendah	II Salah talent Dampak rendah Pemeliharaan tinggi
		Rendah	Tinggi

PEMELIHARAAN

Gambar 2. Dinamika hubungan pemeliharaan dan dampak dalam manajemen

b) Kuadran II, Salah Talent.

Pada kuadran ini kondisi karyawan menunjukkan adanya kinerja yang rendah, padahal disisi lain manajemen telah melakukan berbagai cara untuk dapat mengembangkan karyawan dalam kuadran tersebut, antara lain melalui program pengembangan karyawan seperti memberikan kesempatan untuk mengikuti berbagai kursus, pelatihan serta program-program pengembangan lainnya. Sementara itu, kinerja yang diberikan karyawan tetap saja tidak menonjol, bahkan cenderung rendah, sehingga dapat dikategorikan kepada kuadran salah memilih *talent*.

c) Kuadran III, Calon pemimpin yang hilang

Pada kuadran ini karyawan yang masuk dalam kategori ini adalah mereka yang memiliki kinerja yang tinggi tetapi pada aktivitas sehari-hari mereka tidak memperoleh pembinaan yang layak, antara lain kurang mendapatkan pengarahan, pelatihan, mentoring, dan juga kurang memperoleh ganjaran yang menarik yang dapat memotivasi mereka untuk tetap bekerja sebagai karyawan yang kompeten, dan menjadi calon pemimpin masa depan di organisasi. Kondisi ini akan di perburuk lagi, bila pada akhirnya karyawan meminta untuk berhenti di tempat kerjanya saat ini dan kemudian bergabung dengan organisasi yang menjadi kompetitornya. Hal yang perlu dilakukan oleh manajemen adalah secepatnya melakukan re-asesmen kembali, dan bagi mereka yang masih memiliki motivasi dan potensi untuk berkembang, maka perlu diberikan perhatian dan pembinaan yang layak.

d) **Kuadran IV, Calon pemimpin masa depan.**

Pada kuadran ini karyawan yang masuk dalam kategori ini adalah mereka yang memiliki kinerja yang tinggi dan juga memperoleh pembinaan yang layak, antara lain mendapatkan berbagai pelatihan, *mentoring*, dan berbagai kesempatan untuk mengikuti program pengembangan lainnya. Selain itu, mereka juga memperoleh ganjaran yang menarik yang dapat memotivasi mereka untuk tetap bekerja sebagai karyawan yang kompeten, dan menjadi calon pemimpin masa depan di organisasi.

Pendekatan manajemen HC dalam implementasi manajemen talenta.

Berdasarkan pengamatan terhadap para praktisi manajemen HC, berbagai cara dapat dilakukan dalam membangun dan mengembangkan para *talent* melalui program manajemen talenta, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a) menerapkan keterbukaan dalam pengkategorian pekerja sebagai *talent*, dalam hal ini para pekerja telah diberi tahu apakah mereka masuk kedalam talent atau tidak. Hal ini dilakukan untuk memacu para *talent* supaya memberikan kinerja terbaiknya serta menstimulasi pekerja yang belum termasuk kedalam *talent* untuk dapat masuk dalam kategori *talent*;
- b) memberikan kesempatan promosi. Para *talent* merupakan kelompok yang mendapat kesempatan pertama bila adanya promosi di organisasi (promosi internal);
- c) melakukan rotasi lateral, dalam arti masih dalam satu *grade* tetapi berbeda lokasi atau divisi, dengan adanya promosi lateral membuat para *talent* mendapat pengalaman baru serta juga memperoleh reward tertentu;
- d) membuat berbagai *job assignment* dan menjadikan para *talent* untuk menjadi pemimpin proyek;
- e) mengidentifikasi aspirasi pekerjaan (*job aspiration*), dalam hal ini para *talent* diminta untuk mengisi formulir yang berisikan aspirasi pekerjaan yang mereka minati serta alasannya;
- f) pemberian pengakuan dan penghargaan (*recognition and reward*), antara lain dengan melakukan pemilihan pekerja teladan (*best employee*) dan semacamnya;
- g) pemberian program pelatihan dan pengembangan yang termotior yang ditujukan untuk mengisi gap kompetensi yang mereka miliki untuk dapat berkembang se optimal mungkin;

- h) menyusun program kompensasi dan remunerasi (*compensation and benefit*), misalnya: mereka yang termasuk dalam kuartil 50 akan memperoleh tambahan kompensasi tertentu
- i) menjadikan para *talent* sebagai mitra perubahan organisasi, mereka merupakan orang pertama yang mengetahui adanya perubahan organisasi serta ikut serta menyukseskan program perubahan organisasi.

