

# MANAJEMEN TALENTA: PETA JALAN MEMBIDIK SUMBER DAYA MANUSIA BERKUALITAS

Indri Erkaningrum F.  
ASMI Santa Maria Yogyakarta  
Indri\_erkaningrum@yahoo.co.id

## **Abstract**

*The existence of talented and qualified human resources in strategic positions becomes the company's life blood. The imbalance of the availability and needs of talented and qualified human resources triggers unethical actions in hunting human resources. This condition unconsciously leads the company into war for talent situation and not in war with talent situation. Talent management is designed to attract, develop, and maintain talented and superior quality human resources in the company's strategic position. The company's capability in executing the roadmap of talent management can create sustained competitive advantage. It can be built by harmonizing the human resources and the company's strategy. Brand for talent is built to appeal to talented human resources and makes them famous as the company's brand.*

**Key words:** *human resources, talent management, brand for talent*

## **PENDAHULUAN**

Keberadaan sumber daya manusia berkualitas merupakan urat nadi perusahaan. Perbedaan kinerja sumber daya manusia pada posisi strategis perusahaan menimbulkan fenomena pembajakan sumber daya manusia. Pembajakan seakan-akan sah dan lazim dilakukan dengan mempergunakan uang yang tidak sedikit bahkan terkesan tidak rasional untuk memperoleh sumber daya manusia berkualitas dalam waktu singkat. Perusahaan akan mengalami kerugian besar dari sisi finansial, tenaga dan waktu apabila sumber daya manusia dengan talenta terbaiknya diambil perusahaan lain. Perkembangan perusahaan terhambat karena harus mencari sumber daya manusia baru yang perlu dibentuk dan dikembangkan dari awal oleh perusahaan. Perburuan mendapatkan sumber daya manusia dengan talenta lebih baik dibandingkan perusahaan

pesaing, tanpa disadari menggiring perusahaan berada dalam situasi *war for talent* dan bukan pada situasi *war with talent*.

Salah satu pemicu tindakan tidak etis pembajakan sumber daya manusia adalah adanya ketidakseimbangan antara keberadaan dan kebutuhan sumber daya manusia sesuai kebutuhan perusahaan. Permasalahannya adalah bagaimana memikat, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia bertalenta dengan melihat kondisi riil di Indonesia pada saat ini. Artikel ini menggunakan kerangka manajemen talenta untuk menciptakan *brand for talent* agar memiliki keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Lyria (2013) mengemukakan praktik manajemen talenta menciptakan keunggulan kompetitif yang paling permanen, teknologi baru dan inovasi dengan mudah ditiru pesaing dan

menghasilkan keunggulan kompetitif bersifat sementara. Kajian ini menarik untuk dibahas lebih lanjut karena: 1) melihat kondisi riil masing-masing provinsi di Indonesia; 2) melihat peta jalan untuk manajemen talenta yang efektif; dan 3) melihat upaya menciptakan *brand for talent* agar menjadi magnet bagi sumber daya manusia bertalenta, dan membuat sumber daya manusia bertalenta terkenal seperti *brand* perusahaan. Pencarian, pengumpulan dan pengkajian secara sistematis terhadap literatur terkait manajemen talenta merupakan pendekatan yang dipergunakan dalam kajian ini.

## **PEMBAHASAN**

### **Kondisi Riil Keberadaan dan Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Kondisi riil keberadaan dan kebutuhan sumber daya manusia pada masing-masing provinsi di Indonesia ditelusuri dengan mengacu pada data mengenai jumlah pencari kerja terdaftar, persentase jumlah lowongan kerja terdaftar terhadap jumlah pencari kerja terdaftar, persentase jumlah penempatan/pemenuhan tenaga kerja terhadap jumlah lowongan kerja terdaftar, jumlah penduduk yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama, dan persentase penduduk yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama. Persentase lowongan kerja terdaftar terhadap pencari kerja terdaftar di satu sisi memperlihatkan peluang pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan, sementara di sisi yang lain memperlihatkan kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia berkualitas. Persentase yang rendah memperlihatkan terbatasnya peluang pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan dan tingginya kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia berkualitas, demikian pula sebaliknya. Persentase jumlah

penempatan/pemenuhan tenaga kerja terhadap jumlah lowongan kerja terdaftar memperlihatkan terpenuhi atau tidak terpenuhinya lowongan kerja yang tersedia. Persentase rendah dapat mengindikasikan kualitas pencari kerja perlu ditingkatkan untuk memenuhi harapan kebutuhan perusahaan, sedangkan persentase tinggi mengindikasikan kualitas pencari kerja telah memenuhi harapan kebutuhan perusahaan. Persentase penduduk yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama di satu sisi memperlihatkan peluang lapangan pekerjaan yang dapat dipergunakan pencari kerja, sementara di sisi yang lain memperlihatkan kualifikasi kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan, dan potensi sumber daya yang dapat digali dan dikembangkan oleh perusahaan.

**Tabel 1.**  
**Jumlah Pencari Kerja Terdaftar, Persentase Lowongan Kerja Terdaftar Terhadap Pencari Kerja Terdaftar, dan Persentase Penempatan / Pemenuhan Tenaga Kerja Terhadap Lowongan Kerja Terdaftar <sup>1</sup>**

