**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN PROPOSISI**

* 1. **Kajian Pustaka**

Teori-teori yang mendasari penelitian ini dikelompokkan menjadi 3 (tiga) kelompok yaitu kelompok teori umum ( *Grand Theory*), kelompok teori antara ( *Middle Range Theory* ) dan kelompok teori aplikasi ( *Applied Theory* ). Teori umum ( *Grand Theory* ) yang dijadikan dasar dalam penelitian ini adalah manajemen. Teori antara ( *Middle Range Theory* ) yang menjadi dasar adalah manajemen sumber daya manusia. Teori aplikasi ( *Applied Theory* ) adalah manajemen talenta. Berdasarkan ketiga kelompok teori tersebut akan dibuat dalam bentuk alur kajian teori pada bab ini.

* + 1. **Manajemen**

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai manajemen dengan manajemen sumber daya manusia, maka perlu dijelaskan terlebih dahulu mengenai arti dari manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi manajemen itu sendiri.

Pengertian Manajemen dalam bahasa Inggris “ *management ”* dengan kata kerja to manage yang secara umum berarti mengurusi atau mengelola. Dalam arti khusus manajemen dipakai bagi pimpinan dan kepemimpinan yaitu orang-orang yang melakukan kegiatan memimpin disebut “manajer”.

Manajemen adalah suatu rangkaian proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan.

Berikut ini dikemukakan beberapa definisi manajemen dari beberapa ahli diantaranya :

Menurut G. R Terry (dalam Hasibuan, 2014:2) bahwa :

**“ *Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controling performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human being and other resources. ”***

Pendapat lain dikemukakan oleh Harold Koontz and Cyril O’Donnel (dalam Hasibuan, 2014:3) Manajemen adalah sebagai suatu usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain. Dengan demikian manajer mengadakan koordinasi atas sejumlah aktivitas orang lain yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, penempatan, pengarahan dan pengendalian. “

Menurut Wijayanto (2012:2) bahwa :

**“ Ilmu dan seni yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.”**

Mary Parker Follet (dalam Ernie Tisnawati sule dan Kurniawan Saefullah, 2010:5) berpendapat bahwa manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Penjelasan dari Mary Parker Follet ini menjelaskan bahwa tugas dari seorang manager yaitu mengatur serta mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Sedangkan menurut Nickels, McHugh dan McHugh (dalam Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2010:5) menjelaskan bahwa manajemen adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mewujudkan dan mencapai tujuan organisasi melalui rangkaian kegiatan berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian orang-orang serta sumber daya organisasi lainnya.

Menurut Samsudin (2010) mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2010:6) menyimpulkan bahwa manajemen pada dasarnya merupakan seni atau proses dalam menyelesaikan sesuatu yang terkait dengan pencapaian tujuan. Dalam penyelesaian akan sesuatu tersebut, terdapat tiga faktor yang terlibat yaitu :

1. Adanya penggunaan sumber daya organisasi, baik sumber daya manusia maupun faktor-faktor produksi lainnya atau sebagaimana menurut Griffin, sumber daya tersebut meliputi sumber daya manusia, sumber daya alam, sumber daya keuangan serta informasi.
2. Adanya proses yang bertahap dari mulai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengimplementasian hingga pengendalian dan pengawasan.
3. Adanya seni dalam menyelesaikan pekerjaan.

Proses-proses dalam menyelesaikan pekerjaan dengan menggunakan serta memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi disebut fungsi manajemen. Definisi fungsi manajemen yang dikemukakan parah ahli tidaklah sama semuanya, salah satunya yaitu menurut Robert Tanembaum (dalam Hasibuan, 2014 :37) disebabkan oleh kompleksitas perusahaan karena jumlahnya sangat banyak maupun karena perkembangan lapangan usaha dan organisasi yang berbeda-beda. Sebagai bahan perbandingan maka fungsi manajemen menurut beberapa ahli dapat dilihat pada tabel 2.1 berikut ini :

**Tabel 2.1**

**Fungsi Manajemen Menurut Para Ahli**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **G. R TERRY** | **JOHN F. MEE** | **LOUIS A.ALLEN** | **MC NAMARA** |
| 1. Planning | Planning | Leading | Planning |
| 1. Organizing | Organizing | Planning | Programming |
| 1. Actuating | Motivating | Organizing | Budgeting |
| 1. Controlling | Controlling | Controlling | System |
| **HENRY FAYOL** | **HAROLD KOONTZ CYRILO O’DONNEL** | **DR.S.P. SIAGIAN** | **OEY LIANG LEE** |
| 1. Planning | Planning | Planning | Perencanaan |
| 1. Organizing | Organizing | Organizing | Pengorganisasian |
| 1. Commanding | Staffing | Motivating | Pengarahan |
| 1. Coordinating | Directing | Controlling | Pengkoordinasian |
| 1. Controling | Controlling | Evaluating | Pengontrolan |
| **W. H NEWMAN** | **LUTHER GULLICK** | **LYNDAL F.URWICK** | **JOHN D. WILLET** |
| 1. Planning | Planning | Forecasting | Directing |
| 1. Organizing | Organizing | Planning |  |
| 1. Assembling Resource | Stafing | Organizing | Facilitating |
| 1. Directing | Directing | Commanding |  |
| 1. Controlling | Controlling | Coordinating |  |
| 1. ................. | Reporting | Controlling |  |
| 1. ................. | Budgeting | .................. |  |

Berdasarkan pendapat dari para ahli sebelumnya dapat dilihat bahwa ada perbedaan pendapat dari para ahli tersebut mengenai fungsi manajemen akan tetapi pada dasarnya memiliki makna yang sama. Contoh lainnya tentang fungsi manajemen diterangkan oleh Nickels, McHugh dan MCHugh (dalam Ernie Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah, 2010:8) memiliki 4 fungsi yaitu:

1. Perencanaan atau *Planning* yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan dimasa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian atau *Organizing*, yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan di desain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan bisa memsatikan bahwa semua pihak dalam organisasi bisa bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.
3. Pengimplementasian atau *Directing* yaitu proses implementasi program agar bisa dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semuaa pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.
4. Pengendalian dan pengawasan atau *Controlling* yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan bisaa berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.

