

MANAJEMEN TALENTA MUTAKHIR

**MENGGAJI POTENSI, MENGASAH KEKUATAN,
DAN MEMIMPIN REVOLUSI TALENTA MASA DEPAN**



Dr. Febrlanty, S.E., M.Si.
Dr. (Cand). Divlanto, S.E., MM.
Dr. (Cand). Muhammad, S.Kom., MM.
Dr. Dany Amrul Ichdan, S.E., M.Sc.

**MANAJEMEN TALENTA MUTAKHIR:
MENGGALI POTENSI, MENGASAH KEKUATAN, DAN
MEMIMPIN REVOLUSI TALENTA MASA DEPAN**

**MANAJEMEN TALENTA MUTAKHIR:
MENGGAJI POTENSI, MENGASAH KEKUATAN, DAN
MEMIMPIN REVOLUSI TALENTA MASA DEPAN**

Dr. Febrianty, S.E., M.Si.
Dr. (Cand). Divianto, S.E., MM.
Dr. (Cand). Muhammad, S.Kom., MM.
Dr. Dany Amrul Ichdan, S.E., M.Sc.



MANAJEMEN TALENTA MUTAKHIR: MENGGALI POTENSI, MENGASAH KEKUATAN, DAN MEMIMPIN REVOLUSI TALENTA MASA DEPAN

Penulis:

Dr. Febrianty, S.E., M.Si.
Dr. (Cand). Divianto, S.E., MM.
Dr. (Cand). Muhammad, S.Kom., MM.
Dr. Dany Amrul Ichdan, S.E., M.Sc.

Editor : Dr. Febrianty, SE, M.Si
Perancang Sampul : Jenri Ambarita, M.Pd.K.
Layouter : Rizki Amalia, A.Md, Ak.
Cover: Rusli

Cetakan Pertama : Maret 2024

Hak Cipta 2024, pada Penulis. Diterbitkan pertama kali oleh:

Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
ANGGOTA IKAPI JAWA BARAT
Pondok Karisma Residence Jalan Raflesia VI D.151
Panglayungan, Cipedes Tasikmalaya – 085223186009

Website : www.rcipress.rcipublisher.org
E-mail : rumahcemerlangindonesia@gmail.com

Copyright © 2024 by Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia
All Right Reserved

- Cet. I – : Perkumpulan Rumah Cemerlang Indonesia, 2024
; 15,5 x 23 cm
ISBN : 978-623-448-847-0

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang memperbanyak buku ini dalam bentuk dan dengan
cara apapun tanpa izin tertulis dari penulis dan penerbit

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang
Hak Cipta Pasal 72

Undang-undang No.19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta
Pasal 72

Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling sedikit 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).

Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta terkait sebagai dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp.500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah, segala puji bagi Allah semata yang telah memberikan sekian banyak nikmat dan karunia-Nya kepada penulis, hingga penulis tidak mampu untuk menghitungnya. Atas berkat nikmat dan karunia tersebut, penulis dapat menyelesaikan penulisan sebuah buku dengan judul “Manajemen Talenta Mutakhir: Menggali Potensi, Mengasah Kekuatan, dan Memimpin Revolusi Talenta Masa Depan”.

Di ambang revolusi industri keempat, dunia kerja mengalami transformasi yang belum pernah terjadi sebelumnya. Dalam lanskap yang serba cepat dan terus berubah ini, manajemen talenta tidak hanya menjadi kunci untuk keberhasilan organisasi tetapi juga esensi dari keberlangsungan dan pertumbuhan berkelanjutan. **"Manajemen Talenta Mutakhir: Menggali Potensi, Mengasah Kekuatan, dan Memimpin Revolusi Talenta Masa Depan"** adalah buku yang dirancang untuk menjadi panduan utama dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang dalam manajemen talenta modern.

Tujuan dari buku ini adalah untuk menyediakan pemahaman yang mendalam tentang bagaimana organisasi dapat mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta yang tidak hanya mampu memenuhi tuntutan saat ini tetapi juga mengantisipasi kebutuhan masa depan. Kami akan menjelajahi strategi inovatif dan praktik terbaik yang telah terbukti efektif dalam menggali potensi individu, mengasah kekuatan organisasi, dan memimpin revolusi talenta yang akan menentukan masa depan kerja.

Melalui analisis kasus, wawasan ahli, dan rekomendasi praktis, buku ini menawarkan pandangan yang luas tentang dinamika manajemen talenta yang berubah, termasuk pengaruh teknologi, pentingnya keragaman dan inklusi, serta pendekatan baru terhadap pembelajaran dan pengembangan. Dari AI dalam rekrutmen hingga program pembelajaran mikro dan strategi retensi yang berpusat pada karyawan, "Manajemen Talenta Mutakhir" bertujuan untuk membekali pemimpin, manajer SDM, dan profesional di semua tingkatan dengan alat yang mereka butuhkan untuk sukses dalam ekonomi pengetahuan yang kompetitif ini.

