

Peran *Talent Management* dalam Pembangunan SDM yang Unggul

Ria Yuli Angliawati¹, Feti Fatimah Maulyan²

^{1,2}Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya

¹Ria@ars.ac.id, ²Feti@ars.ac.id

ABSTRAK

Paradigma baru dalam Manajemen Sumber daya Manusia saat ini menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang harus dikelola secara proaktif dan strategik. Karena tantangan terbesar organisasi saat ini adalah unggul dalam kompetisi talenta. Kompetisi talenta merupakan situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Salah satu strategi untuk memenangkan *talent war* ini dengan manajemen talenta yang diimplementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan. Penelitian ini menjelaskan bagaimana menerapkan strategi manajemen talenta sebagai strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia di organisasi publik sehingga akan melahirkan SDM yang unggul dalam organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan jenis penelitian *grounded theory*; kajian teori dari penelitian-penelitian sebelumnya untuk memunculkan model penelitian terbaru tentang hubungan *talent management* dan pengembangan SDM yang unggul. Hasil kajian ditemukan pentingnya menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis, hal ini ditujukan untuk dapat mengembangkan *talent mindset* sekaligus penciptaan SDM yang unggul di masa kini dan masa depan.

Kata Kunci : *Talent Management*, Pengembangan SDM yang unggul

ABSTRACT

A new paradigm in Human Resource Management recently assumes that human resource is an organizational asset (it is known as human capital) that must be managed proactively and strategically. Because the great challenge of management today is to winning a talent war. The talent war is a situation when company competes each other to beat their competitors for the best talent available in the labor market. One of strategies to win this talent war is with talent management; it is implemented to determine, find, develop, and manage and retain a talented employee in an effort to achieve strategic goal and future business needs. This study explains how to apply a talent management strategy as a strategy to develop human resources in public organizations so that it will produce superior human resources in the organization. This study used a qualitative approach with a grounded theory; theoretical studies from the previous studies to create a new research model on the relationship between talent management and the development of superior human resources. The study results found that the importance of aligning talent management strategies with business strategies; this is aimed at developing a talent mindset as well as creating superior human resources today and in the future.

Keywords : *Talent Management, The Development of Superior Human Resource*

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi, persaingan dalam dunia bisnis semakin ketat, hal itu diakibatkan oleh banyaknya perusahaan yang berkompetisi dalam menguasai pasar, karena globalisasi menantang para pelaku bisnis dalam mempertahankan peluang yang dimilikinya dan merebut peluang baru yang ada di depannya (Moeljono, 2005). Sehingga tidak dapat dipungkiri lagi bahwa sebuah perusahaan harus mempersiapkan perusahaannya untuk menghadapi berbagai tantangan dalam dunia bisnis dengan membuat strategi-strategi tertentu agar produk dan pelayanan jasa dapat menguasai pasar sedominan mungkin (Silalahi, 2007). Berbicara tentang manajemen SDM secara umum, telah terjadi pergeseran paradigma atau cara pandang terhadap pengelolaan SDM. Paradigma baru manajemen SDM memandang bahwa SDM adalah aset organisasi atau *human capital*, sehingga harus dikelola secara strategis dan proaktif (Ulrich, 1998). Peran strategis dalam mengelola SDM atau sering disebut dengan manajemen SDM strategis (*strategic human resource management*) dimaknai sebagai keterkaitan antara pelaksanaan manajemen SDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja.

Dalam implementasinya, peran strategis dalam mengelola SDM ini diartikan bahwa pengelola SDM harus dapat mengelaborasi semua kapasitas yang dimiliki pegawai atau SDM-nya, untuk dijadikan sebagai *competitive advantage* bagi organisasi. Manajemen SDM yang strategis seolah sudah menjadi suatu tuntutan untuk dilakukan. Terlebih lagi perubahan yang terjadi dalam lingkungan sosial yang terkait dengan karakteristik SDM saat ini yaitu era informasi yang bersumber pada pengetahuan dan teknologi yang dapat didayagunakan.

Pada era ini SDM lebih ke arah *knowledge worker*, yang artinya SDM saat ini dituntut untuk memiliki pengetahuan baru yang sesuai dengan perubahan yang sedang berlangsung. Untuk menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas diperlukan individu yang senantiasa berdedikasi tinggi dan profesional yang mampu memberikan sumbangan berarti bagi perusahaan. Dalam

melaksanakan tugas pokok, tanggung jawab, wewenang di bidang kegiatannya, SDM dari level atasan sampai para karyawan tingkat bawah, perlu faktor-faktor pendukung diantaranya *talent management* untuk meningkatkan kinerjanya.

Faktor *talent management* yang merupakan salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan antara penurunan kinerja perusahaan dengan proses pengembangan bakat karyawan melalui pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan.

Paradigma yang terkandung di balik *talent management* adalah perusahaan bersaing di level individu untuk mendapatkan penguatan produktivitas. Bila kita berhasil mendapatkan individu-individu yang secara rata-rata lebih baik dari pesaing lainnya, maka kita akan mendapatkan perusahaan yang akan lebih baik dalam kinerjanya.