***PLANNING* :**

Penentuan tujuan dan bagaimana cara pencapaian yang baik

***ORGANIZING* :**

Penentuan bagaimana penyusunan organisasi dan aktivitas dapat dilakukan

***LEADING* :**

Proses motivasi anggota organisasi agar *planning* dapat dijalankan

***CONTROLLING* :**

Monitoring dan perbaikan aktivitas yang sedang berjalan agar tujuan dapat tercapai

Menunjukkan arah tahapan dari setiap fungsi manajemen

Menunjukkan keterkaitan timbal balik antar fungsi manajemen

**Sumber : Tisnawati Sule dan Kurniawan Saefullah (2010)**

**Gambar 2.1 Kegiatan dalam Fungsi-Fungsi Manajemen**

* + 1. **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja, dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berikut ini di kemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia dari beberapa ahli diantaranya :

Menurut Hasibuan (2014:10) Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Menurut Gary Dessler (dalam Chr.Jimmy L. Gaol, 2014:82)

**Menyatakan, “ kebijakan-kebijakan dan kegiatan-kegiatan yang manusia butuhkan untuk membawa orang-orang ataupun aspek aspek sumber daya manusia pada suatu posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberikan penghargaan, dan menilai.”**

Moses N Kiggundu (dalam Indah Puji Hartatik, 2014:14) menyatakan bahwa MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan pegawai dalam rangka tercapainya tujuan dan sasaran individu, organisasi, masyarakat, bangsa,dan internasional yang efektif.

Sedangkan menurut kinggudu tersebut tampak jelas memberikan penekanan pada kata “development and utilization of personnel for the effective achievement”. Secara garis besar, kalimat tersebut memiliki pemahaman tentang upaya mengembangkan potensi para pegawai melalui beberapa pelatihan, baik yang bersifat umum maupun khusus guna memunculkan pegawai yang benar-benar berkompetensi dalam bidangnya.

Wilson Bangun dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia (2012:31) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan sumber daya manusia. Fungsi-fungsi manajemen akan menjadi dasar pelaksanaan fungsi-fungsi sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan strategis.

Dari beberapa definisi di atas bahwa manajemen sumber daya manusia dapat disimpulkan sebagai ilmu atau seni yang mengatur proses melalui tangan orang lain dengan pemanfaatan tenaga kerja agar berjalan dengan baik dan sesuai dengan posedur yang sudah ada agar menghasilkan kinerja yang baik demi tercapainya suatu tujuan organisasi perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang penting yang dimainkan oleh sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang menuntut pengelolaan sumber daya manusia yang semakin efektif sejalan dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan profesionalisme dalam bidang manajemen personalia dan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bisnis atau sebagai suatu mekanisme pengintegrasian antara kebijakan-kebijakan perusahaan dengan penerapannya dalam mengelola sumber daya manusia dan kaitannya dengan strategi organisasi.

Berdasarkan konsep diatas maka MSDM memiliki sebuah peranan yang sangat penting berdasarkan fungsinya, fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia berdasarkan (Dalam buku Indah puji Hartatik, 2014:16) sesuai dengan pengertian manajemen sumber daya manusia yang telah dirumuskan sebelumnya, maka kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklasifikasikan kedalam beberapa fungsi. Sebagai ilmu terapan dari ilmu manajemen, MSDM memiliki fungsi manajemen dengan penerapan di bidang sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (dalam buku Indah Puji Hartatik, 2014:16) menyebutkan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia dapat dibagi menjadi dua, yaitu fungsi manajemen dan fungsi operasional.

1. Fungsi-fungsi manajemen
2. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengedalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

1. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bagan organisasi (organization chart). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

1. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

1. Pengendalian (*Controlling*)

*Controlling* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

1. Fungsi-fungsi operasional
2. Pengadaan (*Procurement*)

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

1. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

1. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Perinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah berdasarkan internal dan exsternal konsitensi.

1. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, Karena mempersatuakan dua kepentingan yang bertolak belakang.

1. Pemeliharaan (*Manintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejateraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan exsternal konsistensi.

1. Kedisiplinan (*Discipline*)

Merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplianan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

1. Pemberhentian (*Separation*)

Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh Undang-undang NO. 12 Tahun 1964.

* + 1. **Manajemen Talenta**

Istilah *talent management* atau manajemen talenta itu sendiri diperkenalkan oleh Mc. Kinsey dan Company Following melalui studi yang dilakukannya tahun 1997. Manajemen talenta memiliki banyak arti, banyak pendekatan dan banyak pemahaman. Manajemen talenta telah digunakan oleh banyak perusahaan di dunia, dikarenakan mereka menyadari bahwa talenta, bakat dan keterampilan karyawan merupakan menjadi salah satu faktor pendukung bisnis mereka untuk lebih sukses. Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:82) mendefinisikan manajemen talenta sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*Future Leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*Unique Skill and High Strategic Value*).