Penutup

Setiap organisasi menginginkan menjadi organisasi yang efektif dalam pencapaian tujuannya. Untuk dapat mencapainya, maka salah satu variabel yang berperan adalah adanya SDM yang kompeten, loyal yang dapat menjadi pemimpin organisasi di masa datang (*talent*). Meskipun demikian memperoleh SDM yang siap (*talent*) tidaklah mudah, hal ini membuat kompetisi dalam mencari para *talent* (*talent war*) muncul.

Dengan adanya kompetisi yang sangat ketat tersebut, maka mencari dan mempertahankan talent sudah menjadi suatu kebutuhan organisasi (Mayo, 2000). Dalam hal ini, organisasi harus secara proaktif mengembangkan para calon pemimpin masa depan dan mengembangkan para talent untuk meyakini bahwa mereka akan memperoleh calon pemimpin masa depan yang mumpuni (Barner, 2000; Freedland, 2000; Greene, 2000; Hammett, 2001; Matthew, 2000; Seligman, 2000; Shoebridge, 2000)

Hal ini menandakan bahwa perlunya para talenta sebagai calon pemimpin masa depan organisasi sudah disadari oleh para manajemen, dan untuk mendapatkannya perlu suatu strategi khusus. Dalam hal ini proses yang ada terkait dengan *Talent War*, tidak sederhana yang hanya terfokus pada proses rekrutmen saja (*Talent Acquisition*), tetapi juga bagaimana memelihara mereka supaya tetap betah dan dapat berkembang yang akhirnya dapat menjadi calon-calon pemimpin organisasi di masa mendatang.

Selain proses pencarian yang berbeda, menjadikan mereka sebagai seorang *talent* juga memerlukan suatu proses tersendiri. Sementara itu, perang dalam memperoleh para talenta, membuat proses yang ada tidak terbatas pada pencarian para talent saja, tetapi yang lebih penting lagi adalah proses pembinaan dan pengembangam mereka di organisasi. Hal ini sangat penting di perhatikan, karena salah satu karakteristik milenial adalah mereka menginginkan sesuatu dengan cepat, sehingga bila dianggap organisasi yang ada tidak memenuhi harapannya maka mereka tidak akan segan-segan untuk keluar (Mangundjaya, 2017).

Berdasarkan pembahasan tersebut terlihat bahwa kebutuhan untuk memperoleh dan mempertahankan para *talent* di organisasi adalah penting dilakukan, Untuk itu, berbagai strategi perlu dilakukan untuk dapat memperoleh, mengembangkan dan memelihara para “talent” supaya betah dan memperoleh kesempatan yang baik untuk berkembang di organisasi.

Sementara itu, setiap pekerja memiliki keinginan untuk berkembang di organisasi, salah satu yang dapat dilakukan oleh manajemen HC adalah melalui penerapan manajemen talenta yang baik. Untuk dapat menghasilkan para *talent* disuatu organisasi maka hal ini tidak terlepas dari peran serta organisasi (dalam hal ini manajemen HC); pekerja serta pemimpin (atasan). Tanpa adanya peranserta yang baik dari ketiganya maka manajemen talenta tidak dapat memperoleh hasil yang optimal.

Daftar Pustaka

- Barner, R. (2000). Talent wars in the executive suite. *Futurist*, 34(3), 35-41.
- Dries, N. (2013), The psychology of talent management: a review and research agenda, *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 272-285.
- El-Tannir, A. A. (2002). The corporate university model for continuous learning, training and development. *Education & Training*, 44(2), 76–81. <https://doi.org/10.1108/00400910210419973>
- Freedland, M. (2000). The talent wars. *Professional Builder*, 65(1), 175-176.
- Gallardo-Gallardo,E.,Nijs,S., Dries,N dan Gallo,P. (2015), Towards an understanding of talent management as a phenomenon-driven field using bibliometric and content analysis, *Human Resource Management Review*, Vol. 25 No. 3, pp. 264-279.
- Garavan, T.N., Morley, M., Gunnigle, P. and Collins, E. (2001) Human Capital Accumulation: The Role of Human Resource Development. *Journal of European Industrial Training*, 25, 48-68. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005437>
- Greene, M.V. (2000). War for talents greets graduates with IT skills. *The Black Collegian*, 3(1), 80.
- Hammett, S. (2001). Agents pay more to win war for talent. *National Underwriter*, October, 24-25.
- Heathfield, S. M (2019) *Why Talent Management Is an Important Business Strategy to Develop*. The Balance Career diunduh dari <https://www.thebalancecareers.com/what-is-talent-management-really-1919221>
- Johnson, M. (2000). *Winning the people wars: Talent and the battle for human capital*. Financial Times/Prentice Hall.
- Kumaarr, H (2014) *What is the difference between Recruitment and Talent Acquisition*, <https://www.linkedin.com/pulse/20140918060211-100523467-what-is-the-difference-between-recruitment-and-talent-acquisition>, di unduh tanggal 1 Feb, 2022.
- Lewis and Heckman, 2006; Collings and Mellahi (2009); *Employee Relations* Vol. 38 No. 1, 2016 pp. 57-72
- Mangundjaya, W.L.H (2017), *Bekerja bersama Milenial*, Penulis dan Editor, Swascita Publication.
- Matthew, L. (2000). Your strategy for the talent war. *Management Today*, October, 106-111.