Maka dari itu, tantangan perusahaan saat ini adalah untuk memenangkan perang talenta (*talent war*), karena kemampuan memenangkan perang talenta berpengaruh kepada kemampuan memenangkan pasar. Perang talenta merupakan situasi ketika perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka untuk memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Hal ini membawa konsekuensi bagi perusahaan agar lebih mampu melakukan proses penyeleksian talenta dan lebih terampil mengembangkan talenta yang ada. Untuk memenangkan perang talenta setiap perusahaan perlu memahami definisi dari talenta.

Penelitian-penelitian sebelumnya yang telah mengkaji masalah *Talent Management* membuktikan bahwa manajemen talenta berpengaruh secara signifikan terhadap kemajuan perusahaan. Seperti penelitian Rachmawati (2012) dalam (Chan & Claudia, 2018), dimana hasilnya menyatakan bahwa pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis memiliki dampak yang secara statistik tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Selain itu

(James, 2012) juga menyatakan bahwa beberapa perusahaan besar yang tergolong berkinerja baik menghasilkan profit yang lebih tinggi per pekerja, dikarenakan memiliki proses global *talent* yang baik. Korelasi antara profitabilitas dan Manajemen Talenta sangatlah baik. (Ridha, 2016), dalam penelitiannya mengemukakan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Manajemen Talenta menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan. Selain itu, ini dapat menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis, hal ini ditujukan untuk dapat mengembangkan *talent mindset* sekaligus penciptaan SDM yang unggul di masa kini dan masa depan.

KAJIAN LITERATUR

Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai manajemen talenta. Menurut (Pella, Darmin A & Inayati, 2011): "Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).” Selanjutnya, (Pella, Darmin A & Inayati, 2011) 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".

(Rampersad, 2006) 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." 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.

Berdasarkan pengertian di atas 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 kompensasi 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.

Tujuan Manajemen Talenta

Menurut Smilansky (2008), tujuan dari manajemen talenta adalah:

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis 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. Untuk dapat menyusun proses asesmen karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
8. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan. Beberapa tujuan pelaksanaan manajemen talenta di atas menunjukkan kunci dari manajemen talenta adalah upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras dengan keseluruhan upaya serta fungsi SDM untuk meningkatkan kinerja perusahaan ataupun organisasi.

Strategi Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan salah satu konsep yang relatif baru dalam bidang SDM. Istilah manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey melalui suatu studi "*the war of talent*" pada tahun 1997, yang kemudian menjadi salah satu buku yang dipublikasikan pertama kali pada tahun 2001. Strategi manajemen talenta merupakan pendekatan organisasional yang terencana dan terstruktur untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan pegawai-pegawai bertalenta dalam organisasi (Gasperz, 2002). Tujuannya adalah untuk mempekerjakan pegawai yang secara konsisten memberikan kinerja unggul.

Manajemen talenta pada dasarnya adalah suatu model pengembangan SDM berdasarkan bakat atau talenta. Pemahaman istilah talenta secara umum dapat diartikan sebagai 'bakat atau keahlian khusus' (Davis, 2009). Dalam konteks organisasi, mengacu dari definisi di atas, talenta diartikan sebagai kualitas yang dimiliki pegawai tertentu, yang sangat bernilai dan

diperlukan dalam organisasi. Sudut pandang lain menyebutkan bahwa talenta adalah orang-orang yang mempunyai kualitas terbaik yang dibangun, dibina oleh organisasi untuk proses jangka panjang, dan talenta-talenta ini yang akan menjadi generasi penerus organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level karyawan tertentu, tetapi bisa terdapat di semua level dan fungsi.

Talenta dalam suatu organisasi memiliki beberapa ciri yang membedakan dengan pegawai pada umumnya. Beberapa hasil penelitian bidang SDM, menyebutkan bahwa pegawai bertalenta menunjukkan karakter utama yaitu:

- 1) Kemampuan menjalankan peran. Kemampuan ini mendukung seseorang pegawai dapat memberikan hasil yang superior pada peran apapun yang dijalankan. Kemampuan ini yang membedakan pegawai yang memiliki kompetensi yang lebih luas daripada kemampuan spesialis.
- 2) Kemampuan untuk menangani perubahan. kemampuan untuk mengadopsi perubahan sebagai bagian dari evolusi organisasi adalah salah satu karakteristik yang dituntut dari pegawai yang bertalenta. Pegawai yang bertalenta menganggap perubahan sebagai sumber tantangan dan peluang untuk membuktikan kompetensi dan kemampuannya. Dalam menghadapi perubahan, pegawai yang bertalenta akan menyiapkan cara-cara baru untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- 3) Kapasitas untuk belajar. Kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan merupakan bagian penting dari pengembangan pribadi bagi pegawai yang bertalenta. Pegawai bertalenta selalu berusaha memperluas pengetahuannya, serta menunjukkan kapasitas intelektual untuk menyerap konsep dan teknik baru.
- 4) Profil pribadi. Profil pribadi bisa diartikan sebagai karakteristik pegawai bertalenta yang meliputi: (a) rasa percaya diri berdasarkan kemampuannya untuk menguasai perubahan terbaru dan keyakinan diri ini dikuasai berdasarkan teknik yang

mereka adopsi untuk membantu menganalisis tugas dan mengembangkan proses yang efektif untuk memberikan kinerja yang unggul; (b) keahlian dalam berkomunikasi baik tertulis maupun lisan, dan kemampuan ini akan mendukung mereka untuk menyampaikan gagasan dan diterima oleh organisasi; (c) gabungan antara percaya diri dan komunikasi dibarengi dengan kemampuan logika (*reasoning*) yang memungkinkan menerapkan suatu pendekatan pemecahan masalah; dan (d) fokus atau kemampuan berkonsentrasi pada faktor-faktor utama pembawa keberhasilan (Sudjatmiko, 2011).