Selanjutnya, Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:82) menambahkan mengenai manajemen talenta sebagai berikut:

**“ *Talent* adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya, *talent* juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan”**

Manajemen talenta dapat di deskripsikan juga sebagai suatu kegiatan yang bersifat luas, lengkap untuk mengembangkan sekumpulan manusia berprofesi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang terintegrasi, yang seharusnya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas pegawai yang bertalenta, menyeleksinya, mengembangkannya dan memeliharanya (Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati, 2011:82).

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka manajemen talenta dapat disimpulkan sebagai sebuah proses untuk mengidentifikasi para karyawan perusahaan yang memiliki kapabilitas untuk mengisi posisi kunci yang ada dalam perusahaan.

***Unique Skills***

***LLow strategic value***

***High***

***strategic***

***value***

***Generic Skills***

**Kompetensi generik yang bernilai tinggi terhadap kontribusi kinerja organisasi**

**(Fungsi)**

**Kompetensi spesifik dan unik bernilai strategis rendah terhadap kontribusi kinerja organisasi**

**Kompetensi spesifik dan unik yang bernilai tinggi terhadap kontribusi kinerja organisasi**

**Kompetensi generik dan unik bernilai strategis rendah terhadap kontribusi kinerja organisasi**

**Sumber : Pella dan Inayati (2011)**

***Gambar 2.2 Matriks Unique Strategic Value Talenta***

Organisasi telah banyak berupaya membangun model-model kompetensi untuk mengidentifikasi kompetensi utama yang dibutuhkan organisasi agar lebih kompetitif dan sukses dimasa yang akan datang. Organisasi mendapatkan manfaat dari penggunaan kompetensi karena memberi mereka cara yang lebih baik dan canggih untuk mengelola, mengukur, dan meningkatkan kualitas karyawan. Organisasi menggunakan kompetensi yang telah mereka identifikasi untuk membantu menyaring dan mewawancara kandidat terbaik, mengevaluasi karyawan, menentukan kompensasi dan membantu membuat keputusan yang lebih baik mengenai pelatihan, kenaikan jabatan dan penugasan. Pengertian kompetensi dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, diman adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat. Secara Harfiah, Kompetensi berasal dari kata *competence* yang artinya kecakapan, kemampuan dan wewenang (Scale, 1975) dikutip oleh Edy Sutrisno (2009:202). Secara Etimologi, kompetensi diartikan sebagai dimensi perilaku keahlian atau keunggulan seorang pemimpin atau staff yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Menurut Spencer yang dikutip oleh Moeheriono (2012:5) menyatakan Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan evektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu. ***“A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterian referenced effective and or superior performance in a job or situation”****.* Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut.

* + 1. Karakteristik dasar *Underlying characteristic* kompetensiadalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
    2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).
    3. Kriteria (*criterian referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar, misalkan aliran *Account Receivable* (AR) yang harus dijaga dengan baik oleh seorang customer services tidak lebih dari 15%.

Kemudian, Spencer juga mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu.

Menurut David Mc. Clelland seorang Professor dari Harvard University, yang dikutip oleh Sedarmayanti (2011:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap kinerja, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi adalah apa yang *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Kompetensi bisa dianalogikan seperti “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian dibawah permukaan air tidak terlihat mata, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk bagian yang berada diatas air . Peran social dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang, sedangkan motif seseorang berada pada alam bawah sadarnya.

Memiliki SDM adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi.

Kesuksesan sesorang dalam bekerja atau dapat dikatakan berkinerja lebih baik, dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor baik dari dalam dirinya sendiri (internal) maupun dari luar (eksternal). Namun demikian, banyak terjadi ditempat pekerjaan, seseorang harus mempunyai kemampuan spesifik dan professional, tetapi belum tentu orang tersebut dapat bekerja atau mempunyai kinerja tinggi lebih baik.

Menurut Moeheriono (2012:17) Kompetensi seseorang sangat besar dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam (internal) maupun dari luar (eksternal), yaitu terdiri antara lain sebagai berikut :

* 1. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
  2. Motivasi kerja yang tinggi.
  3. Sikap, motif, dan nilai cara pandang.
  4. Pengetahuan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun non formal (pelatihan, *course*, panel dan lain-lain)
  5. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
  6. Lingkungan hidup dari kehidupan mereka sehari-hari.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan sukses apabila bermanfaat dan dapat membantu individu atau orang lain dan organisasi untuk mencapai kinerja yang lebih baik dari sebelumnya, tetapi kesuksesan tersebut tentunya tetap harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.

Gambar dibawah ini menunjukkan wilayah kompetensi inti atau kompetensi murni (*core competency*) individu yang dimiliki pada setiap orang, yang terdiri atas: Pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan sikap (*attitude*) atau disebut KSA.

**Sumber : Moeheriono (2012)**

**Gambar 2.3 Kompetensi Inti (*Core Competency*)**

Pengertian kompetensi inti adalah pertemuan atau titik temu KSA antara pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Ada berbagai jenis kompetensi yang sering ditemukan berpengaruh positif terhadap performansi atau kinerja seseorang, kemudian dikelompokkan berdasarkan niat atau maksud (*intent*) yang tercakup pada tingkat yang paling abstrak, yaitu dasar individu, dan berdasarkan pada perilaku yang tampak pada permukaan. Komponen kompetensi menurut Spencer and Spencer (1993) yang di kutip dari Edy Sutrisno (2009:206) terdapat lima aspek, yaitu:

1. *Motives* adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya, orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
2. *Traits*, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, control diri, stress atauketabahan.
3. *Self concept*, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai di ukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Misalnya, seseorang yang dinilai menjadi pimpinan seyogianya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
4. *Knowledge*, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja Sumber Daya Manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.
5. Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik ataupun mental. Misalnya seorang *desk relationship officer* harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Komponen kompetensi yang motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Menurut Moeheriono (2012:14) dalam bukunya Pengukuran kinerja berbasis kompetensi. Dalam kompetensi individu ini dapat dikategorikan atau dikelompokan menjadi dua, yang terdiri atas :