Provinsi	Pencari Kerja Terdaftar				Persentase Lowongan Kerja Terdaftar Terhadap Pencari Kerja Terdaftar				Persentase Penempatan / Pemenuhan Tenaga Kerja Terhadap Lowongan Kerja Terdaftar			
	Tahun				Tahun				Tahun			
	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014	2011	2012	2013	2014
Aceh	9017	5789	9349	11493	44,39	35,64	20,06	22,05	94,00	59,28	11,15	13,38
Sumatera Utara	3883	6814	6541	8041	45,96	78,62	26,80	25,53	66,00	64,94	68,11	81,49
Sumatera Barat	1865	8642	3069	3775	32,01	13,80	16,10	17,25	27,99	39,73	81,38	93,55
Riau	4512	254	17563	21599	79,54	88,58	21,06	23,56	69,69	2,22	6,84	7,94
Jambi	3488	4173	9298	11448	15,57	30,70	33,46	38,42	51,75	70,57	71,52	79,76
Sumatera Selatan	2428	5122	17045	20993	21,75	14,55	20,50	23,44	21,21	45,77	122,9	137,3
Bengkulu	597	7679	12696	15631	53,94	14,88	10,03	11,16	5,90	-	47,17	53,12
Lampung	3197	20671	8070	9928	17,99	97,84	13,90	15,00	53,57	8,39	4,63	5,64
Kep. Bangka B.	981	3169	7558	9292	43,12	1,33	2,77	3,12	97,40	9,52	24,88	28,28
Kep. Riau	-	62	33139	40728	-	64,52	52,16	55,31	-	-	75,27	86,65
DKI Jakarta	1024	16180	21537	26509	12,12	91,27	35,96	40,97	60,71	19,25	88,34	98,77
Jawa Barat	3177	81057	183096	176220	57,85	79,34	51,22	70,09	83,02	44,37	77,91	89,30
Jawa Tengah	3012	669744	169827	208946	59,62	51,99	75,26	69,79	68,58	73,88	77,46	72,83
DI Yogyakarta	3940	7718	12459	15326	72,69	58,20	83,17	90,02	46,12	50,20	60,83	67,00
Jawa Timur	1101	260740	200464	295495	21,93	9,95	86,04	83,65	77,93	49,53	54,48	75,17
Banten	4827	42369	80660	99216	60,13	83,36	43,51	47,91	71,79	41,05	74,91	84,03
Bali	1496	9422	8372	10308	91,18	91,55	64,91	73,48	56,23	51,81	80,88	92,46
NTB	8275	64202	37695	46499	54,69	94,90	103,5	125,1	82,92	25,26	70,15	76,88
NTT	3523	24414	16317	20095	85,67	5,58	58,67	64,09	80,82	88,11	88,82	101,4
Kalimantan Barat	459	1019	6943	8538	83,22	74,78	20,11	22,70	98,95	40,03	5,80	6,45
Kalimantan Tengah	9907	1356	7247	9769	34,60	44,84	32,34	35,36	95,07	77,96	55,59	58,71
Kalimantan Selatan	1931	6853	2448	3015	15,90	16,24	30,88	32,70	62,10	72,24	161,9	211,8
Kalimantan Timur	1142	15997	28333	34922	25,30	32,68	29,77	34,99	60,07	60,08	69,38	79,32
Kalimantan Utara <sup>2</sup>												
Sulawesi Utara	829	11881	443	547	68,03	67,51	68,40	77,51	52,48	31,89	0,99	1,65
Sulawesi Tengah	4365	2447	2368	2908	53,31	42,13	42,44	67,78	82,12	82,54	-	0,05
Sulawesi Selatan	5563	4197	87435	107695	10,80	61,02	38,44	39,92	77,20	58,92	41,11	49,70
Sulawesi Tenggara	5437	2945	6031	7419	60,51	90,12	73,19	79,80	47,39	35,83	66,31	77,50
Gorontalo	37	65	14963	18387	70,27	-	32,31	35,28	-	-	20,46	23,37
Sulawesi Barat	61	44	4212	5185	37,70	100,00	0,07	0,06	34,78	18,18	-	33,33
Maluku	1720	4167	3560	4377	50,35	37,58	52,02	57,35	81,76	68,71	81,32	92,35
Maluku Utara	1165	584	2941	3615	16,87	44,01	80,79	87,77	77,83	82,88	21,34	25,06
Papua Barat	641	1323	4715	5798	73,01	59,64	16,27	16,38	48,93	69,33	81,36	96,42
Papua	6382	8278	25550	31432	52,16	93,31	58,67	65,00	31,36	79,07	81,31	92,13
<b>Indonesia</b>	<b>7284</b>	<b>129937</b>	<b>105194</b>	<b>129514</b>	<b>44,84</b>	<b>48,38</b>	<b>58,24</b>	<b>63,04</b>	<b>69,55</b>	<b>58,22</b>	<b>66,76</b>	<b>76,57</b>

Catatan :

<sup>1</sup> Semester I, 2011-2014

<sup>2</sup> Data Provinsi Kalimantan Utara masih bergabung dengan Provinsi Kalimantan Timur

Sumber : Data Diolah, Statistik Indonesia 2012 – 2015

Persentase lowongan kerja terdaftar terhadap pencari kerja yang terlihat pada tabel 1. memperlihatkan lowongan kerja terdaftar yang tersedia untuk masing-masing provinsi di Indonesia selalu lebih rendah dari pencari kerja terdaftar. Perbandingan lowongan kerja terdaftar dengan pencari kerja terdaftar masing-masing provinsi pada umumnya paling rendah terjadi pada tahun 2013 dan tahun 2014. Rendahnya persentase memperlihatkan bahwa pada tahun 2013 dan tahun 2014 peluang pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan sangat terbatas, dan sebaliknya perusahaan mempunyai kesempatan yang tinggi untuk mendapatkan sumber daya manusia berkualitas. Penurunan yang cukup besar mengenai perbandingan lowongan kerja terdaftar dengan pencari kerja terdaftar terjadi pada provinsi Riau, Kalimantan Barat, Gorontalo, Sulawesi Barat, dan Papua Barat. Hal yang menggembirakan bagi pencari kerja adalah meningkatnya perbandingan lowongan kerja terdaftar dengan pencari kerja terdaftar yang cukup besar pada provinsi Jambi, Jawa Tengah, Daerah Istimewa Yogyakarta, Jawa Timur, Kalimantan Selatan, dan Maluku Utara. Peningkatan ini di satu sisi memperlihatkan tumbuhnya kesadaran masyarakat dalam menciptakan lapangan pekerjaan, dan di sisi yang lain terbatasnya kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia berkualitas. Perbandingan lowongan kerja terdaftar dengan pencari kerja terdaftar pada provinsi Nusa Tenggara Barat sebesar 103,52 % pada tahun 2013 dan 125,14 % pada tahun 2014.