Menurut (Lockwood, 2006), strategi manajemen talenta memiliki fokus pada lima area yaitu: penarikan (*attracting*), seleksi (*selecting*), pemakaian (*engaging*), pengembangan (*development*) dan mempertahankan (*retaining*) pegawai bertalenta (*talent*). Definisi lainnya menyebutkan bahwa manajemen talenta meliputi proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan SDM unggulan yang merupakan SDM bertalenta atau sering disebut dengan ‘bintang’ dan ‘calon bintang’ masa depan secara sistematis (Sudjatmiko, 2011).

Pengertian di atas menekankan pada cara yang sistematis. Selama ini organisasi kemungkinan secara alami telah memunculkan bintang-bintang, namun belum dikelola secara sistematis. Kesadaran akan upaya untuk mempertahankan bintang-bintang dalam organisasi, maka perlu adanya pengelolaan yang sistematis. Jadi strategi manajemen talenta adalah pendekatan organisasional yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan pegawai yang bertalenta dalam organisasi. Talenta tidak terbatas pada bidang atau level pegawai tertentu. Pegawai bertalenta terdapat di semua level dan di semua fungsi.

Proses Manajemen Talenta

Setelah menetapkan kebutuhan talenta di masa depan, langkah selanjutnya ada menentukan model manajemen talenta. Beberapa model manajemen talenta seperti model yang dikembangkan oleh Boston Consulting Group, Accenture Model,

General Electric Model pada dasarnya memiliki persepsi yang sama tentang proses manajemen talenta, yaitu proses identifikasi (termasuk proses *assessment*), pengembangan, dan mempertahankan talenta yang dimiliki organisasi (Davis, 2009). Proses manajemen talenta dapat dijelaskan sebagai berikut:

Identifikasi talenta

Dalam menjalankan strategi manajemen talenta, salah satu unsur pentingnya adalah mendapatkan pegawai yang bertalenta. Talenta dapat diperoleh dari sumber internal maupun eksternal organisasi. Strategi manajemen yang terstruktur akan mempertimbangkan dua sumber ini. Namun demikian dalam praktiknya, organisasi akan terlebih dulu mempertimbangkan sumber internal, dengan pertimbangan pegawai yang sudah ada setidaknya telah memiliki pengetahuan tentang organisasi.

Identifikasi talenta tersebut dilakukan dengan melakukan pemetaan pegawai. Tujuan pemetaan pegawai adalah untuk membagi pegawai ke dalam kelompok-kelompok yang lebih kecil berdasarkan kriteria tertentu. Lebih khusus lagi, pemetaan pegawai ini bertujuan untuk menemukan talenta yang akan masuk dalam *talent pool*. *Talent pool* adalah sekelompok orang yang telah teridentifikasi dapat dikembangkan dalam jangka waktu tertentu dan diperlakukan sebagai asset organisasi. Pemetaan pegawai ini harus dilakukan, karena tanpa adanya pemetaan pegawai yang baik, maka pengembangan pegawai dan manajemen talenta tidak akan berjalan efektif.

Investasi pengembangan untuk suatu kelompok pegawai tentu berbeda dengan kelompok lainnya. Khusus untuk kelompok pegawai bertalenta atau sering disebut pegawai ‘bintang’ tentunya membutuhkan pola pengembangan yang khusus juga. Untuk pemetaan pegawai ini, terdapat beberapa elemen yang digunakan sebagai kriteria, yaitu pengalaman, profil dan kualifikasi, yang dapat dinilai secara obyektif, dan ketiganya menggambarkan kinerja masa lalu. Sedangkan elemen keahlian, potensi dan kuantifikasi dinilai secara subyektif, dan ketiga elemen ini digunakan untuk mengukur atau

memprediksi potensi kandidat di masa depan. Keenam elemen tersebut diwakili oleh dua dimensi yaitu kinerja dan potensi. Kinerja mewakili kriteria atau elemen apa yang dilakukan kandidat di masa lalu, sedangkan potensi mewakili elemen yang memprediksi apa yang dapat dilakukan kandidat di masa depan.

Aspek kinerja menunjukkan konsistensi prestasi kandidat, dan potensi menggambarkan sejauhmana kapabilitas dan kesiapan pegawai atau kandidat menduduki posisi yang lebih tinggi. Kedua dimensi yaitu kinerja dan potensi digunakan untuk menyusun suatu matriks pemetaan pegawai, yang sering disebut model matriks pencarian talenta (*talent search matrix*). Hasil dari identifikasi talenta adalah berupa *talent pool*, yang berisi pegawai yang bertalenta yang harus dioptimalkan potensinya secara konsisten, untuk mendukung kinerja organisasinya, dan sebaliknya organisasi harus berupaya untuk mempertahankan talenta ini dengan berbagai program pemertahanan (*retainment*).

Pengembangan talenta

Berbagai model manajemen talenta, dapat dilihat satu kesamaan yaitu komponen kunci dalam model talenta adalah pengembangannya. Tetapi tentunya pilar pengembangan talenta tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung sistem penilaian kinerja atau suksesi yang baik. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan berhasil secara maksimal jika proses identifikasinya tidak didukung oleh sistem penilaian kinerja yang objektif. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan bermakna jika tidak didukung sistem suksesi yang bagus. Filosofi pengembangan talenta adalah pengembangan yang memperhatikan karakteristik individu dalam organisasi.