Buku ini juga mengakui bahwa inti dari manajemen talenta yang efektif terletak pada pemahaman yang lebih dalam tentang apa yang memotivasi individu, bagaimana membangun tim yang kohesif, dan menciptakan budaya organisasi yang mendorong inovasi dan keunggulan. Oleh karena itu, kami berfokus pada pengembangan kepemimpinan yang transformasional, strategi untuk meningkatkan keterlibatan karyawan, dan pentingnya menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan memelihara.

"Manajemen Talenta Mutakhir" tidak hanya membahas tantangan yang dihadapi dalam mengelola talenta hari ini tetapi juga menginspirasi pembaca untuk memikirkan kembali dan mereformasi praktik manajemen talenta mereka. Dengan perspektif global dan penekanan pada adaptabilitas, buku ini dirancang untuk menjadi sumber daya yang tak ternilai bagi siapa saja yang berkomitmen untuk membawa organisasi mereka – dan karir mereka – ke tingkat berikutnya dalam ekosistem kerja yang terus berkembang.

Kami mengundang Anda untuk bergabung dalam perjalanan ini – sebuah perjalanan untuk mengungkap

potensi tak terbatas dari talenta manusia, mengasah kekuatan kolektif kita, dan memimpin arah masa depan dengan visi, keberanian, dan kebijaksanaan. Bersama, kita dapat membentuk masa depan kerja yang tidak hanya produktif tetapi juga memuaskan dan bermakna bagi semua.

Bandar Lampung, Maret 2024

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	I
DAFTAR ISI	IV
BAB I PENGANTAR MANAJEMEN TALENTA MUTAKHIR	1
A. Evolusi Manajemen Talenta: Dari Tradisional ke Modern	1
B. Manajemen Talenta di Era Digital: Tantangan dan Peluang	5
C. Memahami Kebutuhan Talenta Masa Depan	8
 BAB II MENGGALI POTENSI TALENTA	 12
A. Teknik Identifikasi Bakat Tersembunyi dalam Organisasi	12
B. Memanfaatkan Data dan AI dalam Menemukan Talenta	15
C. Membangun Budaya yang Mendukung Pertumbuhan dan Pembelajaran	17
 BAB III MENGASAH KEKUATAN TALENTA	 21
A. Strategi Pengembangan Keterampilan untuk Masa Depan	21
B. Pemberdayaan Talenta melalui Pelatihan dan Mentorship	24
C. Menciptakan Lingkungan yang Mendukung Inovasi dan Kreativitas	27
 BAB IV STRATEGI RETENSI DAN PENGEMBANGAN TALENTA	 30
A. Membangun Jalur Karir yang Menarik untuk Talenta Kunci	30
B. Penggunaan Insentif dan Pengakuan untuk Meningkatkan Retensi	33
C. Keseimbangan Kerja dan Hidup: Strategi untuk Era Digital	35
 BAB V MEMIMPIN REVOLUSI TALENTA	 39
A. Kepemimpinan Transformasional dalam Manajemen Talenta	39
B. Membangun Tim Impian: Rekrutmen, Seleksi, dan Integrasi	41
C. Masa Depan Manajemen Talenta: Tren, Prediksi, dan Strategi	44

BAB VI STUDI KASUS DAN PRAKTIK TERBAIK	47
A. Analisis Kasus: Transformasi Manajemen Talenta di Perusahaan Multinasional	47
B. Inovasi dalam Manajemen Talenta: Contoh dari Startup dan Teknologi	50
C. Pelajaran dari Kegagalan: Apa yang Dapat Dipelajari	54
 BAB VII MEMBANGUN EKOSISTEM TALENTA BERKELANJUTAN	 59
A. Kolaborasi Antar Organisasi untuk Pembangunan Talenta	59
B. Mempersiapkan Talenta untuk Perubahan Iklim dan Keberlanjutan	61
C. Merangkul Diversitas dan Inklusi dalam Manajemen Talenta	63
 BAB VIII KESIMPULAN DAN LANGKAH KE DEPAN	 66
A. Meringkas Kunci Sukses dalam Manajemen Talenta Mutakhir	66
B. Strategi Implementasi untuk Organisasi Anda	68
C. Memandang Masa Depan: Mengantisipasi Perubahan dalam Manajemen Talenta	71
DAFTAR PUSTAKA	75
GLOSARIUM	81
PROFIL PENULIS	90

BAB I

PENGANTAR MANAJEMEN TALENTA MUTAKHIR

A. Evolusi Manajemen Talenta: Dari Tradisional ke Modern



Sumber : Michael dkk (2001)

Gambar 1.1 Talent Management

Manajemen talenta telah mengalami pergeseran besar dari pendekatan tradisional ke pendekatan kontemporer. Pergeseran ini mencerminkan perubahan dalam cara organisasi menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta serta perubahan dalam dinamika pasar kerja dan nilai-nilai pekerjaan. Ini juga menunjukkan bagaimana organisasi melihat dan menginvestasikan sumber daya manusia sebagai aset strategis, (Saputra, 2020).

Evolusi dari tradisional ke modern manajemen talenta terjadi melalui berbagai tahapan dan dipengaruhi oleh banyak faktor penting. Pergeseran ini menunjukkan perubahan dalam praktik dan pendekatan manajemen sumber daya manusia serta respons terhadap perubahan yang datang dari luar, seperti teknologi, globalisasi, dan demografi tenaga kerja.