* 1. Kompetensi *threshold* atau dapat disebut kompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki oleh seseorang, misalnya kemampuan seperti kemampuan membaca dan menulis. Contohnya jika seseorang menjadi manajer keuangan, minimal harus mempunyai pengetahuan dan keahlian akutansi atau keuangan.
  2. Kompetensi *differentiating* yaitu kompetensi yang membedakan seseorang berkinerja tinggi atau berkinerja rendah dengan karyawan lainya, misalnya seseorang yang memiliki orientasi motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan adalah pada tujuan melebihi apa yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja. Contohnya, seorang salesman mempunyai nilai lebih dapat menjual produk seberapa besar atau seorang pekerja dapat memproduksi berapa jumlah perhari jika dibandingkan dengan hasil kerja orang lain. Akan tetapi, kompetensi dari pengetahuan dan keterampilan atau keahlian lebih mudah untuk dapat dikembangkan dan apabila akan menambah atau meningkatkan kompetensi tersebut yaitu dengan cara menambah program pendidikan dan pelatihan (*training*) bagi karyawan yang masih dianggap kurang kompetensinya. Sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada pada *personality iceberg*, lebih tersembunyi sehingga cukup sulit untuk dikembangkan,salah satu yang paling efektif untuk mengetahuinya adalah melalui psikolog dengan tes atau wawancara.

Secara rinci, ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, terutama untuk seorang karyawan dalam menjalankan tugasnya pada suatu organisasi, yaitu sebagai berikut :

* 1. *Task skills* yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja.
  2. *Task Management skills* yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.
  3. *Contingency management skill* yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
  4. *Job role environment skills* yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
  5. *Transfer skills* yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang kinerja kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan perannya dengan baik. Perilaku apabila didefinisikan sebagai kompetensi dapat diklasifikasikan sebagai :

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan kritis, kapabilitas strategic, dan pengetahuan bisnis.
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, control, fleksibilitas, berkepentingan dengan efektivitas, persuasi dan pengaruh.
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, berkepentingan dengan hasil, persuasi dan pengaruh .

Menurut Thoha (2008:91) bahwa ciri-ciri kompetensi karyawan adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas dan sikap, inisiatif dan inovatif berupa :

* 1. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
  2. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan, dan objektivitas persepsi
  3. Keterampilan dalam berkomunikasi, membangun persahabatan.
  4. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
  5. Keterampilan dan sikap dalam mengembangkan diri.
  6. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimumkan pelayanan mutu kepada pelanggan.
  7. Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antar karyawan untuk meningkatkan mutu produk/pelayanan pada pelanggan.

*Talent* *management* merupakan suatu proses manajemen SDM menyangkut 3 (tiga) proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara serta mengembangkan pegawai yang sudah ada diperusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan.

Pella dan Inayati (2011:84) menjelaskan bahwa selama satu dasawarsa, berbagai penelitian dan pengalaman organisasi melaksanakan manajemen talenta yang umumnya meliputi beberapa komponen kunci:

1. Proses perekrutan dan seleksi, tekait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi keterampilan teknis, perilaku kompetensi, komitmen, karakter dan unsur talenta yang lain. Yang diperlukan untuk posisi-posisi penting dalam organissasi lalu bergerak untuk mencari manusia-manusia yang memiliki talenta tersebut.
2. Proses orientasi, tekait dengan bagaimana organisasi merancang program untuk menyambut talenta baru dalam organisasi melalui orientasi formal dan program *on boarding* informal untuk mendukung karyawan segera produktif pada tahun pertama bekerja.
3. Proses manajemen kinerja, terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja karyawan secara konsisten diseluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka waktu pendek, menengah dan panjang.
4. Proses pengajuan dan retensi, terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga motivasi sesuai perbedaan preferensi individual karyawan.
5. Proses pendidikan dan pelatihan, terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan mereka untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan. Termasuk didalamnya terkait dengan bagaimana organisasi berinvestasi dalam program-program pengembangan yang merespon kebutuhan karir karyawan dan memaksimalkan potensi mereka.
6. Proses pengembangan kaderisasi (*succession planning*), terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting kritis dan memiliki dampak tinggi baik naik turunnya kinerja organisasi, terkait juga dengan bagaimana organisasi berinvestasi dalam pengembangan pemimpin masa depan dalam rangka memenuhi kesenjangan yang ada antara *supply* dan *demand* talenta dalam organisasi.
   * + 1. **Tujuan Manajemen talenta**

Menurut Smilansky (2008) dalam Iwan Sukoco dan Ashar Rijal Fadillah (2016) tujuan dari manajemen talenta yaitu :

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi yang penuh persaingan.
2. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya.
6. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
8. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan yang berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
9. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Berdasarkan tujuan diatas menunjukkan bahwa pokok manajemen talenta adalah upaya untuk memahami, menyelaraskan dengan keseluruhan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatakan kinerja organisasi dan kinerja karyawan.

* + - 1. **Manfaat Manajemen Talenta**

Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:87) manfaat manajemen talenta adalah :

**“ Manfaat program manajemen talenta yaitu tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing, mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus, sekaligus memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja didalam perusahaan.”**

Program manajemen talenta yang berhasil dapat membantu serta memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis, memasuki wilayah pasar yang baru dan bergerak maju mengungguli kompetitor. Karyawan yang bertalenta juga akan lebih tertarik bekerja untuk sebuah perusahaan yang menghargai dan memberikan kesempatan untuk berkembang dan terus menerus mencapai sebuah kesuksesan.