McKinsey (1997) dalam (Permana, NI, 2011) menyatakan bahwa terdapat beberapa pendekatan yang membedakan pengembangan pegawai pada konteks manajemen talenta, dengan model pengembangan dalam paradigma lama. Perbedaan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

| Pendekatan Lama | Pendekatan Baru |
|---|--|
| Pengembangan akan ter jadi dengan sendirinya | Pengembangan menjadi bagian penting dalam organisasi |
| Pengembangan pegawai diidentikan dengan pelatihan | Pengembangan diartikan pengalaman yg menantang, coaching, umpan balik dan mentoring |
| Unit kerja yg memiliki pegawai, sehingga pegawai bertalenta tidak akan pindah ke unit lainnya | Perusahaan yg memiliki pegawai bertalenta, dan karenanya dapat pindah dengan mudah di dalam perusahaan |
| Hanya karyawan yg buruk yg membutuhkan pengembangan | Setiap karyawan membutuhkan pengembangan sesuai dengan kebutuhannya |
| Hanya pegawai yang beruntung yang mene mukan mentor | Mentor ditugaskan un tuk setiap pegawai bertalenta |

Sumber : Permana, 2011

Program pengembangan talenta yang didesain dalam suatu organisasi harus diawali dengan *insight* dalam setiap talenta. *Insight* adalah sebuah proses menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan para pegawai untuk dapat berkinerja unggul di suatu bidang (Sudjatmiko, 2011). Dengan bantuan coach, diharapkan pegawai bertalenta ini dapat menemukan peluang baru dalam diri mereka dan belum dapat ditemukan sendiri sebelumnya. *Insight* harus diikuti dengan motivasi. Motivasi yang dibangun untuk pegawai harus jelas. Sehingga jika seorang talenta mengikuti program pengembangan, maka harus dipikirkan apa yang akan diperoleh, dan sebaliknya jika tidak mengikuti, konsekuensi apa yang diterima.

Program pengembangan untuk pegawai dalam bentuk pelatihan harus memfokuskan pada penemuan pengetahuan dan keterampilan baru dalam lingkungan kerja. Program pengembangan melalui pelatihan yang fokus pada penemuan pengetahuan dan keterampilan, meliputi *action learning* dan *project assignment*. Dalam *action learning* masih ditoleransi jika terjadi kesalahan. Dalam *project*

assignment, sudah bertanggungjawab jika terjadi kesalahan. Namun jika proyek yang dikerjakan sukses, peserta program akan termotivasi untuk meningkatkan kinerja. Selanjutnya adalah proses aplikasi dimana toleransi terhadap kesalahan semakin kecil, karena kesalahan yang terjadi pada proses aplikasi akan berpengaruh pada proses bisnis (Berger, L. A. & Berger, 2007) dalam (Sudjatmiko, 2011). Saat mengimplementasikan pengembangan pegawai dalam manajemen talenta harus mendasarkan pada sikap proaktif sehingga setiap program pengembangan yang didesain harus dilakukan secara terencana sesuai dengan pengembangan karir pegawai.

Keserasian program pengembangan talenta ini harus diorganisasikan dengan sistem atau program lainnya, sehingga terdapat sinergi antar sistem dan program, dan pada gilirannya akan menyumbang kinerja unggul bagi organisasi.

Mempertahankan talenta Isu utama dalam strategi manajemen talenta adalah menjaga agar pegawai bertalenta tetap berada dalam organisasi sembari terus mengembangkan mereka (Berger, L. A. & Berger, 2007) dalam Sudjatmiko, 2011). Sistem karier yang semakin terbuka, memberikan peluang bagi pegawai untuk berkarier di luar organisasinya. Dalam hal ini organisasi perlu bersikap bijaksana dengan mengembangkan program-program SDM yang bertujuan untuk dapat mempertahankan talenta-talenta yang dimiliki dan telah dikembangkan. Selain itu menurut (Lockwood, 2006), di bawah payung manajemen talenta, perencanaan suksesi (*succession planning*) dan pengembangan kepemimpinan (*leadership management*) menjadi strategi organisasi untuk mengembangkan dan mempertahankan talenta.

Menurut (Davis, 2009), upaya untuk mempertahankan talenta berkaitan dengan kompensasi dan pengembangan karier. Sementara menurut (Permana, NI, 2011) dalam mempertahankan talenta, tidak hanya aspek materi saja yang menjadi pertimbangan, tetapi juga lingkungan, seperti kenyamanan bekerja, fasilitas, serta interaksi antar karyawan. Beberapa faktor

penting dalam mempertahankan talenta, antara lain: a). Kesempatan untuk pengembangan diri, yaitu organisasi perlu memberikan kesempatan kepada pegawai bertalenta untuk mengembangkan kompetensi dengan mempelajari keterampilan baru, pengetahuan baru dan menunjukkan potensi mereka secara penuh. b). Kesempatan untuk mengembangkan karier. Organisasi menginginkan pegawainya untuk menginvestasikan kariernya untuk organisasi. Sebagai imbalannya, organisasi juga harus bersedia berinvestasi untuk mengembangkan karier pegawainya. Hal ini berarti kedua pihak memperoleh manfaat.