Fokus utama manajemen talenta dalam pendekatan tradisional sering kali terbatas pada identifikasi dan

pengembangan karyawan dengan kinerja tinggi untuk mengisi posisi penting dalam organisasi. Namun, pendekatan modern meluas untuk mencakup pelatihan dan workshop, pengelolaan kinerja yang efektif, pemetaan suksesi, dan peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Pendekatan ini mengakui pentingnya mengelola bakat di semua tingkatan organisasi dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan dan pengembangan karyawan, (Magnate, 2019).

Dengan kemajuan teknologi, terutama dalam sistem manajemen sumber daya manusia berbasis teknologi, banyak proses manajemen sumber daya manusia telah diotomatisasi. Proses-proses ini termasuk pelatihan, pengembangan, manajemen kinerja, dan pengelolaan data karyawan. Selain itu, ini mencakup penggunaan alat analitik untuk mengumpulkan dan menganalisis data karyawan; ini menawarkan wawasan strategis untuk membantu pengambilan keputusan terkait sumber daya manusia, (Aiyub, 2022).

Perusahaan harus menangani keanekaragaman budaya, perbedaan hukum ketenagakerjaan, dan kebutuhan untuk berkomunikasi dengan tim multinasional karena globalisasi. Ini berarti manajemen sumber daya manusia harus membuat rencana yang sesuai untuk merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan di berbagai tempat. Manajemen talenta juga dipengaruhi oleh perubahan demografi tenaga kerja, karena generasi yang berbeda memiliki harapan yang berbeda tentang pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, (Aiyub, 2022).

Pendekatan berbasis kompetensi, perubahan budaya organisasi, keseimbangan kerja dan kehidupan, penggunaan teknologi HRM yang tepat, dan pengembangan karir dan pelatihan adalah komponen penting lainnya dari

perkembangan manajemen sumber daya manusia. Misalnya, pendekatan berbasis kompetensi menekankan pada kemampuan, pengetahuan, dan keterampilan karyawan secara keseluruhan daripada hanya kemampuan mereka untuk menyelesaikan tugas tertentu. Sebuah organisasi yang memiliki budaya yang mendukung karyawan dianggap dapat meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja mereka. Di sisi lain, memiliki keseimbangan antara kehidupan pribadi dan kerja, serta kesempatan untuk maju dalam karir, berkontribusi pada kepuasan dan retensi karyawan, (Aiyub, 2022).

Oleh karena itu, pergeseran dari manajemen talenta konvensional ke kontemporer menunjukkan tanggapan terhadap perubahan lingkungan internal dan eksternal serta kesadaran akan kebutuhan untuk mengelola bakat secara lebih strategis dan inklusif di seluruh perusahaan.

Berikut ini era perkembangan manajemen talenta:

- 1) Era Tradisional: Manajemen talenta biasanya terbatas pada fungsi manajemen sumber daya manusia (SDM), dengan fokus utama pada penilaian kinerja, perekrutan, dan pengaturan gaji. Metode ini bersifat reaktif, yang berarti bahwa bakat dicari untuk mengisi kekosongan saat ini daripada dikembangkan secara proaktif untuk memenuhi kebutuhan masa depan. Seringkali, pengembangan karyawan terbatas pada pelatihan yang diperlukan untuk fungsi pekerjaan mereka saat ini, tanpa rencana pengembangan keterampilan atau pertumbuhan karir jangka panjang.
- 2) Pergeseran ke Modernitas: Ketahuilah bahwa talenta adalah kunci keberhasilan organisasi, itulah sebabnya pergeseran dari manajemen talenta tradisional ke modern. Melihat karyawan bukan lagi biaya operasional, tetapi sebagai aset berharga yang harus diinvestasikan.

Ini menyebabkan pergeseran paradigma dalam manajemen sumber daya manusia, beralih dari pendekatan yang berpusat pada tugas ke pendekatan yang berpusat pada strategi.

- 3) Era Modern: Data dan teknologi sangat penting untuk mengubah manajemen talenta. Dengan menggunakan big data, analitik prediktif, dan sistem manajemen talenta (TMS) yang canggih, perusahaan dapat mengidentifikasi, menarik, dan mempertahankan talenta dengan cara yang lebih strategis dan dipersonalisasi. Metode kontemporer ini bersifat holistik dan mempertimbangkan keinginan dan kebutuhan organisasi serta individu.

Manajemen talenta kontemporer menyadari betapa pentingnya pengalaman karyawan dan menekankan pentingnya membangun jalur karir yang fleksibel, keseimbangan dalam kehidupan kerja, dan lingkungan kerja yang mendukung. Strategi seperti ini termasuk jalur karir yang fleksibel, program mentorship, dan program kesejahteraan karyawan, (Revianto, 2023).