* + - 1. **Karakteristik Manajemen Talenta**

Beberapa karakteristik perusahaan yang berhasil mengelola talenta menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:89) :

1. Memiliki *Development Mindset*

Suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi pegawai yang ada dalam perusahaan.

1. Mengimplementasikan *Performance Culture*

Suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagi alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.

1. Memiliki *Executive Sponsorship*

Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau *general manager* (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersepsi sebagai calon pemimpin masa depan.

1. Menerapkan *Good* HR *Information System*

HRD dan pemimpin unit kerja bahu membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi dan penugasan mana saja dan kemana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai tersebut setiap waktu.

* + - 1. **Perbedaan Rencana Suksesi Tradisional dan Manajemen Talenta**

Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:92) menjelaskan bahwa dalam rencana suksesi tradisional, strategi bisnis dianggap konsisten. Sementara dalam program manajemen talenta kita mengasumsikan bahwa selalu terjadi perubahan dalam strategi perusahaan. Misalnya saja, kita dapat menganggap bahwa perusahaan mengalami perubahan cepat dimulai melalui strategi pertumbuhan, diversifikasi dan perubahan-perubahan dalam penekanan pada pengembangan bisnis inti perusahaan.

Ciri kedua, suksesi tradisional menganggap struktur organisasi stabil, tetapi dalam mengelola manajemen talenta kita menganggap struktur organisasi itu bersifat cair, yaitu kita dapat mengharapkan banyak terjadi perubahan-perubahan sedemikian sehingga kita senantiasa terbuka untuk mengidentifikasi kandidat-kandidat mana saja yang bisa berputar-putar mengikuti spiral rotasi untuk mengisi kebutuhan bisnis yang dapat berubah sesuai dengan struktur organisasi yang baru saja diperbarui.

Perencanaan suksesi tradisional menganggap jabatan itu bersifat tetap. Sementara dalam pola manajemen talenta kita mengambil asumsi bahwa terjadi perubahan-perubahan tanggung jawab pola pelaporan jabatan yang dapat sangat bervariasi dan berubah dengan cepat. Ini disebabkan karena pengayaan maupun perluasan sebuah jabatan dapat terjadi secara tiba-tiba, seiring dengan usaha organisasi untuk merespon kondisi lingkungan eksternal yang terus berubah.

Perencanaan suksesi tradisional juga menganggap SDM dalam perusahaan bergerak secara vertikal, tetapi dalam manajemen talenta kita berasumsi bahwa setiap orang dapat berpindah baik secara vertikal maupun horizontal atau spiral. Jadi karir tidak bergerak secara linier tapi dapat juga bergerak secra lateral. Setiap orang dapat berpindah dari satu posisi yang bersifat manufaktur ke arah jasa atau mungkin dari unit layanan pendidikan bisnis masuk ke dalam bisnis inti perusahaan.

Lantas yang terakhir, perencanaan suksesi tradisional beranggapan bahwa pengembangan SDM secara totalitas terjadi dalam organisasi tetapi dalam manajemen talenta kita selalu berasumsi bahwa pengembangan dapat berupa penugasan di luar organisasi. Jadi mungkin saja dalam rangka mengembangkan SDM kita dalam perusahaan, kita menempatkan pegawai kita di supplier untuk beraktivitas selam kurang-lebih satu tahun dalam rangka mempelajari pola bisnis *supplier* dan kemudian pada tahun berikutnya kita menempatkannya kepada unit bisnis *customer*, disana dia mempelajari mengenai aplikasi produk yang dihasilkan perusahaan untuk memahami lebih baik apa yang diinginkan customer terhadap perusahaan kita.

* + - 1. **Perbedaan Perekrutan Tradisional dan Manajemen Talenta**

Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:93), perbedaan utama antara perekrutan tradisional dan perekrutan hasil pemetaan talenta adalah pendekatan reaktif versus proaktif. Dalam perekrutan tradisional, posisi kosong di organisasi memicu aktivitas perekrutan, seperti iklan, psikotes, wawancara dan aktivitas lainnya. Proses ini biasanya membutuhkan dua sampai empat ulan untuk mengisi posisi. Pemetaan talenta secara proaktif menggunakan pendekatan jangka panjang dalam menyediakan talenta yang dibutuhkan disetiap posisi kunci dalam organisasi. Pemetaan talenta bekerja seperti layaknya pencari bakat dalam perusahaan. secara terus menerus, organisasi mengidentifikasi karyawan potensial, mendidiknya, mengembangkannya dan bersiap menugaskannya tanpa menunggu posisi kosong terlebih dahulu.

Pola pikir pemetaan talenta adalah setiap organisasi pasti memiliki tingkat *turnover* tertentu. Kondisi yang pasti terjadi memunculkan pemikiran proaktif, berpikir kedepan, mencari data untuk mengetahui beraa\pa banyak karyawan yang dibutuhkan dan ini menjadi pemicu dini berapa talenta yang harus disiapkan untuk menutup kebutuhan posisi kosong yang akan muncul. Pemetaan talenta adalah solusi untuk krisis tenaga kerja dewasa ini.

* + - 1. **Perbedaan *Management Trainee* dan Manajemen Talenta**

Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:94) menjelaskan Dalam Program *management trainee*, anggota memasuki program sebagai pelatihan yang baru dan masuk ke level terendah. Sementara dalam program manajemen talenta, kita selalu bisa menerima pegawai SDM pada setiap titik karir yang berbeda-beda atau usia yang berbeda-beda karena dalam program manajemen talenta, kita memiliki beberapa kelas yang berlangsung sekaligus sesuai level jabatan maupun fungsional bisnis yang dianggap penting oleh perusahaan.