Terkait dengan hal ini, organisasi harus membangun pola karir pegawai dan sistem suksesi sebagai dasar perencanaan karier talenta. c). Peluang untuk promosi. Agar menjadi strategi mempertahankan (*retention*) pegawai, proses promosi harus terbuka dan transparan. Kandidat yang akan dipromosikan harus diseleksi berdasarkan kinerja dan kompetensi. Bila memungkinkan, bisa dilakukan *fast track* dalam pengembangan karier talenta. d). Sistem penggajian Organisasi harus memiliki sistem penggajian yang memotivasi talenta dan yang jelas dan terbuka. Dari sisi individu pegawai, faktor usia juga menjadi faktor penentu kecenderungan program retensi yang diharapkan. Misalnya pada usia 25 – 30 tahun program retensi berupa mengikuti pelatihan-pelatihan, penugasan sesuai peluang karier, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan formal akan sangat di-harapkan. Usia 30 - 45 tahun bertambah program retensi yang diharapkan yaitu berkaitan dengan peningkatan karier (*promosi*). Setelah memasuki usia 45 tahun, program retensi yang diharapkan lebih berorientasi kenyamanan, seperti *medical benefit*, *work-life balance*, dan lain sebagainya.

Hubungan Talent Management dengan SDM yang Unggul

Talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat (Capelli, 2009). Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang visi, misi, dan nilai perusahaan yang telah ditetapkan

sebelumnya oleh sejumlah pegawai yang bertalenta yang bekerja secara bersama-sama dan bersinergi (Pella, Darmin A & Inayati, 2011). SDM yang unggul dipengaruhi oleh talent manajemen, yang diperkuat dengan temuan (Maya & Thamilselvan, 2013) menunjukkan hubungan yang signifikan manajemen bakat dan kinerja karyawan dan efisiensi organisasi. Temuan (Abdulquddus, 2015) yang menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara variabel manajemen talenta pada keterlibatan karyawan, retensi, nilai tambah dalam meningkatkan kinerja organisasi.

Hal yang sama ditemukan pada studi (Sunday, 2012) yang menunjukkan bahwa terdapat korelasi antara performance dan talent manajemen terhadap ROI. Temuan (Mensah, 2015) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen talenta dan kinerja karyawan dan output manajemen talenta memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif dengan jenis penelitian *grounded theory*, dengan penekanan terhadap pengembangan SDM sehingga diperoleh SDM yang unggul. Pemilihan metode ini didasarkan atas Penelitian *grounded* menawarkan pendekatan yang berbeda dari jenis penelitian kualitatif yang lain, seperti fenomenologi, etnografi, studi kasus dan naratif. Dalam penelitian kualitatif, *grounded theory* tidak berangkat dari teori untuk menghasilkan teori baru melainkan berupaya menemukan teori berdasar teori empirik, bukan membangun teori secara deduktif logis. Karena itu, *grounded theory* melepaskan teori dan peneliti langsung terjun ke lapangan untuk mengumpulkan data. Dengan kata lain, penelitian model *grounded* bergerak dari data menuju konsep. Data yang telah diperoleh dianalisis menjadi fakta, dan fakta menjadi konsep. *Grounded theory* dikembangkan secara induktif selama penelitian sedang berlangsung dan melalui interaksi yang terus menerus dengan data di lapangan.

PEMBAHASAN

Peran Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Rampersad, 2006 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."

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.

Teori *talent management* ini juga dijelaskan oleh (Moczydlowska, 2012) yang menyatakan bahwa bentuk praktis atas ilmu dan tindakan. Dalam konteks bakat, dimana kreativitas harus merupakan esensinya. Hal ini terjadi karena banyak fakta tentang konsep bakat yang dipergunakan dalam tata cara pengelolaan organisasi. (Moczydlowska, 2012) menyatakan bahwa istilah "manajemen bakat" harus diganti dengan "pengembangan bakat," yang berarti untuk membuat lingkungan yang sesuai dengan bakat untuk diidentifikasi bakat, pengembangan, dan eksploitasi.

(Groves, 2007) mengemukakan bahwa *talent management* secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi *talent gaps*, *succession planning*, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif.

Mengapa diperlukan strategi manajemen talenta (*talent management*)? Mungkin itu pertanyaan awal yang harus dijawab dalam pembahasan ini. Beberapa argumen yang mendasari digunakannya strategi

manajemen talenta untuk pengembangan pegawai, antara lain:

- 1) Organisasi dapat menemukan atau mengidentifikasi pegawai yang bertalenta yang dapat mendukung pencapaian kinerja unggul organisasi.
- 2) Pegawai yang bertalenta akan dapat dikembangkan untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam rangka menghadapi tantangan ke depan
- 3) Pengangkatan dan pemilihan pimpinan level tinggi dapat diambil dari talent pool, yang berarti suksesi dapat dipenuhi secara internal.
- 4) Dari aspek anggaran, keterbatasan anggaran untuk pengembangan pegawai harus ditanggapi dengan penyusunan prioritas dalam pengembangan pegawai. Dengan adanya pemetaan pegawai, pengembangan pegawai dapat dilaksanakan dengan lebih efektif dan efisien dari sisi anggaran.
- 5) Dengan pengembangan talent pool dalam manajemen talenta di organisasi akan menciptakan peluang pembinaan hubungan dan jejaring antar pegawai yang bertalenta. Di masa depan jejaring tersebut akan menjadi faktor penting ketika para talent tersebut menduduki jabatan penting di organisasi.