Persentase penempatan/ pemenuhan tenaga kerja terhadap lowongan kerja terdaftar yang terlihat pada tabel 1. memperlihatkan tidak semua lowongan kerja terpenuhi penempatan/pemenuhannya.

Perbandingan penempatan/pemenuhan tenaga kerja dengan lowongan kerja terdaftar yang rendah terjadi pada provinsi Aceh, Riau, Lampung, Kepulauan Bangka Belitung, Kalimantan Barat, Sulawesi

Utara, Sulawesi Tengah, dan Maluku Utara. Tingginya peningkatan perbandingan penempatan/pemenuhan tenaga kerja dengan lowongan kerja terdaftar pada provinsi Bengkulu, Kepulauan Riau, dan Gorontalo merupakan hal yang menggembirakan. Perbandingan yang cukup tinggi terdapat pada provinsi Sumatera Barat, DKI Jakarta, Bali, Nusa Tenggara Timur (tahun 2013), Maluku, Papua Barat, dan Papua. Perbandingan penempatan/pemenuhan tenaga kerja dengan lowongan kerja terdaftar pada provinsi Sumatera Selatan, Nusa Tenggara Timur (tahun 2014), dan Kalimantan Selatan di atas 100 %.

Tabel 2. memperlihatkan persentase penduduk yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama untuk masing-masing provinsi di Indonesia pada tahun 2013 dan 2014. Pertanian, kehutanan, perburuan, dan perikanan merupakan lapangan pekerjaan utama di hampir sebagian besar provinsi di Indonesia, kecuali untuk provinsi Kepulauan Riau, DKI Jakarta, Jawa Barat, Daerah Istimewa Yogyakarta (tahun 2014), Banten, dan Bali. Lapangan pekerjaan utama untuk provinsi Kepulauan Riau, DKI Jakarta, Jawa Barat, Daerah Istimewa Yogyakarta (tahun 2014), dan Bali adalah perdagangan besar, eceran, rumah makan, dan hotel. Industri pengolahan merupakan lapangan pekerjaan utama untuk provinsi Banten. Lapangan pekerjaan utama terbesar berikutnya di hampir sebagian besar provinsi di Indonesia adalah 1) perdagangan besar, eceran, rumah makan, dan hotel; 2) jasa kemasyarakatan, sosial, dan perorangan; 3) industri pengolahan; dan 4) pertambangan dan penggalian. Persentase penduduk yang bekerja menurut lapangan pekerjaan utama ini dapat dipergunakan untuk melihat peluang lapangan pekerjaan, kualifikasi kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan, dan potensi sumber daya yang dapat digali dan dikembangkan oleh perusahaan.

Tabel 2.  
**Persentase Penduduk Berumur 15 Tahun ke Atas yang Bekerja Selama Seminggu yang Lalu Menurut Provinsi dan Lapangan Pekerjaan Utama, 2013 - 2014**