Selain itu, perusahaan mulai menggunakan pendekatan manajemen talenta yang lebih inklusif dan global, mengakui bahwa keanekaragaman dan inklusi adalah faktor penting dalam membangun tim yang inovatif dan fleksibel. Ini mencerminkan pergeseran dari melihat talenta sebagai sumber daya lokal menjadi aset global yang dapat dimobilisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, (Wicaksana & Sihite, 2022)

Jadi, pergeseran dari manajemen talenta tradisional ke modern menunjukkan perubahan dalam pemahaman kita tentang nilai dan potensi manusia dalam konteks kerja. Organisasi modern berfokus pada pengembangan, keterlibatan, dan retensi talenta, yang memungkinkan

mereka untuk meningkatkan kinerja individu dan tim serta memastikan keberlanjutan dan keberhasilan jangka panjang mereka di pasar global yang terus berubah.

B. Manajemen Talenta di Era Digital: Tantangan dan Peluang

Di era digital, manajemen talenta menghadapi banyak tantangan yang berbeda dan juga peluang yang belum pernah ada sebelumnya. Tidak hanya transformasi digital telah mengubah cara perusahaan beroperasi, berkomunikasi, dan bersaing, tetapi juga cara orang bekerja dan mengembangkan karir mereka. Oleh karena itu, manajemen talenta harus belajar menggunakan teknologi terbaru untuk mengatasi tantangan baru dan memanfaatkan peluang baru untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik, (Krissetyanti, 2013).

Di era digital, manajemen talenta menghadapi banyak tantangan dan peluang, yang keduanya berkontribusi pada kesuksesan perusahaan. Untuk memastikan bahwa karyawan terus berkembang dan beradaptasi dengan lingkungan kerja yang terus berubah, adalah penting untuk menggabungkan manajemen talenta dengan teknologi modern. Dibutuhkan pendekatan proaktif untuk menawarkan peluang pelatihan yang sesuai dengan kemajuan teknologi, memasukkan elemen pengembangan karir yang jelas dalam strategi retensi, dan menciptakan lingkungan kerja yang mendukung pertumbuhan karyawan. Ini adalah investasi jangka panjang dalam kesuksesan Perusahaan, (HRD Forum, 2019).

Paradigma kepemimpinan harus berubah untuk beradaptasi dengan era digital, yang memerlukan keterampilan khusus untuk mengelola tim yang tersebar secara geografis dan terhubung secara digital. Komunikasi

yang efektif menjadi sangat penting, serta kemampuan untuk mendorong dan memperkuat hubungan tim tanpa interaksi tatap muka yang terus-menerus, (HRD Forum, 2019).

Selain itu, ada beberapa masalah dengan manajemen di era digital, termasuk kurangnya pendekatan manajemen perubahan, perangkat lunak dan teknologi yang rumit, keterbatasan anggaran, dan pola pikir budaya yang kuno. Organisasi harus mengatasi masalah ini untuk memanfaatkan peluang transformasi digital, seperti meningkatkan efisiensi, mendorong inovasi, dan menciptakan nilai strategis, Retizen (2019).

Untuk mengatasi masalah ini, perusahaan dapat membuat kebijakan yang responsif terhadap perubahan, membuat program pelatihan yang relevan, dan investasi dalam teknologi yang mendukung manajemen talenta. Dengan menggabungkan kebijakan progresif, pelatihan terfokus, dan teknologi, perusahaan dapat mengatasi hambatan dan mengambil keuntungan dari peluang di era yang terus berubah ini, (HRD Forum, 2019).

Untuk mendapatkan informasi lebih lanjut, Anda dapat membaca artikel di hrd-forum.com dan retizen.republika.co.id yang membahas masalah dan peluang manajemen talenta di era teknologi.

Berikut beberapa tantangan yang dihadapi Manajemen Talenta di Era Digital, antara lain : Meister & Willyerd (2010) dan Cappelli & Tavis (2018).

1. Perubahan Cepat dalam Keterampilan yang Diperlukan: Perubahan dalam kebutuhan keterampilan dipercepat oleh kemajuan teknologi seperti kecerdasan buatan, otomatisasi, dan AI. Untuk tetap relevan, organisasi harus terus menemukan dan mengembangkan keterampilan baru.

2. Meningkatnya Persaingan untuk Talenta: Di era modern, orang sangat mencari individu yang memiliki kemampuan teknis dan digital yang luar biasa. Ini menghasilkan pasar pekerja yang sangat kompetitif di mana perusahaan bersaing untuk menarik dan mempertahankan pekerja yang luar biasa.
3. Keseimbangan Kerja dan Kehidupan: Ekspektasi karyawan terhadap keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi telah meningkat sebagai hasil dari kemajuan teknologi yang memungkinkan fleksibilitas dalam pekerjaan jarak jauh. Sambil memastikan produktivitas dan keterlibatan karyawan, organisasi harus memberikan fleksibilitas.
4. Keterlibatan dan Retensi Karyawan: Di era internet, menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan menarik adalah tantangan. Ini harus membuat karyawan merasa terlibat dan dihargai. Jika tidak dikelola dengan baik, teknologi dapat membantu, tetapi juga dapat menyebabkan rasa isolasi.

