



PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING

STRATEGI MANAJEMEN TALENТА

Sri Rahayu, S.E.,
Irham Lubis S.E.,
Rani Puspitas S.E.,

Dr. Aisyah Siregar, S.E, M.M.,
Dr. Willya Cahyadi, S.Kom, S.E., M.Si, CMA
Dr. Drs. Lukieto Cahyadi, M.M



PT. RADJA INTERCONTINENTAL
PUBLISHING

STRATEGI MANAJEMEN TALENТА

Sri Rahayu, S.E.,
Irham Lubis S.E.,
Rani Puspitas S.E.,

Dr. Aisyah Siregar, S.E, M.M.,
Dr. Willya Cahyadi, S.Kom, S.E., M.Si, CMA
Dr. Drs. Lukieto Cahyadi, M.M

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

1. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
2. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
3. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

Penulis

Sri Rahayu, S.E.,
Irham Lubis S.E.,
Rani Puspitas S.E.,
Dr. Aisyah Siregar, S.E, M.M.,
Dr. Willya Cahyadi, S.Kom, S.E., M.Si, CMA
Dr. Drs. Lukieto Cahyadi, M.M

Penerbit

PT. Radja Intercontinental Publishing



Diterbitkan oleh:

PT. Radja Intercontinental Publishing

STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

PENERBIT PT. RADJA INTERCONTINENTAL PUBLISHING (Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)

SERTIFIKAT IKAPI



No.032/DIA/2023

Alamat Redaksi:

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana,
Kota Lhokseumawe
Telp. 081269223511

Email:

pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit

STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

ISBN :
978-623-89542-3-0

Penulis :
Sri Rahayu, S.E.,
Irham Lubis S.E.,
Rani Puspitas S.E.,
Dr. Aisyah Siregar, S.E, M.M.,
Dr. Willya Cahyadi, S.Kom, S.E., M.Si, CMA
Dr. Drs. Lukieto Cahyadi, M.M

Editor :
Muhammad Multazam, S.E., M.S.M

Penyunting :
Rahmat Idhami, S.Tr.t

Desain sampul dan tata letak:
Rahmat Idhami, S.Tr.t
(Sumber Gambar: Freepik.com)

Tanggal Terbit:
Desember 2024

Jumlah Halaman :
131

Penerbit:



**PT. Radja Intercontinental
Publishing**

KATA PENGANTAR

Puji Syukur Alhamdulillah buku refleksi ormawa ini dapat diselesaikan, terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu sehingga dapat terbitnya buku refleksi ormawa ini. Buku ini adalah BUMDes berfungsi sebagai motor penggerak perekonomian desa, lembaga usaha yang menghasilkan Pendapatan Asli Desa (PADes), serta sebagai sarana untuk mendorong percepatan peningkatan kesejahteraan desa, Judul kegiatan ini adalah **Strategi Manajemen Talenta**, Melalui perencanaan talenta yang efektif, organisasi dapat memastikan keberlanjutan kepemimpinan, meningkatkan kompetensi karyawan, dan mempertahankan karyawan berbakat, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang.

Dalam Penulisan buku ini, Penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan baik isi maupun penyajiannya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi penulis. Akhirnya atas segala bantuan yang telah penulis terima, semoga mendapat balasan dari Allah SWT, dan penulis berharap Buku ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya bagi pembaca pada umumnya.

Lhokseumawe, Desember 2024

DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Peraturan Hak Cipta	ii
Halaman Sampul.....	iii
Halaman Penerbit.....	iv
Balik Halaman Judul.....	v
Alamat Redaksi.....	vi
Kata Pengantar	vii
Daftar Isi	ix
Bab I Perencanaan Sebagai Bagian Proses Menarik Talenta	1
Bab II Tantangan Pengelolaan Manajemen Talenta	15
Bab III Implementasi Kompetensi Di Organisasi.....	79
Bab IV Faktor Manajemen Talenta	112
Daftar Pustaka	132
Profil Penulis.....	136

BAB I

PERENCANAAN SEBAGAI BAGIAN PROSES MENARIK TALENTA

PENDAHULUAN

Dalam era persaingan bisnis yang semakin ketat, menarik dan mempertahankan talenta terbaik menjadi salah satu faktor kunci bagi keberhasilan organisasi. Perencanaan yang matang merupakan langkah awal yang sangat penting dalam proses menarik talenta. Dengan perencanaan yang tepat, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja, menentukan strategi perekrutan, dan mengoptimalkan sumber daya yang tersedia. Modul ini akan membahas perencanaan sebagai komponen penting dalam proses menarik talenta, dengan mengacu pada teori-teori dari beberapa buku terkemuka di bidang manajemen sumber daya manusia. Tujuannya adalah memberikan pemahaman yang komprehensif mengenai pentingnya perencanaan dalam menarik talenta

TINJAUAN PEMBAHASAN

a. Perencanaan Talenta (Talent Planning)

Cappelli (2008) Perencanaan talenta adalah pendekatan strategis untuk meramalkan dan mengelola pasokan dan permintaan talenta dalam organisasi, memastikan organisasi memiliki talenta yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis." Bersin (2006) Perencanaan talenta adalah proses berkelanjutan yang memastikan bahwa organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan

keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk memenuhi kebutuhan bisnis yang berubah."

Perencanaan Talenta (talent planning) adalah strategi komprehensif yang mengatur bagaimana perusahaan merencanakan perekrutan, mempertahankan, dan mengembangkan karyawan saat ini dan di masa depan. Hal ini bertujuan untuk memastikan kelangsungan sumber daya manusia yang memadai bagi perusahaan. Dalam konteks perencanaan talenta, departemen HR menggunakan analisis prediktif untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Ini melibatkan eksplorasi data untuk mengidentifikasi skill gap, mengevaluasi keberagaman kompetensi yang telah ada, serta mengantisipasi perkembangan bisnis dalam jangka panjang. Melalui pendekatan ini, HR dapat menerapkan strategi untuk mengatasi kesenjangan dalam talenta perusahaan. Sebagai contoh, hal ini mungkin melibatkan identifikasi keterampilan yang dibutuhkan di masa depan dalam operasi bisnis, kemudian mengatur pelatihan untuk mengembangkan keterampilan tersebut. Selain itu, bisa juga melakukan rekrutmen tambahan untuk mengisi kekurangan tersebut.

b. Tujuan Perencanaan Talenta (Talent Planning)

Silzer dan Dowell (2009). "Tujuan dari perencanaan talenta adalah untuk memahami kebutuhan talenta organisasi, baik saat ini maupun di masa depan, dan mengembangkan strategi untuk memenuhi kebutuhan tersebut melalui pengembangan internal, rekrutmen, dan inisiatif retensi."

Talent planning memastikan bahwa perusahaan memiliki sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan masa depan. Di dunia tenaga kerja dan manajemen human resource, perubahan dapat terjadi dengan cepat. Sebagai contoh, seorang anggota tim bisa saja memutuskan untuk meninggalkan perusahaan. Ketika situasi seperti itu terjadi, dapat menjadi tantangan bagi tim, manajemen, atau bahkan seluruh perusahaan untuk beradaptasi. Karyawan yang pergi mungkin memiliki keahlian atau kompetensi yang unik dan tidak dimiliki oleh banyak orang lain, atau mereka mungkin bertanggung jawab atas tugas-tugas yang signifikan. Disinilah peran perencanaan talenta sangat penting, karena dapat membantu HR menghindari kebingungan dengan permintaan mendadak akan talenta seperti ini. Selain itu, perencanaan talenta juga memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan yang berkompeten dan terlatih yang dapat segera mengambil alih peran yang ada atau yang baru, dengan lancar dan tanpa kesulitan berarti. Perencanaan Talenta (talent planning) juga membantu mengurangi gangguan dan kebingungan serta mengurangi risiko terjadinya kekurangan keterampilan yang signifikan.

c. Langkah Langkah Proses Perencanaan Talenta (Talent Planning)

Talent planning process bekerja dengan beberapa langkah-langkah penting di dalamnya. Langkah-langkah ini harus dipahami oleh HR karena akan berpengaruh pada efektivitas strategi perencanaan talenta. Cascio dan Boudreau (2010) dalam bukunya menjelaskan proses

perencanaan talenta sebagai serangkaian langkah strategis untuk memastikan organisasi memiliki talenta yang tepat untuk mendukung tujuan bisnisnya. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses perencanaan talenta :

- a. Analisis Tenaga Kerja Salah satu aspek penting dalam perencanaan talenta adalah analisis tenaga kerja. Langkah ini membantu HR untuk mendapatkan data untuk mengevaluasi kinerja tenaga kerja yang ada dan mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, menentukan keterampilan dan karyawan mana yang membutuhkan pengembangan lebih lanjut. Dengan memahami kekuatan dan kelemahan tenaga kerja, HR dapat menggunakan data ini untuk mengimplementasikan strategi mengatasi kesenjangan bakat atau keterampilan, seperti pelatihan, program pengembangan kepemimpinan, atau melalui rekrutmen.
- b. Memperkirakan Kebutuhan Talenta di Masa Depan Selain membantu menjalankan strategi untuk mengatasi kesenjangan tenaga kerja yang ada. Analisis tenaga kerja juga membantu perusahaan mengantisipasi kebutuhan talenta di masa depan, dalam hal ini menarik dan mempertahankan talenta baru. Misalnya, jika data menunjukkan bahwa, berdasarkan tren saat ini, divisi sales diperkirakan akan tumbuh sebesar 40%. Maka HR dapat menentukan bahwa lebih banyak manajer penjualan akan dibutuhkan untuk mengimbangi pertumbuhan bisnis. Prediksi juga digunakan untuk

menentukan pergeseran di pasar tenaga kerja, tingkat pergantian karyawan, dan proyeksi pensiun untuk membantu perusahaan mengidentifikasi keterampilan apa yang mereka butuhkan dalam jangka panjang. Tidak ketinggalan, menganalisis tren bisnis, HR dapat mempersiapkan untuk memberikan pelatihan untuk meningkatkan keterampilan karyawan yang sudah ada, mempekerjakan staf baru. Serta mengidentifikasi dengan tepat berapa banyak karyawan yang mereka perlukan berdasarkan berbagai data yang diperkirakan.

- c. Perencanaan Suksesi (Succession planning)
Succession planning adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk memastikan peran eksekutif di perusahaan tidak kosong. Misalnya, jika kepala pemasaran berencana untuk pensiun tahun depan, kandidat baru harus diidentifikasi dan dilatih untuk peran tersebut. Karyawan pengganti mungkin sudah memiliki semua pengetahuan teknis untuk mengisi posisi tersebut, namun mereka mungkin perlu meningkatkan keterampilan kepemimpinan mereka. Perencanaan suksesi membantu SDM mengidentifikasi karyawan mana yang dapat naik ke posisi senior, jika karyawan senior keluar, dan pelatihan apa yang diperlukan untuk membantu mereka naik ke posisi berikutnya.
- d. Strategi Rekrutmen dan Hiring
Strategi rekrutmen dan hiring yang tepat memastikan bahwa

perusahaan memiliki aliran talenta yang siap digunakan. Baik saat terjadinya pertumbuhan bisnis yang cepat atau karyawan yang ada saat ini meninggalkan pekerjaan mereka. Di sini diperlukan peran perusahaan dalam menyediakan berbagai sumber untuk mendukung HR dalam menerapkan strategi perekrutan dan hiring yang inovatif dan berbasis data. Hal ini memungkinkan organisasi untuk merekrut talenta baru dengan cepat dan mengidentifikasi kandidat terbaik yang paling banyak diminati.

d. Fokus dalam Perencanaan Talenta (Talent Planning)

Perencanaan Talenta (Talent planning) memusatkan perhatian pada empat fokus utama. Keempat fokus utama inilah yang memengaruhi strategi dalam perencanaan talenta. Berikut ini empat focus utama tersebut:

a. Biaya

Perusahaan berusaha untuk mengelola pengeluaran mereka terkait dengan tenaga kerja secara optimal, dengan menggunakan sumber daya finansial mereka dengan sebaik-baiknya. Dengan semakin terbarnya talenta secara global, dan portofolio talenta perusahaan menjangkau berbagai negara. Merekrut bakat dari berbagai wilayah dengan paket kompensasi yang lebih kompetitif membantu perusahaan tetap kompetitif dan mampu mengendalikan anggaran biaya.

b. Demografi

Karyawan yang menua dan pensiun, serta keterampilan yang tidak lagi relevan, bisa menjadi tantangan bagi perusahaan jika tidak ada rencana yang memadai. Talent planning bertujuan untuk mengembangkan strategi yang memungkinkan perusahaan untuk reskilling dan memperbarui keterampilan karyawan yang telah lama bekerja di perusahaan.

c. Manajemen

Mempertahankan dan mengembangkan bakat terbaik di perusahaan merupakan tugas yang menantang. Perencanaan talenta berfokus pada mempertahankan karyawan berpotensi tinggi dengan menciptakan jalur suksesi. Hal ini memungkinkan mereka untuk menggantikan manajemen senior dan eksekutif ketika mereka siap untuk mengambil peran yang lebih tinggi.

d. Fleksibilitas

Pola kerja tradisional semakin berkurang relevansinya. Karyawan sekarang menilai fleksibilitas dan inovasi perusahaan saat memilih jalur karier mereka. Melalui talent planning, perusahaan dapat lebih baik mengantisipasi dan menyesuaikan diri dengan perubahan ini serta memberikan kesempatan terbaik bagi bakat-bakat di dalam perusahaan.

e. Menarik Talenta

Menarik talenta adalah proses yang melibatkan identifikasi, penarikan, dan perekrutan individu-individu dengan kualifikasi yang sesuai untuk memenuhi

kebutuhan spesifik organisasi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki sumber daya manusia yang dapat mendukung pencapaian tujuan jangka pendek dan panjang.

a. Strategi Menarik Talenta

Untuk menarik talenta yang tepat, organisasi dapat menggunakan berbagai strategi. Berikut adalah beberapa strategi yang efektif:

- 1) Employer Branding Employer Branding adalah upaya perusahaan untuk membangun citra positif di mata calon karyawan dan publik. Citra positif ini mencakup nilai-nilai, budaya, lingkungan kerja, dan reputasi perusahaan. Tujuan dari employer branding adalah untuk membuat perusahaan menjadi tempat yang diidamkan oleh talenta-talenta terbaik. Berikut adalah beberapa langkah untuk membangun employer branding yang kuat:
 1. Identifikasi Nilai dan Budaya Perusahaan: Mengkomunikasikan nilai dan budaya perusahaan yang unik melalui berbagai saluran komunikasi, seperti situs web, media sosial, dan iklan.
 2. Pengalaman Karyawan: Menciptakan lingkungan kerja yang positif dan memberikan pengalaman kerja yang memuaskan kepada karyawan saat ini, sehingga mereka dapat menjadi duta merek yang baik.
 3. Keterlibatan dalam Komunitas: Aktif dalam kegiatan sosial dan komunitas untuk menunjukkan tanggung jawab sosial

perusahaan. 4. Testimoni Karyawan: Menggunakan testimoni dari karyawan saat ini untuk menunjukkan keunggulan perusahaan sebagai tempat kerja.

- 2) Program Internship Program Internship adalah program magang yang ditawarkan kepada mahasiswa atau fresh graduates untuk bekerja di perusahaan selama periode tertentu. Program ini memiliki beberapa manfaat: 1. Mengenali Potensi Talenta: Perusahaan dapat mengevaluasi kemampuan dan kecocokan peserta magang sebelum menawarkan posisi permanen. 2. Meningkatkan Kesadaran Merek: Mahasiswa yang magang akan menyebarkan pengalaman mereka, meningkatkan kesadaran akan merek perusahaan di kalangan komunitas akademik. Pengembangan Keterampilan: Program magang memberikan kesempatan kepada mahasiswa untuk mengembangkan keterampilan praktis dan memahami budaya kerja perusahaan. Sumber Rekrutmen: Program magang dapat menjadi sumber rekrutmen yang berharga, karena peserta magang yang berkinerja baik dapat direkrut sebagai karyawan tetap.
- 3) Kerjasama dengan Institusi Pendidikan Kerjasama dengan Institusi Pendidikan adalah strategi di mana perusahaan bekerja sama dengan universitas, sekolah tinggi, atau institusi pendidikan lainnya untuk menarik talenta.

Berikut beberapa bentuk kerjasama yang bisa dilakukan:

1. Program Kampus Hiring: Mengadakan acara rekrutmen di kampus untuk menarik talenta terbaik dari universitas ternama.
2. Sponsorship dan Beasiswa: Menawarkan beasiswa atau sponsorship kepada mahasiswa berprestasi sebagai bentuk investasi jangka panjang.
3. Kelas dan Workshop: Mengadakan kelas atau workshop yang dipimpin oleh karyawan perusahaan untuk memberikan wawasan industri kepada mahasiswa.
4. Program Penelitian: Mendukung proyek penelitian mahasiswa yang relevan dengan industri perusahaan, yang dapat membantu menemukan inovasi baru dan menarik talenta yang tertarik pada bidang tersebut.

- 4) Penggunaan Media Sosial dan Teknologi
- Penggunaan Media Sosial dan Teknologi adalah strategi yang memanfaatkan platform digital untuk menarik talenta. Beberapa langkah yang dapat diambil meliputi:
1. Platform Media Sosial: Menggunakan platform seperti LinkedIn, Facebook, Twitter, dan Instagram untuk mempromosikan lowongan pekerjaan dan mengkomunikasikan budaya perusahaan.
 2. Iklan Berbayar: Menargetkan iklan berbayar di media sosial untuk mencapai audiens yang lebih luas dan spesifik.
 3. Sistem Manajemen Rekrutmen (ATS): Menggunakan ATS untuk

menyaring dan mengelola pelamar secara efisien. 4. Video dan Konten Digital: Membuat video tentang lingkungan kerja, wawancara dengan karyawan, dan testimoni untuk menarik perhatian talenta potensial. 5. Job Portals: Memanfaatkan portal pekerjaan online seperti Glassdoor, Indeed, dan Monster untuk mengiklankan lowongan pekerjaan.

- 5) Program Referral Karyawan Program Referral Karyawan adalah strategi di mana karyawan yang ada mereferensikan kandidat potensial untuk posisi yang tersedia. Manfaat dari program ini antara lain:
 1. Kualitas Kandidat: Kandidat yang direferensikan biasanya memiliki kualitas yang baik karena telah melalui rekomendasi karyawan yang mengetahui budaya dan kebutuhan perusahaan.
 2. Waktu Rekrutmen yang Lebih Singkat: Proses rekrutmen menjadi lebih cepat karena kandidat yang direferensikan sudah memiliki pengetahuan awal tentang perusahaan.
 3. Meningkatkan Keterlibatan Karyawan: Program referral dapat meningkatkan keterlibatan dan loyalitas karyawan karena mereka merasa dihargai dan ikut berpartisipasi dalam proses rekrutmen.
 4. Biaya Lebih Rendah: Mengurangi biaya iklan dan pencarian kandidat melalui agen rekrutmen eksternal. Dengan menerapkan berbagai strategi di atas, organisasi dapat menarik talenta terbaik yang sesuai dengan

kebutuhan dan budaya perusahaan, sehingga dapat mendukung pertumbuhan dan keberlanjutan jangka panjang.

B. Perencanaan Menarik Talenta

Perencanaan menarik talenta adalah proses strategis yang membantu organisasi untuk mendapatkan individu-individu terbaik yang dapat berkontribusi pada keberhasilan jangka panjang perusahaan. Proses ini melibatkan beberapa langkah penting, yaitu:

1. Analisis Kebutuhan Talenta Analisis Kebutuhan Talenta adalah langkah pertama dalam perencanaan menarik talenta, di mana organisasi mengidentifikasi kebutuhan spesifik akan sumber daya manusia. Analisis ini melibatkan:
 - a. Pemahaman Tujuan Bisnis: Meninjau visi, misi, dan strategi jangka panjang perusahaan untuk memahami kebutuhan akan talenta.
 - b. Identifikasi Posisi Kritis: Mengidentifikasi posisi atau peran yang sangat penting untuk keberhasilan perusahaan.
 - c. Proyeksi Kebutuhan: Memproyeksikan kebutuhan talenta di masa depan berdasarkan pertumbuhan bisnis, perubahan teknologi, dan tren industri.
 - d. Analisis Gap: Menentukan kesenjangan antara keterampilan yang ada saat ini dengan keterampilan yang dibutuhkan di masa depan.

Contoh: Sebuah perusahaan teknologi yang ingin memperluas bisnisnya ke pengembangan kecerdasan buatan perlu melakukan analisis kebutuhan talenta untuk mengidentifikasi keahlian khusus dalam bidang tersebut.

2. Penetapan Kriteria dan Standar Talenta Penetapan Kriteria dan Standar Talenta adalah langkah untuk menentukan kualifikasi dan kompetensi yang diperlukan untuk posisi yang diidentifikasi. Langkah ini melibatkan:
 - a. Deskripsi Pekerjaan: Membuat deskripsi pekerjaan yang rinci untuk setiap posisi yang dibutuhkan, termasuk tanggung jawab, tugas, dan persyaratan keterampilan.
 - b. Kualifikasi dan Kompetensi: Menetapkan kualifikasi pendidikan, pengalaman kerja, dan keterampilan teknis serta non-teknis yang dibutuhkan.
 - c. Indikator Kinerja: Menentukan indikator kinerja utama (Key Performance Indicators/KPIs) untuk mengukur keberhasilan individu dalam peran tersebut.
 - d. Budaya dan Nilai Perusahaan: Memastikan bahwa kriteria talenta selaras dengan budaya dan nilai-nilai perusahaan. Contoh: Perusahaan teknologi yang mencari seorang ahli kecerdasan buatan mungkin menetapkan kriteria seperti gelar doktor dalam ilmu komputer, pengalaman dalam pengembangan algoritma machine

learning, dan kemampuan untuk bekerja dalam tim multidisiplin.

3. Pengembangan Strategi Menarik Talenta
Pengembangan Strategi Menarik Talenta adalah langkah di mana perusahaan merumuskan rencana dan taktik untuk menarik kandidat yang sesuai dengan kebutuhan dan kriteria yang telah ditetapkan. Langkah ini melibatkan:
 - a. Employer Branding: Membangun dan mempromosikan citra positif perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik.
 - b. Sumber Rekrutmen: Menentukan saluran rekrutmen yang efektif, seperti portal pekerjaan, media sosial, universitas, dan agen rekrutmen.
 - c. Program Khusus: Mengembangkan program magang, program trainee, atau program beasiswa untuk menarik talenta muda.
 - d. Kampanye Rekrutmen: Merancang kampanye rekrutmen yang kreatif dan menarik untuk menarik perhatian kandidat potensial.
 - e. Referral Karyawan: Menerapkan program referral karyawan untuk memanfaatkan jaringan karyawan yang ada. Contoh: Sebuah perusahaan teknologi dapat mengembangkan strategi employer branding dengan membuat video tentang budaya perusahaan, mengadakan hackathon, dan berpartisipasi dalam acara rekrutmen di universitas terkemuka.

4. Implementasi Rencana Implementasi Rencana adalah tahap di mana strategi menarik talenta diterapkan. Langkah ini melibatkan:
 - a. Pelaksanaan Kampanye Rekrutmen: Meluncurkan kampanye rekrutmen sesuai dengan strategi yang telah dikembangkan.
 - b. Sourcing Kandidat: Menggunakan berbagai saluran rekrutmen untuk mencari kandidat potensial.
 - c. Seleksi dan Wawancara: Melakukan proses penyaringan, seleksi, dan wawancara untuk menilai kesesuaian kandidat dengan kriteria yang ditetapkan.
 - d. Onboarding: Menyediakan proses onboarding yang efektif untuk membantu karyawan baru menyesuaikan diri dengan budaya perusahaan dan peran mereka. Contoh: Perusahaan teknologi dapat mengadakan sesi wawancara melalui video call untuk menghemat waktu dan biaya, serta menyelenggarakan program onboarding yang mencakup pelatihan intensif dalam bulan pertama.
5. Evaluasi dan Penyesuaian Evaluasi dan Penyesuaian adalah langkah terakhir dalam perencanaan menarik talenta, di mana perusahaan menilai efektivitas strategi dan proses rekrutmen yang telah dilaksanakan. Langkah ini melibatkan:
 - a. Pengukuran Kinerja: Mengukur kinerja karyawan baru berdasarkan indikator kinerja utama (KPIs) yang telah ditetapkan.