Provinsi	Lapangan Pekerjaan Utama																				Jumlah	
	1		2		3		4		5		6		7		8		9		2013	2014		
	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014				
Aceh	46.53	44.09	0.75	0.84	4.05	4.72	0.26	0.19	5.84	6.53	17.06	17.30	3.52	3.76	1.26	1.39	20.72	21.19	100.00	100.00		
Sumatera Utara	43.45	42.52	0.62	0.55	7.11	7.84	0.34	0.29	6.61	6.40	18.94	20.08	4.60	4.85	2.17	2.06	16.16	15.39	100.00	100.00		
Sumatera Barat	39.34	37.55	1.75	1.88	6.46	6.86	0.24	0.30	4.91	5.28	22.99	22.34	4.83	4.43	2.12	2.15	17.37	19.22	100.00	100.00		
Riau	44.26	44.28	1.78	1.87	6.51	6.51	0.27	0.45	5.04	5.04	19.88	21.05	3.71	3.71	2.64	2.25	15.48	14.83	100.00	100.00		
Jambi	52.37	49.38	1.91	2.27	3.80	3.52	0.11	0.29	4.34	4.15	16.74	16.89	3.79	3.72	1.61	1.71	15.33	18.08	100.00	100.00		
Sumatera Selatan	54.69	53.37	1.51	1.02	4.89	5.05	0.19	0.17	3.83	4.52	15.47	16.69	3.63	4.10	2.29	1.78	13.48	13.30	100.00	100.00		
Bengkulu	52.16	50.62	1.19	1.14	3.08	3.11	0.17	0.36	4.63	4.79	17.20	17.19	2.62	3.20	2.06	1.52	16.89	18.08	100.00	100.00		
Lampung	51.46	48.87	0.40	0.41	8.39	7.96	0.17	0.12	4.28	4.98	17.33	18.04	3.45	3.88	1.53	1.44	12.98	14.29	100.00	100.00		
Kep. Bangka B.	28.06	31.41	21.28	17.50	6.06	5.88	0.35	0.21	4.99	5.16	18.49	20.45	2.90	2.86	1.93	2.19	15.94	14.35	100.00	100.00		
Kep. Riau	10.15	10.21	2.19	1.54	27.00	24.55	0.44	0.45	8.07	7.33	28.23	28.52	6.83	6.86	2.41	3.63	14.68	16.91	100.00	100.00		
DKI Jakarta	0.33	0.58	0.34	0.29	14.48	14.44	0.15	0.36	3.81	4.73	35.29	34.92	9.11	9.40	10.03	9.97	26.46	25.30	100.00	100.00		
Jawa Barat	19.93	19.87	0.75	0.74	21.27	20.29	0.34	0.31	6.87	7.72	25.63	25.62	5.58	5.20	2.92	3.12	16.70	17.12	100.00	100.00		
Jawa Tengah	30.86	31.26	0.42	0.53	19.07	19.17	0.13	0.17	5.95	7.67	22.46	22.45	3.78	3.55	1.97	1.95	15.36	13.26	100.00	100.00		
DI Yogyakarta	27.86	25.41	0.48	0.71	13.45	13.97	0.28	0.15	5.55	7.48	25.98	25.86	3.49	3.52	2.80	3.75	20.00	19.14	100.00	100.00		
Jawa Timur	37.44	37.61	0.63	0.74	14.40	14.38	0.15	0.19	5.43	6.52	21.01	20.86	3.50	3.56	1.81	2.18	15.63	13.96	100.00	100.00		
Banten	14.99	12.46	1.06	1.40	25.91	26.23	0.34	0.49	5.17	5.72	23.60	23.80	6.61	6.91	5.37	4.75	16.94	18.24	100.00	100.00		
Bali	24.00	23.26	0.40	0.43	14.10	13.93	0.40	0.35	9.28	9.04	27.64	28.97	3.20	3.11	4.11	3.63	16.86	17.30	100.00	100.00		
NTB	45.02	43.13	1.69	1.84	8.06	8.89	0.08	0.12	5.39	5.01	18.86	20.20	3.61	3.90	1.55	1.40	15.73	15.51	100.00	100.00		
NTT	60.90	60.77	1.11	0.88	7.18	7.64	0.18	0.23	3.64	3.65	7.89	8.17	4.87	4.18	1.07	1.08	13.16	13.40	100.00	100.00		
Kalimantan Barat	57.57	57.76	4.17	3.80	3.34	3.66	0.17	0.24	5.30	5.32	13.54	13.99	2.66	2.29	1.30	1.57	11.94	11.36	100.00	100.00		
Kalimantan Tengah	52.70	53.11	7.32	6.06	2.97	2.43	0.18	0.25	4.19	4.32	13.86	15.49	3.21	2.42	1.60	1.30	13.96	14.62	100.00	100.00		
Kalimantan Selatan	40.22	39.81	4.32	4.18	7.38	6.04	0.21	0.32	5.50	5.36	21.50	23.28	3.96	4.27	1.93	1.68	14.99	15.05	100.00	100.00		
Kalimantan Timur	26.61	27.84	10.11	10.40	5.42	6.13	0.31	0.22	7.25	6.02	21.60	22.24	5.62	4.87	3.88	3.30	19.20	18.98	100.00	100.00		
Kalimantan Utara	34.23	32.73	2.45	2.12	5.38	7.27	0.37	0.35	7.73	8.08	19.78	19.97	7.59	8.07	3.24	3.03	19.23	18.39	100.00	100.00		
Sulawesi Utara	49.25	47.68	1.74	1.24	5.04	4.92	0.30	0.18	5.40	5.56	14.22	15.94	3.68	3.45	1.51	1.30	18.86	19.73	100.00	100.00		
Sulawesi Tengah	43.39	41.81	0.66	0.50	5.97	5.73	0.25	0.27	5.83	5.98	18.35	19.10	5.16	4.45	2.19	2.20	18.20	19.96	100.00	100.00		
Sulawesi Selatan	41.53	42.62	3.08	2.53	5.70	5.15	0.26	0.26	5.50	5.90	18.23	18.65	4.90	4.40	1.62	1.62	19.18	18.89	100.00	100.00		
Sulawesi Tenggara	36.66	39.24	2.91	2.53	7.61	8.59	0.16	0.36	5.92	5.53	17.02	17.56	7.94	6.07	1.83	2.36	19.97	17.76	100.00	100.00		
Sulawesi Barat	57.55	56.84	0.88	0.72	4.58	5.75	0.13	0.09	4.45	4.52	13.71	13.91	3.15	2.46	1.24	0.92	14.30	15.18	100.00	100.00		
Maluku	48.07	48.09	1.61	1.61	3.34	3.37	0.44	0.24	4.66	3.57	14.02	13.36	6.26	7.80	1.42	1.53	20.19	20.43	100.00	100.00		
Maluku Utara	54.31	52.51	3.35	1.45	2.05	2.79	0.16	0.26	3.64	4.97	12.08	12.97	5.51	5.69	0.86	0.83	18.03	18.51	100.00	100.00		
Papua Barat	48.71	45.28	2.70	2.25	3.64	4.41	0.26	0.46	3.65	5.25	14.46	16.41	5.50	5.82	1.22	2.47	19.86	17.65	100.00	100.00		
Papua	72.90	70.59	1.57	1.25	1.37	0.99	0.08	0.12	2.12	2.23	7.27	7.22	3.42	3.12	1.16	1.02	10.11	13.47	100.00	100.00		
Indonesia	34.36	34.00	1.28	1.25	13.43	13.31	0.23	0.25	5.66	6.35	21.42	21.66	4.55	4.46	2.63	2.64	16.44	16.07	100.00	100.00		

Catatan : (1) Pertanian, Kehutanan, Perburuan, dan Perikanan (2) Pertambangan dan Penggalian (3) Industri Pengolahan (4) Listrik, Gas, dan Air (5) Bangunan (6) Perdagangan Besar, Eceran, Rumah Makan, dan Hotel (7) Angkutan, Pergudangan, dan Komunikasi (8) Keuangan, Asuransi, Usaha Persewaan Bangunan, Tanah, dan Jasa Perusahaan (9) Jasa Kemasyarakatan, Sosial, dan Perorangan

Sumber : Data Diolah, Statistik Indonesia, 2014 - 2015

## Strategi Manajemen Talenta

Ketidakseimbangan antara keberadaan dan kebutuhan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan menggugah perusahaan untuk menerapkan manajemen talenta. Davis *et al.* (2016) mengemukakan talenta adalah sikap khusus seseorang atau kemampuan mental yang tinggi. Silzer & Dowell (2010) mengemukakan dalam perusahaan, talenta merujuk pada: kemampuan dan keterampilan individu dan apa yang seseorang mampu lakukan atau berkontribusi pada perusahaan, kemampuan seseorang yang spesifik (biasanya mengimplementasikan kemampuan dan keterampilan khusus di bidang tertentu) atau kemampuan sekelompok orang dalam suatu perusahaan. Towers Perrin survei dalam bukunya Elegbe (2010) mengemukakan kelompok berikut ini tergolong sumber daya manusia bertalenta: *leadership* senior; karyawan medior berbakat *leadership*; kontributor pokok atau ahli teknis; dan karyawan baru berbakat *leadership*.