Sedangkan beberapa peluang yang didapat dari Manajemen Talenta di Era Digital, antara lain : Boudreau & Jesuthasan (2021) dan Erickson & Gratton (2007)

- 1) Teknologi untuk Peningkatan Manajemen Talenta: Sistem Manajemen Talenta (TMS) dan platform pembelajaran online memungkinkan untuk melacak perkembangan karyawan, memberikan pelatihan yang dipersonalisasi, dan memfasilitasi pengembangan karir.
2. Akses Global ke Talenta: Era digital memungkinkan organisasi menjangkau bakat dari seluruh dunia, memanfaatkan keragaman untuk inovasi dan kreativitas, dan memperluas kolam talenta mereka.
- 2) Data dan Analitik untuk Pengambilan Keputusan: Analitik big data dan prediktif meningkatkan

pemahaman tentang tren tenaga kerja, memungkinkan strategi manajemen talenta yang efektif, dan memungkinkan pengambilan keputusan berbasis data.

- 3) Model Kerja Baru dan Fleksibilitas: Model kerja hibrida dan fleksibel yang didukung oleh teknologi digital memungkinkan perusahaan untuk menyesuaikan dengan kebutuhan karyawan sambil mempertahankan produktivitas dan kerja tim.

Oleh karena itu, manajemen talenta dapat diubah sesuai dengan era digital, membuatnya lebih responsif, adaptif, dan dipersonalisasi. Organisasi dapat membuat strategi manajemen talenta yang efektif dan berkelanjutan dalam jangka panjang dengan memanfaatkan teknologi dan data yang tersedia untuk mengatasi tantangan yang muncul. Menghasilkan inovasi di era digital dan mempertahankan keunggulan kompetitif akan bergantung pada kemampuan untuk mengatasi perubahan ini dengan sukses, (Revianto, 2023).

C. Memahami Kebutuhan Talenta Masa Depan

Dalam dunia bisnis dan teknologi yang terus berubah, memahami kebutuhan talenta masa depan merupakan tantangan yang sulit tetapi penting. Untuk tetap relevan dan kompetitif, perusahaan dan organisasi harus mengantisipasi perkembangan di pasar tenaga kerja, ekonomi, dan teknologi. Fokus pada kebutuhan karyawan masa depan tidak hanya mencakup keterampilan teknis yang diperlukan, tetapi juga membangun kecerdasan emosional, kemampuan adaptasi, dan keterampilan lintas budaya, (Cheese, 2008).

Strategic Workforce Planning (SWP) adalah proses yang digunakan oleh perusahaan untuk memastikan bahwa mereka memiliki tenaga kerja yang cukup dalam hal jumlah, keterampilan, dan kompetensi untuk mencapai tujuan

jangka panjangnya. SWP melibatkan analisis mendalam mengenai kebutuhan keterampilan saat ini dan masa depan serta pengambilan tindakan proaktif untuk mengisi kekurangan keterampilan. Perusahaan dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi risiko ketidaksesuaian, dan mempersiapkan karyawan untuk menghadapi tantangan masa depan dengan menerapkan SWP dengan benar, Talenta (2019).

Selain itu, menarik dan mempertahankan talenta semakin penting di tengah "kesenjangan talenta yang besar". Hampir semua eksekutif setuju bahwa pasar tenaga kerja saat ini berpusat pada karyawan dan memiliki tingkat pergantian yang lebih tinggi dari biasanya. Perusahaan menghadapi masalah besar karena ketidakseimbangan talenta, yang merupakan perbedaan antara talenta yang tersedia dan yang dibutuhkan untuk beroperasi secara optimal. Faktor-faktor seperti perubahan demografi, kemajuan teknologi baru, dan perkembangan industri digital menyebabkan kekurangan pekerja yang memiliki kompetensi yang diperlukan untuk posisi yang semakin berkembang. Perusahaan harus menemukan cara baru untuk menarik dan mempertahankan karyawan, memastikan bahwa pekerjaan yang mereka tawarkan memiliki makna dan tujuan, dan memastikan bahwa pekerjaan tersebut sesuai dengan keinginan dan kebutuhan karyawan di pasar saat ini, Mercer (2019).

Dengan memahami dan menerapkan strategi-strategi tersebut, perusahaan dapat lebih siap untuk mengantisipasi perubahan kebutuhan tenaga kerja dan memastikan bahwa mereka memiliki talenta yang diperlukan untuk sukses di masa depan.

Adapun Identifikasi Keterampilan Kritis, antara lain sebagai berikut : World Economic Forum (2020) dan Bersin (2020; Skills of the Future: 2021 and Beyond).

1. Keterlibatan Teknologi dan Digital: Dalam era digitalisasi yang terus berkembang, pemrograman, analitik data, teknologi informasi, kecerdasan buatan (AI), dan pengajaran mesin menjadi sangat penting.
2. Kemampuan Adaptasi dan Pembelajaran Berkelanjutan: Karena perubahan yang cepat dalam praktik bisnis dan teknologi, penting untuk selalu belajar dan beradaptasi dengan lingkungan baru.
3. Kreativitas dan Inovasi: Di pasar global yang kompetitif, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk berinovasi dan kreatif dapat tetap berada di depan dan membedakan diri.
4. Kecerdasan Emosional: Keterampilan interpersonal, kemampuan untuk bekerja dalam tim, kecerdasan emosional, dan kemampuan untuk berempati menjadi semakin penting untuk membangun hubungan dan mengelola keragaman di tempat kerja.