Sejatinya, manajemen talenta dapat menjadi pendekatan strategis yang komprehensif untuk mengidentifikasi, mengevaluasi, mengembangkan dan mengalokasikan sumber daya manusia yang bertalenta untuk membantu kegiatan pencapaian kinerja terbaik dan organisasi (Muhyi, Herwan Abdul., Muttaqqin, 2016). Memperhatikan penjelasan diatas, secara luas pengelolaan sumber daya manusia yang dimaksud oleh manajemen talenta dapat dimulai dari proses rekrutmen, penempatan pegawai, penilaian kinerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai pegawai meninggalkan perusahaan (Lewis, R.E dan Heckman, 2006).

Hasil yang bisa didapatkan perusahaan dengan menggunakan strategi manajemen talenta adalah mengisi posisi manajemen puncak dengan orang-orang berkualitas, sehingga perusahaan tidak perlu meragukan kinerja karyawan yang akan diangkat menjadi bagian dari posisi puncak

perusahaan (Pella, Darmin A & Inayati, 2011). Hal tersebut berkaitan dengan teori yang dikeluarkan oleh Pratt, et al., pada (Bethke-Langenegger, Pamela., Mahler, Philippe., dan Staffel, 2011) menjelaskan bahwa investasi berupa manajemen talenta dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kualitas kinerja yang tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa adanya kaitan yang signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan.

Mendasarkan pada kerangka konseptual tentang manajemen talenta, proses manajemen talenta merupakan terjemahan dari strategi manajemen SDM yang sejalan (*align*) dengan perencanaan strategis organisasi, serta harus mencerminkan pencapaian visi dan misi. Menurut (Davis, 2009), langkah awal yang perlu dilakukan dalam proses manajemen talenta adalah mengidentifikasi kebutuhan talenta di masa depan. Kebutuhan talenta organisasi untuk lima tahun ke depan merupakan terjemahan dari strategi, dan cerminan dari visi dan misi organisasi, dengan memperhatikan tuntutan internal serta tuntutan eksternal. Aspek kualitas yang tercakup dalam menentukan kebutuhan talenta meliputi pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) yang diperoleh dari pengalaman, kompetensi, dan kepribadian (*personality*).

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan *talent management* sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan.

Pemetaan Pegawai untuk Mengidentifikasi Talenta

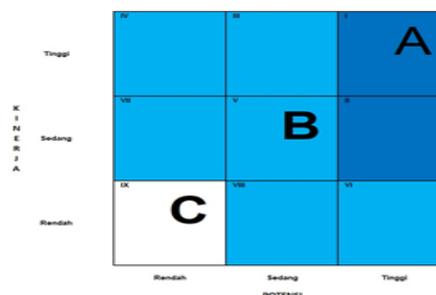
Proses identifikasi dilakukan dengan membuat matriks pemetaan dengan menggunakan dua dimensi, yaitu kinerja dan potensi. Dalam matriks pemetaan pegawai terdapat sembilan kuadran yaitu kuadran I sampai dengan IX, yang kemudian dikelompokkan ke dalam tiga kelompok pegawai yaitu A, B dan C. Pengelompokan A, B dan C ini adalah untuk kepentingan fokus pengembangan bagi masing-masing kelompok. Proses

identifikasi ini akan dapat mengidentifikasi pegawai yang akan masuk dalam talent pool. Talent pool ini antara lain diperlukan dalam perencanaan suksesi.

Dimensi potensi pegawai diukur melalui pemetaan potensi pegawai. Pemetaan potensi pegawai dilakukan oleh *assessment center*. Hasil pemetaan potensi telah siap untuk dimanfaatkan, dan antara lain untuk mengidentifikasi talenta. Untuk pegawai yang telah menduduki jabatan struktural, bisa dilakukan pemetaan kompetensi untuk melengkapi data tentang potensi.

Penilaian kedua dimensi tersebut akan digunakan untuk menyusun matriks pemetaan pegawai. Dimensi kinerja dan dimensi potensi masing-masing berada Mendasarkan pada hasil matriks pencarian talenta, yang telah diidentifikasi menjadi tiga kelompok besar yaitu kelompok A yang merupakan anggota *talent pool*, kemudian kelompok B yang bisa dikatakan sebagai kelompok pegawai ‘biasa’ dan kelompok C yang bisa dikatakan kelompok pegawai yang memerlukan penanganan

pada sumbu vertikal dan horizontal, sehingga menghasilkan sembilan kuadran yang merupakan kelompok pegawai seperti terlihat pada gambar 1.