Perbedaan lain adalah dalam program *management trainee*, kita telah menetapkan langkah-langkah pengembangan yang dirancang untuk memenuhi semua kebutuhan peserta, tetapi dalam program manajemen talenta kita merancang program yang besifat unik, setiap pegawai memiliki tujuan pengembangan yang ditetapkan dan berbeda-beda.

Ini membuat penugasan jabatan, penugasan dalam program manajemen talenta sangat berbeda antara individu tergantung kebutuhan posisi kunci yang ada saat itu dan kebutuhan pengembangan pribadi yang bersangkutan. Program *management trainee* memiliki ciri berakhir pada manajemen entri level. Level pertama memasuki manajemen atau paling maksimal pada level manajemen madya (*middle management*), sementara program manajemen talenta berakhir dengan asumsi pegawai dikembangkan dalam rangka mengisi posisi puncak perusahaan.

Perbedaan lainnya adalah HR departemen dan supervisor memegang peranan yang besar dalam mengembangkan *management trainee*. Ini disebabkan para peserta management trainee adalah orang-orang yang baru masuk bergabung ke dalam sebuah perusahaan sehingga ketidakmengertian pada sistem perusahaan tersebut bersifat dasar harus diisi dengan segera dan dilakukan didepartemen SDM.

Sementara program manajemen talenta, para peserta kebanyakan adalah para kandidat berpengalaman (*experience candidate*) sehingga departemen HR meskipun berperan cukup dominan tetapi dibantu para pelatih (*coach*) atau pembimbing (*mentor*) satu atau dua level diatas jabatan para peserta program manajemen talenta tersebut bertanggung jawab penuh dalam pengembangan kompetensi anggota kelompok talenta (*talent pool*).

* + - 1. **Proses Manajemen Talenta**

Menurut Davis dalam Ambia Dhinnar Febriani (2012), *talent management* merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Dapat disimpulkan bahwa proses dari *talent management* terdiri dari merekrut orang-orang yang bertalenta, mempertahankan orang-orang yang bertalenta tersebut agar tidak berpindah ke perusahaan lain serta mengembangkan orang-orang yang bertalenta tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya.

Tahapan program *talent mangement* memiliki berbagai macam. Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:111), tahapan-tahapan dari program *talent management* adalah sebagi berikut:

1. Menetapkan Kriteria Talenta *(Talent Criteria)*

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi paling penting, posisi-posisi yang memiliki risiko tertinggi sebagai sasaran program pengembangan dalam program *talent management*. Selanjutnya dilakukan serangkaian aktivitas untuk menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas diperusahaan pada setiap level dan posisi yang didalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis dan fungsional, pengalaman karir, kinerja dan *assigment* potensi.

1. Menyeleksi Group Pusat Pengembangan Talenta *(Talent Pool Selection)*

Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk mengkoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai diperusahaan untuk menjadi peserta program *talent management*. Pada tahap ini dilakukan seleksi talenta (*talent selection*). Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu mengidentifikasi talent dan menarik talent untuk masuk dalam grup pusat pengembangan talent. Perhatikan bahwa kandidat dapat berasal dari dalam maupun luar organisasi.

1. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talent *(Acceleration Development Program)*

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.

1. Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assigment*)

Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program talent management yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

1. Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa dan mnegvaluasi kemajuan setiap aktivitas. Mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan yang diberikan kepadanya sebagi dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promo.

Menetapkan Kriteria Talent

*(Talent Criteria)*

Seleksi Kolam Talenta

*(Talent Pool Selection)*

Program Pengembangan Talenta Dipercepat

(Talent Acceleration Development Program)

Penugasan Posisi Kunci

*(Key Position Assigment)*

Evaluasi Kemajuan Program

*(Monitoring Program)*

**Sumber : Pella Dan Inayati (2011: 120)**

**Gambar 2.4 Tahapan Inti Program Manajemen Talenta**

Menurut Bersin (2008) dalam Ambia Dhinnar Febriani (2012) bahwa *talent management* memiliki dampak yang paling besar bagi organisasi yang meliputi kinerja, pengembangan kepemimpinan, perencanaan tenaga kerja atau untuk mengidentifikasi perbedaan *talent* diantaranya pegawai dan rekrutmen. Menurut Sweem (2009) dalam Ambia Dhinnar Febriani (2012), talent management bersinergi dengan fungsi-fungsi manajemn lainnya seperti talent management dapat digunakan untuk mengelola kinerja pegawai yang rendah melalui pemberian penghargaan dan pengakuan atas kinerja pegawai tersebut. *Talent management* juga dapat digunakan untuk mengembangkan kinerja pegawai yang dapat dikategorikan rendah melalui program pelatihan dan pengembangan.

Strategi *talent mangement* memilki dampak langsung kepada *employee engagement*, khususnya pada fungsi rekrutmen, pengembangan dan pemberian retensi. Jika dilihat dari perspektif pegawai, strategi *talent management* mempromosikan lingkungan kerja yang terbuka, komunikasi yang berjalan lancar dan lingkungan yang dapat meningkatkan kegiatan pembelajaran yang keseluruhannya akan mempengaruhi tingkat keterlibatan pegawai untuk mencapai tujuan perusahaan. pegawai akan memiliki kesempatan mengembangkan kinerja dan karirnya melalui strategi *talent management*.

* + - 1. **Sumber Talenta**

Untuk menjalankan strategi manajemen talenta *(talent management strategy)* dibutuhkan yang namanya *talent pool* yaitu sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Di dalam mencari dan meperoleh atau mendapatkan pegawai-pegawai yang *talent*, perusahaan memiliki dua sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Perusahaan tidak memilih merekrut pegawai yang baru tetapi memilih pegawai-pegawai yang sudah bekerja didalam perusahaan dengan asumsi bahwa pegawai tersebut telah memiliki pengetahuan mengenai budaya perusahaan.