Sedangkan Strategi untuk Mempersiapkan Talenta Masa Depan, antara lain : Meister & Willyerd (2010) dan Davies Fidler & Gorbis (2011).

- 1) Pendidikan dan Pembelajaran Berkelanjutan: Mendorong dan memfasilitasi karyawan untuk memperoleh keterampilan baru melalui pelatihan, workshop, pengembangan profesional, dan kursus online.
- 2) Pengembangan Kepemimpinan: Memberikan program pengembangan kepemimpinan yang berfokus pada kemampuan strategis, pengambilan keputusan, dan pengelolaan perubahan.

- 3) Budaya Inovasi: Menciptakan lingkungan di mana orang dapat belajar dan berkembang.
- 4) Diversifikasi dan Inklusi: Membangun strategi yang kuat untuk diversifikasi dan inklusi dengan memanfaatkan berbagai pengalaman dan perspektif dapat meningkatkan proses inovasi dan pengambilan keputusan.

Kesesuaian SDM dengan rencana bisnis, mengikuti perkembangan teknologi, mematuhi peraturan pemerintah, dan menyesuaikan diri dengan ekonomi adalah strategi utama untuk mempersiapkan talenta masa depan. Perencanaan sumber daya manusia termasuk menghitung kebutuhan tenaga kerja, menginventarisasi sumber daya saat ini, mencari bakat baru, membuat rencana pengurangan kekurangan, dan secara teratur melacak dan mengevaluasi rencana, AhaSlides. (2019).

Mempelajari tren global seperti globalisasi, perubahan demografis, dan perubahan iklim sangat penting untuk mempersiapkan talenta masa depan. Perusahaan harus mempertimbangkan bagaimana hal-hal ini dapat mempengaruhi pasar, operasi, dan keterampilan yang dibutuhkan oleh karyawan mereka, (Pella & Inayati, 2011).

Oleh karena itu, pendekatan proaktif dan strategis diperlukan untuk memahami dan mempersiapkan kebutuhan talenta masa depan. Ini mencakup menentukan kemampuan dan keahlian penting yang akan diperlukan, serta menciptakan lingkungan dan budaya yang mendukung adaptasi, inovasi, dan pembelajaran berkelanjutan. Organisasi dapat memastikan bahwa mereka bertahan dan berkembang dalam lingkungan bisnis yang dinamis dan terus berubah dengan mengantisipasi perubahan dan menyiapkan karyawan mereka untuk masa depan.

BAB II

MENGGALI POTENSI TALENTA

A. Teknik Identifikasi Bakat Tersembunyi dalam Organisasi

Proses penting yang memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan sumber daya manusianya adalah mengidentifikasi bakat tersembunyi. Bakat tersembunyi terdiri dari keterampilan, potensi, atau kemampuan khusus yang belum sepenuhnya diakui atau dimanfaatkan oleh organisasi. Mengidentifikasi dan mengembangkan bakat ini dapat meningkatkan inovasi, kinerja, dan kepuasan kerja, (Canon & Mcgee, 2007).

Untuk mengidentifikasi bakat tersembunyi dalam sebuah organisasi, melakukan riset dan audit SDM sangat penting. Pendekatan ini membantu mengungkap celah dalam keterampilan dan posisi, merencanakan pelatihan tambahan atau rekrutmen, dan memastikan karyawan termotivasi dan sejalan dengan arah perusahaan. Ini melibatkan penetapan tujuan penelitian, pengumpulan data yang relevan, analisis data ini, dan penyusunan laporan penelitian. Riset dan audit SDM secara reguler adalah kunci untuk mempertahankan daya saing dan kesuksesan dalam industri yang bergerak cepat, (Aiyub, 2022).



Sumber : <https://pojokpublik.id/author/redaksi/>

Gambar 2.1 Sosialisasi Tahapan Manajemen Talenta

Berikut beberapa teknik untuk mengidentifikasi bakat tersembunyi: Goldsmith & Reiter (2015) dan Clifton & Harter (2019).

- 1) **Penilaian Kinerja yang Komprehensif:** Penilaian kinerja harus mencakup penilaian kinerja dan pencapaian target, serta kompetensi, keterampilan lunak, dan potensi kepemimpinan. Karyawan dapat memperoleh pemahaman yang lebih luas tentang kemampuan mereka dengan melakukan evaluasi 360 derajat di mana mereka dinilai oleh atasan langsung serta rekan kerja dan bawahan mereka.
- 2) **Program Pelatihan dan Pengembangan:** Bakat tersembunyi dapat ditemukan melalui program pelatihan dan pengembangan yang bertujuan untuk meningkatkan keterampilan karyawan. Workshop, seminar, dan kursus online memberi karyawan kesempatan untuk mengeksplorasi bidang baru dan menunjukkan minat dan kemampuan yang mereka miliki sebelumnya.
- 3) **Proyek Khusus dan Rotasi Pekerjaan:** Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk bekerja pada proyek khusus atau mengikuti program rotasi pekerjaan dapat membantu mereka menemukan bakat dan minat baru. Mereka dapat menghadapi tantangan baru, bekerja sama dengan tim yang berbeda, dan menunjukkan keterampilan yang mungkin tidak terlihat dalam pekerjaan biasa mereka karena pengalaman ini.
- 4) **Sesi Mentoring dan Coaching:** Mentoring dan coaching adalah cara yang bagus untuk menggali potensi karyawan. Dengan berbicara satu sama lain, mentor atau coach dapat menemukan kekuatan, minat, dan area pengembangan yang mungkin tidak terlihat dalam komunikasi sehari-hari.