- b. **Feedback:** Mengumpulkan feedback dari karyawan baru dan manajer tentang proses rekrutmen dan onboarding.
- c. **Analisis Hasil:** Menganalisis data rekrutmen untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan.
- d. **Penyesuaian Strategi:** Membuat penyesuaian pada strategi rekrutmen berdasarkan hasil evaluasi untuk meningkatkan efektivitas di masa depan. Contoh: Setelah menyelesaikan proses rekrutmen, perusahaan teknologi dapat mengadakan survei untuk karyawan baru guna mengevaluasi pengalaman mereka dan menggunakan hasil survei tersebut untuk memperbaiki proses rekrutmen berikutnya.

Dengan mengikuti langkah-langkah ini, perusahaan dapat memastikan bahwa mereka tidak hanya menarik talenta terbaik tetapi juga mempertahankan dan mengembangkan mereka untuk mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang

C. Teknologi dalam Menarik Talenta

Dalam dunia yang semakin terhubung dan digital, teknologi memainkan peran penting dalam proses menarik talenta. Penggunaan teknologi memungkinkan perusahaan untuk mencapai calon karyawan dengan lebih efisien, meningkatkan pengalaman kandidat, dan membuat keputusan rekrutmen yang lebih baik. Berikut adalah beberapa teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam menarik talenta:

1. Sistem Manajemen Rekrutmen (ATS) Sistem Manajemen Rekrutmen (Applicant Tracking System/ATS) adalah perangkat lunak yang membantu perusahaan mengelola proses rekrutmen dari awal hingga akhir. Beberapa fitur utama dari ATS meliputi:
 - a. Pengelolaan Lamaran: ATS memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menyimpan, dan mengatur lamaran kerja secara digital, sehingga memudahkan pencarian dan penyaringan kandidat.
 - b. Penyaringan Otomatis: ATS menggunakan algoritma untuk menyaring lamaran berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan, seperti kata kunci, pengalaman kerja, dan kualifikasi pendidikan.
 - c. Jadwal Wawancara: ATS dapat mengotomatisasi penjadwalan wawancara, mengirimkan undangan, dan mengelola konfirmasi dari kandidat.
 - d. Pelaporan dan Analitik: ATS menyediakan data dan laporan yang membantu perusahaan memahami efektivitas proses rekrutmen, seperti sumber rekrutmen yang paling produktif dan waktu yang dibutuhkan untuk mengisi posisi.
 - e. Integrasi dengan Portal Pekerjaan: ATS dapat terintegrasi dengan berbagai portal pekerjaan dan situs web perusahaan, memudahkan publikasi lowongan dan pengelolaan pelamar dari berbagai sumber.

2. Media Sosial Media Sosial adalah alat yang kuat untuk menarik talenta dan mempromosikan perusahaan sebagai tempat kerja yang menarik. Beberapa cara memanfaatkan media sosial dalam proses rekrutmen meliputi:
 - a. Pemasaran Lowongan Kerja: Perusahaan dapat menggunakan platform seperti LinkedIn, Facebook, Twitter, dan Instagram untuk mempublikasikan lowongan pekerjaan dan menjangkau calon karyawan yang lebih luas.
 - b. Employer Branding: Melalui konten yang menarik seperti video, artikel, dan postingan karyawan, perusahaan dapat membangun dan mempromosikan citra positif mereka sebagai tempat kerja yang diinginkan.
 - c. Engagement dengan Kandidat: Media sosial memungkinkan perusahaan untuk berinteraksi secara langsung dengan calon karyawan, menjawab pertanyaan mereka, dan memberikan informasi lebih lanjut tentang posisi yang ditawarkan.
 - d. Sourcing Kandidat Pasif: Platform seperti LinkedIn memungkinkan perusahaan untuk mencari dan menjangkau kandidat yang tidak secara aktif mencari pekerjaan, tetapi memiliki keterampilan dan pengalaman yang relevan.
3. Artificial Intelligence (AI) Artificial Intelligence (AI) adalah teknologi yang semakin banyak digunakan dalam rekrutmen untuk meningkatkan efisiensi dan

akurasi dalam menarik talenta. Beberapa aplikasi AI dalam rekrutmen meliputi:

- a. Chatbots: Chatbots dapat digunakan untuk berinteraksi dengan kandidat, menjawab pertanyaan umum, dan memberikan informasi tentang proses rekrutmen secara otomatis
 - b. Penilaian Keterampilan: AI dapat digunakan untuk menilai keterampilan teknis dan non-teknis kandidat melalui tes dan simulasi berbasis teknologi, seperti coding challenges atau asesmen berbasis permainan.
 - c. Analisis Sentimen: AI dapat menganalisis sentimen dari surat lamaran, CV, dan profil media sosial untuk mengidentifikasi sikap dan kepribadian kandidat yang mungkin cocok dengan budaya perusahaan.
 - d. Penyaringan Kandidat: Algoritma AI dapat menyaring ribuan lamaran dengan cepat, mengidentifikasi kandidat yang paling sesuai berdasarkan kualifikasi dan pengalaman mereka.
4. Big Data Analytics Big Data Analytics adalah teknologi yang memungkinkan perusahaan untuk mengumpulkan, menganalisis, dan memanfaatkan data besar dalam proses rekrutmen. Manfaat Big Data Analytics dalam menarik talenta meliputi:
- a. Pemahaman Tren Rekrutmen: Analitik data besar membantu perusahaan memahami tren rekrutmen, seperti keterampilan yang paling

- dicari, sumber rekrutmen yang paling efektif, dan pola aplikasi kandidat.
- b. **Prediksi Kinerja Kandidat:** Dengan menganalisis data historis, perusahaan dapat memprediksi kinerja calon karyawan berdasarkan pola tertentu, seperti riwayat pekerjaan, pendidikan, dan keterampilan.
 - c. **Optimasi Proses Rekrutmen:** Analitik data dapat mengidentifikasi hambatan dalam proses rekrutmen, seperti langkah-langkah yang memakan waktu lama atau tahap yang sering menyebabkan kandidat keluar dari proses.
 - d. **Pengukuran Kepuasan Kandidat:** Mengumpulkan dan menganalisis umpan balik dari kandidat membantu perusahaan meningkatkan pengalaman kandidat selama proses rekrutmen, yang dapat meningkatkan reputasi perusahaan dan keberhasilan rekrutmen di masa depan. Dengan memanfaatkan teknologi-teknologi ini, perusahaan dapat meningkatkan efisiensi, akurasi, dan efektivitas proses menarik talenta, memastikan bahwa mereka mendapatkan kandidat terbaik untuk mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka Panjang.
5. **Strategi Efektif dalam Perencanaan Talenta (Talent Planning)** dalam proses Menarik Talenta Menjalankan perencanaan talenta bukanlah tugas sederhana. Dibutuhkan strategi tertentu agar

penerapannya dapat efektif. Berikut adalah strategi untuk talent planning yang efektif:

- a. Sesuaikan dengan Tujuan Bisnis Perusahaan
Tahap awal dalam adalah memiliki pemahaman yang jelas tentang tujuan bisnis Perusahaan. Hal Ini penting sekali untuk memiliki gambaran yang realistis tentang ekspansi dan peluang pasar perusahaan, serta untuk merinci tujuan bisnis perusahaan saat ini dan di masa depan. Hal ini bukan sekedar proses anggaran tahunan yang berfokus pada turnover dan retensi karyawan, melainkan melibatkan perencanaan jangka panjang. HR perlu mengidentifikasi kebutuhan bakat yang akan mendukung pencapaian tujuan tersebut.
- b. Implementasikan dan Manfaatkan Analisis Talenta
Manfaatkan data untuk membantu merencanakan kebutuhan bakat saat ini dan masa depan. Pemanfaatan talent analytics sangat penting, meskipun masih sedikit perusahaan yang benar-benar menggunakannya. Analisis talenta membantu menganalisis keterampilan dan bakat yang sudah ada dalam perusahaan, serta mengidentifikasi celah keterampilan yang mungkin ada. Ini memungkinkan Anda untuk mengambil tindakan yang sesuai.
- c. Tentukan Kebutuhan Perekrutan dan Buat Rencana Perekrutan
Memahami tujuan bisnis Anda sejalan dengan mengidentifikasi

kebutuhan perekrutan penting perusahaan Anda. Diskusikan dengan manajer perekrutan dari berbagai departemen untuk menentukan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan untuk mengisi posisi kunci (key position) yang akan segera kosong atau meninggalkan perusahaan. Setelah itu, buat rencana perekrutan yang merinci jumlah karyawan baru yang diperlukan, anggaran yang dibutuhkan, dan langkah-langkah perekrutan yang akan diambil.

- d. Identifikasi Karyawan Berpotensi Tinggi Selain merencanakan perekrutan eksternal, perhatikan juga bakat yang telah ada di dalam perusahaan. Identifikasi karyawan yang memiliki potensi kepemimpinan dengan melihat kinerja, kecocokan budaya, dan kualitas kepemimpinan mereka. Penggunaan asesmen kepribadian, dapat membantu mengidentifikasi kandidat berpotensi tinggi. Dengan mempromosikan karyawan yang memiliki potensi tinggi, perusahaan dapat meningkatkan nilai nya.
- e. Pengembangan Karyawan Meskipun sebelumnya kami menekankan pentingnya mengidentifikasi karyawan dengan potensi kepemimpinan, tetaplah memprioritaskan pengembangan semua karyawan. Strategi talent planning harus mencakup pendekatan yang memperhatikan pertumbuhan setiap anggota

tim atau karyawan, mencakup pemberian peluang pelatihan kepada karyawan dan bimbingan dari manajer dan pemimpin senior. Semua anggota tim perlu melihat jalur karier yang dapat mereka tempuh di perusahaan.

- f. Menetapkan Strategi Retensi Tidak hanya perlu memiliki strategi rekrutmen yang kuat, Perusahaan juga harus memikirkan cara mempertahankan karyawan yang sudah ada. Evaluasi paket tunjangan yang Perusahaan tawarkan saat ini dan yang akan datang. Pastikan gaji kompetitif, dan berikan kesempatan bagi karyawan untuk pengembangan keterampilan dan perpindahan departemen. Selain itu, dengarkan keinginan dan kebutuhan karyawan. Lakukan survei karyawan untuk membantu perusahaan dalam
- g. Membangun Strategi Brand Perusahaan Jangka Panjang Strategi perencanaan talenta (Talent planning) yang efektif memerlukan visi jangka panjang tentang bagaimana perusahaan ingin dikenal. Serta bagaimana brand perusahaan ingin disampaikan kepada karyawan. Melibatkan penciptaan strategi branding perusahaan yang kuat. Strategi ini memainkan peran penting dalam menarik talenta, merekrut, dan mempertahankan bakat. Aspek-aspek seperti tujuan perusahaan, budaya perusahaan, dan citra perusahaan menjadi bagian dari hal ini.

KESIMPULAN

1. Perencanaan talenta adalah proses strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa kedepannya organisasi akan memiliki orang-orang yang tepat dengan keterampilan yang sesuai di posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan talenta masa depan, pengembangan karyawan, dan pengelolaan jalur suksesi untuk mendukung tujuan bisnis dan memastikan keberlanjutan operasional.
2. Perencanaan talenta tidak hanya fokus pada pemenuhan posisi yang ada saat ini, tetapi juga pada pengembangan potensi individu setiap karyawan untuk peran yang lebih besar di masa depan. Proses ini terdiri dari identifikasi bakat yang ada di dalam organisasi, merancang program pengembangan yang sesuai, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan motivasi karyawan.
3. Melalui perencanaan talenta yang efektif, organisasi dapat memastikan keberlanjutan kepemimpinan, meningkatkan kompetensi karyawan, dan mempertahankan karyawan berbakat, yang semuanya berkontribusi pada kesuksesan jangka panjang.
4. Perencanaan talenta yang baik memiliki dampak langsung dan positif pada proses menarik talenta. Dengan mengidentifikasi kebutuhan talenta secara akurat, membangun citra employer branding yang

kuat, mengoptimalkan sumber daya rekrutmen, meningkatkan retensi karyawan, mengelola suksesi dengan efektif, dan beradaptasi dengan perubahan pasar tenaga kerja, organisasi dapat menarik dan mempertahankan talenta berkualitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategisnya.

5. Menarik talenta adalah proses kompleks yang memerlukan perencanaan dan strategi yang matang. Dengan pendekatan yang tepat, organisasi dapat memperoleh dan mempertahankan talenta terbaik yang akan mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

BAB II

TANTANGAN PENGELOLAAN MANAJEMEN TALENTA

Era Gen-Y, yang juga dikenal sebagai Generasi Y atau Millennials, adalah kelompok orang yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996. Mereka merupakan generasi yang tumbuh dan berkembang di era digital, di mana teknologi informasi dan komunikasi memainkan peran penting dalam kehidupan sehari-hari mereka. Dalam konteks manajemen talenta, Era Gen-Y membawa tantangan unik bagi organisasi dalam hal merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang termasuk dalam generasi ini. Dalam artikel ini, kami akan membahas tantangan-tantangan yang dihadapi dalam pengelolaan manajemen talenta pada Era Gen-Y dan beberapa strategi yang dapat digunakan oleh organisasi untuk menghadapinya.

1. Pemahaman yang Mendalam tentang Generasi Y

Untuk mengelola talenta Generasi Y dengan efektif, organisasi perlu memahami karakteristik, nilai-nilai, dan preferensi mereka. Generasi Y dikenal sebagai generasi yang berorientasi pada teknologi, terhubung secara sosial, berjiwa mandiri, dan ingin memiliki makna dalam pekerjaan mereka. Mereka juga mengutamakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi serta menginginkan umpan balik yang cepat dan terus-menerus. Dengan memahami karakteristik ini, organisasi dapat mengembangkan strategi yang sesuai untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta Gen-Y.

2. Fleksibilitas dalam Pola Kerja dan Lingkungan Kerja

Generasi Y cenderung menghargai fleksibilitas dalam pola kerja dan lingkungan kerja. Mereka menginginkan kemampuan untuk bekerja secara fleksibel, seperti bekerja dari rumah atau menggunakan teknologi untuk bekerja secara efisien. Organisasi dapat menawarkan fleksibilitas ini melalui kebijakan kerja jarak jauh atau fleksibel, serta memastikan bahwa infrastruktur teknologi yang diperlukan tersedia untuk mendukung produktivitas mereka.

3. Keseimbangan antara Pekerjaan dan Kehidupan Pribadi

Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi menjadi salah satu prioritas utama bagi Generasi Y. Mereka ingin memiliki waktu untuk menikmati hobi, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan memiliki kehidupan pribadi yang seimbang. Organisasi dapat menciptakan kebijakan yang mendukung keseimbangan ini, seperti fleksibilitas jadwal kerja, cuti yang fleksibel, atau program kesejahteraan karyawan.

4. Pengembangan Karir yang Jelas dan Berkelanjutan

Generasi Y sangat peduli dengan pengembangan karir dan kesempatan untuk belajar dan tumbuh dalam pekerjaan mereka. Mereka ingin memiliki tujuan karir yang jelas dan jalur pengembangan yang terdefinisi dengan baik. Organisasi dapat menyediakan program pengembangan dan pelatihan yang komprehensif, mentorship, atau kesempatan rotasi jabatan yang membantu Generasi Y mengembangkan keterampilan dan meraih tujuan karir mereka.

5. Budaya Kerja yang Kolaboratif dan Inklusif

Generasi Y sangat berharga pada kerja tim, kolaborasi, dan inklusi dalam lingkungan kerja. Mereka ingin merasa dihargai dan didengarkan dalam organisasi mereka. Organisasi dapat menciptakan budaya kerja yang kolaboratif dan inklusif dengan mempromosikan kerjasama, memfasilitasi dialog terbuka, dan memberikan kesempatan bagi Generasi Y untuk berkontribusi dan berbagi ide-ide mereka.

6. Teknologi dan Inovasi

Generasi Y tumbuh dengan teknologi digital dan terbiasa dengan inovasi. Mereka berharap organisasi yang mereka ikuti juga menggunakan teknologi secara efektif dalam operasional mereka dan terbuka terhadap inovasi. Organisasi perlu memastikan bahwa mereka mengadopsi teknologi terkini dan menciptakan budaya yang mempromosikan inovasi dan eksperimen.

7. Pengakuan dan Umpan Balik yang Terus-Menerus

Generasi Y menghargai umpan balik yang cepat, konstruktif, dan terus-menerus. Mereka ingin tahu bagaimana mereka melakukan pekerjaan dan mendapatkan pengakuan atas prestasi mereka. Organisasi perlu menyediakan mekanisme umpan balik yang terstruktur dan rutin, seperti sesi evaluasi kinerja reguler, mentoring, atau program penghargaan yang mendorong dan mengakui kontribusi mereka.

8. Keterlibatan dan Partisipasi

Generasi Y ingin terlibat secara aktif dalam pengambilan keputusan dan memiliki peran yang signifikan dalam organisasi. Mereka menghargai

kesempatan untuk berpartisipasi dalam proyek, tim lintas departemen, atau inisiatif strategis. Organisasi dapat menciptakan ruang untuk keterlibatan dan partisipasi Generasi Y dalam proses pengambilan keputusan dan memberi mereka tanggung jawab yang lebih besar.

9. Kesejahteraan dan Dukungan Kesehatan Mental

Kesejahteraan dan dukungan kesehatan mental menjadi perhatian penting bagi Generasi Y. Organisasi dapat menyediakan program kesejahteraan karyawan, akses ke sumber daya kesehatan mental, dan lingkungan kerja yang mendukung kesehatan dan kesejahteraan mereka.

10. Komunikasi yang Efektif dan Transparan

Generasi Y menghargai komunikasi yang terbuka, jujur, dan transparan. Organisasi perlu menyediakan saluran komunikasi yang efektif, seperti rapat tim, forum diskusi, atau platform digital yang memfasilitasi pertukaran informasi dan pemahaman yang lebih baik antara karyawan dan manajemen.

Dalam mengelola talenta Generasi Y, organisasi perlu mengadopsi pendekatan yang lebih inklusif, berfokus pada pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang mempromosikan kolaborasi dan inovasi. Melalui pemahaman yang mendalam tentang karakteristik Generasi Y dan upaya yang tepat, organisasi dapat mengoptimalkan kinerja dan kontribusi talenta mereka dari generasi ini.

Era Gen-Y, juga dikenal sebagai Generasi Y atau Millennials, merujuk pada kelompok orang yang lahir antara tahun 1981 hingga 1996. Generasi ini tumbuh pada

saat teknologi informasi dan internet berkembang pesat, sehingga memiliki karakteristik dan pengalaman yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Dalam sejarahnya, Era Gen-Y telah memberikan dampak yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan, termasuk budaya, ekonomi, dan perkembangan teknologi. Era Gen-Y dimulai pada akhir abad ke-20 dan awal abad ke-21. Pada masa itu, dunia sedang mengalami perubahan signifikan dalam hal teknologi dan globalisasi. Internet mulai menjadi hal yang umum digunakan, dan teknologi komunikasi seperti ponsel dan media sosial semakin berkembang. Generasi Y merupakan generasi yang pertama kali tumbuh dengan akses mudah terhadap teknologi ini, sehingga mereka memiliki kemampuan digital yang lebih baik dibandingkan dengan generasi sebelumnya.

Salah satu ciri khas dari Era Gen-Y adalah keterhubungan yang kuat dengan teknologi. Mereka terbiasa menggunakan internet dan media sosial sebagai sarana komunikasi dan mendapatkan informasi. Generasi ini juga terbiasa dengan perubahan yang cepat dan fleksibilitas dalam adaptasi dengan teknologi baru. Mereka cenderung lebih terbuka terhadap perubahan dan memiliki kemampuan multitasking yang baik. Dalam aspek budaya, Era Gen-Y memberikan pengaruh yang besar dalam perkembangan budaya populer. Mereka menjadi konsumen aktif dalam industri musik, film, dan fashion. Munculnya platform digital seperti YouTube dan Spotify memungkinkan mereka untuk mengakses berbagai konten secara langsung dan mempengaruhi tren yang sedang berkembang. Mereka juga memiliki kecenderungan untuk

mengekspresikan diri melalui media sosial dan membangun identitas digital yang kuat.

Dalam bidang ekonomi, Era Gen-Y memiliki pengaruh yang signifikan dalam perilaku konsumsi. Mereka cenderung memiliki preferensi yang berbeda dalam membeli produk dan jasa. Generasi ini lebih memilih pengalaman daripada kepemilikan benda fisik. Mereka juga cenderung mencari merek yang memiliki nilai-nilai sosial dan lingkungan yang kuat. Hal ini mendorong perusahaan untuk beradaptasi dengan cara berbisnis yang lebih berkelanjutan dan bertanggung jawab secara sosial. Era Gen-Y juga memberikan dampak dalam dunia kerja. Mereka memiliki ekspektasi yang tinggi terhadap lingkungan kerja yang inklusif, fleksibel, dan memiliki keseimbangan kerja-hidup yang baik. Generasi ini cenderung mencari pekerjaan yang memberikan arti dan dampak sosial, bukan hanya sekadar gaji tinggi. Mereka juga cenderung berpindah-pindah pekerjaan dan memiliki pola karier yang lebih dinamis. Dalam perkembangan teknologi, Era Gen-Y menyaksikan kemajuan yang pesat. Mereka adalah generasi pertama yang tumbuh dengan internet dan akses mudah ke teknologi komunikasi. Mereka terbiasa dengan komputasi seluler, media sosial, dan aplikasi berbasis web. Perkembangan teknologi ini mempengaruhi cara mereka berkomunikasi, mendapatkan informasi, dan melakukan bisnis. Namun, Era Gen-Y juga menghadapi tantangan dan masalah. Salah satu tantangan yang mereka hadapi adalah adanya tekanan sosial dan ekonomi yang tinggi. Tingkat pengangguran yang tinggi dan persaingan yang ketat

dalam dunia kerja menjadi salah satu masalah yang dihadapi oleh generasi ini. Selain itu, adanya perubahan teknologi yang cepat juga mengharuskan mereka untuk selalu belajar dan beradaptasi.

Secara keseluruhan, Era Gen-Y memiliki peran yang signifikan dalam perubahan budaya, ekonomi, dan teknologi. Mereka menjadi agen perubahan yang penting dalam masyarakat modern. Dengan karakteristik mereka yang unik dan pengalaman yang berbeda, mereka membawa perubahan yang berarti dalam cara berpikir, berinteraksi, dan menjalani kehidupan sehari-hari. Generasi Y seringkali menjadi suara yang vokal dalam isu-isu seperti hak asasi manusia, kesetaraan gender, dan lingkungan. Mereka menggunakan kekuatan sosial media dan keterhubungan digital mereka untuk menyebarkan pesan-pesan penting dan memobilisasi gerakan sosial. Selain itu, Era Gen-Y juga menjadi generasi yang paling terlibat dalam kewirausahaan. Mereka memiliki akses ke sumber daya dan informasi yang lebih luas melalui teknologi, dan banyak dari mereka memanfaatkannya untuk memulai usaha sendiri. Generasi ini juga memiliki minat yang tinggi dalam teknologi baru dan inovasi, yang mendorong lahirnya banyak startup dan perusahaan teknologi yang sukses.

Namun, tidak semua aspek dari Era Gen-Y dianggap positif. Generasi ini sering kali dianggap terlalu tergantung pada teknologi dan terlalu fokus pada diri sendiri. Mereka juga sering dianggap kurang sabar dan sulit untuk berkomitmen dalam hubungan dan pekerjaan. Ketergantungan mereka pada media sosial juga telah

menyebabkan meningkatnya masalah kesehatan mental seperti kecemasan dan depresi. Penting untuk dicatat bahwa karakteristik dan pengalaman dalam Era Gen-Y dapat bervariasi di setiap individu. Tidak semua orang dari generasi ini memiliki pola pikir atau perilaku yang serupa. Namun, tren dan pola umum dari generasi ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang cara pandang dan tindakan mereka dalam berbagai aspek kehidupan. Sebagai kesimpulan, Era Gen-Y telah memberikan dampak yang signifikan dalam berbagai aspek kehidupan. Mereka tumbuh dalam era teknologi dan informasi yang berkembang pesat, yang membentuk cara mereka berkomunikasi, berinteraksi, dan berpikir. Generasi ini memiliki karakteristik yang unik, seperti keterhubungan yang kuat dengan teknologi, preferensi pengalaman daripada kepemilikan, dan kecenderungan untuk mencari arti dan dampak sosial dalam pekerjaan dan konsumsi. Meskipun mereka menghadapi tantangan dan kritik, Era Gen-Y memiliki potensi besar dalam membentuk masa depan yang lebih inklusif, inovatif, dan berkelanjutan.