Davis *et al.* (2016) mengemukakan manajemen talenta adalah rekrutmen, pengembangan, dan pemertahanan individu yang secara konsisten memberikan kinerja yang unggul. Shukla (2009) mengemukakan manajemen talenta (pengelolaan sumber daya manusia bertalenta), seringkali disebut manajemen sumber daya manusia adalah proses penarikan, pengelolaan, penilaian, pengembangan, dan pemertahanan sumber daya paling penting perusahaan – orang-orangnya. Silzer & Dowell (2010) mengemukakan manajemen talenta adalah integrasi dari serangkaian proses, program, dan norma-norma budaya dalam organisasi, yang dirancang dan diimplementasikan untuk menarik, mengembangkan,

menerapkan dan mempertahankan sumber daya manusia bertalenta untuk mencapai tujuan strategis dan memenuhi kebutuhan bisnis masa depan. Fokus manajemen talenta terletak pada talenta potensial yang dimiliki masing-masing individu. Esensi dasar dari manajemen talenta adalah sumber daya manusia bertalenta diidentifikasi dan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin masa depan yang berkinerja unggul, sumber daya manusia bertalenta dikembangkan dan dipromosikan ke posisi strategis perusahaan, dan sumber daya manusia bertalenta dipertahankan di dalam perusahaan agar tidak mudah terpicat pada perusahaan lain yang menjanjikan berbagai macam hal yang lebih baik. Lambert (2010) mengemukakan manajemen talenta bukan hanya mengenai pengembangan kinerja karyawan, manajemen talenta juga mengenai pengembangan kinerja tim dan jejaring informal.

Strategi manajemen talenta dibangun dengan menyelaraskan strategi sumber daya manusia dan strategi perusahaan. Scullion & Collings (2011) mengemukakan tindakan sumber daya manusia mencerminkan hubungan erat antara strategi bisnis perusahaan dan strategi manajemen talenta global. Ganesh & Kavita (2016) mengemukakan bahwa agar efektif, manajemen talenta harus terintegrasi dengan proses perencanaan bisnis, dengan implikasi talenta dari strategi bisnis yang menjadi titik awal untuk manajemen talenta. Strategi sumber daya manusia diselaraskan dengan strategi perusahaan dengan cara mengidentifikasi terlebih dahulu strategi perusahaan dan pada langkah berikutnya mengembangkan strategi sumber daya manusia yang dapat mengimplementasikan strategi tersebut. Strategi sumber daya manusia diferensiasi

dipergunakan agar selaras dengan strategi masing-masing perusahaan sehingga tidak dapat dengan mudah ditiru oleh kompetitor. Becker *et al.* (2009) mengemukakan empat tahapan untuk mengaitkan strategi sumber daya manusia terdiferensiasi dan strategi perusahaan adalah: satu ukuran sesuai untuk semua; kesesuaian generik; dibedakan oleh kemampuan strategik; dan dibedakan oleh pekerjaan dalam kemampuan strategik. Empat tahapan ini tidak merepresentasikan langkah pertama dan berakhir di langkah keempat.

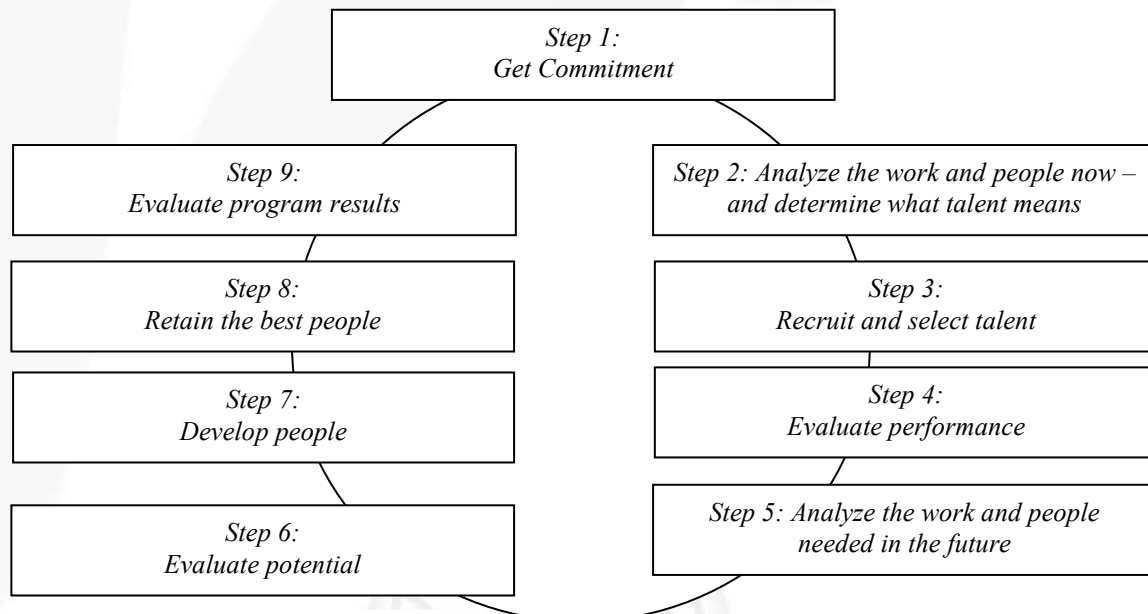
Tahap pertama adalah satu ukuran sesuai untuk semua (*one size fits all*). Tahap pertama adalah mengidentifikasi dan mengadopsi secepat mungkin praktik baik sumber daya manusia perusahaan lain yang menjadi pemimpin industri. Perusahaan yang bergerak cepat akan memiliki sedikit diferensiasi, namun kurang terdapat kesesuaian dengan kebutuhan khas masing-masing perusahaan. Perusahaan hanya akan memiliki keunggulan kompetitif dalam jangka pendek karena diferensiasi menjadi hilang pada saat semakin banyak perusahaan yang mengadopsi praktik baik sumber daya manusia yang sama. Tahap kedua adalah kesesuaian generik (*generic fit*). Keselarasan yang sederhana antara strategi sumber daya manusia generik dan strategi perusahaan generik mulai diciptakan pada tahap kedua. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan belum dapat dimiliki perusahaan karena diferensiasi sangat mudah ditiru (bersifat generik). Tahap ketiga adalah dibedakan oleh kemampuan strategik (*differentiate by strategic capability*). Pada tahap ketiga, keselarasan strategi sumber daya manusia dan strategi perusahaan diperjelas dengan melihat kemampuan masing-masing perusahaan dalam mengimplementasikan