- 5) Survei dan Feedback Karyawan: Survei atau forum terbuka dapat memberi tahu karyawan tentang minat, aspirasi, dan kemungkinan bakat tersembunyi. Karyawan sering kali lebih terbuka untuk berbagi minat dan aspirasi karir mereka di tempat yang anonim atau mendukung.
- 6) Analitik SDM dan Data Besar Penggunaan analitik SDM dan data besar dapat membantu menemukan pola dan tren dalam kinerja karyawan yang mungkin menunjukkan bakat tersembunyi. Analisis data sejarah kinerja, kegiatan pembelajaran, dan interaksi sosial dalam organisasi dapat menunjukkan potensi yang belum dimanfaatkan.
- 7) Budaya Keterbukaan dan Inovasi: Menciptakan budaya dalam organisasi yang mendukung keterbukaan, eksperimen, dan inovasi dapat mendorong karyawan untuk menunjukkan inisiatif dan berbagi ide baru. Bakat tersembunyi muncul ke permukaan dalam lingkungan yang mendukung risiko terkendali dan gagal belajar.

Membutuhkan pendekatan yang strategis dan beragam untuk menemukan bakat tersembunyi dalam perusahaan. Dengan menggunakan teknik-teknik di atas, organisasi dapat lebih baik mengidentifikasi dan mengembangkan potensi penuh karyawan mereka. Ini akan menghasilkan keuntungan besar dalam hal kinerja, inovasi, dan kepuasan kerja. Metode ini tidak hanya menguntungkan karyawan tetapi juga meningkatkan daya saing organisasi dan keberlanjutannya dalam jangka panjang.

B. Memanfaatkan Data dan AI dalam Menemukan Talenta

Kecerdasan buatan (AI) dan data dalam pencarian talenta adalah revolusi dalam cara perusahaan memilih, menarik, dan mempekerjakan kandidat. Dengan bantuan teknologi ini, perusahaan dapat memperoleh wawasan yang lebih dalam dan objektif tentang kemampuan kandidat, potensi, dan kecocokan kultural. Selain itu, proses rekrutmen menjadi lebih efisien dan efektif, (Davis, 2009).

AI dan teknologi perekrutan kontemporer dapat digunakan untuk menemukan bakat terbaik dengan cepat dan efektif. Ini termasuk penggunaan AI dalam proses perekrutan untuk menganalisis data, menemukan kandidat potensial, dan mengoptimalkan strategi perekrutan. Anda dapat menghubungi GreatDay HR untuk informasi lebih lanjut tentang strategi ini, GreatDay HR, (2019).

Berikut adalah beberapa cara utama penggunaan data dan AI dalam menemukan talenta: Davenport & Ronanki (2018) dan Bersin (2019)

1. **Analitik Prediktif:** Analitik prediktif memprediksi masa depan dengan menggunakan data historis dan algoritma statistik. Dalam rekrutmen, ini bisa berarti menganalisis kinerja karyawan saat ini dan karakteristik keberhasilan untuk menemukan pola atau sifat yang dapat memprediksi keberhasilan kandidat untuk posisi tertentu. Hal ini membantu perusahaan membuat keputusan rekrutmen yang lebih baik dan mengurangi kemungkinan kesalahan.
2. **Pemrosesan Bahasa Alami (Neurolinguistik):** Teknik linguistik natural (NLP) memungkinkan mesin untuk membaca, memahami, dan menafsirkan bahasa manusia. Dalam proses pengambilan pekerja, natural language processing (NLP) dapat digunakan untuk menganalisis

profil media sosial, surat lamaran, dan resume untuk mengumpulkan informasi penting tentang pengalaman, kemampuan, dan pencapaian kandidat. Ini mempercepat proses penyaringan awal dan memberi perekrut lebih banyak waktu untuk berkonsentrasi pada kandidat terbaik.