A. KESENJANGAN GENERASIONAL DALAM ORGANISASI

Kesenjangan generasional dalam organisasi merujuk pada perbedaan sikap, nilai, gaya kerja, dan preferensi antara generasi yang berbeda dalam lingkungan kerja yang sama. Perbedaan ini dapat timbul akibat perbedaan latar belakang, pengalaman, dan karakteristik

generasi yang berbeda. Dalam konteks saat ini, kesenjangan generasional terutama terjadi antara Generasi Baby Boomer, Generasi X, dan Generasi Y (Millennial), serta semakin berkembangnya kehadiran Generasi Z. Perbedaan tersebut dapat berdampak pada berbagai aspek organisasi, termasuk komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, dan pengambilan keputusan. Kesenjangan generasional dapat mempengaruhi produktivitas, efisiensi, dan kepuasan kerja di antara anggota organisasi. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memahami dan mengelola kesenjangan generasional ini dengan bijaksana. Salah satu faktor yang memengaruhi kesenjangan generasional adalah perbedaan nilai dan sikap terhadap pekerjaan. Generasi Baby Boomer umumnya memiliki orientasi karier yang kuat, loyalitas yang tinggi terhadap perusahaan, dan menghargai hierarki dan otoritas.

Di sisi lain, Generasi X cenderung lebih mandiri, fleksibel, dan mencari keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Generasi Y dan Z lebih cenderung mengutamakan kebebasan, otonomi, dan nilai-nilai yang berkaitan dengan arti dan tujuan dalam pekerjaan mereka. Kesenjangan generasional juga dapat terlihat dalam gaya kerja dan preferensi komunikasi. Generasi Baby Boomer cenderung menghargai komunikasi langsung dan formal, sementara Generasi Y dan Z lebih terbiasa dengan komunikasi digital dan fleksibilitas waktu dan tempat kerja. Perbedaan ini dapat menyebabkan hambatan dalam kolaborasi dan koordinasi antar generasi. Kesenjangan generasional juga dapat mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam organisasi. Generasi Baby Boomer

cenderung lebih otoriter dan hierarkis dalam pendekatan kepemimpinan, sementara Generasi Y dan Z lebih terbuka terhadap kepemimpinan yang inklusif, kolaboratif, dan berdasarkan pada keterlibatan tim. Perbedaan ini dapat menimbulkan konflik antar generasi dan kesulitan dalam membangun kepercayaan dan kerjasama tim. Untuk mengatasi kesenjangan generasional dalam organisasi, langkah-langkah berikut dapat diambil:

1. Pendidikan dan kesadaran: Penting bagi organisasi untuk memberikan pendidikan dan kesadaran kepada anggota tim tentang perbedaan generasional dan dampaknya dalam lingkungan kerja. Hal ini dapat membantu mengurangi stereotipe dan prasangka antar generasi serta meningkatkan pemahaman dan empati antar anggota tim.
2. Pembinaan dan mentoring: Implementasikan program pembinaan dan mentoring yang melibatkan anggota dari berbagai generasi. Generasi yang lebih berpengalaman dapat berbagi pengetahuan dan pengalaman mereka kepada generasi yang lebih muda, sementara generasi yang lebih muda dapat memberikan perspektif baru dan ide-ide inovatif kepada generasi yang lebih tua.
3. Fleksibilitas dalam kerja: Berikan fleksibilitas dalam hal jam kerja, lokasi kerja, dan gaya kerja untuk mengakomodasi preferensi dan kebutuhan berbagai generasi. Hal ini dapat meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas.

4. Komunikasi yang efektif: Gunakan berbagai saluran komunikasi yang sesuai dengan preferensi generasi yang berbeda. Selain komunikasi formal, jadwalkan juga pertemuan informalis atau menggunakan platform digital untuk memfasilitasi kolaborasi dan pertukaran informasi antar generasi.
5. Tim lintas generasi: Bentuk tim yang terdiri dari anggota dari berbagai generasi untuk mempromosikan kerjasama dan kolaborasi antar generasi. Tim lintas generasi dapat menciptakan ruang untuk saling belajar, menghormati perbedaan, dan membangun kekuatan berdasarkan keahlian individu.

Dengan mengelola kesenjangan generasional dengan bijaksana, organisasi dapat memanfaatkan keberagaman dan kekuatan yang dimiliki setiap generasi untuk mencapai tujuan bersama. Memahami perbedaan generasi dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif dapat meningkatkan produktivitas, kolaborasi, dan kepuasan kerja di antara anggota tim. Selain langkah-langkah di atas, organisasi juga perlu memperhatikan beberapa faktor penting dalam mengelola kesenjangan generasional:

1. Penghargaan dan pengakuan: Penting bagi organisasi untuk mengakui kontribusi dan prestasi anggota tim dari berbagai generasi. Hal ini dapat membantu meningkatkan motivasi dan keterikatan generasi yang berbeda dengan organisasi.

2. Pembangunan keterampilan: Berikan pelatihan dan pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan generasi yang berbeda. Generasi yang lebih muda mungkin membutuhkan pelatihan dalam hal teknologi dan inovasi, sementara generasi yang lebih tua dapat membutuhkan pelatihan dalam hal kepemimpinan dan manajemen.
3. Komunikasi dua arah: Dorong komunikasi yang terbuka dan dua arah antara manajemen dan anggota tim dari berbagai generasi. Berikan kesempatan kepada anggota tim untuk menyampaikan pendapat, ide, dan masukan mereka, serta mendengarkan dengan seksama. Hal ini dapat membantu mengatasi miskomunikasi dan meningkatkan keterlibatan anggota tim.
4. Pemberdayaan dan partisipasi: Libatkan anggota tim dari berbagai generasi dalam pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Hal ini dapat memberikan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi anggota tim dalam mencapai tujuan bersama.
5. Pengenalan teknologi: Berikan pelatihan dan pendampingan terkait penggunaan teknologi kepada generasi yang kurang terampil dalam hal tersebut. Hal ini akan membantu mengurangi kesenjangan digital antar generasi dan meningkatkan kemampuan anggota tim dalam menggunakan teknologi dalam pekerjaan mereka.

6. **Fleksibilitas kerja:** Memberikan fleksibilitas kerja kepada anggota tim dari berbagai generasi dapat membantu mengakomodasi kebutuhan dan preferensi masing-masing generasi. Misalnya, memberikan opsi kerja dari rumah atau jadwal kerja yang fleksibel untuk memenuhi kebutuhan work-life balance.
7. **Mentorship dan kolaborasi:** Mendorong kolaborasi antargenerasi dan memfasilitasi program mentorship antara generasi yang lebih tua dan generasi yang lebih muda dapat membantu dalam transfer pengetahuan dan pengalaman. Generasi yang lebih tua dapat berperan sebagai mentor dan memberikan panduan kepada generasi yang lebih muda, sementara generasi yang lebih muda dapat membantu dalam membawa perspektif baru dan keahlian teknologi.
8. **Budaya organisasi inklusif:** Membangun budaya organisasi yang inklusif, di mana semua anggota tim merasa dihargai dan diakui, tanpa memandang usia atau generasi. Hindari stereotip dan prasangka terhadap anggota tim berdasarkan usia mereka, dan berikan kesempatan yang setara bagi semua anggota tim untuk berkembang dan berkontribusi.
9. **Pengakuan perbedaan individu:** Meskipun ada perbedaan antar generasi, penting bagi organisasi untuk mengakui bahwa setiap individu memiliki keunikan dan kebutuhan yang berbeda. Melalui pendekatan yang personal dan individual,

organisasi dapat membangun hubungan yang kuat dengan anggota tim dari berbagai generasi.

10. Evaluasi dan penyesuaian: Lakukan evaluasi rutin terhadap upaya manajemen kesenjangan generasional dan identifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian. Lakukan perubahan yang diperlukan berdasarkan umpan balik dan pengalaman dari anggota tim, dan terus beradaptasi dengan perkembangan tren dan kebutuhan generasi yang baru muncul.
11. Program pengembangan keterampilan: Mengakui bahwa setiap generasi memiliki keterampilan dan keahlian yang berbeda, organisasi dapat menyediakan program pengembangan keterampilan yang sesuai dengan kebutuhan masing-masing generasi. Misalnya, pelatihan teknologi bagi generasi yang lebih tua atau pelatihan kepemimpinan bagi generasi yang lebih muda.
12. Pembangunan pemimpin yang inklusif: Membangun pemimpin yang mampu mengelola dan memotivasi tim multigenerasi secara efektif sangat penting. Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan dalam memahami dan menghargai perbedaan generasi, memfasilitasi kolaborasi antargenerasi, dan mengelola konflik yang mungkin timbul akibat kesenjangan generasional.
13. Komunikasi yang efektif: Komunikasi yang jelas dan terbuka sangat penting dalam mengatasi kesenjangan generasional. Organisasi perlu

memastikan bahwa pesan- pesan dan informasi yang disampaikan dapat dipahami dan relevan bagi semua anggota tim dari berbagai generasi. Penggunaan alat komunikasi yang beragam, seperti email, pesan instan, dan media sosial, dapat membantu memfasilitasi komunikasi yang efektif antargenerasi.

14. Kolaborasi tim multigenerasi: Mendorong kolaborasi dan kerjasama antargenerasi dalam proyek-proyek atau tim kerja dapat membantu dalam saling belajar dan saling menghargai. Generasi yang lebih muda dapat membantu dengan keahlian teknologi dan pemikiran inovatif, sementara generasi yang lebih tua dapat berkontribusi dengan pengalaman dan kebijaksanaan mereka.
15. Penghargaan dan pengakuan: Menghargai kontribusi dan pencapaian anggota tim dari berbagai generasi melalui penghargaan dan pengakuan dapat membangun rasa kepercayaan dan motivasi dalam tim. Penting untuk memastikan bahwa penghargaan dan pengakuan tersebut adil dan relevan bagi semua anggota tim, tanpa memandang usia atau generasi.
16. Penggunaan teknologi yang tepat: Memastikan bahwa organisasi menggunakan teknologi yang sesuai dengan kebutuhan dan preferensi dari berbagai generasi. Misalnya, menyediakan akses ke alat komunikasi dan sistem kerja yang intuitif dan mudah digunakan bagi semua anggota tim.

Pemahaman dan penggunaan teknologi yang tepat akan membantu mengurangi kesenjangan teknologi antargenerasi.

17. Penyediaan sumber daya dan dukungan: Menyediakan sumber daya dan dukungan yang dibutuhkan oleh anggota tim dari berbagai generasi untuk mencapai tujuan mereka. Hal ini dapat mencakup pelatihan, mentorship, bimbingan, atau akses ke informasi dan alat yang relevan. Menyediakan sumber daya yang sesuai akan membantu meningkatkan keterlibatan dan kinerja anggota tim dari berbagai generasi.

18. Evaluasi dan perbaikan terus-menerus: Melakukan evaluasi secara rutin terhadap upaya manajemen kesenjangan generasional dan mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan atau penyesuaian. Dengan melakukan perubahan yang diperlukan berdasarkan umpan balik dan pengalaman dari anggota tim, organisasi dapat terus beradaptasi dengan perkembangan tren dan kebutuhan generasi yang baru muncul.

Melalui pendekatan yang inklusif dan proaktif dalam mengelola kesenjangan generasional, organisasi dapat menciptakan lingkungan yang harmonis, kolaboratif, dan inovatif. Dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki oleh setiap generasi, organisasi dapat mencapai keunggulan kompetitif yang lebih baik dan siap menghadapi perubahan yang terus-menerus dalam dunia kerja yang terus berkembang.

B. KOMPETENSI GENERASIONAL DAN STRATEGI TALENTA

Kompetensi generasional mengacu pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang dimiliki oleh anggota generasi tertentu. Setiap generasi memiliki keunikan dan perspektif yang berbeda, serta kemampuan yang unik dalam memenuhi tuntutan pekerjaan dan organisasi. Dalam era kerja yang semakin multigenerasi, penting bagi organisasi untuk memahami kompetensi generasional dan mengembangkan strategi talenta yang memanfaatkannya secara efektif. Dalam artikel ini, kita akan membahas tentang kompetensi generasional dan strategi talenta yang dapat digunakan oleh organisasi.

1. Generasi Baby Boomer (lahir antara 1946-1964): •
Kompetensi: Kemampuan dalam kepemimpinan, pengalaman dan pengetahuan industri yang luas, kerja keras dan dedikasi. Strategi talenta: Menyediakan program mentorship, memberikan peran kepemimpinan yang relevan, mendorong pengetahuan berkelanjutan dan pengembangan keterampilan.
2. Generasi X (lahir antara 1965-1980): Kompetensi: Kemampuan beradaptasi dengan perubahan, kemandirian, keterampilan teknologi, dan keseimbangan kerja-hidup. Strategi talenta: Memberikan fleksibilitas kerja, penggunaan teknologi yang efektif, pengembangan keterampilan kepemimpinan, dan kesempatan untuk berkontribusi dalam pengambilan keputusan organisasi.

3. Generasi Y atau Millennial (lahir antara 1981-1996):
Kompetensi: Kreativitas, inovasi, kemampuan multitasking, keahlian dalam teknologi dan media sosial, kolaborasi. Strategi talenta: Menyediakan lingkungan kerja yang inklusif dan beragam, memberikan kesempatan pengembangan keterampilan dan pemimpin muda, memberikan fleksibilitas kerja dan pengakuan atas kontribusi.
4. Generasi Z atau Digital Natives (lahir setelah 1997):
 - Kompetensi: Keterampilan teknologi yang canggih, pemahaman tentang media sosial dan digital, fleksibilitas, kerja tim, kreativitas.
 - Strategi talenta: Memanfaatkan teknologi dalam proses kerja, memberikan kesempatan untuk berinovasi, membangun budaya kerja yang inklusif, memperhatikan keseimbangan kerja-hidup.Strategi talenta yang efektif untuk mengelola kompetensi generasional meliputi:
 1. Program pengembangan keterampilan lintas generasi: Menyediakan pelatihan dan pengembangan yang mencakup aspek-aspek yang relevan bagi setiap generasi. Hal ini dapat meliputi keterampilan teknologi, kepemimpinan, kolaborasi, dan keseimbangan kerja-hidup.
 2. Mentorship antargenerasi: Mendorong kolaborasi dan saling belajar antara generasi yang lebih berpengalaman dengan generasi yang lebih muda melalui program mentorship. Hal ini akan memfasilitasi transfer pengetahuan dan pengembangan keterampilan lintas generasi.

3. **Fleksibilitas kerja:** Mengakomodasi kebutuhan dan preferensi generasi yang berbeda dengan menyediakan fleksibilitas dalam jadwal kerja, tempat kerja, atau bentuk pekerjaan. Hal ini akan membantu memenuhi kebutuhan kerja-hidup yang seimbang dan meningkatkan keterlibatan generasi yang lebih muda.
4. **Pemberian tanggung jawab dan keterlibatan:** Memberikan kesempatan kepada anggota generasi yang lebih muda untuk terlibat dalam pengambilan keputusan dan proyek strategis. Hal ini akan memotivasi mereka untuk berkontribusi secara aktif dan merasa bernilai dalam organisasi.
5. **Penggunaan teknologi yang efektif:** Memanfaatkan teknologi dalam proses kerja dan komunikasi organisasi untuk memfasilitasi kolaborasi antargenerasi. Hal ini juga memungkinkan generasi yang lebih muda untuk mengaplikasikan keterampilan teknologi mereka dengan maksimal.
6. **Budaya inklusif dan keragaman:** Membangun budaya kerja yang inklusif dan menghargai keragaman generasional. Ini mencakup pengakuan dan penghargaan terhadap kontribusi setiap generasi, kesempatan yang adil untuk pertumbuhan karir, dan penghapusan stereotip atau prasangka terhadap generasi tertentu.
7. **Pengelolaan kinerja berbasis kompetensi:** Menggunakan pendekatan manajemen kinerja yang berfokus pada kompetensi yang relevan untuk setiap generasi. Ini memungkinkan evaluasi yang

adil dan obyektif berdasarkan keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik yang sesuai dengan peran pekerjaan.

8. Pengakuan dan insentif yang sesuai: Memberikan penghargaan dan insentif yang sesuai dengan preferensi dan motivasi setiap generasi. Hal ini dapat mencakup pengakuan publik, fleksibilitas dalam bentuk penghargaan (misalnya, uang tunai, liburan, atau pengembangan pribadi), dan pengakuan atas kontribusi yang signifikan.
9. Pemberdayaan kepemimpinan multigenerasi: Mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang mampu mengelola tim multigenerasi. Ini mencakup kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan generasi, memfasilitasi kolaborasi antargenerasi, dan memberikan arahan yang relevan dan inspiratif.
10. Evaluasi dan perbaikan berkelanjutan: Melakukan evaluasi rutin terhadap efektivitas strategi talenta dalam mengelola kompetensi generasional. Ini memungkinkan identifikasi area perbaikan dan penyesuaian yang diperlukan untuk memastikan kesuksesan jangka panjang dalam mengelola perbedaan generasi.
11. Pengembangan program suksesi: Membangun program suksesi yang mempertimbangkan perbedaan generasi dan mendorong transfer pengetahuan antargenerasi. Ini memastikan kelangsungan organisasi dengan menjaga

kontinuitas kepemimpinan dan pengembangan talenta yang beragam.

12. Penggunaan teknologi HRM yang canggih: Mengadopsi sistem manajemen sumber daya manusia yang menggunakan teknologi canggih seperti AI (Artificial Intelligence) dan HR analytics. Hal ini dapat membantu mengidentifikasi tren dan kebutuhan talenta generasional, serta memberikan informasi yang relevan untuk pengambilan keputusan strategis.
13. Pembentukan tim lintas generasi: Mendorong kerjasama dan kolaborasi antargenerasi melalui pembentukan tim yang terdiri dari anggota generasi yang berbeda. Ini akan memfasilitasi saling pembelajaran, pemahaman, dan penghormatan antargenerasi.
14. Pelatihan kesadaran generasional: Menyelenggarakan pelatihan atau workshop yang mengajarkan anggota tim tentang karakteristik dan preferensi generasi yang berbeda. Hal ini akan meningkatkan pemahaman dan kesadaran akan perbedaan generasi, sehingga memperkuat kerja tim dan kolaborasi.
15. Komunikasi yang efektif: Menerapkan strategi komunikasi yang mempertimbangkan preferensi generasi yang berbeda, baik dalam gaya, saluran, atau konten komunikasi. Ini akan memastikan pesan yang disampaikan dapat diterima dengan baik oleh semua anggota tim.

16. Pemberdayaan melalui pengambilan keputusan partisipatif: Mendorong partisipasi aktif dari anggota generasi yang lebih muda dalam pengambilan keputusan organisasi. Hal ini akan memberikan rasa memiliki dan meningkatkan motivasi anggota generasi muda untuk berkontribusi secara maksimal.
17. Fasilitas dan lingkungan kerja yang fleksibel: Menyediakan fasilitas dan lingkungan kerja yang memperhatikan kebutuhan generasi yang berbeda, seperti fleksibilitas jam kerja, area kerja yang kreatif, atau ruang kolaborasi. Hal ini akan meningkatkan kenyamanan dan produktivitas anggota tim dari berbagai generasi.
18. Penghargaan dan pengakuan yang beragam: Membuat program penghargaan dan pengakuan yang menghargai kontribusi dari berbagai generasi. Hal ini dapat mencakup penghargaan individu, tim, atau proyek yang memberikan pengakuan yang adil kepada anggota tim dari generasi yang berbeda.
19. Pengembangan kepemimpinan inklusif: Mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang inklusif, memahami perbedaan generasi, dan mampu memotivasi dan menginspirasi anggota tim dari berbagai generasi. Ini akan membangun hubungan kerja yang kuat dan produktif antara pemimpin dan anggota tim.
20. Evaluasi kinerja yang obyektif: Menerapkan sistem evaluasi kinerja yang objektif dan transparan, yang

mencerminkan kebutuhan dan preferensi generasi yang berbeda. Hal ini akan memastikan keadilan dalam pengakuan, promosi, dan pengembangan karir.

21. Program mentoring dan coaching: Mengimplementasikan program mentoring dan coaching yang melibatkan anggota tim dari berbagai generasi. Program ini akan memfasilitasi transfer pengetahuan dan pengalaman antargenerasi, serta membantu dalam pengembangan karir dan pertumbuhan pribadi anggota tim.
22. Pengembangan keterampilan digital: Menyediakan pelatihan dan pengembangan keterampilan digital kepada anggota tim dari generasi yang lebih tua. Hal ini akan membantu mereka untuk mengikuti perkembangan teknologi dan meningkatkan daya saing di era digital.
23. Budaya kerja inklusif: Membangun budaya kerja yang inklusif, yang menghargai kontribusi dari berbagai generasi dan mendorong kolaborasi antargenerasi. Hal ini akan menciptakan lingkungan kerja yang saling mendukung dan memperkuat rasa kepemilikan terhadap organisasi.
24. Fleksibilitas dalam karir: Memberikan fleksibilitas dalam pengembangan karir dan jenjang karir yang tidak terpaku pada usia atau lama pengalaman. Ini akan memberikan kesempatan yang adil bagi anggota tim dari berbagai generasi untuk

memajukan karir mereka sesuai dengan potensi dan keinginan mereka.

25. Peningkatan kompetensi multikultural: Menyelenggarakan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan pemahaman dan keterampilan dalam bekerja dengan tim multikultural dan multigenerasi. Ini akan membantu dalam mengelola perbedaan budaya dan generasi dalam lingkungan kerja yang semakin beragam.
26. Program pengembangan kepemimpinan generasional: Menyediakan program pengembangan kepemimpinan yang khusus ditujukan untuk anggota tim dari berbagai generasi. Program ini akan membantu mereka untuk mengembangkan keterampilan kepemimpinan yang relevan dengan karakteristik dan kebutuhan generasi mereka.
27. Penggunaan teknologi kolaborasi: Memanfaatkan teknologi kolaborasi seperti platform online, aplikasi, dan alat komunikasi yang memungkinkan anggota tim dari berbagai generasi untuk berkolaborasi secara efisien dan efektif.
28. Penempatan tugas yang sesuai: Memperhatikan preferensi dan keahlian anggota tim dari berbagai generasi dalam penempatan tugas dan proyek. Hal ini akan memaksimalkan potensi setiap individu dan meningkatkan kepuasan kerja.
29. Program reward dan insentif yang relevan: Mengembangkan program reward dan insentif yang relevan dengan motivasi dan preferensi

generasi yang berbeda. Hal ini akan memberikan pengakuan yang sesuai dan meningkatkan motivasi anggota tim dari berbagai generasi untuk mencapai hasil yang optimal.

30. Evaluasi dan pengembangan berkelanjutan: Melakukan evaluasi rutin terhadap implementasi strategi talenta generasional dan melakukan pengembangan berkelanjutan untuk meningkatkan efektivitasnya. Hal ini melibatkan pengumpulan umpan balik dari anggota tim dan penyesuaian yang diperlukan untuk mencapai keberhasilan jangka panjang. Dalam mengelola kompetensi generasional, penting bagi organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang inklusif, menghormati, dan menghargai perbedaan generasi. Dengan memahami karakteristik, nilai, dan kebutuhan setiap generasi, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang produktif, kolaboratif, dan menguntungkan bagi semua anggota tim. Dengan mengadopsi strategi talenta yang mencerminkan kebutuhan dan preferensi generasi yang berbeda, organisasi dapat memanfaatkan potensi penuh dari setiap anggota tim. Mengelola kompetensi generasional secara efektif akan meningkatkan keterlibatan, motivasi, dan produktivitas anggota tim dari berbagai generasi, sehingga menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan sukses.