Gambar 1 Matriks Pemetaan Pegawai

masalah. Berdasarkan tiga pengelompokan tersebut akan menentukan kebutuhan pengembangannya. Namun demikian ada metode pengembangan yang bersifat umum yang diperlukan untuk ketiga kelompok tersebut. Beberapa program pengembangan untuk ketiga kelompok tersebut dapat dipaparkan dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Program Pengembangan Untuk Ketiga Kelompok

| Kelompok A | Kelompok B | Kelompok C |
|---|---|--|
| 1. Program pelatihan kepemimpinan | 1. Pelatihan teknis dan fungsional | 1. Konseling intensif |
| 2. Pengembangan pribadi | 2. Pembimbingan [developmental & improvement coaching] | 2. Pembimbingan [improvement coaching] |
| 3. Pembimbingan [developmental coaching] | 3. Mentoring | 3. Job engineering (menata ulang pekerjaan untuk meningkatkan efisiensi) |
| 4. Mentoring | 4. Goal setting (memperjelas sasaran yang akan dicapai) | 4. AMT |
| 5. Rotasi pekerjaan | 5. Proyek lintas fungsi | |
| 6. Penugasan (assignment) ke jenjang kepemimpinan yang lebih tinggi | 6. Penugasan lebih besar pada jenjang struktural atau fungsionalnya [job enlargement] | |
| 7. Program eksekutif dan lokakarya eksekutif | 7. Penugasan dalam bentuk tim | |
| 8. Penugasan mengajar sebagai bentuk <i>learning</i> | | |
| 9. <i>Perbenhukan role model</i> | | |

Hambatan yang Kemungkinan Muncul dalam Mengimplementasikan Manajemen Talenta

Dalam praktik mengidentifikasi dan mengembangkan pegawai bertalenta seringkali mendatangkan pertanyaan dan kekhawatiran, yang mungkin bisa menjadi faktor yang menghambat. Pertanyaan dan kekhawatiran tersebut seperti:

1. Dalam proses mengidentifikasi pegawai pegawai bertalenta kemungkinan akan menimbulkan kecemburuan atau akan menciptakan kelompok elit.

Kemungkinan pada awalnya, pertanyaan atau kekhawatiran tersebut akan muncul. Sebagaimana suatu program baru, tentunya membutuhkan sosialisasi. Pada tahap sosialisasi, perlunya pengelola kepegawaian untuk menekankan program in depth insight. *Insight* adalah proses individual pegawai untuk dapat menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan dan kelemahannya sebagaimana dalam matriks pemetaan pegawai. Dengan memahami posisi

mereka dalam matriks pemetaan pegawai, pegawai akan dapat membuat perencanaan karier mereka, untuk kemudian disesuaikan dengan program pengembangan karier yang disediakan organisasi.

2. Pada tahap pengembangan, dalam manajemen talenta ini banyak dibutuhkan peran serta pimpinan misalnya untuk program coaching dan mentoring. Dengan melihat tingkat kesibukan dan beban kerja pimpinan, apakah masih tersedia waktu untuk berperan sebagai coach dan mentor bagi pegawai yang membutuhkan. Proses coaching dan mentoring yang dilakukan sebenarnya tidak harus bersifat formal, yang lebih diperlukan adalah kedisiplinan coach dan pegawai yang dilatih (coachee) untuk melaksanakan peran mereka dalam proses coaching sesuai dengan individual development plan (IDP).

Dalam proses mentoring, pada dasarnya adalah proses social exchange, dimana terjadi hubungan timbal balik antara mentor dan pegawai yang dibimbing (protégé). Karena merupakan proses hubungan timbal balik, jadi mentor pun dapat memanfaatkan protégé untuk menyelesaikan sebagian tugasnya, sambil mengarahkan, sehingga tugas atau pekerjaan mentor pun lebih cepat terselesaikan. Namun lebih dari itu, pada dasarnya yang terpenting adalah pemahaman bahwa masa depan organisasi merupakan tanggung jawab bersama, sehingga bagaimana menciptakan pemimpin masa depan, juga menjadi tanggung jawab bersama.

Peran Talent Management dalam Pengembangan SDM yang Unggul

Penelitian (P Khatri, S Gupta, 2010) dalam Journal of Manafement Strategy menyebutkan bahwa manajemen berbasis talenta merupakan pengembangan sumber daya manusia berdasarkan bakat yang dimiliki oleh seseorang, sehingga konsep manajemen talenta diyakini lebih baik dari konsep sumber daya yang lain dalam pengembangan SDM. Orang yang memiliki bakat dapat bekerja lebih cepat, lebih teliti, lebih memiliki nilai seni bila seseorang

memiliki bakat seni. Orang yang bekerja sesuai talentanya akan mampu memberikan kontribusi terhadap inovasi yang dikembangkan perusahaan. Manajemen berbasis talenta ini dapat diterapkan diberbagai perusahaan yang menggunakan tenaga kerja berbakat dan akan mendorong kompetensi mereka dalam bekerja. Hasil penelitian ini juga mendukung pernyataan Satrika Patil (2010), Zartaj Kasmi (2011), Puvita Y.A (2008) tentang manajemen talenta yaitu pemanfaatan sumber daya manusia yang memiliki bakat pada bidang pekerjaannya bermanfaat untuk pengembangan usaha.

Berdasarkan beberapa penelitian-penelitian yang sudah dilakukan mengenai talent management, hal ini dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap pengembangan SDM yang unggul di dalam organisasi. Kaitan talent management terhadap pengembangan SDM yang unggul dapat digambarkan seperti dalam model penelitian di bawah ini.