Menurut Davis (2009) dalam Ambia Dhinnar Febriani (2012), untuk sumber internal perusahaan dapat menggunakan metode *Talent Search Matrix* yang mengkombinasikan sejumlah elemen yang dapat dikuantitatifkan dan yang tidak dikuantitatifkan dan yang tidak dapat dikuantitatifkan apabila digabungkan akan memberikan gambaran profil seseorang yang dapat menghasilkan hasil kinerja yang diharapkan. Dalam metode ini terdapat enam elemen yang dapat menjadi dasar penilaian yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi yang dapat dinilai secara obyektif sementara keahlian, potensi dan kuantifikasi hanya dapat dinilai secara subyektif. Pengalaman berisi deskripsi pengalaman yang kan digunakan oleh kandidat untuk menjalankan peranannya. Profil dapat ditentukan dengan tes psikologi atau tes profil kepribadian. Kualifikasi mengidentifikasi level prestasi akademik dan profesional. Keahlian mengidentifikasi kekuatan pribadi dan pengetahuan yang dituntut. Potensi mengidentifikasi level tanggung jawab yang akan mampu dipikul oleh kandidat dan kuantifikasi merupakan level prestasi yang harus dicapai kandidat dalam aspek operasional. Sedangkan untuk sumber dari eksternal sebaiknya dijadikan pilihan kedua setelah sumber internal dan apabila memang benar-benar yakin bahwa tidak ada lagi calon yang memenuhi persyaratan yang diajukan didalam perusahaan.

* 1. **Kajian Penelitian Terdahulu**

**Tabel 2.2 Kajian Penelitian Terdahulu**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Peneliti | Judul | Tahun | Kesimpulan | Persamaan Kajian |
| Jumawan | Mengembangkan Sumber Daya Manusia (HRM) yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi : Perspektif *Competency & Talent Management* | 2015 | Salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan pengembangan *talent management* dari setiap sumber daya manusia | *Talent Management* |
| Elena G. ZAMCU | *Trends And Challenges In The Modern HRM – Talent Management* | 2014 | Pentingnya pelatihan yang berkesinambungan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, sebagai awal yang baik dalam melaksanakan *Talent Management*. | *Talent Management* |
| Nana Darna, Muhammad Aziz Basari dan Mujaddid faruk | Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan yang Baik Melalui Optimalisasi Penilaian kinerja, Management Talenta Dan Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil | 2014 | Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan manajemen bakat (*talent management*) merupakan bagian yang terintegrasi dari manajemen kinerja (*performance management*). | *Talent Management* |
| Khoiruddin Bashori | Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS | 2012 | Sumber daya manusia bertalenta perlu dikelola dengan cara mendeteksi, mengembangkan, dan menggunakan talenta yang dimiliki untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi secara lebih optimal. | *Talent Management* |
| Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah | *The Analysis of Talent Management Strategi Using Organizational Competency Approach* | 2012 | *Talent Management* diimplementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan | *Talent Management* |

* 1. **Kerangka Pemikiran**

Dalam mengembangkan sumber daya manusia sebagai keunggulan kompetitif, perusahaan perlu memperhatikan bahwa sumber daya manusia yang bertalenta sangat diperlukan untuk mendukung tujuan organisasi dan strategi bisnis perusahaan. Pelaksanaan manajemen talenta didasarkan kepada visi, misi dan tujuan perusahaan. Untuk mempermudah penelitian maka dibuat skema kerja sebagai susunan langkah yang sistematis melalui tahapan yang terstruktur serta dapat di analisis berbagai permasalahan untuk memperoleh solusi yang akan diambil. Secara keseluruhan, dasar alur kajian teori dijabarkan pada gambar 2.5 berikut ini :

Manajemen

Hasibuan (2014),Wijayanto (2012), Ernie Tisnawati Sule & Kurniawan Saefullah (2010), Samsudin (2010)

Manajemen Sumber Daya Manusia

Chr. Jimmy L. Gaol (2014), Puji Hartatik (2014), Wilson Bangun (2012)

Manajemen Talenta

Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah (2016), Ambia Dhinnar Febriani (2012), Pella & Inayati (2011)

**Gambar 2.5 Alur Kajian Teori**

KEBUTUHAN TERHADAP MANAJEMEN TALENTA

KOMPETENSI SUMBER DAYA MANUSIA

PENGEMBANGAN KADERISASI

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

PENGAKUAN DAN RETENSI

MANAJEMEN KINERJA

ORIENTASI

PEREKRUTAN DAN SELEKSI

- PEMBELAJARAN FORMAL

- PENGAYAAN PENGALAMAN

- BIMBINGAN DAN UMPAN BALIK

- ORIENTASI FORMAL

- PROGRAM ON-BOARDING INFORMAL

- SASARAN KINERJA

- PENILAIAN KINERJA

- EVALUASI KINERJA

- DIKLAT KEPEMIMPINAN

- DIKLAT FUNGSIONAL

- DIKLAT TEKNIS

- FAKTOR ORGANISASIONAL

- PELUANG KARIR ORGANISASIONAL

- PENGHARGAAN

- RANCANGAN TUGAS DAN PEKERJAAN

- HUBUNGAN KARYAWAN

TALENT CRITERIA

- IDENTIFIKASI KEBUTUHAN KUNCI ORGANISASI

- TALENT POOL GROUP LEVEL

- MENETAPKAN KRITERIA KOMPETENSI

SUMBER DAYA MANUSIA BERTALENTA

**Gambar 2.6 Alur Kerangka Berfikir**

Dalam ilustrasi alur kerangka pikir diatas dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kompetensi Sumber Daya Manusia

Tahap ini adalah mengidentifikasi bagaimana kondisi atau gambaran mengenai kompetensi dari karyawan di perusahaan.