C. KOMPETENSI GENERASIONAL DAN STRATEGI PRODUK

Kompetensi generasional dan strategi produk memiliki hubungan erat dalam konteks bisnis yang sedang berkembang. Setiap generasi memiliki karakteristik dan preferensi yang berbeda dalam hal penggunaan dan kebutuhan produk, sehingga penting bagi perusahaan untuk memahami dan mengelola kompetensi generasional untuk merancang strategi produk yang efektif. Dalam artikel ini, kita akan membahas mengenai kompetensi generasional dan strategi produk yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

1. Kompetensi Generasional Setiap generasi memiliki keahlian, pengetahuan, dan pengalaman yang unik. Memahami kompetensi generasional akan membantu perusahaan untuk mengoptimalkan kinerja tim dan mencapai keberhasilan jangka panjang. Berikut adalah beberapa kompetensi generasional yang dapat ditemukan dalam organisasi:
 - a. Generasi Baby Boomer: Generasi ini umumnya memiliki pengalaman kerja yang luas dan pemahaman yang mendalam tentang industri tertentu. Mereka memiliki kompetensi dalam kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan pemecahan masalah berdasarkan pengalaman.
 - b. Generasi X: Generasi ini cenderung memiliki sikap yang mandiri dan berorientasi pada pencapaian hasil. Mereka memiliki kompetensi

- dalam adaptasi teknologi, pemecahan masalah, dan kolaborasi tim.
- c. Generasi Y (Millennial): Generasi ini tumbuh dengan teknologi yang maju dan memiliki keahlian dalam teknologi digital. Mereka cenderung memiliki kompetensi dalam inovasi, kolaborasi virtual, dan pemahaman tentang tren pasar.
 - d. Generasi Z: Generasi ini merupakan digital native yang lahir dan tumbuh dalam era teknologi digital. Mereka memiliki kompetensi dalam teknologi digital, kreativitas, dan adaptasi cepat terhadap perubahan.
2. Strategi Produk Strategi produk yang efektif adalah kunci keberhasilan dalam pasar yang kompetitif. Perusahaan harus mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi konsumen dari berbagai generasi untuk merancang produk yang relevan dan menarik. Berikut adalah beberapa strategi produk yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memanfaatkan kompetensi generasional:
- a. Segmentasi Pasar Berbasis Generasi: Perusahaan dapat menggunakan segmentasi pasar berdasarkan generasi untuk mengidentifikasi kebutuhan dan preferensi konsumen yang berbeda. Dengan memahami karakteristik dan preferensi generasi tertentu, perusahaan dapat mengembangkan produk yang sesuai dengan kebutuhan mereka.

- b. Penelitian Pasar dan Analisis Tren: Perusahaan perlu melakukan penelitian pasar yang mendalam dan menganalisis tren konsumen untuk memahami pergeseran preferensi dan kebutuhan produk dari generasi ke generasi. Dengan memahami tren ini, perusahaan dapat merancang produk yang inovatif dan relevan.
- c. Pengembangan Produk yang Adaptif: Perusahaan perlu mengembangkan produk yang dapat menyesuaikan dengan perubahan tren dan preferensi generasional. Ini melibatkan kemampuan untuk menghadirkan fitur dan fungsionalitas baru sesuai dengan kebutuhan konsumen dari generasi yang berbeda.
- d. Penggunaan Teknologi Digital: Mengingat generasi muda terbiasa dengan teknologi digital, perusahaan perlu memanfaatkan teknologi digital dalam pengembangan dan pemasaran produk. Ini termasuk penggunaan platform online, media sosial, dan aplikasi mobile untuk menjangkau konsumen secara efektif.
- e. Personalisasi Produk: Konsumen saat ini cenderung mencari pengalaman yang personal dan unik. Perusahaan dapat memanfaatkan kompetensi generasional untuk merancang produk yang dapat dipersonalisasi sesuai dengan preferensi individu. Ini akan meningkatkan keterlibatan konsumen dan menciptakan hubungan jangka panjang.

- f. Pemasaran dan Komunikasi yang Tepat Sasaran: Perusahaan perlu mengembangkan strategi pemasaran dan komunikasi yang tepat sasaran untuk masing-masing generasi. Hal ini melibatkan pemilihan saluran komunikasi yang sesuai, bahasa yang relevan, dan pesan yang menarik bagi setiap generasi.
- g. Pelatihan dan Pengembangan Tim: Perusahaan perlu memberikan pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk mengoptimalkan kompetensi generasional dalam tim. Ini termasuk pelatihan teknis, kepemimpinan, kolaborasi, dan pengembangan ktim yang inklusif dan multigenerasional.
- h. Kemitraan dan Aliansi Strategis: Perusahaan dapat menjalin kemitraan dan aliansi strategis dengan perusahaan lain yang memiliki keahlian dan pengalaman dalam merancang produk untuk generasi tertentu. Ini dapat membantu perusahaan mendapatkan pemahaman yang lebih mendalam tentang preferensi konsumen dan mengembangkan produk yang sesuai.
- i. Memonitor Perkembangan Pasar: Perusahaan perlu terus memonitor perkembangan pasar dan pergeseran preferensi konsumen dari generasi ke generasi. Dengan memahami perubahan ini, perusahaan dapat melakukan penyesuaian dan inovasi dalam strategi produk mereka.

- j. Penggunaan Teknologi Analitik: Perusahaan dapat memanfaatkan teknologi analitik dan big data untuk menganalisis data konsumen dan mengidentifikasi pola pembelian serta preferensi konsumen dari berbagai generasi. Hal ini dapat membantu perusahaan dalam mengambil keputusan yang lebih tepat dalam merancang produk yang sesuai.
- k. Evaluasi dan Umpan Balik Konsumen: Perusahaan perlu terus menerima umpan balik dari konsumen mengenai produk mereka. Hal ini dapat dilakukan melalui survei, wawancara, dan analisis data konsumen. Dengan mendengarkan dan merespons umpan balik konsumen, perusahaan dapat melakukan perbaikan dan pengembangan produk yang berkelanjutan.
- l. Kolaborasi dengan Generasi Muda: Perusahaan dapat melibatkan generasi muda dalam proses pengembangan produk. Melibatkan mereka dalam kelompok diskusi, penelitian pasar, dan sesi kreatif dapat membantu perusahaan mendapatkan perspektif dan ide-ide segar dari generasi yang lebih muda.
- m. Pengembangan Produk Berkelanjutan: Perusahaan dapat mempertimbangkan aspek keberlanjutan dalam pengembangan produk mereka. Generasi muda seringkali memiliki kepedulian yang tinggi terhadap isu lingkungan dan sosial. Dengan menghadirkan produk yang

ramah lingkungan, menggunakan bahan baku yang bertanggung jawab, atau memberikan kontribusi terhadap masyarakat, perusahaan dapat menarik minat generasi tersebut.

- n. Pengujian dan Evaluasi Produk: Penting bagi perusahaan untuk melakukan pengujian dan evaluasi produk secara teratur. Melalui pengujian, perusahaan dapat mengetahui sejauh mana produk memenuhi harapan konsumen dari berbagai generasi. Evaluasi produk juga membantu perusahaan untuk mengidentifikasi kelemahan dan peluang pengembangan lebih lanjut.
- o. Perhatikan Pengalaman Pengguna: Pengalaman pengguna yang baik adalah kunci untuk memenangkan hati konsumen. Perusahaan perlu memperhatikan pengalaman pengguna dari berbagai generasi dengan memastikan produk mudah digunakan, intuitif, dan menyediakan nilai tambah yang diinginkan oleh konsumen.
- p. Penyesuaian Harga: Setiap generasi mungkin memiliki preferensi harga yang berbeda. Perusahaan perlu mempertimbangkan kepekaan harga konsumen dari berbagai generasi dan menyesuaikan harga produk mereka secara sesuai. Penawaran harga yang kompetitif dan penawaran khusus untuk generasi tertentu dapat meningkatkan daya tarik produk.

- q. Pemasaran Berbasis Generasi: Perusahaan perlu merancang strategi pemasaran yang sesuai dengan karakteristik dan preferensi generasi yang ditargetkan. Penggunaan media sosial, influencer marketing, dan konten yang relevan dengan generasi tertentu dapat membantu perusahaan untuk menjangkau dan mempengaruhi konsumen potensial.
- r. Keunggulan Produk: Perusahaan harus memastikan produk mereka memiliki keunggulan yang membedakan dari pesaing. Identifikasi nilai tambah produk dan fokus pada keunggulan yang diinginkan oleh konsumen dari berbagai generasi dapat membantu perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.
- s. Kolaborasi dengan Influencer: Influencer atau tokoh yang populer di kalangan generasi tertentu dapat membantu meningkatkan kesadaran dan citra merek. Perusahaan dapat menjalin kerja sama dengan influencer yang relevan dengan target pasar generasi tertentu untuk mempromosikan produk mereka secara efektif.
- t. Inovasi Produk: Perusahaan harus terus berinovasi dalam pengembangan produk mereka. Inovasi dapat meliputi pengembangan fitur baru, teknologi baru, atau pembaruan desain yang sesuai dengan tren dan perkembangan generasi saat ini.

- u. Dukungan Pelanggan: Perusahaan perlu menyediakan dukungan pelanggan yang memadai untuk memastikan kepuasan konsumen dari berbagai generasi. Layanan pelanggan yang responsif, panduan pengguna, dan kemudahan komunikasi dapat meningkatkan kepercayaan dan loyalitas konsumen.
- v. Evaluasi dan Pemantauan Pasar: Perusahaan harus terus memantau dan mengevaluasi perubahan dalam perilaku konsumen dari berbagai generasi. Melalui analisis pasar yang mendalam dan pemantauan tren, perusahaan dapat mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dapat mempengaruhi strategi produk mereka.
- w. Penelitian Pasar: Penelitian pasar secara teratur sangat penting untuk memahami kebutuhan, preferensi, dan perilaku konsumen dari berbagai generasi. Melalui penelitian pasar, perusahaan dapat mengumpulkan data dan informasi yang relevan untuk menginformasikan pengembangan produk dan strategi pemasaran.
- x. Pengukuran Kinerja Produk: Perusahaan perlu mengukur kinerja produk mereka secara teratur untuk mengevaluasi efektivitas strategi produk yang telah diterapkan. Pengukuran ini dapat meliputi penjualan, kepuasan konsumen, dan penghargaan atau pengakuan dari industri.

Dengan menerapkan strategi produk yang sesuai dengan kompetensi generasional, perusahaan dapat mencapai keunggulan kompetitif dalam pasar yang kompetitif. Mengerti dan merespons perubahan preferensi dan kebutuhan konsumen dari generasi ke generasi adalah kunci keberhasilan dalam menciptakan produk yang relevan dan menarik bagi target pasar yang beragam.

D. HAMBATAN BUDAYA DALAM MANAJEMEN TALENTA

Hambatan budaya dalam manajemen talenta merujuk pada tantangan dan kendala yang muncul sebagai akibat dari perbedaan budaya di lingkungan kerja. Budaya organisasi memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan manajemen talenta, termasuk dalam merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang berkualitas. Namun, dalam konteks globalisasi dan keragaman budaya yang semakin kompleks, hambatan budaya seringkali menjadi penghalang dalam mencapai tujuan manajemen talenta. Berikut ini adalah beberapa hambatan budaya umum yang dapat muncul dalam manajemen talenta:

1. Perbedaan Nilai dan Norma: Setiap budaya memiliki nilai dan norma yang berbedabeda. Nilai-nilai ini mencakup keyakinan, sikap, dan prinsip yang dianggap penting oleh masyarakat. Ketika perusahaan beroperasi dalam lingkungan multikultural, perbedaan nilai dan norma dapat

menyebabkan ketegangan dan ketidakcocokan antara manajemen dan karyawan. Misalnya, sistem hierarki yang kuat dalam budaya tertentu mungkin tidak sejalan dengan pendekatan manajemen partisipatif yang diadopsi oleh perusahaan. Perbedaan nilai dan norma ini dapat menghambat komunikasi, kerja sama, dan pengembangan talenta.

2. Komunikasi yang Tidak Efektif: Bahasa dan gaya komunikasi yang berbeda dapat menjadi hambatan dalam manajemen talenta. Ketidakmampuan untuk berkomunikasi secara efektif antara manajemen dan karyawan yang berasal dari latar belakang budaya yang berbeda dapat menyebabkan kesalahpahaman, konflik, dan ketidakseimbangan dalam memberikan umpan balik dan petunjuk. Selain itu, perbedaan persepsi dan interpretasi pesan juga dapat mempengaruhi manajemen kinerja dan pengembangan talenta.
3. Tidak Mampu Menyesuaikan: Keterbatasan dalam adaptasi terhadap budaya baru dapat menjadi hambatan dalam manajemen talenta. Ketika perusahaan mempekerjakan karyawan dari berbagai budaya, penting untuk memiliki kepekaan budaya dan keterampilan adaptasi yang kuat. Ketidakmampuan untuk memahami dan menghormati budaya baru dapat menghambat integrasi karyawan baru, mempengaruhi motivasi dan kinerja mereka, dan menyebabkan ketidakseimbangan dalam manajemen talenta.

4. **Konflik Budaya:** Perbedaan budaya seringkali menyebabkan konflik dan ketegangan di tempat kerja. Misalnya, perbedaan dalam pola komunikasi, penyelesaian konflik, dan preferensi kerja dapat menyebabkan konflik antar karyawan atau dengan manajemen. Konflik budaya dapat menghambat kolaborasi, motivasi, dan kepuasan kerja, yang pada gilirannya berdampak negatif pada manajemen talenta.
5. **Stereotip dan Prasangka:** Stereotip dan prasangka budaya dapat mempengaruhi persepsi dan evaluasi terhadap karyawan. Diskriminasi budaya dapat terjadi dalam hal promosi, penghargaan, dan pengakuan, yang dapat menghambat perkembangan karier dan keterlibatan karyawan. Penting bagi manajemen untuk mengatasi stereotip dan prasangka budaya yang tidak sehat dan mempromosikan inklusi dan keadilan dalam manajemen talenta.
6. **Kesulitan dalam Merancang Program Pengembangan:** Perbedaan budaya dapat menghadirkan kesulitan dalam merancang program pengembangan yang efektif. Pendekatan pengembangan yang efektif harus mempertimbangkan konteks budaya dan kebutuhan karyawan. Kesulitan dalam memahami preferensi dan harapan karyawan dari berbagai budaya dapat menyebabkan kegagalan program pengembangan dan mengecewakan talenta yang berpotensi.

7. Ketidakcocokan Nilai Organisasi dan Nilai Individu: Budaya organisasi yang kuat dengan nilai-nilai yang jelas mungkin tidak selalu sejalan dengan nilai-nilai individu dari berbagai budaya. Perbedaan nilai dan prioritas dapat mempengaruhi motivasi dan komitmen karyawan terhadap perusahaan. Jika tidak ada keselarasan antara nilai-nilai individu dan nilai-nilai organisasi, dapat terjadi konflik dan ketidakseimbangan dalam manajemen talenta.
8. Kesulitan dalam Membangun Tim yang Efektif: Budaya yang beragam dapat menyulitkan pembentukan tim yang efektif. Perbedaan dalam gaya kerja, komunikasi, dan penyelesaian masalah dapat menghambat kolaborasi dan kerja tim yang harmonis. Penting bagi manajemen untuk mengembangkan pemahaman dan penghargaan terhadap keberagaman budaya dalam tim, serta mempromosikan budaya inklusif dan kerjasama.
9. Ketidakpastian dan Resistensi terhadap Perubahan: Budaya yang berbeda-beda juga dapat menyebabkan ketidakpastian dan resistensi terhadap perubahan. Ketika perusahaan menghadapi perubahan organisasi, seperti restrukturisasi atau pengenalan sistem baru, budaya yang kuat mungkin menghambat adaptasi dan penerimaan perubahan. Penting untuk mengelola perubahan dengan sensitivitas budaya, melibatkan karyawan dalam proses perubahan, dan membangun komunikasi yang terbuka.

10. **Pengelolaan Konflik Budaya:** Konflik budaya yang tidak diatasi dengan baik dapat menjadi hambatan dalam manajemen talenta. Pengelolaan konflik yang efektif memerlukan pemahaman yang mendalam tentang perbedaan budaya dan strategi penyelesaian konflik yang sesuai. Perusahaan harus menerapkan pendekatan yang adil dan inklusif dalam mengatasi konflik budaya untuk mencapai harmoni dan kerjasama dalam manajemen talenta.

Untuk mengatasi hambatan budaya dalam manajemen talenta, perusahaan perlu mengadopsi pendekatan yang inklusif dan sensitif terhadap keberagaman budaya. Beberapa langkah yang dapat diambil adalah:

1. **Pendidikan dan Pelatihan:** Memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan tentang keberagaman budaya, kesadaran lintas budaya, dan komunikasi yang efektif antar budaya. Ini akan membantu meningkatkan pemahaman dan penghargaan terhadap perbedaan budaya dan mempromosikan kerja tim yang harmonis.
2. **Kebijakan dan Prosedur yang Inklusif:** Mengembangkan kebijakan dan prosedur yang inklusif dan menghormati budaya, seperti kebijakan penghargaan yang adil, prosedur penilaian kinerja yang objektif, dan kebijakan pengembangan karier yang berkeadilan.
3. **Kepemimpinan yang Inklusif:** Memastikan kepemimpinan yang inklusif dengan pemimpin

yang mampu mengelola keberagaman budaya dengan bijaksana. Kepemimpinan yang inklusif mempromosikan penghargaan terhadap perbedaan budaya, memberdayakan karyawan dari berbagai budaya, dan menciptakan lingkungan kerja yang inklusif.

4. **Komunikasi yang Efektif:** Membangun komunikasi yang efektif antar budaya dengan mengadopsi gaya komunikasi yang sensitif dan menghormati perbedaan budaya. Menggunakan bahasa yang jelas dan menjaga saluran komunikasi yang terbuka dapat membantu mengurangi kesalahpahaman dan konflik yang timbul akibat perbedaan budaya.
5. **Pembentukan Tim yang Beragam:** Mendorong pembentukan tim yang beragam secara budaya, menghargai keberagaman dan mempromosikan kerjasama lintas budaya. Tim yang beragam dapat memberikan sudut pandang yang kaya dan menghasilkan solusi yang lebih inovatif.
6. **Membangun Budaya Organisasi yang Inklusif:** Membangun budaya organisasi yang menghargai keberagaman budaya, di mana semua karyawan merasa diterima dan dihormati tanpa memandang latar belakang budaya mereka. Budaya organisasi yang inklusif menciptakan lingkungan yang mendukung kolaborasi dan perkembangan talenta dari berbagai budaya.
7. **Penghargaan dan Pengakuan:** Memberikan penghargaan dan pengakuan yang adil kepada karyawan dari berbagai budaya, sehingga mereka

merasa dihargai dan diberikan kesempatan yang setara untuk berkembang. Penghargaan dan pengakuan ini dapat mendorong motivasi dan keterlibatan karyawan dari berbagai budaya.

8. **Penyediaan Sumber Daya dan Dukungan:** Menyediakan sumber daya dan dukungan yang diperlukan bagi karyawan dari berbagai budaya untuk mengatasi hambatan budaya. Ini dapat meliputi program pelatihan lintas budaya, mentorship, atau fasilitas untuk memperoleh pengetahuan tentang budaya satu sama lain.
9. **Evaluasi dan Pemantauan Kinerja Budaya:** Melakukan evaluasi dan pemantauan kinerja budaya secara teratur untuk mengidentifikasi hambatan budaya yang mungkin muncul dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk mengatasinya. Ini dapat dilakukan melalui survei kepuasan karyawan, wawancara, atau grup diskusi.
10. **Pengembangan Keterampilan Budaya:** Mengembangkan keterampilan budaya karyawan melalui pelatihan atau program pengembangan. Ini dapat mencakup pengembangan pemahaman tentang budaya, keterampilan adaptasi, keterampilan komunikasi lintas budaya, dan pemecahan masalah budaya.

Dalam menghadapi hambatan budaya dalam manajemen talenta, penting untuk memiliki sikap terbuka, inklusif, dan menghormati perbedaan budaya. Keterlibatan dan partisipasi karyawan dari berbagai budaya dalam

proses manajemen talenta akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang harmonis, kolaboratif, dan mendukung pertumbuhan dan pengembangan talenta secara efektif. Dalam mengelola talenta dalam organisasi, hambatan budaya dapat menjadi faktor yang signifikan dalam merintangi kesuksesan strategi manajemen talenta. Dalam kesimpulan, kita dapat menyimpulkan beberapa hal terkait hambatan budaya dalam manajemen talenta.

Pertama, hambatan budaya dapat mempengaruhi hubungan antarindividu dan kerjasama tim. Ketika budaya individu atau kelompok tidak sejalan, konflik dan kesalahpahaman dapat timbul. Komunikasi yang efektif dan pemahaman yang baik tentang perbedaan budaya dapat membantu mengurangi hambatan ini dan membangun hubungan yang kuat di antara karyawan.

Kedua, hambatan budaya dapat mempengaruhi kebijakan dan praktik manajemen talenta. Budaya organisasi yang kuat mungkin tidak mampu mengakomodasi atau menghargai keberagaman budaya. Hal ini dapat berdampak negatif pada kebijakan perekrutan, penilaian kinerja, dan pengembangan karir. Penting bagi organisasi untuk meninjau dan menyesuaikan kebijakan dan praktik manajemen talenta mereka untuk mencerminkan keberagaman budaya yang ada.

Ketiga, hambatan budaya dapat mempengaruhi tingkat keterlibatan dan motivasi karyawan. Jika karyawan merasa bahwa budaya organisasi tidak menghargai atau tidak memahami nilai-nilai dan kepercayaan mereka, mereka mungkin kehilangan motivasi dan keterlibatan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk

menciptakan budaya yang inklusif dan memperhatikan keberagaman budaya.

Keempat, hambatan budaya dapat mempengaruhi adaptasi terhadap perubahan dan inovasi. Budaya yang kaku atau terlalu terikat pada tradisi dapat menghambat kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Manajemen harus mempertimbangkan budaya organisasi dalam merancang dan melaksanakan inisiatif perubahan, serta memastikan bahwa perubahan tersebut diintegrasikan dengan baik ke dalam budaya yang ada.

Kelima, hambatan budaya dapat mempengaruhi hubungan dengan pelanggan dan pasar global. Jika organisasi tidak mampu memahami atau menghargai budaya pelanggan atau pasar target mereka, mereka mungkin kesulitan dalam menciptakan produk atau layanan yang relevan dan menarik bagi mereka. Penting bagi organisasi untuk mengembangkan pemahaman yang mendalam tentang budaya pelanggan dan pasar global untuk mengatasi hambatan ini.

Secara keseluruhan, hambatan budaya dalam manajemen talenta dapat menjadi tantangan yang signifikan bagi organisasi. Namun, dengan kesadaran yang tepat, komitmen untuk menciptakan budaya inklusif, dan tindakan yang tepat, hambatan ini dapat diatasi. Penting bagi organisasi untuk mengenali, memahami, dan menghargai perbedaan budaya serta memastikan bahwa budaya yang ada mendukung pertumbuhan dan pengembangan talenta yang beragam.

E. STUDI KASUS KASUS I

Perekonomian global mengalami kontraksi yang signifikan akibat pandemi COVID-19. Selama kuartal kedua tahun 2020, perekonomian AS turun 35% dibandingkan periode yang sama tahun lalu dan perekonomian Zona Euro mengalami penurunan rata-rata sebesar 12,1% dibandingkan kuartal pertama tahun ini. Spanyol mengalami penurunan terbesar sebesar 18,5%. Kesulitan keuangan ini mempengaruhi manajemen talenta secara signifikan. Pertama, banyak perusahaan telah menerapkan pembekuan perekrutan dan PHK. Misalnya, pada akhir Maret 2020, 42% perusahaan di Amerika Serikat dan Kanada membekukan atau mengurangi perekrutan, sementara 28% lainnya mempertimbangkan untuk melakukan hal tersebut. Di Amerika Serikat, industri rekreasi dan perhotelan kehilangan 7,7 juta pekerjaan pada bulan April 2020, yang mewakili 47% dari total posisi. Demikian pula, sekitar 397.000 orang di seluruh Uni Eropa kehilangan pekerjaan pada bulan April.