strategi perusahaan dengan cara yang berbeda. Fokus perhatian pada strategi masing-masing perusahaan (bukan strategi perusahaan lain) karena satu satunya praktik baik terletak pada masing-masing perusahaan. Tahap keempat dibedakan oleh pekerjaan dalam kemampuan strategik (*differentiate by jobs within strategic capabilities*). Pada tahap keempat, fokus diferensiasi tidak hanya pada kapabilitas strategis, namun pada peran individu bertalenta dalam melakukan diferensiasi pekerjaan-pekerjaan yang memiliki pengaruh besar terhadap kesuksesan implementasi strategi perusahaan. Tahapan di atas memberikan gambaran mengenai pengaruh strategi sumber daya manusia perusahaan saat ini dan langkah yang harus ditempuh di masa mendatang.

#### **Peta Jalan Manajemen Talenta yang Efektif**

Perburuan untuk mendapatkan sumber daya manusia bertalenta tanpa disadari telah menggiring perusahaan berada dalam situasi *war for talent* dan bukan pada situasi *war with talent*. *War with talent* sebenarnya jauh lebih penting untuk mengelola sumber daya manusia bertalenta secara strategis agar dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Berikut adalah peta jalan untuk manajemen talenta yang efektif.

**Gambar 1.**  
**Peta Jalan untuk Manajemen Talenta yang Efektif**



Source: Rothwell (2005)

Langkah pertama adalah mendapatkan komitmen. Program manajemen talenta dapat berlangsung apabila mendapat dukungan penuh dan komitmen dari tim eksekutif senior, terutama dari CEO. Robert & Ladislav (2014) mengemukakan pelaksanaan manajemen talenta perlu melibatkan manajer di semua tingkatan, khususnya manajemen puncak. Ana (2016) mengemukakan tanpa komitmen dari manajemen puncak, manajemen talenta akan gagal. Manajemen talenta merupakan program CEO, bukan program HR. Langkah-langkah yang diperlukan untuk mendapatkan komitmen adalah: 1) menyampaikan secara jelas perlunya program manajemen talenta bagi perusahaan berdasarkan kebutuhan bisnis; 2) menentukan hasil secara terukur yang diinginkan dari program manajemen talenta; 3) mendapatkan persetujuan dan dukungan penuh dari tim eksekutif senior dan CEO; 4) memutuskan langkah-langkah

tindakan yang diambil; 5) memperjelas peran dan perilaku dari departemen sumber daya manusia, manajer puncak, manajer menengah, dan pekerja dalam program manajemen talenta; 6) menetapkan metode untuk mempertahankan orang yang bertanggung jawab dapat memenuhi tujuan manajemen talenta yang terukur.

Langkah kedua adalah menganalisis pekerjaan dan menganalisis individu saat ini, dan menentukan arti dari talenta. Analisis pekerjaan yang sistematis dilakukan untuk mempersiapkan deskripsi pekerjaan dan persyaratan kerja yang realistis. Analisis individu dilakukan dengan model kompetensi berfokus pada pekerjaan yang mendeskripsikan profil individu terbaik pada setiap tingkat dan/atau setiap departemen dalam perusahaan. Elegbe (2010) mengemukakan definisi operasional dari talenta adalah individu yang memiliki keterampilan, kompetensi, dan kemampuan untuk



mempengaruhi efektivitas perusahaan saat ini dan di masa mendatang melalui kontribusi, kinerja, dan tingkat kemampuan yang tinggi. Pemimpin perlu menetapkan kriteria individu yang bertalenta dan memutuskan individu yang termasuk dalam kelompok tersebut, misalnya individu yang terbaik melakukan pekerjaan, individu yang paling produktif, dan individu yang paling profesional. Program manajemen talenta tradisional menekankan upaya pada pemberian pelatihan kepada individu yang akan dipromosikan agar memiliki kompetensi yang diperlukan, sedangkan program manajemen talenta terkini juga memberikan perhatian untuk memanfaatkan bakat profesional yang tinggi dan mempertahankan keterampilan individu yang berkinerja tinggi.

Langkah ketiga adalah merekrut dan menyeleksi sumber daya manusia bertalenta. Sumber talenta adalah mengembangkan dari dalam perusahaan, dan merekrut dan menyeleksi talenta dari luar perusahaan. Rothwell (2015) mengemukakan gunakan rekrutmen eksternal untuk mendapatkan sumber daya manusia bertalenta jika sumber daya manusia bertalenta internal yang ada, tidak cukup untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Rekrutmen dan seleksi sumber daya manusia bertalenta dari luar perusahaan harus terintegrasi dengan pengembangan talenta dari dalam perusahaan, karena individu setelah perekrutan masih harus dikembangkan untuk mempertahankan keterampilannya saat ini dan persiapan di masa mendatang yang menuntut tanggung jawab lebih besar. Pengembangan talenta tidak akan berhasil maksimal apabila dalam proses rekrutmen tidak dapat menyaring secara ketat sumber daya manusia bertalenta berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan.