1. Kerangka Kerja Manajemen Talenta

Tahap ini merupakan tahap untuk mengelola sumber daya manusia yang bertalenta bagi perusahaan dimana di dalamnya terkait proses perekrutan dan seleksi, proses orientasi, proses manajemen kinerja, proses pengajuan dan retensi, proses pendidikan dan pelatihan serta pengembangan kaderisasi setelah mengidentikasi hal tersebut penulis memberikan sebuah kesimpulan apakah perusahaan telah siap untuk menerapkan manajemen talenta.

Setelah mengetahui bagaimana kondisi kompetensi dari sumber daya manusia di perusahaan, maka hal-hal yang ditemukan dalam proses tersebut selanjutnya akan dikelola sebagai informasi dasar persiapan perusahaan dalam implementasi manajemen talenta. Melalui pemikiran yang telah diuraikan maka secara garis besar peneliti berusaha menunjukkan keterkaitan bahwa kerangka kerja manajemen talenta mampu menghasilkan sumber daya manusia yang bertalenta bagi perusahaan.

Selanjutnya diambil beberapa contoh penelitian terdahulu sebagai panduan ataupun contoh untuk penelitian yang dilakukan yang nantinya akan menjadi acuan dan perbandingan dalam melakukan penelitian ini. Dalam posisi penelitian ( *State of the Art* ) ini terdapat 5 jurnal, 4 jurnal nasional dan 1 jurnal merupakan jurnal internasional.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Jumawan (2015) dengan judul penelitian “ Mengembangkan Sumber Daya Manusia (HRM) Yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi : Perspektif *Competency & Talent Management*” menyimpulkan bahwa salah satu upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan dengan pengembangan *talent management* dari setiap sumber daya manusia. Persamaan penelitian ini adalah membahas tentang *talent management* sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitiannya, penelitian yang telah dilakukan oleh Jumawan bertujuan meningkatkan kemampuan karyawan yang strategis dengan pengembangan talent dan penelitian yang akan dilakukan bertujuan meninjau kesiapan perusahaan dalam implementasi manajemen talenta.

Penelitian yang dilakukan oleh Elena G. Zamcu (2014) dengan judul penelitian “ *Trends And Challenges In The Modern HRM – Talent Management*” menyimpulkan bahwa pentingnya pelatihan yang berkesinambungan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas, sebagai awal yang baik dalam melaksanakan *talent management.* Persamaan penelitian ini membahas mengenai *talent management* sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitiannya, tujuan penelitian yang dilakukan Elena G. Zamcu menjelaskan bahwa pentingnya pelatihan yang berkesinambungan dalam melaksanakan *talent management* dan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk meninjau kesiapan perusahaan dalam implementasi manajemen talenta.

Penelitian yang dilakukan oleh Nana Darna, *et al* (2014) dengan judul penelitian “ Mewujudkan Tata Kelola Pemerintahan Yang Baik (*GOOD GOVERNANCE*) : Melalui Optimalisasi Penilaian Kinerja, Management Talenta Dan Manajemen Kinerja Pegawai Negeri Sipil”. Menyimpulkan bahwa Penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan manajemen bakat (*talent management*) merupakan bagian yang terintegrasi dari manajemen kinerja (*performance management*). Persamaan penelitian ini adalah membahas mengenai manajemen talenta sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitiannya, tujuan penelitian yang dilakukan Nana Darna dkk yaitu memberikan gambaran mengenai optimalisasi penilaian kinerja, manajemen talenta dan manajemen kinerja pegawai negeri sipil dalam upaya menwujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*GOOD GOVERNANCE*) dan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk meninjau kesiapan perusahaan dalam implementasi manajemen talenta.

Penelitian yang dilakukan oleh Khoiruddin Bashori (2012) dengan judul penelitian “ Manajemen Talenta Untuk Mengoptimalkan Produktivitas PNS”. Menyimpulkan bahwa sumber daya manusia bertalenta perlu dikelola dengan cara mendeteksi, mengembangkan dan menggunakan talenta yang dimiliki untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi secara lebih optimal. Persamaan penelitian ini adalah membahas mengenai manajemen talenta sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitiaannya, tujuan penelitian yang dilakukan oleh Khoiruddin Bashori menjelaskan bahwa sumber daya manusia yang bertalenta perlu dikelola dan dikembangkan utnuk mengoptimalkan produktivitas dan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk meninjau kesiapan perusahaan dalam implementasi manajemen talenta.

Penelitian yang dilakukan oleh Iwan Sukoco dan Ashar Rijal Fadillah (2012) dengan judul penelitian “ *The Analysis Of Talent Management Strategy Using Organizational Competency Approach*”. Menyimpulkan bahwa talent management diimplementasikan untuk menentukan, mengembangkan dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan. Persamaan penelitian ini membahas mengenai *talent management* sedangkan perbedaannya terletak pada tujuan penelitian, tujuan penelitian yang dilakukan oleh Iwan sukoco dan Ashar Rijal fadillah bertujuan bahwa implementasi talent management diselaraskan antara strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis perusahaan dan penelitian yang akan dilakukan bertujuan untuk meninjau kesiapan perusahaan dalam implementasi manajemen talenta.

* 1. **Proposisi Penelitian**

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disebutkan pada bab sebelumnya, maka proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kompetensi penting dalam implementasi manajemen talenta.
2. Manajemen talenta mungkin bisa diterapkan pada setiap jenis perusahaan.