Bahkan industri yang secara tradisional dianggap aman seperti teknologi tinggi mengalami PHK yang belum pernah terjadi sebelumnya. Faktanya, perusahaan teknologi di Silicon Valley telah memangkas lebih dari 40.000 pekerjaan antara bulan Maret dan Mei 2020. Di Inggris dan Eropa, sekitar 38% perusahaan teknologi telah membekukan sebagian besar perekrutan mereka. Tantangan kedua dalam manajemen talenta adalah banyak pekerja yang mampu mempertahankan pekerjaannya menghadapi pembekuan gaji, pembatalan bonus, dan pengurangan gaji. Secara global, 29% perusahaan telah

menerapkan pemotongan gaji, 42% melakukan pembekuan gaji, dan 37% melakukan pengurangan bonus. Di seluruh dunia dan di semua industri, 67% eksekutif, 56% manajer menengah, dan 49% profesional dan supervisor mengalami pemotongan gaji. Tantangan signifikan ketiga dalam manajemen talenta yang terkait langsung dengan pandemi ini adalah bagaimana pekerjaan dilakukan. Teleworking telah menjadi norma bagi banyak karyawan, dan pada Mei 2020, 76% perusahaan mengharuskan semua atau sebagian besar karyawannya bekerja dari rumah. Sebelum pandemi ini, hanya 5,4% tenaga kerja di negara-negara UE-27 yang secara rutin bekerja dari rumah, dan hanya 15% tenaga kerja yang pernah bekerja jarak jauh. Selama pandemi, diperkirakan sekitar 25% pekerjaan terjadi di sektor-sektor yang “dapat bekerja jarak jauh”. Saat setidaknya 62% tenaga kerja bekerja dari jarak jauh, karyawan tidak memiliki akses ke sumber daya fisik dan peralatan di kantor seperti dulu. Selain itu, dalam teleworking, komunikasi antarpribadi yang spontan diminimalkan; organisasi perlu mengandalkan jaringan komunikasi informal untuk menyebarkan pengetahuan, memfasilitasi inovasi, dan meningkatkan produktivitas.

Terakhir, pandemi ini telah memperburuk stres dan kelelahan karyawan. Di Amerika Serikat, 45% karyawan melaporkan bahwa mereka mengalami kelelahan pada bulan Mei 2020. COVID-19 berkontribusi terhadap tingkat stres yang sangat tinggi ini karena meningkatnya beban kerja (45%), kebutuhan untuk mengatur kehidupan pribadi dan profesional (35%); kurangnya komunikasi, umpan balik, dan dukungan (32%), peningkatan tekanan waktu

(30%); dan ekspektasi kinerja yang tidak jelas dan berubah-ubah (26%). Selain itu, bertentangan dengan kepercayaan umum, bekerja dari rumah dapat menyebabkan stres, yang berdampak negatif pada kesejahteraan dan kinerja karyawan dan akibatnya, kinerja organisasi. Alasannya adalah berkurangnya waktu perjalanan dan jam kerja yang fleksibel sering kali terhapuskan oleh harapan bahwa lebih banyak pekerjaan harus dilakukan dengan biaya yang lebih sedikit. Misalnya, sebelum pandemi, 66% profesional teknologi jarak jauh percaya bahwa mereka mengalami kelelahan, dibandingkan dengan 64% karyawan yang pergi ke kantor setiap hari.

Ringkasnya, ketika organisasi dari semua ukuran dan jenis industri mengalami penurunan pendapatan dan kekurangan anggaran yang signifikan, mereka menghadapi tantangan besar dalam manajemen talenta termasuk pembekuan perekrutan dan PHK, pembekuan gaji, pembatalan bonus, dan pengurangan gaji, bagaimana pekerjaan dilakukan (misalnya teleworking), dan meningkatkan stres dan kelelahan karyawan. Ini adalah tantangan-tantangan yang, sampai batas tertentu, sudah ada. Namun, jumlah tersebut semakin meningkat akibat pandemi ini. Manajemen kinerja kurang dipahami dan oleh karena itu sering kali kurang dimanfaatkan fungsi manajemen talenta yang dapat membantu organisasi menghadapi krisis seperti pandemi COVID-19. Selain itu, penerapan praktik manajemen kinerja berbasis bukti tidak hanya dapat membantu mengatasi tantangan manajemen talenta terkait pandemi, namun juga memungkinkan organisasi untuk berkembang setelah pandemi berakhir.

Kami mengatasi masalah ini secara rinci sebagai berikut. Manajemen kinerja adalah “proses berkelanjutan dalam mengidentifikasi, mengukur, dan mengembangkan kinerja individu dan kelompok kerja serta menyelaraskan kinerja dengan tujuan strategis organisasi”. Oleh karena itu, manajemen kinerja sangat penting untuk manajemen talenta karena membantu karyawan menjadi lebih kompeten, berkomitmen, dan termotivasi; memfasilitasi perubahan organisasi; memperjelas tujuan organisasi; membedakan yang berkinerja baik dan yang buruk; dan membantu organisasi mengambil tindakan administratif yang lebih adil dan tepat, yang pada gilirannya melindungi organisasi dari tuntutan hukum. Tanpa sistem manajemen kinerja yang baik, organisasi tidak dapat membuat keputusan personalia yang adil (misalnya PHK, bonus, kenaikan gaji, dan promosi), memotivasi dan melibatkan karyawan secara efektif, mempertahankan talenta terbaik, mengumpulkan informasi untuk mengalokasikan sumber daya dengan tepat, dan menangani sumber daya manusia dengan tepat. gangguan sumber daya.

Karena perannya yang penting, terdapat banyak literatur ilmiah mengenai manajemen kinerja sebagian besar berasal dari perilaku organisasi dan manajemen sumber daya manusia, tetapi juga di bidang lain termasuk psikologi, akuntansi, sistem informasi, administrasi publik, pemasaran, kesehatan dan layanan manusia, dan pembelajaran orang dewasa. Namun, manajemen kinerja seringkali disalahartikan dengan penilaian kinerja dan tinjauan kinerja. Penilaian kinerja adalah pengukuran dan gambaran kekuatan dan kelemahan karyawan dan ini

hanyalah salah satu komponen manajemen kinerja. Beberapa karakteristik membedakan manajemen kinerja dari penilaian kinerja. Pertama, manajemen kinerja merupakan proses yang berkelanjutan dan berkelanjutan, sedangkan penilaian kinerja biasanya hanya melibatkan evaluasi dan peninjauan setahun sekali dan sedikit upaya untuk memberikan umpan balik dan pembinaan untuk perbaikan secara berkelanjutan. Jadi, meskipun manajemen kinerja sedang berlangsung, hal ini merupakan kebalikan dari “pengawasan” karyawan dengan cara yang menciptakan lebih banyak tekanan dan tuntutan; melainkan diskusi berkelanjutan mengenai kinerja dan bagaimana supervisor dan organisasi dapat memberikan dukungan tambahan bila diperlukan.

Faktanya, kami melihat manajemen kinerja sebagai alat kepemimpinan yang beretika, manusiawi, dan bertanggung jawab karena diskusi berkelanjutan mengenai kinerja juga penting bagi supervisor untuk mengetahui apakah karyawan mungkin terbebani secara berlebihan, membantu mereka menjaga keseimbangan kehidupan kerja yang sehat bahkan ketika bekerja dari rumah. , dan menyadari keadaan pribadi yang mungkin menghambat kinerja. Kedua, manajemen kinerja mencakup penyelarasan antara aktivitas dan keluaran karyawan serta tujuan strategis organisasi dan, akibatnya, membuat kontribusi karyawan terhadap organisasi menjadi eksplisit.

Oleh karena itu, manajemen kinerja, berbeda dengan penilaian kinerja, konsisten dengan seruan untuk menanamkan praktik manajemen talenta dalam konteks yang lebih luas dan mempertimbangkan interaksi antara

sistem talenta di tingkat makro dan mikro. Ketiga, manajemen kinerja berfokus pada kinerja di masa lalu (penilaian kinerja) serta kinerja di masa depan, menggunakan rencana pengembangan pribadi selain insentif yang menyelaraskan tujuan individu, unit, dan organisasi. Perlu dicatat bahwa rencana pembangunan bukan hanya tentang tahun yang akan datang. Sebaliknya, pertanyaan-pertanyaan tersebut menjawab empat pertanyaan yang berkaitan namun berbeda: (1) Bagaimana saya dapat terus belajar dan berkembang di tahun depan? (2) Bagaimana saya bisa berbuat lebih baik di masa depan? (3) Bagaimana cara menghindari masalah kinerja yang dihadapi di masa lalu? (4) Di manakah saya sekarang dan di mana saya ingin berada dalam jalur karier saya? Terakhir, kepemilikan manajemen kinerja terletak pada semua peserta proses, termasuk penilai (supervisor, rekan kerja) dan penilai (karyawan), sedangkan penilaian kinerja adalah fungsi yang sebagian besar dimiliki oleh departemen sumber daya manusia.

Sayangnya, banyak organisasi hanya menerapkan penilaian kinerja dan bukan manajemen kinerja. Meskipun 83% perusahaan di seluruh dunia mengharuskan karyawannya untuk menetapkan sasaran kinerja, lebih dari separuh sasaran individu ditetapkan dalam ruang hampa dan tanpa menciptakan hubungan yang spesifik dan konkrit dengan misi dan visi unit karyawan dan organisasi secara umum, sehingga membatasi karyawan. 'pemahaman tentang bagaimana mereka berkontribusi pada bisnis. Selain itu, hanya 2% karyawan perusahaan yang percaya bahwa perusahaan mereka memiliki budaya yang

menginspirasi umpan balik yang sering, terperinci, dan berkualitas tinggi. Akibatnya, manajer dan karyawan hanya melihat sedikit manfaat dalam proses evaluasi kinerja.

Misalnya, di antara perusahaan-perusahaan Fortune 1.000, 95% manajer tidak puas dengan proses evaluasi kinerja organisasi mereka dan 90% profesional SDM tidak percaya tinjauan kinerja perusahaan mereka memberikan informasi yang akurat. Selain itu, 66% karyawan mengatakan tinjauan kinerja justru mengganggu, bukannya meningkatkan, produktivitas mereka. Keyakinan ini bukannya sepenuhnya tidak berdasar karena sulit mengukur kinerja secara andal, valid, dan adil. Selain itu, meskipun kinerja diukur dengan baik, umpan balik seringkali tidak spesifik dan berguna dalam meningkatkan kinerja di masa depan.

Oleh karena itu, dapat dimengerti jika banyak organisasi melihat evaluasi kinerja sebagai beban dan supervisor melihatnya sebagai “kotak yang harus diperiksa” sehingga mereka dapat menenangkan SDM dan beralih ke “pekerjaan nyata” mereka. Nilai evaluasi kinerja terutama dipertanyakan pada saat krisis seperti COVID-19. Ketika karyawan di semua tingkatan diarahkan ke arah yang berbeda dan ditugaskan untuk melakukan lebih banyak dengan lebih sedikit, waktu menjadi salah satu sumber daya yang paling berharga. Dalam keadaan normal, menyelesaikan tugas penilaian kinerja membutuhkan banyak waktu, yang sering kali dianggap sebagai beban tambahan bagi karyawan dan manajer selain banyak kewajiban mereka yang ada. Selama krisis, ketika

waktu sangat terbatas, banyak perusahaan memutuskan untuk menurunkan peringkat, menunda, atau bahkan mengabaikan evaluasi kinerja secara bersamaan.

Misalnya, Marygrove Awning Co. di Livonia, Michigan membuang sebagian besar komponen tinjauan kinerjanya karena seperti yang dikatakan oleh CEO Mike Falahee: “Bagaimanapun, bagaimana kita dapat meninjau seseorang yang tidak dapat melakukan pekerjaannya sebagaimana mestinya. terbiasa melakukannya? Pihak lain telah memutuskan untuk menyederhanakan sistem evaluasi kinerja. Facebook, misalnya, telah mengumumkan bahwa seluruh 45.000 karyawan tetapnya akan menerima “pengecualian” yang sama dalam tinjauan kinerja kuartal pertama mereka pada tahun 2020. (Burgi-Tian, 2021).

KASUS II

Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi (PANRB) melalui Kedeputan bidang Sumber Daya Manusia Aparatur (SDMA) menyelenggarakan Konsultasi Publik Kebijakan Manajemen Talenta Nasional di Bandung, Jawa Barat, Dalam acara itu, Deputi bidang SDMA Setiawan Wangsaatmaja mengingatkan arahan Presiden Joko Widodo terkait pembangunan SDM, pembangunan infrastruktur, simplifikasi regulasi, penyederhanaan birokrasi, dan transformasi ekonomi. Terdapat pengulangan pesan secara eksplisit dari dua pidato presiden tentang pembangunan SDM dan penyederhanaan birokrasi. “SDM yang ingin dibangun adalah SDM yang pekerja keras, dinamis, terampil, dan menguasai

IPTEK/Teknologi,” ungkap Setiawan saat membuka Konsultasi Publik Kebijakan Manajemen Talenta Nasional.

Terkait manajemen talenta Aparatur Sipil Negara (ASN), dijelaskan bahwa tujuan kebijakan ini adalah untuk mencapai tujuan strategis pembangunan nasional, mempersiapkan future leaders, akselerasi pengembangan karir, serta mewujudkan rencana suksesi. Forum tersebut juga membahas Peraturan Menteri PANRB. Nantinya, dalam peraturan tersebut berisi aspek manajemen talenta ASN, kelembagaan manajemen talenta ASN, penyelenggaraan manajemen talenta ASN, hingga sistem informasi manajemen talenta. Kepala Biro SDM Kementerian Keuangan Humaniati, yang menjadi narasumber dalam acara tersebut menjelaskan kondisi pengelolaan SDM saat ini dan kedepan sangat menantang karena dipenuhi banyak generasi Y dan Z.

Tantangan pengelolaan talenta adalah bagaimana mempertahankan mereka agar tidak keluar dari pemerintahan, selanjutnya baru dikembangkan. “Anak-anak muda ini cepat pindah dan resign. Sembari menemukan talent terbaik, harus meretensi mereka dengan millennials way. Bisa dengan co-working space, kita sedang proses ke sana tapi belum berani menerapkan dengan radikal,” ujar Humaniati. Lebih jauh, Humaniati menjelaskan, tantangan implementasi manajemen talenta diantaranya adalah keberagaman kompetensi, masih belum seragamnya semangat setiap pimpinan untuk menjadi HR Manager. Kunci sukses dalam pengelolaan talenta, menurut Humaniati, yakni komitmen pimpinan, budaya perubahan, pembangunan infrastruktur, dan

dukungan regulasi. Pemahaman mengenai manajemen talenta juga dilihat dari sisi Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Vice President Talent Management Direktorat Kepatuhan dan SDM PT Bank Mandiri (Persero) Elminda Sari menyatakan, talenta perlu mengedepankan kriteria. “Sebab selalu ditanyakan kriteria apa yang melandasi seseorang dimasukan ke dalam talent.

Kejelasan tentang kriteria ini membuat para pegawai merasa diperlakukan adil, jika yang terjadi sebaliknya, pegawai akan dimotivasi,” terangnya. Mengelola talenta memang pekerjaan yang berjangka sangat panjang. Banyak orang yang terjebak bahwa mengelola talenta adalah mempersiapkan suksesor. Padahal suksesor disiapkan untuk pergantian pimpinan atau manajer dalam jangka yang pendek. “Maka, di Mandiri, mempersiapkan talenta adalah pekerjaan rumah yang sekaligus menjadi tantangan besar mengingat terdapat banyak variabel yang mempengaruhi pertumbuhan kapabilitas seseorang dalam pekerjaan,” jelas Elminda. Terdapat dua paradigma pengembangan talenta dalam skema pola karir yakni, apakah seseorang akan dikembangkan sebagai generalis atau menjadi spesialis.

Dua paradigma ini sering menjadi masalah dalam mempersiapkan talenta. Perlu penilaian yang dibuktikan oleh pegawai melalui exposure dalam tantangan pekerjaan sehari-hari. Exposure ini menampakkan apakah seorang pegawai mampu mencapai target yang dibebankan atau tidak. “Kami menganggap semua pegawai adalah talent, yakni mempunyai bakat yang berbeda-beda. Hanya saja, perlu terdapat klasifikasi tentang talent yang ada, dan

dilakukan talent engagement dengan memberikan mereka kesempatan untuk menghadapi tantangan kerja,” pungkask Elmind. Tentu, manajemen talenta membutuhkan penerapan sistem merit yang optimal. Komisioner KASN Sri Hadiati Wara menegaskan, sistem merit diibaratkan bangunan yang wajib ada untuk talenta ASN. Di sisi lain, pimpinan unit kerja adalah ujung tombak pengelolaan talenta. Pimpinan yang mengetahui talenta dan posisi yang tepat bagi bawahannya. “Maka pengelolaan talenta tidak dapat hanya dilakukan dalam jangka waktu dua tahun saja. Perlu pelaksanaan dan perencanaan yang lebih panjang,” pungkasknya. (MENPANRB, 2019).

BAB III

IMPLEMENTASI KOMPETENSI DI ORGANISASI

A. Pengertian Kompetensi Organisasi

Implementasi kompetensi di organisasi mengacu pada proses menerapkan atau mengintegrasikan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan oleh individu atau kelompok dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa definisi dari para ahli:

- a. Menurut Richard Boyatzis dan Annie McKee dalam buku "Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion", implementasi kompetensi di organisasi adalah proses mengubah keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu atau kelompok agar sesuai dengan kebutuhan organisasi, yang kemudian berdampak pada kinerja organisasi secara keseluruhan.
- b. Menurut David McClelland, seorang psikolog yang terkenal dengan konsep kebutuhan- kebutuhan motivasional, implementasi kompetensi di organisasi melibatkan identifikasi, pengukuran, dan pengembangan keterampilan dan sikap yang diperlukan untuk sukses dalam berbagai peran dan tugas organisasi.
- c. Menurut Gary Dessler dalam bukunya "Human Resource Management", implementasi kompetensi di organisasi adalah proses menyelaraskan keterampilan dan kemampuan individu dengan

tuntutan dan strategi organisasi untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Dalam intinya, implementasi kompetensi di organisasi melibatkan pengenalan, pengukuran, pengembangan, dan penerapan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan dan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan.

B. Proses Pengembangan Kompetensi

Proses pengembangan kompetensi adalah serangkaian langkah yang dilakukan oleh organisasi untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses pengembangan kompetensi:

1. Identifikasi Kebutuhan Kompetensi

Proses dimulai dengan mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya. Hal ini dapat dilakukan melalui evaluasi kinerja, analisis pekerjaan, tinjauan strategis, atau berbagai metode lainnya. Identifikasi kebutuhan kompetensi merupakan langkah kunci dalam pengembangan pegawai dan pencapaian tujuan organisasi. Proses ini melibatkan pengumpulan informasi untuk menentukan keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang diperlukan oleh individu atau tim untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Berikut adalah beberapa langkah untuk melakukan identifikasi kebutuhan kompetensi secara efektif:

- a. Analisis Pekerjaan: Langkah pertama adalah memahami dengan baik peran dan tanggung jawab pekerjaan dalam organisasi. Ini melibatkan analisis mendalam tentang tugas-tugas yang harus dilakukan, keterampilan yang diperlukan, dan standard kinerja yang diharapkan untuk mencapai kesuksesan.
- b. Konsultasi dengan Pemangku Kepentingan: Melibatkan pemangku kepentingan kunci, seperti manajer, pegawai, dan bagian sumber daya manusia, dalam proses identifikasi kebutuhan kompetensi penting. Mereka memiliki wawasan yang berharga tentang apa yang diperlukan untuk sukses dalam peran mereka.
- c. Review Tujuan Organisasi: Kebutuhan kompetensi harus selaras dengan tujuan organisasi. Melihat tujuan jangka pendek dan jangka panjang organisasi dapat membantu dalam mengidentifikasi kompetensi yang krusial untuk mencapai visi dan misi perusahaan.
- d. Evaluasi Kinerja dan Kesenjangan Keterampilan: Melakukan evaluasi kinerja pegawai dan mengidentifikasi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki saat ini dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai standard kinerja yang diinginkan.
- e. Analisis SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats): Melakukan analisis SWOT dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan (strengths) yang ada, kelemahan

(weaknesses) yang perlu diperbaiki, peluang (opportunities) untuk pengembangan, dan ancaman (threats) yang mungkin mempengaruhi kinerja.

- f. Tren Industri dan Perkembangan Teknologi: Mengidentifikasi tren industri dan perkembangan teknologi yang mempengaruhi pekerjaan dan kebutuhan kompetensi dapat membantu dalam menetapkan focus pengembangan.
- g. Penggunaan Alat Evaluasi dan Penilaian: Penggunaan alat evaluasi dan penilaian seperti survei, wawancara, atau tes kompetensi dapat membantu dalam mengukur dan mengidentifikasi kebutuhan kompetensi secara lebih terperinci.
- h. Pertimbangan Perubahan Masa Depan: Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan tidak hanya berdasarkan kebutuhan saat ini, tetapi juga mempertimbangkan perubahan dan tantangan masa depan yang mungkin dihadapi organisasi. Dengan memperhatikan langkah-langkah ini, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan kompetensi dengan lebih akurat dan memastikan bahwa program pengembangan yang diimplementasikan sesuai dengan tujuan strategis dan kebutuhan nyata organisasi dan pegawai.

2. Perencanaan Pengembangan

Setelah kebutuhan kompetensi teridentifikasi, langkah selanjutnya adalah merencanakan program pengembangan yang sesuai. Ini melibatkan penentuan jenis

pelatihan atau pengembangan yang diperlukan, sumberdaya yang diperlukan, jadwal pelaksanaan, dan metode evaluasi efektivitasnya. Perencanaan pengembangan adalah proses merencanakan program-program dan kegiatan-kegiatan yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi, pengetahuan, dan keterampilan pegawai agar sesuai dengan kebutuhan organisasi. Berikut adalah beberapa tahapan yang dapat membantu dalam merencanakan pengembangan pegawai dengan efektif:

1. Analisis Kebutuhan: Langkah awal dalam perencanaan pengembangan adalah melakukan analisis kebutuhan kompetensi, seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Ini melibatkan mengidentifikasi gap antara kompetensi yang dimiliki saat ini dan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tujuan yang Ditetapkan: Setelah kebutuhan kompetensi diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menetapkan tujuan yang spesifik dan terukur untuk program pengembangan. Tujuan-tujuan ini harus sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai, serta dapat diukur untuk mengevaluasi keberhasilan program.
3. Pemilihan Metode dan Teknik: Pilih metode dan teknik pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan program. Metode yang umum meliputi pelatihan, pembelajaran online, mentoring, pembimbingan, rotasi pekerjaan, proyek khusus, dan banyak lagi. Pemilihan metode harus mempertimbangkan preferensi dan gaya belajar

pegawai, serta ketersediaan sumber daya organisasi.

4. **Penjadwalan Kegiatan:** Susun jadwal kegiatan pengembangan dengan cermat, termasuk waktu dan lokasi pelaksanaan, serta durasi masing-masing kegiatan. Pastikan agar jadwal ini sesuai dengan kebutuhan operasional organisasi dan tidak mengganggu produktivitas kerja.
5. **Penentuan Sumber Daya:** Tentukan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan program pengembangan, termasuk anggaran, personel, fasilitas, dan materi pelatihan. Pastikan bahwa semua sumber daya ini tersedia dan dikelola dengan efisien.
6. **Desain Materi Pelatihan:** Jika program pengembangan melibatkan pelatihan, buat materi pelatihan yang relevan, interaktif, dan menarik. Desain materi pelatihan harus sesuai dengan tujuan program dan metode pengajaran yang dipilih.
7. **Keterlibatan Pemangku Kepentingan:** Melibatkan pemangku kepentingan, termasuk manajemen senior, supervisor, dan pegawai, dalam proses perencanaan pengembangan. Pemangku kepentingan ini dapat memberikan wawasan yang berharga dan mendukung implementasi program.
8. **Evaluasi dan Penyesuaian:** Terakhir, rencana pengembangan harus mencakup mekanisme evaluasi yang memungkinkan untuk mengevaluasi efektivitas program dan mengidentifikasi area perbaikan. Dengan mendapatkan umpan balik dari

peserta dan pemangku kepentingan, organisasi dapat melakukan penyesuaian untuk meningkatkan keberhasilan program di masa depan. Dengan memperhatikan tahapan-tahapan ini, organisasi dapat merencanakan dan melaksanakan program pengembangan pegawai dengan lebih terstruktur dan terarah, sehingga dapat meningkatkan kinerja individu dan keseluruhan organisasi.