Gambar 2.
Model Penelitian

PENUTUP

Berdasarkan pembahasan di atas, dapat disimpulkan bahwa: 1) strategi manajemen talenta merupakan suatu sistem yang terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang. Dalam organisasi publik, model pengembangan SDM berdasarkan bakat atau talenta merupakan proses yang dilakukan secara sistematis, yaitu proses identifikasi, pengembangan dan mempertahankan SDM bertalenta. 2) Pengembangan yang dilakukan dalam konteks manajemen talenta adalah model pengembangan yang terintegrasi. Pengembangan ini meliputi empat aspek yang harus dikembangkan yaitu pengetahuan, keterampilan,

pengalaman atau kompetensi, serta personaliti. Program pengembangan pegawai yang dilakukan mendasarkan pada pengelompokan pegawai yang terdapat dalam matriks pemetaan pegawai. 3) Berdasarkan pengelompokan pegawai dalam matriks pemetaan pegawai akan menentukan kebutuhan pengembangannya dan menyiapkan pegawai atau talenta yang ada sesuai kelompoknya. Ini perlu diperhatikan karena untuk menyiapkan talenta dalam menjadikannya pemimpin masa depan dengan dibekali program pengembangan kepemimpinan.

Adapun beberapa hal yang harus diperhatikan dalam penerapan manajemen talenta di organisasi ini, diantaranya: perlunya peningkatan komitmen pengelola kepegawaian yang terkait dengan pengembangan pegawai, untuk berperan secara proaktif sebagai koordinator dalam melaksanakan strategi manajemen talenta. Selain hal tersebut diatas, perlunya peningkatan komitmen pimpinan unit kerja juga untuk ikut bertanggung jawab berperan sebagai 'partner' bagi pengelola kepegawaian dalam mengembangkan pegawai. Terakhir, perlunya peningkatan koordinasi dan kerjasama antara unit pengelola kepegawaian dengan unit-unit kerja yang terkait dengan pengembangan pegawai.

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

REFERENSI

- Abdulquddus. (2015). The Impact of Talent Management on Employee Engagement, Retention and Value Addition in achieving Organizational Performance. *Journal of Economic Development*.
- Berger, L. A. & Berger, D. R. (2007). *Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*.
- Bethke-Langenegger, Pamela., Mahler, Philippe., dan Staffel, B. (2011). Effectiveness of talent management strategies. *European Journal International Management*, 524–539.
- Capelli, P. (2009). *Talent on Demand, Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi dan Tepat Waktu*. PPM.
- Chan, A., & Claudia, A. (2018). Analisis Manajemen Talenta Pada PT. PLN (Persero). *Jurnal Bisnis Dan Kewirausahaan*, 14(3), 125. <https://doi.org/10.31940/jbk.v14i3.1045>
- Davis, T. (2009). *Talent Assessment, Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik Dalam Perusahaan*. PPM.
- Gasperz, V. (2002). *All-in-one Talent Management*. Vinchistro Publication.
- Groves. (2007). *Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices* *Journal of Management Development*. 239–260.
- James. (2012). Talent Management : Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*.
- Lewis, R.E dan Heckman, R. . (2006). *Talent Management: A Critical Review*. *Human Resources Management Review*. 139–154.
- Lockwood, N. R. (2006). *Talent Management: Driver for Organization Success*. SHRM Research Quarterly.
- Maya & Thamilselvan, 2013. (2013). A Study on Employee Psychological Aspects of Talent Management in Information Technology Companies. *Indian Journal of Research*.
- Mensah. (2015). "A Coalesced Framework" of Talent management and Employee Performance For Futher Research And Practice. *Practice International Journal of Produkctivity and Performance Management*, 64, 544–566.
- Moczydlowska. (2012). *Talent Management Theory and Practise of*

- Management*. 432–438.
- Moeljono, D. (2005). *LEAD! Galang Gagasan Tantangan SDM, Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Elex Media Komputindo.
- Muhyi, Herwan Abdul., Muttaqqin, Z. dan N. (2016). *HR Plan & Strategy*. Swadaya Group.
- P Khatri, S Gupta, K. G. (2010). *Talent management in HR*.
- Pella, Darmin A & Inayati, A. (2011). *Talent Management (Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima)*.
- Permana, NI, D. (2011). *Talent Management Implementation*. PPM.
- Rampersad, H. K. (2006). *Personal Balance Scorecard: The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness*. McGraw-Hill Education.
- Ridha. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*.
- Silalahi, U. (2007). *Perusahaan saling mematikan dan bersengkongkol; bagaimana cara memenangkan?* Elex Media Komputindo.
- Sudjatmiko, S. (2011). *Keep Your Best People*. gramedia.
- Sunday, K. J. (2012). Talent management effect on organization performance. *Journal of Management Research*, 04(02).
- Ulrich, D. (1998). *A New Mandate for Human Resources*. 125–134.
- Feti Fatimah Maulyan** di Bandung, 04 November 1986, menyelesaikan program S2 Magister Manajemen di Universitas BSI Bandung Tahun 2014. Saat ini sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas BSI Bandung. Penulis sangat tertarik meneliti kajian ilmu tentang manajemen SDM dan kajian ilmu lainnya yang relevan dengan bidang studi ilmu ekonomi manajemen.

BIODATA PENULIS

Ria Yuli Angliawati lahir di Bandung, 02 Juli 1987, menyelesaikan program S2 Magister Manajemen di Universitas BSI Bandung Tahun 2014. Saat ini sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi Universitas BSI Bandung. Aktif menulis dan mengikuti seminar di bidang manajemen dan ekonomi. Penulis sangat tertarik meneliti kajian ilmu tentang manajemen SDM dan kajian ilmu lainnya yang relevan dengan bidang studi ilmu ekonomi manajemen.