- Mayo, A. (2000). The role of employee development in the growth of intellectual capital. *Personnel Review*, Volume 29(4), 13-Aug1, 2000
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., dan Axelrod, B. (2001). *The war for talent*. Harvard Business Press.
- Mulligan, C and Taylor, C (2019) *Talent Keepers, How top leaders engage and retain their best performer*, John Wiley Publishing, New Jersey .
- Robert, A dan Abbey, G. (2003). *Managing Talented People*. Pearson Education Limited
- Scullion, H., Collings, D.G. dan Caligiuri, P.C. (2010), Global talent management, *Journal of World Business*, Vol. 45, pp. 105-8.
- Seligman, M. (2000). The talent wars. *Management*, 47(9), 52-57.
- Shoebridge, N. (2000). Strategies for the talent war. *Business Review Weekly*, 22(32), 10.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J. and Turner, P. (2007), *Talent Management: Strategies, Policies and Practices*, Chartered Institute of Personnel and Development, London.
- Thunnissen, M (2016). Talent management For what, how and how well? An empirical exploration of talent management in practice, *Employee Relations* Vol. 38 No. 1, 2016 pp. 57-72 DOI 10.1108/ER-08-2015-01.
- Thunnissen, M., Boselie, P. and Fruytier, B. (2013), Talent management and the relevance of context: towards a pluralistic approach”, *Human Resource Management Review*, Vol. 23 No. 4, pp. 326-336.

Kata Kunci dan Pengertian

No	Kata Kunci	Pengertian
1.	<i>Talent Acquisition</i>	Suatu aktivitas rekrutmen untuk memperoleh calon-calon talent yang tepat bagi organisasi, untuk diproyeksikan menjadi calon pemimpin masa depan.
2.	<i>Talent Grooming</i>	Suatu program pengembangan <i>talent</i> di organisasi, dengan cara pemberian kesempatan untuk mengikuti berbagai program pengembangan, antara lain melalui pelatihan, mentoring, workshop, serta berbagai program pengembangan lainnya.
3.	<i>Talent Retention</i>	Suatu program pemeliharaan <i>talent</i> di organisasi, dengan tujuan supaya <i>talent</i> tetap loyal pada organisasi, dan tidak keluar untuk bekerja di organisasi lainnya. Hal ini dilakukan antara lain dengan cara pemberian pengayaan dalam hal pengembangan kompetensi serta pemberian berbagai reward lainnya.

4.	<i>Talent War</i>	Aktivitas persaingan antar organisasi dalam mencari calon-calon pemimpin masa depan yang handal (<i>talent</i>). Kuatnya persaingan yang ada membuat kondisi ini disebut sebagai <i>Talent War</i> .
----	-------------------	--



HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT

Collaboration for Impactful Change

Kolaborasi dalam manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai tujuan kolektif secara lebih efektif dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu dalam sebuah kerja tim dan dengan demikian dapat memfasilitasi terwujudnya perubahan yang berdampak di tengah transformasi digital di era Industry 4.0 dan Society 5.0. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks pasar bagi tercapainya tujuan organisasi.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks kolaborasi dan perubahan yang berdampak. Di dalamnya dibahas konsep dasar dan ruang lingkup serta model manajemen perencanaan, disiplin kerja, strategi pengembangan, penilaian kinerja dan prestasi kerja, dan manajemen kepemimpinan. Inovasi dan strategi digital, produktivitas kerja, pengembangan karir, talent management dan strategi dan manajemen konflik kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, audit kinerja, manajemen kompensasi, kepemimpinan digital, kompetisi dan kinerja serta kepuasan kerja. Penjelasan mengenai motivasi kerja, manajemen kinerja, upah dan kompensasi, analisis jabatan, rekrutmen dan seleksi, dan manajemen keselamatan kerja diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai HR analytics, kepemimpinan digital dan manajemen SDM di era digital.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam atas dasar-dasar manajemen sumber daya manusia dalam konteks kolaborasi dan perubahan yang berdampak.