3. Pelaksanaan Program Pengembangan Program pengembangan kompetensi kemudian dilaksanakan sesuai dengan rencana yang telah disusun. Ini bisa melibatkan berbagai kegiatan seperti pelatihan pegawai, pembelajaran online, mentoring, atau proyek-proyek pengembangan keterampilan. Pelaksanaan program pengembangan adalah langkah penting setelah merencanakan strategi pengembangan yang tepat. Ini melibatkan implementasi rencana pengembangan secara efektif untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikut adalah langkah- langkah yang dapat membantu dalam pelaksanaan program pengembangan:
 - a. Komunikasi yang Efektif: Sebelum memulai pelaksanaan program, penting untuk melakukan komunikasi yang efektif kepada semua pihak terkait, termasuk manajemen senior, supervisor, dan pegawai yang akan terlibat dalam program. Jelaskan tujuan, manfaat, dan ekspektasi dari program pengembangan yang dilaksanakan.
 - b. Persiapan dan Pengaturan: Pastikan bahwa semua persiapan dan pengaturan yang diperlukan telah

- dilakukan sebelum memulai program pengembangan. Ini termasuk memastikan ketersediaan fasilitas, materi pelatihan, peralatan, dan semua sumber daya yang diperlukan.
- c. Pengorganisasian Kegiatan: Susun jadwal kegiatan pengembangan dengan cermat dan pastikan bahwa semua peserta telah diberi informasi tentang jadwal dan lokasi kegiatan. Atur segala sesuatunya agar berjalan lancar dan efisien.
 - d. Fasilitasi oleh Pengajar yang Kompeten: Pastikan bahwa instruktur atau pengajar yang terlibat dalam program memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan untuk menyampaikan materi dengan baik. Mereka harus mampu memfasilitasi diskusi, menjelaskan konsep dengan jelas, dan memberikan umpan balik yang konstruktif kepada peserta.
 - e. Interaksi dan Kolaborasi: Mendorong interaksi dan kolaborasi antara peserta adalah kunci dalam pelaksanaan program pengembangan. Diskusi, studi kasus, dan latihan kelompok adalah beberapa cara untuk mendorong pembelajaran kolaboratif dan saling mendukung.
 - f. Penerapan Pembelajaran: Pastikan bahwa peserta memiliki kesempatan untuk menerapkan pembelajaran mereka dalam situasi nyata. Ini dapat dilakukan melalui simulasi, proyek kerja, atau tugas-tugas khusus yang relevan dengan pekerjaan mereka.

- g. Umpan Balik dan Evaluasi: Selama pelaksanaan program, berikan umpan balik kepada peserta secara teratur untuk membantu mereka memahami kemajuan mereka dan area yang perlu diperbaiki. Selain itu, lakukan evaluasi program secara berkala untuk mengevaluasi efektivitas dan menentukan apakah ada perubahan yang perlu dilakukan.
 - h. Fleksibilitas dan Penyesuaian: Penting untuk memiliki fleksibilitas dalam pelaksanaan program pengembangan untuk dapat menyesuaikan dengan kebutuhan dan dinamika yang muncul selama proses. Jika diperlukan, lakukan penyesuaian untuk meningkatkan efektivitas program.
 - i. Monitoring dan Pengelolaan Pelaksanaan: Terus pantau dan kelola pelaksanaan program dengan cermat untuk memastikan bahwa semua kegiatan berjalan sesuai rencana. Jika ada masalah atau hambatan yang muncul, segera identifikasi dan atasi untuk mencegah dampak negatif pada pencapaian tujuan program.
4. Evaluasi Efektivitas Setelah program pengembangan selesai dilaksanakan, langkah selanjutnya adalah mengevaluasi efektivitasnya. Evaluasi ini bisa dilakukan melalui tes kompetensi, penilaian kinerja, atau umpan balik dari peserta pelatihan dan pemangku kepentingan lainnya. Evaluasi efektivitas program pengembangan pegawai sangat penting untuk memastikan bahwa investasi yang dilakukan oleh organisasi memberikan hasil yang diinginkan dan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Berikut

adalah beberapa langkah yang dapat diambil dalam melakukan evaluasi efektivitas program pengembangan:

- a. Menetapkan Kriteria Evaluasi: Langkah pertama dalam evaluasi adalah menetapkan kriteria yang jelas untuk menilai efektivitas program. Kriteria ini harus relevan dengan tujuan program dan dapat diukur secara obyektif. Misalnya, peningkatan kinerja, peningkatan kepuasan pegawai, atau peningkatan retensi.
- b. Pengumpulan Data: Data yang diperlukan untuk evaluasi dapat dikumpulkan melalui berbagai metode, termasuk survei, wawancara, observasi, atau analisis kinerja. Pastikan untuk mengumpulkan data sebelum, selama, dan setelah pelaksanaan program untuk memungkinkan perbandingan dan analisis yang komprehensif.
- c. Analisis Data: Setelah data terkumpul, lakukan analisis untuk mengevaluasi efektivitas program. Bandingkan data sebelum dan setelah program untuk melihat perubahan yang terjadi. Identifikasi tren atau pola yang muncul dan cari tahu apakah ada hubungan antara program dan hasil yang diperoleh.
- d. Menggunakan Metode Evaluasi yang Beragam: Gunakan metode evaluasi yang beragam untuk mendapatkan pemahaman yang lebih komprehensif tentang efektivitas program. Ini bisa termasuk evaluasi kualitatif (misalnya, wawancara

mendalam) dan evaluasi kuantitatif (misalnya, survey skala Likert).

- e. Melibatkan Pemangku Kepentingan: Melibatkan pemangku kepentingan kunci, termasuk manajemen senior, supervisor, dan pegawai yang terlibat dalam program, dalam proses evaluasi. Dapatkan umpan balik dari mereka tentang pengalaman mereka dengan program dan apakah mereka merasa bahwa tujuan telah tercapai.
- f. Evaluasi Biaya-Nutrisi (Cost-Benefit Analysis): Lakukan analisis biaya-nutrisi untuk menilai apakah manfaat yang diperoleh dari program pengembangan sebanding dengan biaya yang dikeluarkan. Ini melibatkan perbandingan antara manfaat yang diperoleh (peningkatan kinerja, produktivitas, dll.) dengan biaya pelaksanaan program.
- g. Umpan Balik kepada Peserta: Berikan umpan balik kepada peserta tentang hasil evaluasi. Berbagi hasil evaluasi dengan peserta program akan membantu mereka memahami dampak dari partisipasi mereka dan memotivasi mereka untuk terlibat dalam program-program selanjutnya.
- h. Membuat Perubahan dan Penyesuaian: Berdasarkan hasil evaluasi, identifikasi area di mana program dapat ditingkatkan atau disesuaikan. Lakukan perubahan yang diperlukan untuk meningkatkan efektivitas program di masa depan.

5. Perbaikan dan Peningkatan Berdasarkan hasil evaluasi, organisasi dapat melakukan perbaikan atau peningkatan pada program pengembangan kompetensi yang ada. Ini bisa berupa penyesuaian materi pelatihan, metode pengajaran, atau pengalokasian sumber daya yang lebih efektif. Untuk melakukan perbaikan atau peningkatan pada program pengembangan kompetensi yang ada, organisasi dapat mengikuti langkah-langkah berikut:
 - a. Analisis Hasil Evaluasi: Mulailah dengan menganalisis hasil evaluasi program pengembangan yang telah dilakukan. Identifikasi area-area di mana program tersebut berhasil dan di mana terdapat ruang untuk peningkatan.
 - b. Mengidentifikasi Kebutuhan Perbaikan: Berdasarkan hasil evaluasi, identifikasi dengan jelas kebutuhan perbaikan atau peningkatan. Fokus pada aspek-aspek tertentu yang perlu ditingkatkan, seperti desain program, metode pengajaran, atau pengukuran efektivitas.
 - c. Konsultasi dengan Pemangku Kepentingan: Melibatkan pemangku kepentingan kunci, termasuk manajemen senior, supervisor, dan peserta program, dalam proses identifikasi kebutuhan perbaikan. Dapatkan masukan dan umpan balik dari mereka tentang apa yang perlu ditingkatkan atau diubah.
 - d. Merencanakan Perbaikan: Berdasarkan analisis dan umpan balik, buat rencana perbaikan yang jelas dan terukur. Tetapkan tujuan yang spesifik dan

rencanakan langkah-langkah konkret yang akan diambil untuk meningkatkan program pengembangan.

- e. **Memperbarui Materi dan Metode Pelatihan:** Jika diperlukan, perbarui atau modifikasi materi dan metode pelatihan untuk meningkatkan relevansi, efektivitas, dan daya tarik program. Pastikan bahwa materi pelatihan tetap terkini dan sesuai dengan kebutuhan peserta.
- f. **Menyediakan Pelatihan Tambahan:** Tawarkan pelatihan tambahan atau sumber daya lainnya untuk mendukung pengembangan pegawai dalam area-area yang ditemukan memerlukan perbaikan. Ini bisa berupa pelatihan lanjutan, mentoring, atau akses ke sumber daya pendukung.
- g. **Melakukan Uji Coba dan Evaluasi Iteratif:** Sebelum menerapkan perubahan secara luas, lakukan uji coba terbatas pada perbaikan atau peningkatan yang diusulkan. Setelah uji coba, lakukan evaluasi untuk mengevaluasi efektivitas perubahan dan menyesuaikan rencana jika diperlukan.
- h. **Mengkomunikasikan Perubahan:** Komunikasikan dengan jelas kepada semua peserta program tentang perubahan yang akan dilakukan dan bagaimana hal itu akan mempengaruhi mereka. Pastikan mereka memahami tujuan perubahan dan manfaatnya bagi mereka secara pribadi.
- i. **Pantau dan Evaluasi Pelaksanaan:** Setelah perubahan diterapkan, pantau pelaksanaan program secara teratur untuk memastikan bahwa

perbaikan atau peningkatan tersebut berhasil. Lakukan evaluasi berkala untuk mengukur kemajuan dan mengidentifikasi area yang masih memerlukan peningkatan. j. Beradaptasi dan Berkelanjutan: Program pengembangan kompetensi harus berkelanjutan dan terus beradaptasi dengan perubahan dalam kebutuhan organisasi dan lingkungan eksternal. Terus pantau efektivitasnya dan siap untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut jika diperlukan.

6. Integrasi dengan Proses Manajemen SDM

Penting untuk memastikan bahwa proses pengembangan kompetensi terintegrasi dengan baik dalam proses manajemen sumber daya manusia organisasi. Ini meliputi penggunaan hasil pengembangan kompetensi dalam proses rekrutmen, seleksi, penilaian kinerja, dan pengembangan karir. Proses integrasi pengembangan kompetensi dengan proses manajemen SDM adalah langkah penting untuk memastikan bahwa pengembangan pegawai terjadi secara berkelanjutan dan terpadu dengan tujuan strategis organisasi. Berikut adalah langkah-langkah dalam proses integrasi tersebut:

- a. Penetapan Kebutuhan Kompetensi: Langkah pertama dalam integrasi adalah memastikan bahwa kebutuhan kompetensi pegawai terintegrasi dengan strategi bisnis dan tujuan organisasi. Ini melibatkan memahami kebutuhan kompetensi saat ini dan masa depan untuk mencapai visi dan misi perusahaan.

- b. Perencanaan Strategis SDM: Dalam proses perencanaan strategis SDM, pastikan bahwa pengembangan kompetensi menjadi bagian integral dari rencana SDM. Tentukan bagaimana pengembangan pegawai akan mendukung pencapaian tujuan bisnis dan kebutuhan organisasi dalam jangka panjang.
- c. Perekrutan dan Seleksi: Pada tahap perekrutan dan seleksi, pastikan bahwa proses ini memperhatikan kebutuhan kompetensi yang diidentifikasi sebelumnya. Cari kandidat yang memiliki potensi untuk mengembangkan kompetensi yang diperlukan oleh organisasi.
- d. Orientasi dan On boarding: Saat melakukan orientasi dan on boarding, pastikan bahwa pegawai baru diperkenalkan dengan kebutuhan kompetensi yang relevan untuk peran mereka dan diberikan sumber daya yang diperlukan untuk mengembangkan keterampilan mereka.
- e. Pengembangan Pegawai: Proses pengembangan pegawai harus diintegrasikan dengan strategi pengembangan organisasi secara keseluruhan. Pastikan bahwa program pengembangan kompetensi dirancang dan diimplementasikan untuk mencapai tujuan organisasi dan memenuhi kebutuhan pegawai.
- f. Evaluasi Kinerja dan Penilaian: Evaluasi kinerja pegawai harus mencakup penilaian terhadap kompetensi yang relevan untuk peran mereka. Pastikan bahwa penilaian kinerja membantu dalam

- mengidentifikasi kebutuhan pengembangan individu dan memberikan umpan balik yang konstruktif.
- g. Manajemen Kinerja: Proses manajemen kinerja harus terintegrasi dengan program pengembangan kompetensi. Pastikan bahwa tujuan pengembangan kompetensi pegawai tercermin dalam tujuan kinerja yang ditetapkan dan bahwa ada dukungan dan bimbingan yang memadai untuk mencapainya.
 - h. Penghargaan dan Pengakuan: Penghargaan dan pengakuan harus diberikan kepada pegawai yang berhasil mengembangkan kompetensi yang diperlukan dan mencapai tujuan pengembangan yang ditetapkan. Ini memberikan insentif tambahan bagi pegawai untuk terlibat dalam pengembangan kompetensi.
 - i. Pengembangan Kepemimpinan: Pastikan bahwa pengembangan kepemimpinan menjadi bagian integral dari program pengembangan kompetensi. Identifikasi dan kembangkan bakat kepemimpinan yang akan mendukung pertumbuhan dan keberhasilan organisasi di masa depan.
 - j. Evaluasi dan Penyesuaian: Terus pantau dan evaluasi efektivitas integrasi pengembangan kompetensi dengan proses manajemen SDM. Identifikasi area di mana perbaikan atau penyesuaian diperlukan untuk meningkatkan hasil dan memastikan keberlanjutan program. Dengan mengintegrasikan pengembangan kompetensi dengan proses manajemen SDM, organisasi dapat

memastikan bahwa pengembangan pegawai terjadi secara terpadu dan mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi secara keseluruhan. Dengan mengikuti langkah-langkah ini secara sistematis, organisasi dapat meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan sikap individu atau kelompok dalam rangka mencapai tujuan organisasi dengan lebih efektif.

C. Pengukuran Kompetensi

Pengukuran kompetensi adalah proses menilai kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dimiliki oleh individu atau kelompok kerja. Tujuan dari pengukuran kompetensi adalah untuk memahami sejauh mana individu atau kelompok telah mencapai tingkat kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah beberapa poin yang membentuk deskripsi tentang pengukuran kompetensi:

1. Penentuan Kriteria: Pengukuran kompetensi melibatkan penentuan kriteria yang jelas tentang apa yang dianggap sebagai kompetensi yang diinginkan. Kriteria ini harus spesifik, terukur, dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).
2. Pemilihan Metode: Ada berbagai metode yang dapat digunakan untuk mengukur kompetensi, termasuk penilaian kinerja, tes kompetensi, wawancara, penilaian perilaku, simulasi, dan observasi. Pemilihan metode harus memperhitungkan tujuan pengukuran, konteks

- organisasi, dan kebutuhan individu atau kelompok yang dinilai.
3. Pengembangan Instrumen: Instrumen pengukuran, seperti kuesioner, rubric penilaian, atau skala penilaian, harus dikembangkan dengan cermat untuk memastikan bahwa mereka dapat mengukur kompetensi secara objektif dan akurat. Instrumen ini harus mengukur berbagai aspek kompetensi, termasuk pengetahuan, keterampilan, dan sikap.
 4. Pelaksanaan Pengukuran: Proses pengukuran kompetensi melibatkan administrasi instrument pengukuran kepada individu atau kelompok yang dinilai. Penting untuk memastikan bahwa pengukuran dilakukan secara konsisten dan adil untuk semua peserta.
 5. Analisis Hasil: Setelah pengukuran dilakukan, hasilnya harus dianalisis untuk memahami sejauh mana individu atau kelompok telah mencapai tingkat kompetensi yang diharapkan. Ini melibatkan perbandingan antara hasil pengukuran dengan kriteria yang ditetapkan sebelumnya
 6. Umpan Balik: Hasil pengukuran kompetensi harus dikomunikasikan kepada individu atau kelompok yang dinilai secara jelas dan konstruktif. Memberikan umpan balik yang efektif dapat membantu individu atau kelompok untuk memahami kekuatan mereka dan area pengembangan yang perlu ditingkatkan.
 7. Penggunaan Hasil: Hasil pengukuran kompetensi dapat digunakan untuk berbagai tujuan, termasuk

pengambilan keputusan tentang pelatihan dan pengembangan, pengembangan rencana pengembangan karir, penilaian kinerja, pengambilan keputusan perekrutan dan promosi, serta perencanaan suksesi organisasi.

8. Evaluasi Proses: Terakhir, proses pengukuran kompetensi harus dievaluasi secara berkala untuk memastikan keefektifannya. Evaluasi ini melibatkan memeriksa apakah metode dan instrument pengukuran telah menghasilkan hasil yang akurat dan relevan, serta apakah pengukuran kompetensi telah memberikan manfaat yang diharapkan bagi individu dan organisasi. Pengukuran kompetensi merupakan proses yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan pegawai.

Dengan melakukan pengukuran kompetensi secara teratur dan efektif, organisasi dapat memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang kompeten dan siap untuk menghadapi tantangan dan mencapai tujuan mereka. Metode yang dapat digunakan untuk pengukuran kompetensi individu dan organisasi secara keseluruhan adalah sebagai berikut:

1. Penilaian Kinerja Metode ini melibatkan evaluasi kinerja individu berdasarkan pencapaian tujuan, kualitas pekerjaan, keterampilan interpersonal, inisiatif, dan berbagai aspek lainnya yang relevan dengan peran pekerjaan. Penilaian kinerja sering dilakukan secara tahunan atau berkala oleh atasan langsung atau tim manajemen. Ini memberikan gambaran tentang sejauh mana individu telah

menerapkan kompetensi mereka dalam konteks pekerjaan sehari-hari.

2. Tes Kompetensi Tes kompetensi adalah alat yang digunakan untuk mengukur pengetahuan, keterampilan, dan sikap individu dalam berbagai area atau bidang tertentu. Tes ini dapat berbentuk tes tulisan, tes praktis, atau simulasi situasional untuk menilai kemampuan individu dalam situasi kerja nyata. Contohnya termasuk tes psikometrik, tes teknis, atau tes keterampilan praktis yang relevan dengan pekerjaan yang sedang dijalani.
3. Pengamatan Langsung Metode ini melibatkan pengamatan langsung terhadap individu saat bekerja untuk menilai keterampilan, sikap, dan perilaku mereka dalam konteks kerja sehari-hari. Pengamatan ini dapat dilakukan oleh atasan langsung, sesama rekan kerja, atau pihak lain yang berwenang. Ini memberikan gambaran tentang bagaimana individu mengaplikasikan kompetensi mereka dalam situasi kerja yang nyata.
4. Wawancara Kompetensi Wawancara kompetensi adalah proses interaksi langsung antara pewawancara dan individu untuk menilai keterampilan, pengetahuan, sikap, dan perilaku yang relevan dengan peran pekerjaan. Wawancara ini sering kali menggunakan pertanyaan perilaku berbasis situasi untuk menggali pengalaman dan respons individu terhadap berbagai skenario. Ini memberikan wawasan lebih mendalam tentang

kompetensi individu dan kemampuan mereka untuk mengatasi tantangan dalam pekerjaan.

5. Penilaian 360 Derajat Penilaian ini melibatkan umpan balik dari berbagai pihak yang memiliki interaksi dengan individu yang dinilai, termasuk atasan, rekan kerja sebaya, bawahan, dan pihak lain yang relevan. Ini memberikan pandangan yang holistic tentang kompetensi individu dari berbagai sudut pandang. Ini memungkinkan individu untuk mendapatkan pemahaman yang lebih baik tentang kekuatan dan area pengembangan mereka dari perspektif orang lain.
6. Portofolio Kinerja Portofolio kinerja adalah kumpulan bukti kinerja individu dalam bentuk proyek, laporan, sertifikat pelatihan, atau hasil kerja lainnya yang digunakan untuk menunjukkan pencapaian dan kemajuan dalam pengembangan kompetensi. Ini memberikan bukti konkret tentang bagaimana individu telah menerapkan kompetensi mereka dalam berbagai konteks kerja.
7. Pendekatan Assesment Center Metode ini melibatkan serangkaian latihan, simulasi, dan studi kasus yang dirancang untuk menilai keterampilan, kemampuan, dan sikap individu dalam konteks situasi kerja yang realistis. Ini biasanya digunakan untuk mengevaluasi kandidat potensial untuk promosi atau pengembangan karir. Pendekatan ini memberikan gambaran yang komprehensif tentang kompetensi individu dalam berbagai situasi kerja. Dengan menggunakan kombinasi metode-metode

ini, organisasi dapat mengumpulkan informasi yang komprehensif tentang kompetensi individu dan organisasi secara keseluruhan, sehingga dapat mengambil keputusan yang lebih baik terkait dengan pengembangan, penempatan, dan pengelolaan sumber daya manusia.

D. Pengintegrasian Kompetensi dalam Proses Manajemen SDM

Pengintegrasian kompetensi dalam proses manajemen sumber daya manusia (SDM) adalah upaya untuk menyelaraskan dan menghubungkan pengelolaan kompetensi individu dengan strategi organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah penjelasan lebih rinci tentang bagaimana pengintegrasian kompetensi dilakukan dalam proses manajemen SDM:

1. Rekrutmen dan Seleksi Proses rekrutmen dan seleksi menjadi titik awal untuk pengintegrasian kompetensi. Organisasi harus mengidentifikasi kompetensi yang diperlukan untuk posisi tertentu dan mencari kandidat yang memiliki kompetensi tersebut. Selain keterampilan teknis, penilaian atas kompetensi seperti kemampuan beradaptasi, kepemimpinan, dan kerjasama juga menjadi pertimbangan penting.
2. Pelatihan dan Pengembangan Setelah pegawai direkrut, langkah selanjutnya adalah memberikan pelatihan dan pengembangan untuk meningkatkan atau mengembangkan kompetensi yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan peran

individu dalam organisasi tersebut. Pelatihan bisa bersifat umum, seperti pelatihan dalam keterampilan teknis, atau khusus, seperti pelatihan dalam kepemimpinan atau manajemen waktu.

3. **Penilaian Kinerja** Penilaian kinerja merupakan kesempatan untuk mengevaluasi sejauh mana pegawai telah memenuhi kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan mereka. Evaluasi ini harus dilakukan secara objektif dan adil, dengan mempertimbangkan pencapaian kinerja, pengembangan keterampilan, dan kontribusi terhadap tujuan organisasi.
4. **Penghargaan dan Pengakuan** Penghargaan dan pengakuan dapat menjadi salah satu cara untuk mendorong pengembangan kompetensi. Penghargaan seperti promosi, bonus, atau pengakuan atas prestasi dapat menjadi insentif bagi pegawai untuk terus meningkatkan dan mengembangkan kompetensi mereka.
5. **Manajemen Karir** Pengintegrasian kompetensi juga melibatkan manajemen karir yang efektif. Organisasi harus membantu pegawai untuk mengidentifikasi jalur karir yang sesuai dengan kompetensi mereka dan menyediakan peluang untuk pengembangan karir, baik melalui promosi, rotasi pekerjaan, atau pengembangan keterampilan tambahan.
6. **Pemisahan dan Pengeluaran Pegawai** Terkadang, ada situasi di mana pegawai tidak memenuhi kompetensi yang diperlukan atau tidak sesuai

dengan budaya atau nilai organisasi. Dalam kasus ini, proses pemisahan atau pengeluaran pegawai harus dilakukan secara adil dan profesional, dengan memberikan umpan balik yang jelas dan membuka peluang untuk pengembangan lebih lanjut jika memungkinkan. Dengan mengintegrasikan kompetensi dalam seluruh siklus manajemen SDM, organisasi dapat memastikan bahwa sumber daya manusia mereka memiliki keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan dapat berkontribusi secara maksimal terhadap pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

E. Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Organisasi

Pengaruh kompetensi terhadap kinerja organisasi adalah topik yang telah banyak diteliti oleh para akademisi dan praktisi bisnis. Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu yang menyoroti hubungan antara kompetensi individu atau kelompok dengan kinerja organisasi:

1. Studi oleh Ulrich dan Smallwood (2012) "Leadership Code: Five Rules to Lead By" : Penelitian ini menyoroti pentingnya pengembangan kompetensi pegawai dalam meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Mereka menemukan bahwa organisasi yang berinvestasi dalam pengembangan kompetensi pegawai cenderung memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi,

produktivitas yang lebih baik, dan inovasi yang lebih besar.