Sumber daya manusia terpilih akan ditempatkan pada posisi dimana talentanya akan dibentuk, dikembangkan, dan digunakan secara optimal di masa datang. Fokus perhatian dalam metode perekrutan adalah penggunaan metode perekrutan yang lebih inovatif seperti e-rekrutmen yang menggantungkan situs web untuk menarik sumber daya manusia bertalenta.

Langkah keempat adalah mengevaluasi kinerja yang mengacu pada manajemen kinerja melalui proses perencanaan, pengelolaan, dan menilai kinerja sumber daya manusia dari waktu ke waktu. Evaluasi kinerja merupakan langkah penting dalam program manajemen talenta karena pemimpin perusahaan tidak ingin mempromosikan individu yang tidak melakukan pekerjaan secara efektif, meskipun keberhasilan individu dalam melakukan pekerjaan saat ini tidak menjamin keberhasilan individu dalam pekerjaan dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi di masa depan dengan ekspektasi kerja yang berbeda. Santosh *et al.* (2009) mengemukakan bahwa manajemen talenta mengacu pada bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya dengan menarik dan mempertahankan karyawan terbaik.

Langkah kelima adalah menganalisis pekerjaan dan individu-individu yang dibutuhkan di masa mendatang. Deskripsi pekerjaan dan model kompetensi yang dipersiapkan saat ini tidak selalu menunjukkan persyaratan dan kompetensi kerja yang dibutuhkan perusahaan di masa mendatang untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya. Pemimpin perusahaan perlu meramalkan jenis pekerjaan yang akan dilakukan, kompetensi kerja yang dibutuhkan di masa mendatang, dan indikator kinerja utama

(*the key performance indicators / KPI*) yang dibutuhkan di masa mendatang.

Langkah keenam adalah mengevaluasi potensi. Penentuan individu dapat dipromosikan tidak cukup hanya berdasarkan kinerja masa lalu karena pekerjaan di tingkat yang lebih tinggi memerlukan kompetensi yang tidak dimiliki individu di tingkat yang lebih rendah. Penilaian potensi merupakan cara yang obyektif untuk menilai kemampuan individu melakukan kinerjanya pada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Penilaian potensi dapat dilakukan dengan mempergunakan beberapa metode antara lain penilaian 360 derajat berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan pada tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi (bukan tingkat saat ini), tes psikologi, penugasan kerja, pengalaman rotasi, dan lain-lain.

Langkah ketujuh adalah mengembangkan sumber daya manusia. Armstrong & Taylor (2014) mengemukakan pandangan yang paling umum tampak dari tujuan manajemen talenta adalah untuk mendapatkan, mengidentifikasi, dan mengembangkan individu berpotensi tinggi. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan untuk menutup kesenjangan kinerja dan kesenjangan pengembangan. Kesenjangan kinerja adalah perbedaan kinerja aktual saat ini dengan hasil yang diinginkan. Individu tidak dapat dipromosikan apabila tidak melakukan kinerja yang efektif dalam pekerjaannya saat ini, namun upaya akan dilakukan untuk meningkatkan pekerjaan saat ini pada tingkat kinerja yang dapat diterima. Kesenjangan pengembangan adalah perbedaan kompetensi individu saat ini dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif di tingkat yang lebih tinggi. Manajemen kinerja merupakan salah satu cara untuk

menutup kesenjangan. Pengembangan dilakukan dengan memetakan sumber daya manusia bertalenta sesuai dengan keahliannya masing-masing agar setiap talenta dapat dikembangkan secara terus menerus dengan lebih optimal. Sumber daya manusia dengan talenta terbaik di setiap kelompok akan dibentuk, dikembangkan, dan dipromosikan ke posisi strategis untuk menjadi pemimpin perusahaan di masa depan.

Langkah kedelapan adalah mempertahankan sumber daya manusia dengan talenta terbaik. Upaya mempertahankan merupakan fokus perusahaan setelah bekerja keras dengan menginvestasikan begitu banyak waktu dan uang untuk merekrut, memilih, dan mengembangkan sumber daya manusia bertalenta. Bansal *et al.* (2009) mengemukakan bahwa dari empat faktor yaitu pemerolehan, pengembangan, manajemen, dan retensi yang telah diidentifikasi, retensi adalah faktor yang paling penting dalam manajemen talenta. Oakes & Galagan (2011) mengemukakan manajemen talenta yang efektif, dengan fokus pada penarikan dan pemertahanan individu-individu terbaik, memang menjadi langkah awal bisnis yang utama. Sumber daya manusia bertalenta dipertahankan agar tidak mudah terpicat pada perusahaan lain yang menjanjikan berbagai macam hal yang lebih baik. Permasalahan umum dalam retensi adalah mengatasi dugaan manajemen yang percaya bahwa sumber daya manusia bertalenta akan mengundurkan diri untuk pekerjaan dengan bayaran yang lebih tinggi di tempat lain. Alasan tersebut sering dipergunakan pekerja pada saat akan meninggalkan perusahaan agar mendapatkan referensi dari perusahaan, meskipun banyak hasil penelitian memperlihatkan pekerja

meninggalkan pekerjaan karena perlakuan dari atasan. Anupam Rani & Upasna Joshi (2012) mengemukakan ada berbagai faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia bertalenta bertahan termasuk kepemimpinan, komitmen, nilai, komunikasi, serta program-program insentif seperti pemberian imbalan atau kompensasi dari layanan berharga yang diberikan oleh karyawan. Pemertahanan dilakukan dengan memberikan kesempatan untuk mengembangkan potensi diri, memberikan penghargaan dan pengakuan yang kompetitif dalam bentuk kompensasi finansial maupun non finansial, memberikan kesempatan untuk mengembangkan karier dan menciptakan budaya dan lingkungan kerja yang nyaman. Softscape (2009) mengemukakan cara-cara yang paling efektif untuk mempertahankan individu-individu yang berkinerja tinggi berdasarkan survei global tentang manajemen talenta kepada profesional sumber daya manusia adalah peluang pengembangan karier (72%), perencanaan pengembangan karier yang sungguh-sungguh (69%), lokasi dan kondisi kerja yang fleksibel (56%), rencana-rencana kompensasi yang inovatif (56%), rencana-rencana sukseksi individu (45%), insentif non-finansial (56%).