3. Sistem Rekomendasi: Mirip dengan bagaimana platform streaming memilih film atau musik berdasarkan preferensi pengguna, sistem rekomendasi di bidang rekrutmen menggunakan data untuk memberikan rekomendasi terbaik untuk kandidat untuk posisi yang tersedia. Untuk terus meningkatkan kualitas rekomendasi, sistem ini menganalisis feedback dan pilihan rekruter.
 - a. Chatbots AI dapat mengumpulkan informasi dasar, menjawab pertanyaan tentang peran atau perusahaan, dan bahkan melakukan screening awal. Ini meningkatkan pengalaman kandidat dan membuat tim rekrutmen lebih sedikit bekerja.
 - b. Wawancara virtual, AI juga dapat digunakan untuk menilai bahasa tubuh, nada suara, dan konten jawaban kandidat untuk memberikan informasi tambahan tentang kemampuan komunikasi kandidat, kepercayaan diri, dan kesesuaian kultural. Perekrut dapat menggunakan informasi ini untuk membuat keputusan yang lebih baik tentang siapa yang harus diundang untuk wawancara langsung.
 - c. Manajemen Bakat dan Retensi: Selain rekrutmen, data dan AI dapat digunakan untuk mengidentifikasi karyawan yang berisiko meninggalkan perusahaan, memahami faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan dan keterlibatan karyawan, dan menyesuaikan program untuk pengembangan dan retensi karyawan.



Sumber: <https://citypersonnel.net/benefits-of-virtual-interviews/>

Gambar 2.2 *Virtual Interviews*

Pemanfaatan data dan AI untuk menemukan talenta dapat meningkatkan keadilan, kecepatan, dan akurasi dalam proses rekrutmen. Teknologi tidak hanya membantu menemukan kandidat yang memiliki keterampilan yang tepat, tetapi juga memungkinkan pendekatan yang lebih dipersonalisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan. Namun, penting untuk mengingat bahwa teknologi harus digunakan sebagai pendukung keputusan, bukan sebagai pengganti interaksi manusia dan penilaian profesional selama proses rekrutmen, (Yahya, 2009).

C. Membangun Budaya yang Mendukung Pertumbuhan dan Pembelajaran

Untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta, adalah penting untuk membangun budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pembelajaran. Budaya pembelajaran menciptakan lingkungan di mana karyawan dapat terus mengembangkan keterampilan mereka, berinovasi, dan berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Membangun budaya organisasi yang kuat memerlukan analisis kerangka kerja yang ada, penentuan perilaku dan keyakinan penting, dan memastikan semua karyawan bergerak seirama. Untuk mencapai strategi bisnis yang unggul, budaya tim yang kuat diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Setiap orang harus terlibat dalam menanam dan menyiram budaya setiap hari. Kunjungi Empuls untuk informasi lebih lanjut, (Empuls, 2023).

Berikut ini adalah strategi utama untuk membangun budaya ini: Lencioni (2012) dan Sinek (2014).

1. Mendorong Mindset Pertumbuhan
 - a. Mindset Pertumbuhan: Dorong karyawan untuk menerapkan mindset pertumbuhan, yaitu melihat tantangan sebagai peluang untuk belajar dan berkembang daripada hambatan. Ini mencakup pengakuan dan penghargaan proses belajar dan upaya, bukan hanya hasil akhir.
 - b. Gagal sebagai Pelajaran: Menciptakan lingkungan di mana kegagalan dipandang sebagai bagian penting dari proses belajar dan merupakan sumber umpan balik yang berharga. Ini mendorong karyawan untuk mencoba hal-hal baru dan mengambil risiko tanpa khawatir tentang hasilnya.
2. Investasi dalam Pengembangan Karyawan
 - a) Pelatihan dan Pengembangan: Memberikan karyawan akses ke pelatihan, workshop, kursus online, dan sumber daya pendidikan lainnya untuk meningkatkan keterampilan mereka dan tetap up-to-date dengan tren industri.
 - b) Rencana Pengembangan Individu: Berkolaborasi dengan karyawan untuk menentukan tujuan karir mereka dan membuat rencana

pengembangan individu yang sesuai dengan kebutuhan pembelajaran mereka dan tujuan organisasi.

3. Menciptakan Lingkungan Pembelajaran yang Kolaboratif
 - a. Berbagi Pengetahuan: Mendorong karyawan untuk berbagi pengetahuan dan pengalaman dengan rekan kerja melalui platform berbagi pengetahuan, presentasi internal, dan sesi pembelajaran peer-to-peer.
 - b. Kolaborasi Lintas Departemen: Memfasilitasi proyek dan tim lintas fungsi, yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan perspektif baru.
4. Mendukung Kepemimpinan yang Mendukung
 - a. Pemimpin sebagai Pelatih: Melatih manajer dan pemimpin untuk bertindak sebagai mentor atau pelatih bagi karyawan mereka, memberikan umpan balik konstruktif, dan mendukung pengembangan profesional mereka.
 - b. Mengakui dan Merayakan Keberhasilan: Mengakui dan merayakan pencapaian dan kemajuan karyawan, baik secara individu maupun sebagai tim, untuk meningkatkan nilai pembelajaran dan pertumbuhan.
5. Integrasi dengan Misi dan Nilai Perusahaan
 - a) Menyesuaikan dengan Nilai Perusahaan: Memastikan bahwa budaya pembelajaran sesuai dengan misi dan nilai perusahaan dan menunjukkan bahwa pengembangan karyawan adalah hal yang paling penting.
 - b) Komunikasi dan Dukungan dari Atas: Memastikan bahwa pesan tentang pentingnya