2. Penelitian oleh Huselid (1995) "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance": Huselid meneliti hubungan antara kompetensi pegawai dan kinerja keuangan perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki pegawai dengan tingkat kompetensi yang tinggi cenderung memiliki kinerja keuangan yang lebih baik, seperti tingkat profitabilitas yang lebih tinggi dan pertumbuhan pendapatan yang lebih cepat.
3. Penelitian oleh Collins dan Smith (2006) "Business Success Through People: How to Improve Organizational Performance and Profitability Through Employee Engagement and Leadership": Penelitian ini mengidentifikasi beberapa kompetensi kunci yang berkorelasi dengan kinerja tinggi dalam berbagai industri. Mereka menemukan bahwa kompetensi seperti kemampuan beradaptasi, kerja tim, inisiatif, dan kemampuan berpikir kritis merupakan faktor yang penting dalam mencapai kinerja organisasi yang sukses.
4. Studi oleh Delaney dan Huselid (1996) "The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance" Penelitian ini fokus pada hubungan antara praktik manajemen sumber daya manusia (SDM), termasuk pengembangan kompetensi pegawai, dengan

kinerja organisasi. Mereka menemukan bahwa praktik-praktik SDM yang memperkuat kompetensi pegawai berkontribusi secara signifikan terhadap kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

5. Penelitian oleh Becker dan Huselid (1998) "High Performance Work Systems and Firm Performance: A Synthesis of Research and Managerial Implications": Becker dan Huselid melakukan meta-analisis dari berbagai studi tentang hubungan antara SDM dan kinerja organisasi. Mereka menemukan bahwa ada hubungan positif antara pengembangan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi, terutama dalam hal pertumbuhan pendapatan, profitabilitas, dan retensi pegawai.

Dari hasil penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa kompetensi individu atau kelompok memiliki dampak yang signifikan terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan. Investasi dalam pengembangan kompetensi pegawai dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, retensi pegawai, dan kinerja keuangan perusahaan. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk memperhatikan pengembangan kompetensi sebagai salah satu strategi untuk mencapai tujuan bisnis mereka.

F. Tantangan dalam Implementasi Kompetensi

Implementasi kompetensi dalam organisasi seringkali dihadapkan pada berbagai tantangan yang dapat menghambat kesuksesan proses tersebut. Berikut adalah beberapa tantangan umum yang sering dihadapi dalam implementasi kompetensi:

1. Kurangnya Pemahaman dan Kesadaran Salah satu tantangan utama adalah kurangnya pemahaman dan kesadaran tentang pentingnya kompetensi dalam mencapai tujuan organisasi. Beberapa orang mungkin tidak menyadari peran penting yang dimainkan oleh kompetensi dalam meningkatkan kinerja dan produktivitas.
2. Kesulitan dalam Identifikasi Kompetensi yang Tepat Mengidentifikasi kompetensi yang tepat untuk organisasi dapat menjadi tantangan. Ini melibatkan pemahaman yang mendalam tentang kebutuhan organisasi, peran pekerjaan, dan harapan stakeholders. Kesulitan ini dapat terjadi karena kurangnya data yang akurat atau keragaman pandangan di antara pemangku kepentingan.
3. Kesenjangan Keterampilan dan Kebutuhan Organisasi mungkin menghadapi kesenjangan antara keterampilan yang dimiliki pegawai saat ini dan keterampilan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan strategis. Memperbaiki kesenjangan ini melalui pelatihan dan pengembangan dapat menjadi tantangan, terutama jika sumber daya terbatas.
4. Resistensi Perubahan Implementasi kompetensi sering kali melibatkan perubahan dalam budaya dan praktik organisasi. Resistensi perubahan dari pegawai atau manajemen yang sudah terbiasa dengan cara kerja yang lama dapat menjadi tantangan yang signifikan.

5. Kurangnya Sumber Daya Kurangnya anggaran, waktu, atau personel yang diperlukan untuk melaksanakan program pengembangan kompetensi dapat menjadi hambatan dalam implementasi yang efektif.
6. Evaluasi yang Tidak Efektif Tantangan lain adalah dalam mengukur dan mengevaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi. Tanpa evaluasi yang tepat, sulit untuk mengetahui apakah program tersebut berhasil mencapai tujuan organisasi.
7. Ketidaktersediaan Informasi atau Teknologi yang Diperlukan Implementasi kompetensi dapat melibatkan penggunaan teknologi atau system informasi untuk mengelola data kompetensi dan menyediakan pelatihan yang efektif. Ketidaktersediaan infrastruktur teknologi yang memadai dapat menjadi tantangan.
8. Kesulitan dalam Menerapkan Kompetensi dalam Praktik Kerja Sehari-hari Meskipun pegawai dapat memiliki keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan, mereka mungkin menghadapi kesulitan dalam menerapkan kompetensi tersebut dalam situasi kerja sehari-hari. Ini bisa terjadi karena kurangnya dukungan atau pelatihan lanjutan. Mengatasi tantangan-tantangan ini memerlukan komitmen yang kuat dari manajemen senior, strategi yang jelas, dan pendekatan yang holistic terhadap pengembangan kompetensi.

G. Studi Kasus atau Contoh Implementasi Kompetensi: Sertakan beberapa studi kasus atau contoh nyata dari organisasi yang telah berhasil mengimplementasikan kompetensi secara efektif. Ini bisa memberikan wawasan praktis kepada pembaca tentang bagaimana konsep-konsep yang dibahas dapat diterapkan dalam konteks nyata.

1. PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Kantor Pusat Medan mengadakan uji kompetensi bagi pegawainya untuk melihat seberapa besar pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawainya dengan menggunakan pengukuran produktivitas kerja pegawainya. Dapat disimpulkan bahwa dengan adanya uji kompetensi tersebut sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai.
2. PT. Kaltim Diamond Coal menganalisis penerapan kompetensi pegawainya dalam mengatasi Tingkat kecelakaan kerja. Disini Perusahaan mengadakan pelatihan K3 terhadap seluruh pegawai yang bekerja pada Perusahaan tersebut. Dengan adanya pelatihan tersebut dapat meningkatkan Kompetensi meningkatkan kesadaran pegawai untuk bekerja dengan aman, mengurangi tingkat potensi bahaya, dan meningkatkan kemampuan analisis dan keterampilan pegawai. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi pegawai dapat mengurangi tingkat kecelakaan kerja dengan meningkatkan kesadaran dan keterampilan pegawai.
3. PT. PLN (Persero) Unit Pelatihan memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi

pegawainya dengan cara seperti ini dapat membantu Perusahaan dalam menyampaikan visi, misi, dan strategi perusahaan kepada pegawai serta meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelatihan berbasis kompetensi. visi, misi, dan strategi perusahaan kepada pegawai serta meningkatkan kinerja perusahaan melalui pelatihan berbasis kompetensi. Dengan demikian, studi kasus ini menunjukkan bahwa implementasi kompetensi dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mengurangi tingkat kecelakaan kerja, serta membantu penyampaian visi dan strategi perusahaan kepada karyawan.

H. Strategi untuk Meningkatkan Kompetensi

Berikut adalah beberapa strategi yang tepat untuk meningkatkan kompetensi pegawai dalam organisasi:

1. Identifikasi Kebutuhan Kompetensi Langkah pertama adalah mengidentifikasi kebutuhan kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Ini dapat dilakukan melalui analisis pekerjaan, wawancara dengan pemangku kepentingan, atau menggunakan data kinerja organisasi.
2. Penyusunan Rencana Pengembangan Kompetensi Setelah kebutuhan kompetensi diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menyusun rencana pengembangan kompetensi yang mencakup tujuan, strategi, dan metode pengembangan yang akan digunakan. Rencana ini harus spesifik, terukur,

dapat dicapai, relevan, dan berbatasan waktu (SMART).

3. Pelatihan dan Pengembangan Salah satu cara paling umum untuk meningkatkan kompetensi adalah melalui pelatihan dan pengembangan. Ini dapat meliputi pelatihan teknis, pelatihan kepemimpinan, pelatihan dalam keterampilan interpersonal, atau pengembangan keterampilan spesifik yang relevan dengan peran pekerjaan.
4. Pemberian Umpan Balik yang Konstruktif Memberikan umpan balik yang konstruktif kepada pegawai tentang kinerja mereka adalah cara efektif untuk membantu mereka memahami kekuatan dan area pengembangan mereka. Ini memungkinkan mereka untuk fokus pada pengembangan kompetensi yang tepat.
5. Mentoring dan Pembimbingan Program mentoring dan pembimbingan dapat membantu pegawai untuk belajar dari pengalaman dan pengetahuan rekan-rekan yang lebih berpengalaman. Ini menciptakan lingkungan pembelajaran yang kolaboratif dan mempercepat pengembangan kompetensi.
6. Rotasi Pekerjaan dan Penugasan Proyek Mengatur rotasi pekerjaan atau penugasan proyek yang berbeda dapat membantu pegawai untuk mengembangkan berbagai keterampilan dan memperluas pemahaman mereka tentang berbagai aspek pekerjaan dan organisasi.

7. Pengakuan dan Insentif Memberikan pengakuan dan insentif kepada pegawai yang berhasil meningkatkan kompetensi mereka dapat menjadi dorongan tambahan untuk pengembangan. Ini dapat berupa penghargaan, promosi, atau bonus kinerja.
8. Budaya Pembelajaran Organisasi Membangun budaya pembelajaran di organisasi di mana belajar dan pengembangan terus-menerus didorong dan dihargai. Ini menciptakan lingkungan di mana pegawai merasa nyaman untuk mengambil risiko, mencoba hal-hal baru, dan terus meningkatkan diri.
9. Pemanfaatan Teknologi Teknologi dapat menjadi alat yang berguna dalam meningkatkan kompetensi pegawai. Platform pembelajaran online, system manajemen pembelajaran (LMS), dan aplikasi pembelajaran mobile adalah beberapa contoh teknologi yang dapat digunakan untuk menyediakan pelatihan dan pengembangan yang efektif.
10. Evaluasi dan Penyesuaian Terakhir, penting untuk terus mengevaluasi efektivitas program pengembangan kompetensi dan menyesuaikan strategi jika diperlukan. Evaluasi dapat dilakukan melalui survei, analisis data kinerja, atau umpan balik dari pegawai dan pemangku kepentingan lainnya.

Dengan menerapkan strategi-strategi ini secara konsisten dan terencana, organisasi dapat menciptakan lingkungan di mana pengembangan kompetensi pegawai

menjadi prioritas, dan pegawai dapat terus meningkatkan kinerja mereka untuk mendukung tujuan organisasi secara keseluruhannya.

BAB VI

FAKTOR MANAJEMEN TALENTA

Talenta merupakan salah satu aset terpenting dalam organisasi modern. Pengelolaan talenta yang efektif dapat menjadi faktor pembeda yang signifikan dalam pencapaian kinerja organisasi. Artikel ini mengkaji konsep talenta, metode identifikasi dan pengembangan talenta, serta dampaknya terhadap kinerja organisasi. Studi kasus dari beberapa perusahaan terkemuka juga disertakan untuk menggambarkan praktik terbaik dalam manajemen talenta. Dalam era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, keberadaan individu dengan talenta unggul menjadi sangat penting. Talenta tidak hanya meliputi kemampuan bawaan, tetapi juga keterampilan yang dikembangkan melalui pengalaman dan pendidikan. Pengelolaan talenta yang baik dapat membantu organisasi mencapai keunggulan kompetitif dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis.

Talenta adalah kombinasi dari kemampuan bawaan, keterampilan yang dikembangkan, motivasi, dan komitmen yang memungkinkan seseorang untuk melakukan pekerjaan dengan sangat baik. Talenta mencakup individu yang memiliki potensi besar dan mampu memberikan kontribusi signifikan terhadap tujuan organisasi. Talenta merupakan faktor kunci yang membedakan kinerja individu dan organisasi. Dengan memiliki talenta unggul, organisasi dapat mencapai hasil yang lebih baik dan lebih cepat dibandingkan dengan pesaingnya. Talenta juga mendorong inovasi dan adaptasi,

yang sangat penting dalam menghadapi dinamika pasar yang cepat berubah.

Manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang meliputi : 1) membuat rencana kebutuhan talenta; 2) mengembangkan citra untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta; 3) memastikan talenta yang baru masuk ke organisasi segera masuk ke level produktif; 4) melaksanakan program mempertahankan talenta yang terbaik; 5) memfasilitasi aliran talenta terus menerus ke unit, lokasi, departemen, SBU di organisasi yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan organisasi. (Syahputra & Syarifuddin, 2016) menambahkan mengenai manajemen talenta sebagai berikut " talenta adalah manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya, talenta juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan " Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai manajemen talenta.

Rampersad (2006:234) berpendapat bahwa: "Manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal. Lewis dan Heckman (2006:174) mendefinisikan manajemen talenta sebagai "Sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik." Menurut Pella dan Inayati (2011:25) "Talent adalah faktor pembeda kinerja organisasi. Talent adalah manusia-manusia yang ingin

dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. Talent dapat juga diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.”

Pengertian di atas menunjukkan bahwa talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talent yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Setiap organisasi yang baik selalu mengevaluasi nilai dari setiap investasi yang mereka lakukan, termasuk investasi sumber daya manusia lewat manajemen talenta.

Pertanyaanya bukan pada apakah perusahaan harus menerapkan metric tertentu untuk mengukur dampak dari investasi yang mereka lakukan terhadap performa mereka, tetapi lebih pada memilih metric yang mana yang akan menguntungkan perusahaan. Dalam perusahaan software, yang lebih ditekankan adalah berapa lama karyawan baru dapat melakukan produktivitas secara penuh. Salah satu tantangan terberat yang dihadapi perusahaan software di seluruh dunia 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. Belum ada suatu solusi yang pas untuk tantangan ini. Terlebih lagi ,

penelitian mengenai manajemen talenta yang masih sangat terbatas sehingga pertanyaan mengenai strategi yang tepat dan dampak yang mungkin terjadi dalam performa perusahaan juga belum terjawab (Lawlerr, 2008).

Oleh karena itu , kebanyakan perusahaan masih menggunakan penilaian yang bersifat subjektif dalam menguku efektifitas strategi HR yang mereka terapkan (Becker, Huselid, dan Ulrich,2001) Berdasarkan pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat. Awalnya konsep manajemen talenta (Berger, 2008) diperkenalkan kepada publik, berangkat dari hasil penelitian selama 25 tahun yangdilakukan oleh sebuah lembaga konsultan yang bernama LBA Consulting Group dalam hasil penelitiannya tahun 1990-an tentang faktor-faktor yang memberi kontibusi pada penciptaan dan pemeliharaan keunggulan organisasi menunjukkan enam kondisi sumber daya manusia (SDM) yang harus dipenuhi antara lain adalah: (1) budaya berorientasi pada kinerja; (2) rendahnya tingkat keluar masuk (turnover) karyawan (terutama pada

karyawan yang kinerjanya unggul/sangat istimewa); (3) tingkat kepuasan karyawan yang relatif tinggi; (4) kaderisasi karyawan SDM yang berkualitas; (5) efektifnya investasi yang berupa balas jasa dalam pengembangan SDM; dan (6) proses seleksi karyawan serta evaluasi kinerja yang berbasis kompetensi (sebagai faktor keberhasilan).

Penelitian tersebut juga menghasilkan kesimpulan sederhana bahwa untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan yang langgeng, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan memiliki cara sistematis untuk melakukan aktivitas-aktivitas manajemen talenta tersebut.

Menurut Launce A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007:41), terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses Talent Management, yaitu:

1. Nilai Tenaga Kerja Nilai tenaga kerja adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan tenaga kerja dengan kehidupan di luar kerja.
2. Keadaan Demografi Demografi dunia yang berpengaruh terhadap pool talenta dan cara organisasi beradaptasi terhadap tenaga kerja yang beragam latar belakang budayanya. Dan juga penggantian eksekutif dimana terjadinya mengidentifikasi para superkeeper sedini mungkin, memasukkannya kedalam pool talenta diawal karir mereka, dan mengembangkannya agar lebih cepat mewakili karir eksekutif mereka.
3. Perubahan Peran Profesional SDM Perubahan peran profesional SDM dalam era globalisasi ini

tidak dapat dihindari. Perannya jauh lebih luas, yaitu mulai dari peran sederhana memberi pelayanan kepada karyawan antara lain pelatihan, coaching, dan conseling, sampai dengan cara mengimplementasikan worklife programs inovatif dalam rangka untuk menarik dan mempertahankan beberapa karyawan kunci. Tanggung jawab utama dalam perubahan peran para profesional SDM yaitu dalam bidang pengelolaan talenta SDM. Disamping itu, harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik SDM yang lain seperti kompetensi, benefit, worklife programs, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.

4. Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta
 - a. Bimbingan (coaching) untuk mempertahankan karyawan.
 - b. Merupakan sebuah upaya untuk mempertahankan para karyawan yang berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya
 - c. Subkontrak dan subkontraktor
 - d. Rencana Suksesi
 - e. Proses perencanaan suksesi yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan, dan pembimbingan (coaching) merupakan keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan, sekaligus menunjukkan terjadinya

mobilitas karir (terutama bagi para superkeeper)

- f. Mengembangkan Kepemimpinan Melalui Kompetensi
- g. Strategi employment branding Menciptakan citra sebagai perusahaan yang memiliki “kondisi lingkungan kerja yang nyaman” melalui branding (penciptaanmerk), merupakan cara ideal yang digunakan oleh perusahaan untuk menarik dan mempertahankan superkeeper.
- h. Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi Suksesi harus menjadi prioritas dan tanggung jawab utama para pemimpin puncak.

Menurut Chrisine Manopo (2010:47), terdapat empat faktor pendukung yang menjamin suksesnya sebuah manajemen talenta diimplementasikan dalam organisasi, antara lain:

1. Dikendalikan oleh strategi bisnis
2. Berintegrasi dengan proses bisnis
3. Dikelola dengan cara pelatihan core business (bisnis inti)
4. Menetapkan pola pikir talent Kompetensi Generasional

Adapun menurut Centerpoint Wellness (2012): “Kompetensi Generasi adalah istilah yang menjelaskan bagaimana sebuah organisasi harus beradaptasi untuk memenuhi beragam kebutuhan dari empat generasi dalam angkatan kerja. Kemampuan untuk memahami,

menghargai dan memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda di tempat kerja sangat penting untuk membangun tim yang kuat.” Diane Piktialis (2011:2) berpendapat bahwa perusahaan kini membutuhkan salah satu jenis kompetensi yang disebutnya sebagai kompetensi generasional (generational competence) dalam mengelola talenta, yaitu : “Kompetensi Generasional adalah kemampuan kami, anda, manajer HRD, manajemen puncak, eksekutif, atau pemegang saham untuk memahami, menghargai , dan memenuhi kebutuhan-kebutuhan, keinginan dan aspirasi berbagai generasi karyawan yang hadir secara bersamaan dalam satu organisasi.”

Sedangkan menurut pendapat Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011;103) bahwa “Kompetensi Generasional adalah kemampuan untuk memahami dan menghargai serta memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda, sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya.” Dalam rangka mengembangkan kompetensi generasional, organisasi perlu:

1. Memahami dan membangun kesadaran perbedaan antar generasi;
2. Mengelola karyawan secara berbeda;
3. Mengkaji bagaimana interaksi antar generasi, bagaimana setiap generasi menggunakan produk dan mengakses layanan dalam perusahaan;
4. Mendesain proyek yang memberikan kesempatan munculnya kolaborasi lintas generasi.

Pemahaman yang lebih baik dari keyakinan generasi dan preferensi, perbedaan dan kebutuhan, dapat membantu membangun sinergi antar generasi dan mengubah potensi konflik menjadi sumber kekuatan, dengan peningkatan produktivitas, pemasaran produk dan efektivitas organisasi. Kesadaran generasi ini mungkin menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen bakat organisasi di tahun ke depan. Tantangan organisasi dalam menjalankan program manajemen talenta saat ini yaitu:

1. Mampukah organisasi mengambil langkah mempertahankan dan memelihara talenta lintas generasi?
2. Mampukah organisasi mengoptimalkan kontribusi mereka dengan cara mengembangkan proses manajemen dan bisnis sesuai dengan karakteristik masing-masing generasi?
3. Mampukah organisasi merancang manfaat dan layanan terhadap karyawan berbagai generasi secara efektif?
4. Serta mampukah organisasi mendedain strategi manajemen talenta yang mengakomodasi kebutuhan serta memunculkan keterlibatan karyawan dari generasi yang berbeda?

Inilah beberapa pertanyaan paling menarik sekaligus tantangan pengelolaan manajemen talenta di era Gen Y dewasa ini. Sehingga diperlukan metode kompetensi baru dalam pengelolaan program manajemen talenta tersebut, yaitu dengan menggunakan kompetensi generasional. Untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan memaksimalkan manajemen talenta,

organisasi harus membuat bagian kompetensi generasi dari strategi sumber daya manusia mereka, seorang eksekutif menguraikan kecenderungan yang muncul di tempat kerja multigenerasi, menyoroti tantangan dan peluang yang mempengaruhi manajemen dan menggambarkan arah strategis dan seperangkat solusi untuk memanfaatkan perbedaan generasi, realitas yang muncul dalam abad ke-21 organisasi.

Keuntungan yang penting dari kompetensi generasional dalam mengelola talenta dalam organisasi adalah kesempatan mengaplikasikan perspektif multigenerasi dalam mengidentifikasi dan menanggapi kebutuhan pelanggan serta peluang pasar, yang bisa jadi tidak terdeteksi jika tidak melibatkan generasi yang berbeda. (Darmin A. Pella, 2011:106) Kompetensi generasi dapat memberikan perusahaan keuntungan kompetitif dengan memaksimalkan SDM dan inisiatif manajemen talentanya, meminimalkan biaya hilangnya pengetahuan dan memperluas pemasaran produk. Organisasi akan membutuhkan talenta dan keterlibatan setiap generasi dalam rangka membangun tenaga kerja masa depan. SDM memainkan peran strategis yang penting dalam upaya-upaya ini. Tingkatan Generasi dan Karakteristiknya pekerja dari generasi yang berbeda datang untuk bekerja dengan nilai yang berbeda, sikap terhadap pekerjaan, gaya kerja, kriteria kepuasan kerja, pembelajaran gaya dan tingkat komitmen.

(Ceridian Corporation: 2005) Hadirnya berbagai generasi dengan kelompok tahun kelahiran berbeda (different cohort) di suatu tempat kerja yang sama dengan

karakteristik yang berbeda pula telah melahirkan dinamika dan problematika manajemen yang sangat menarik.

1. Generasi dewasa/Veteran (Mature Generation)
Generasi ini adalah karyawan dari rentang usia 60-70. Mereka tumbuh di masa kondisi ekonomi sulit ketika terjadi Depresi Besar dan Perang Dunia II, lahir sekitar 1927 - 1945. Generasi dewasa cenderung menghargai kerja keras, menghormati otoritas dan percaya pada prinsip "tugas dulu baru kesenangan". Mereka memiliki dedikasi tinggi, dan tidak hanya melakukan tugas dengan baik atau ingin terlihat baik, tetapi juga membantu organisasi mencapai keberhasilannya serta pelanggan terpenuhi kebutuhannya. (Darmin A. Pella).
2. Generasi Ledakan Bayi (Baby Boomers Generation)
Generasi ini lahir pada era 1946 - 1964, mereka adalah karyawan dari rentang usia 41-65 tahun. Mereka bertumbuh di era kebangkitan ekonomi dan mengalami hiruk pikuknya tahun 60-an pada usia belajarnya. Baby boomers cenderung optimis, idealis, dan anggota kelompok yang baik. Mereka sangat termotivasi, menyukai tantangan, dan ingin menjadi bintang serta membangun karir yang cemerlang. Karena mereka harus berkompetisi sesama mereka di setiap jenjang karirnya, mereka dapat bersikap kompetitif.
3. Generasi X (Gen-X) Generasi ini Lahir 1965 - 1980, mereka karyawan dengan rentang usia 28-46 tahun. Generasi ini menyaksikan pengalaman orang tua

mereka mengalami pensiutan dan restrukturisasi perusahaan pada era 70-an dan 80an. Mereka menghargai fleksibilitas, keseimbangan hidup, pekerjaan, dan kemandirian dalam bekerja. Mereka menghargai lingkungan kerja yang informal dan menyenangkan, mereka menghargai umpan balik yang jujur dan kerap dari manajer dan mentornya (Darmin A.Pella: 2011). Sedangkan menurut Pekala (2001) menjelaskan bahwa generasi X sangat kritis dan diberi „label“ sebagai pemalas. Hal ini disebabkan karena generasi ini terlihat kurang setia pada satu organisasi. Mereka tidak memahami pentingnya bekerja dalam waktu lama dan lebih suka membuat jadwal mereka sendiri. Karyawan generasi X ingin perusahaan tempat mereka bekerja menyediakan “jalur untuk pengembangan diri” untuk menambah kualitas performa kerja mereka, agar bisa menambah tanggung jawab dalam bekerja. Bagi generasi X tambahan tanggung jawab bekerja sangat penting bagi karir mereka.

4. Generasi Y (Millennial) Generasi Y, atau yang lebih dikenal sebagai Generasi Millennium, tumbuh seiring dengan banyak kejadian yang mengubah dunia, di antaranya berkembangnya komunikasi massa, serta internet. Generasi Y cenderung terorganisasi baik, percaya diri, tabah, dan berorientasi pada prestasi. Mereka pemain kelompok yang baik, menyukai kolaborasi, dan menggunakan teknologi dengan mudah. Mereka nyaman dan hormat ketika berhadapan dengan

otoritas serta dapat bergaul dengan baik dengan orang yang lebih tua. Dibandingkan dengan generasi sebelumnya, mereka paling nyaman dengan keragaman. Mereka ingin bekerja di lingkungan tempat perbedaan dihormati dan dihargai, tempat orang dinilai berdasarkan kontribusinya dan dihargai bakatnya. (Darmin A. Pella: 2011). Robert Half Internasional (2008) melakukan survei untuk menentukan bagaimana untuk merekrut dan mempertahankan generasi Y. Survei kuantitatif diberikan kepada 1.007 karyawan generasi Y antara usia 21 dan 28. Studi menemukan bahwa generasi Y mengharapkan untuk memiliki lebih banyak perubahan karir atau pekerjaan, fokus pada kehidupan pribadi atau keluarga, lebih banyak pengetahuan pada kemajuan teknologi, dan pendidikan lebih baik (Robert Half International:2008). Penelitian ini juga menemukan bahwa generasi Y menginginkan kebebasan, fleksibilitas dan kontrol atas pekerjaan mereka, dan diberi kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaan mereka dengan pendekatan unik mereka sendiri. Mereka berharap pendidikan yang dimiliki sebagai percepatan kemajuan karir mereka. Dari beberapa penelitian tersebut, berikut adalah ekspektasi kerja generasi Y secara umum: (1) Penghargaan atas hasil kerja yang dicapai; (2) Diberi kesempatan dalam setiap penanganan masalah yang ada; (3) Mudahnya mengakses informasi-informasi terbaru melalui teknologi atau internet; (4) Waktu kerja

yang seimbang antara pekerjaan dan kehidupan pribadi; (5) Membutuhkan keleluasaan bekerja dimanapun dan kapanpun.

Kompetensi Generasional Dalam Manajemen Talenta

Bagaimana organisasi menggunakan kompetensi generasinya sebagai bagian dari strategi manajemen talenta akan beragam, tergantung pada tujuan perusahaan dan struktur generasi yang ada dalam organisasi. Sehingga jika melihat fenomena tersebut memaksa organisasi untuk lebih maksimal lagi dalam pengelolaan manajemen talenta. Darmin A. Pella & Afifah Inayati (2011:103) berpendapat bahwa: "Kompetensi Generasional merupakan kompetensi lintas budaya yang harus mulai segera diadaptasi dan dikembangkan oleh berbagai organisasi, agar mampu menghadapi keragaman kebutuhan dari empat generasi tenaga kerja yang hadir bersamaan setiap hari mewarnai dinamika manajemen talenta."

Bagi karyawan, pemahaman kompetensi generasional berarti kemampuan organisasi menanggapi kebutuhan unik setiap orang, termasuk perbedaan yang berakar pada perbedaan generasi. Karyawan dari generasi berbeda menginginkan penghargaan dan kompensasi yang berbeda dan memiliki persyaratan yang berbeda terkait keseimbangan hidup dan kerja mereka. Di pasar tenaga kerja yang ketat, mereka akan menolak manfaat dan tunjangan yang seragam, serta mencari pilihan atau kesempatan yang lebih memenuhi kebutuhan individu,

termasuk uang, tunjangan, keseimbangan hidup dan kerja, kesempatan pengembangan, dan pengakuan.

(Pella, 2011) A. Pella & Afifah Inayati, 2011:82) Pengelolaan talenta yang baik juga dapat membantu perusahaan dengan cepat menemukan orang-orang terbaik untuk bisnis, secara efektif mengembangkan dan memanfaatkan bakat mereka, menyelaraskan usaha mereka dengan tujuan perusahaan, dan mempertahankan karyawan dengan performa terbaik (superkeeper) dalam perusahaan. Implementasi pelaksanaan program manajemen talenta di PT. PINDAD (Persero) merupakan kebijakan departemen Talent Management yang berada di bawah divisi Human Capital & Organization Development (HCOD) yang baru-baru ini muncul sebagai respon terhadap kebutuhan khusus untuk mengelola talenta human resource yang ada.

Untuk mencapai tujuan perusahaan, terdapat faktor kesuksesan manajemen talenta, antara lain “Dikendalikan oleh strategi bisnis, berintegrasi dengan proses bisnis, dikelola dengan cara pelatihan core business, dan menetapkan pola pikir talent.” (Chrisine Manopo, 2010:47). Faktor kesuksesan manajemen talenta ini diibaratkan sebagai input bagi perusahaan tersebut untuk melaksanakan program manajemen talenta. Selanjutnya menganalisis tahapan program manajemen talenta, yang meliputi beberapa komponen kunci, seperti yang dikemukakan oleh Pella dan Innayati (2011:117) yaitu;

1. Menetapkan kriteria talenta (Talent Criteria) Pada langkah ini akan memperjelas posisi-posisi kunci, posisisposisi paling penting, posisi-posisi paling

memiliki resiko tertinggi, atau posisi-posisi yang terkait dengan proyek sebagai sasaran dari program pengembangan dalam program manajemen talenta. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menerapkan kriteria calon pemimpin berkualitas di perusahaan pada setiap level dan posisi, yang didalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karier, kinerja, dan assignment potensi.

2. Menyeleksi grup pusat pengembangan talenta (Talent Pool Selection) Pada tahap ini akan dilakukan segala macam usaha untuk menyeleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan, dan level karyawan di perusahaan untuk menjadi peserta program manajemen talenta. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (talent selection). Proses ini terdiri atas dua unsur, yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talenta dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi.
3. Membuat program percepatan pengembangan talenta (Acceleration Development Program) Dimana dalam tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk merancang merencanakan, dan mengeksekusi program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program manajemen talenta.
4. Menugaskan posisi kunci (Key Position Assignment) Pada tahap ini akan dilakukan penugasan dan penempatan pada setiap anggota

dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

5. Evaluasi kemajuan program (Monitoring Program)
Pada tahap ini akan dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi.

Diantara serangkaian proses tersebut, ada keunikan dalam fenomena komposisi karyawan di PT. PINDAD (Persero) yaitu kesenjangan antar generasi yang sangat mencolok. Untuk itulah, peneliti menggunakan pendekatan strategi kompetensi generasional dalam melakukan analisis penerapan strategi manajemen talenta di PT. PINDAD (Persero). Proporsi karyawan yang tidak seimbang antara Generasi X dan Generasi Y yang sangat berpengaruh kepada talent criteria dikarenakan pada saat ini PT. PINDAD (Persero) sedang bertransformasi menuju organisasi yang lebih baik agar mampu untuk menghadapi perkembangan era bisnis modern ini. Dikarenakan adanya perbedaan karakteristik pada generasi talenta tersebut, maka dalam hal ini organisasi perlu menggunakan pendekatan kompetensi generasional dalam proses pelaksanaan manajemen talenta.

Agar generasi yang berbeda mampu berkolaborasi dengan baik serta dapat memaksimalkan potensi pada setiap generasinya. Sehingga program manajemen talenta dapat terlaksana dengan efektif dan tepat guna. Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:103) menyebutkan bahwa “Kompetensi generasional adalah kemampuan untuk memahami dan menghargai serta memenuhi kebutuhan spesifik dari generasi yang berbeda, sehingga membantu organisasi memaksimalkan nilai talenta yang dimilikinya.” Dalam rangka mengembangkan kompetensi generasional, organisasi perlu: (1) Memahami dan membangun kesadaran perbedaan antar generasi; (2) Mengelola karyawan secara berbeda; (3) Mengkaji bagaimana interaksi antar generasi, bagaimana setiap generasi menggunakan produk dan mengakses layanan dalam perusahaan; (4) Mendesain proyek yang memberikan kesempatan munculnya kolaborasi lintas generasi. Pemahaman yang lebih baik dari keyakinan generasi dan preferensi, perbedaan dan kebutuhan, dapat membantu membangun sinergi antar generasi dan mengubah potensi konflik menjadi sumber kekuatan, dengan peningkatan produktivitas, pemasaran produk dan efektivitas organisasi. Kesadaran generasi ini mungkin menjadi elemen kunci dalam strategi manajemen bakat organisasi di tahun ke depan

Model Manajemen Talenta Berikutnya akan dijelaskan 4 model dari manajemen talenta dan tindakan, proses dan komponen yang dilakukan didalamnya

1. Workforce staffing adalah proses pengisian jabatan suatu tenaga kerja didalam organisasi

2. Job analysis adalah proses untuk mengidentifikasi dan menentukan detail di dalam tugas-tugas kerja, persyaratan dan kepentingan relative dari tugas-tugas suatu jabatan.
3. Talent acquisition adalah proses menemukan dan mendapatkan tenaga manusia yang berbakat untuk kebutuhan organisasi
4. Employee selection adalah proses wawancara dan evaluasi kandidat untuk jabatan tertentu dan memilih individu untuk pekerjaan yang didasari oleh kriteria tertentu.
5. Onboarding adalah mekanisme yang karyawan baru dapatkan untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif
6. Workforce planning adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi
7. Succession planning adalah proses untuk mengidentifikasi, dan mengembangkan orang dalam dengan potensi untuk memenuhi posisi tertentu didalam organisasi
8. Workforce planning adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerja untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislative, pelayanan, produksi dan peraturan dapat tercapai.
9. Performance management adalah proses di mana manager dan karyawan bekerja bersama untuk

merencanakan, mengawasi dan mengulas tujuan kerja .

10. Compensation adalah jumlah gaji, dan benefit total yang di terima karyawan di masa karyawan itu bekerja.
11. Workforce development adalah pengembangan ke mampuan tenaga kerja didalam organisasi secara keseluruhan.
12. Traninning dan developmenta adalah aktivitas apapun yang meningkatkan kualitas kepemimpinan didalam individu ataupun didalam organisasi
13. Leadership development adalah aktivias apapun yang meningkatkan kualitas kepemimpinan didalam individu didalam organisasi
14. Career development adalah proses seumur hidup dalam mengurus pembelajaran, dan pekerjaan agar dapat maju kea rah karir dan masa depan yang lebih baik.
15. Organizational effectiveness adalah seberapa efektifnya organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
16. Vhange management adalah bagaimana organisasi mengkondisikan aktivitasnya agar bias beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal

DAFTAR PUSTAKA

- Anisah, A., & AS, S. (2020). Konsep Manajemen Talenta dan Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan. *J-MAS (Jurnal Manajemen Dan Sains)*, 5(2), 238. <https://doi.org/10.33087/jmas.v5i2.206>
- Avira, S., Kurniasih Agustin, S., & Gunadarma, U. (n.d.). Penggunaan Manajemen Talenta Pada Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Organisasi. 6(3), 2022.
- Bashori, K., Psikologi, F., Ahmad, U., Yogyakarta, D., Kapas, J., & Yogyakarta, S. (2012). Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas Pns Talent Management To Optimize Civil Servants Productivity. In *Jurnal Kebijakan Dan Manajemen Pns (Vol. 6, Issue 2)*.
- Burgi-Tian, H. A. Dan J. (2021). Tantangan Manajemen Talenta Selama Covid-19 Dan Setelahnya: Manajemen Kinerja Untuk Menyelamatkan. 15 April 2021. <https://doi.org/10.1177/23409444211009528>
- Fidianingrum, R., & Sukarno, G. (2021). Analisis Pengembangan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Pada Badan Kepegawaian Daerah Provinsi Jawa Timur. *Jurnal Stei Ekonomi*, 30(02), 33-45. <https://doi.org/10.36406/Jemi.V30i02.469>

- Insan, A., Noors, A., Sekretariat, B. K., Kementerian, J., & Negeri, D. (2019). Pengarusutamaan Manajemen Talenta Dalam Tata Kelola Msdm Birokrasi Indonesia. *Jurnal Ilmu Pemerintahan Suara Khatulistiwa (Jipsk)*, Iv(2).
- Ishak, & Eva Rabita. (2019). Transformasi Perpustakaan Di Era Big Data. *Talenta Conference Series: Local Wisdom, Social, And Arts (Lwsa)*, 2(2). <https://doi.org/10.32734/lwsa.v2i2.716>
- Kadiyono, A. L., & Psi, M. (N.D.). *Talent Management: Designing & Development Strategy*.
- Manajemen Sumber Daya Manusia. (2021). www.penerbitwidina.com
- Maronrong, R., Arina, A. A., Tinggi, S., Ekonomi, I., & Jakarta, I. (N.D.). *Sistem Manajemen Talenta Terhadap Organisasi Pembelajar Dan Keterikatan Karyawan Pada Pt Hipernet Indodata Kantor Pusat*.
- Menpanrb, H. (2019). *Manajemen Talenta Berpeluang Ciptakan Sdm Yang Dinamis Dan Terampil*. Diakses 25 Maret 2024. <https://www.menpan.go.id/site/berita-terkini/manajemen-talenta-berpeluang-ciptakan-sdm-yang-dinamis-dan-terampil>
- Oleh. (N.D.). *Talent Management Dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi*.

Penulis, T., Dwanita Widodo, Z., Gusti Ayu Ari Agustini, I., Mulia Utama, A., Santosa, S., Novianti, R., Isma Anggraini, R., Bangun, R., Dyah Pramanik, P., Permata, D., Ahdiyat, M., Dudija, N., & Nugroho, L. (N.D.). Manajemen Talenta. Www.Freepik.Com

Prabandari, S., Magister, M., & Fakultas, P. (N.D.). Pengembangan Sistem Manajemen Talenta Berbasis Kompetensi Pada Perusahaan Pengembang Properti Surabaya. In *Sistem Manajemen Talenta | Jpsb* (Vol. 10, Issue 1).

Putranto, R. A., Dawud¹, J., Pradesa¹, A., Harijanto², D., Bagus, I., Dharmanegara³, A., Ricky, N. ; Putranto, A., Kunci, K., Talenta, M., Sumber, P., Manusia, D., Publik, O. S., & Literatur, S. (2022). *Manajemen Talenta Pada Sektor Publik: Sebuah Studi Literatur Serta Arah Model Kajian Untuk Masa Depan*. 3(2).

Rai, I. A., Dewi, S., & Si, M. (2020). *Manajemen Talenta Dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi Pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)*. In *Jurnal Good Governance* (Vol. 16, Issue 1).

Saputra, R. T., Ratnasari, S. L., & Tanjung, R. (2020). *Pengaruh Manajemen Talenta, Perencanaan Sdm, Dan Audit Sdm Terhadap Kinerja Karyawan*. *Jurnal Trias Politika*, 4.

Shofiy Shofiyah, O., Fitriana, A., Alifia Fajar, I., Maharani, T., Valentino, J., & Nelson, A. (2023). [Http://Bajangjournal.Com/Index.Php/Jemba](http://Bajangjournal.Com/Index.Php/Jemba)

Talent Acquisition And On Boarding Perusahaan
Perkapalan Dan Penunjang Di Karimun (Vol. 2,
Issue 1).
[Http://Bajangjournal.Com/Index.Php/Jemba](http://Bajangjournal.Com/Index.Php/Jemba)

Sobandi, B., Pelatihan, P., Pengembangan, D., Kompetensi,
P., Jl, A.-L. K., Payung, K., & Sumedang, J. (N.D.).
Strategi Implementasi Manajemen Talenta Pada
Birokrasi Di Indonesia Implementation Strategy Of
Talent Management On Indonesian Bureaucracy.

Studi Manajemen Pendidikan, P., Refly Lumapow, H.,
Watulingas, M. I., & Kimbal, G. (2022). Wunong Of
Educational Research Manajemen Talenta Untuk
Meningkatkan Kompetensi Pegawai. Program
Pascasarjana Unima, 1(S3), 7-11.
[Http://Ejurnal.Unima.Ac.Id/Index.Php/Wunong](http://Ejurnal.Unima.Ac.Id/Index.Php/Wunong)

Wicaksana, S. (2021). Manajemen Pengembangan Talenta
Big 5 Personality View Project.
[Https://Www.Researchgate.Net/Publication/356781807](https://Www.Researchgate.Net/Publication/356781807)

Widhi Yanti, D. A., & Mursidi, M. (2022). Manajemen
Talenta dan Manajemen Resiko Pengaruhnya
Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Petikemas
di Surabaya. Journal of Business and Economics
Research (JBE), 3(2), 282-288.
<https://doi.org/10.47065/jbe.v3i2.1683>

PROFIL PENULIS



Penulis Bernama lengkap **SRI RAHAYU, S.E**, lahir di Tebing Tinggi 01 April 1982, saya anak kedua dari empat orang bersaudara. Saya merupakan alumnus dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi(STIE) Bina karya Kota Tebing Tinggi jurusan Manajemen. Selain itu, saat ini juga sedang kuliah Pascasarjana di sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) bina Karya Tebing Tinggi jurusan Manajemen.



Penulis Bernama lengkap **RANI PUSPITA SARI, SE.**, lahir di Pekanbaru 04 Januari 2000, anak kedua dari dua bersaudara. Alumnus dari Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bina Karya Kota Tebing Tinggi jurusan Manajemen. Selain itu, saat ini ia juga sedang kuliah Pascasarjana di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) Bina Karya Kota Tebing Tinggi jurusan Manajemen



Penulis Bernama lengkap **Irham Lubis, S.Pd, M.Pd** lahir di Medan pada 21 Maret 1983. Beliau adalah seorang pendidik dan praktisi yang berdedikasi dalam dunia pendidikan, khususnya di bidang akuntansi dan teknologi pendidikan. Saat ini, beliau bertempat tinggal di Jln Eka Warni No. 4 B, Kecamatan Medan Johor. Beliau dapat

dihubungi melalui nomor telepon 081362414525. Irham Lubis menyelesaikan pendidikan dasar dan menengahnya di SD Swasta Budisatrya Medan (1989-1995), SMP Swasta Prayatna Medan (1995-1998), dan SMK Jambi (1998-2001). Beliau kemudian melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi dengan meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dari Fakultas Ekonomi, Program Studi Pendidikan Akuntansi, Universitas Negeri Medan (UNIMED) pada tahun 2007. Untuk memperdalam keahliannya, beliau menyelesaikan pendidikan magister di Program Pascasarjana Teknologi Pendidikan, UNIMED, dan meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) pada tahun 2013. Karier profesionalnya dimulai sebagai guru di SMP Negeri 4 Sei Suka, Kabupaten Batubara pada tahun 2009 hingga 2017. Selanjutnya, beliau mengajar di SMP Negeri 11 Medan (2017-2019) dan SMP Negeri 2 Teluk Mengkudu, Kabupaten Serdang Bedagai (2019-2022). Saat ini, beliau mengabdikan diri di Dinas Pendidikan Kabupaten Serdang Bedagai sejak tahun 2022.



Penulis Bernama lengkap **Dr. Aisyah Siregar, S.E., M.M** lahir di Medan pada 8 Januari 1980. Beliau merupakan seorang pendidik dan akademisi yang memiliki komitmen dalam dunia pendidikan tinggi. Saat ini, beliau bertempat tinggal di Jl. Danau Belayan LK. III Kel. Pabatu, Kec. Padang Hulu, Kota Tebing Tinggi. Aisyah merupakan anak dari pasangan Alm. H. Marahadana Siregar, SH dan Almh. Hasnawiyah Nasution / Erlisawati. Dalam perjalanan hidupnya, beliau menikah dengan Alm.

Akhmad Suheri, SE dan dikaruniai dua anak, yaitu Raffizra Ibrahim dan Muhammad Mirza Al Zikri. Riwayat pendidikan Aisyah dimulai dari SD Muhammadiyah 02 Medan (lulus tahun 1992), dilanjutkan ke SMP Negeri 5 Tebing Tinggi (lulus tahun 1995), dan SMA Negeri 3 Tebing Tinggi (lulus tahun 1998). Beliau meraih gelar Sarjana Pendidikan (S.Pd) dari Universitas Muhammadiyah Medan pada tahun 2003, disusul dengan Akta IV Mengajar dari universitas yang sama pada tahun 2005. Selanjutnya, beliau meraih gelar Magister Pendidikan (M.Pd) dari Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2011 dan memulai studi doktoralnya di Universitas Pasundan Bandung pada tahun 2017.



Penulis Bernama lengkap **Dr. Willy Cahyadi, S.Kom, S.E, M.Si**, lahir di Tebing Tinggi pada 18 Mei 1991. Beliau adalah seorang akademisi muda yang berpengalaman dan kompeten di bidang teknologi informasi dan ekonomi. Dengan latar belakang pendidikan yang solid dan karier yang terus berkembang, beliau telah berkontribusi signifikan dalam dunia pendidikan tinggi. Saat ini, beliau berdomisili di Jln Badak No. 24-24A, Kelurahan Badak Bejuang, Kecamatan Tebing Tinggi Kota. Willy Cahyadi memulai pendidikannya dengan meraih gelar Sarjana Komputer (S.Kom) pada tahun 2012, diikuti oleh gelar Magister Sains (M.Si) pada tahun 2015. Beliau juga menambah keahliannya dengan meraih gelar Sarjana Ekonomi (S.E) pada tahun 2017 dan menyelesaikan gelar

Doktor (Dr) pada tahun 2021, menjadikannya seorang akademisi dengan wawasan lintas disiplin. Karier profesionalnya dimulai pada tahun 2008 sebagai Instruktur Komputer di STIE Bina Karya Tebing Tinggi, peran yang diembannya hingga tahun 2017. Setelah itu, beliau melanjutkan pengabdianya sebagai Dosen Tetap di STIE Bina Karya Tebing Tinggi, di mana beliau mengajar dan membimbing mahasiswa di bidang teknologi informasi dan ekonomi.

STRATEGI MANAJEMEN TALENTA

Perencanaan talenta adalah proses strategis yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan bahwa kedepannya organisasi akan memiliki orang-orang yang tepat dengan keterampilan yang sesuai di posisi yang tepat pada waktu yang tepat. Proses ini melibatkan identifikasi kebutuhan talenta masa depan, pengembangan karyawan, dan pengelolaan jalur suksesi untuk mendukung tujuan bisnis dan memastikan keberlanjutan operasional. Perencanaan talenta tidak hanya fokus pada pemenuhan posisi yang ada saat ini, tetapi juga pada pengembangan potensi individu setiap karyawan untuk peran yang lebih besar di masa depan. Proses ini terdiri dari identifikasi bakat yang ada di dalam organisasi, merancang program pengembangan yang sesuai, serta menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan motivasi karyawan. talenta adalah pendekatan strategis untuk meramalkan dan mengelola pasokan dan permintaan talenta dalam organisasi, memastikan organisasi memiliki talenta yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis.



Penerbit
PT. Radja Intercontinental Publishing
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

www.radjapublika.org
<https://radjapustaka.com>

ISBN 978-623-89542-3-0 (PDF)