Langkah kesembilan adalah mengevaluasi hasil program. Khatri *et al.* (2010) mengemukakan perusahaan perlu mengukur hasil dari produksi, penjualan atau manajemen talenta yang mempengaruhi keberhasilan bisnis. Silzer & Dowell (2010) mengemukakan pendekatan terbaik untuk menyadari manfaat penuh dari fungsi manajemen talenta adalah mengembangkan pemahaman yang menyeluruh mengenai apa yang diperlukan untuk memenuhi tujuan dan strategi bisnis organisasi, dan

mengevaluasi proses dan program talenta terhadap kriteria tersebut. Langkah-langkah penting untuk melihat keberhasilan program manajemen talenta adalah: mengukur pencapaian program manajemen talenta secara terukur; melihat banyaknya individu yang siap melakukan pekerjaan apabila terjadi kekosongan; melihat kecepatan individu yang memenuhi syarat dapat diidentifikasi, dipilih, dan berorientasi; melihat kualifikasi individu yang siap melakukan pekerjaan apabila terjadi kekosongan.

### ***Brand for Talent: Menciptakan Brand Untuk Memikat Sumber Daya Manusia Bertalenta***

Akselerasi arus informasi telah menggiring perusahaan dihadapkan pada berbagai peluang untuk membidik dan dibidik sumber daya manusia bertalenta di pasar talenta. *Brand for talent* perlu diciptakan perusahaan untuk mewujudkan keberhasilan strategi manajemen talenta, agar menjadi magnet bagi sumber daya manusia bertalenta, dan membuat sumber daya manusia bertalenta di perusahaan terkenal seperti *brand* perusahaan. Donna & Brian (2008) mengemukakan bahwa perusahaan yang hebat menciptakan *brand* yang begitu kuat untuk menarik sumber daya manusia bertalenta ke dalam perusahaan daripada harus menghabiskan banyak waktu dan biaya untuk menjual perusahaan pada pasar talenta. Pengemasan dan penawaran *brand* perusahaan di pasar talenta untuk mengejar loyalitas *brand* sebagaimana perusahaan menawarkan produk atau jasa yang ditawarkan.

Schumann dan Sartain (2009) mengemukakan delapan langkah menggunakan *brand* perusahaan untuk memikat, menarik, mempertahankan dan mengikat sumber daya manusia bertalenta. Langkah-langkah tersebut adalah

bangkitlah, tataplah ke depan, ciptakan, segmentasikan, implementasikan, pertahankan, bertahanlah, dan bangun sebuah monumen dengan *brand* talenta. Langkah pertama adalah bangkit dan menyapa pencari kerja baru. Perkembangan teknologi informasi telah menimbulkan kemudahan dan kebiasaan baru pencari kerja. Pengiriman lamaran pekerjaan hingga informasi mengenai nilai, budaya dan gambaran perusahaan di masa mendatang dapat dengan mudah dilakukan pencari kerja. Pencari kerja berkuasa melakukan pembelian atau tidak melakukan pembelian pekerjaan seperti layaknya konsumen yang berkuasa untuk melakukan pembelian atau tidak melakukan pembelian produk atau layanan. Pencari kerja akan selektif melakukan preferensi *brand* untuk tempat bekerja seperti melakukan preferensi gerai untuk berbelanja. Preferensi *brand* dilakukan untuk mendapatkan perusahaan yang: 1) memberikan pengalaman untuk membangun keterampilan dan keahlian yang dapat memberikan kesempatan di masa mendatang; 2) mengakui, mendorong dan menghargai kinerja; 3) memberikan kesempatan untuk leluasa bergerak dan berprestasi sebaik mungkin di dalam perusahaan, sebagaimana yang dapat ditemukan di luar perusahaan; 4) dapat meningkatkan penghasilan dan; 5) memberikan keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi. Perusahaan harus menyesuaikan diri dengan memberikan gambaran yang autentik mengenai komitmen perusahaan bagi pencari kerja. Informasi mengenai harapan pencari kerja akan dipergunakan perusahaan untuk: 1) memfokuskan perubahan cara perusahaan dalam menjaring generasi baru pekerja; 2) merencanakan pengalaman bagi pekerja

baru yang melebihi harapannya, 3) memperhatikan cara penyampaian informasi mengenai perusahaan dan mengevaluasi seberapa menariknya penyampaian tersebut bagi pencari kerja baru.

Langkah kedua adalah menatap ke pasar talenta baru. Kendali perekrutan telah bergeser dari tangan pemberi kerja ke tangan pencari kerja yang telah menemukan cara-cara baru untuk mempertimbangkan, mengevaluasi, dan memilih perusahaan yang dapat memberikan penghidupan dan kesempatan untuk menggapai karier serta gaya hidup yang diinginkannya. Upaya perusahaan untuk merekrut, mempertahankan, dan mengikat sumber daya manusia bertalenta sama sulitnya dan sama tak terduganya seperti upaya perusahaan dalam mempertahankan pelanggannya. Perusahaan harus membuat daya tarik dan memasarkan *brand* secara agresif di pasar talenta seperti halnya perusahaan memasarkan produk perusahaan di pasar ritel. Penyampaian daya tarik ini memunculkan *employer brand* sebagai tempat untuk bekerja yang merangsang sumber daya manusia bertalenta di pasar talenta, karena sumber daya manusia bertalenta ingin bekerja di perusahaan terbaik, ingin dikenal bekerja di perusahaan terbaik, dan ingin berbangga bahwa dirinya bekerja di perusahaan yang diimpikan orang lain. Lawler (2008) mengemukakan bahwa *employer brand* adalah bagian penting yang menarik sumber daya manusia bertalenta untuk bekerja pada perusahaan.

Langkah ketiga adalah menciptakan strategi yang dapat memikat, menarik, mempertahankan dan mengikat sumber daya manusia bertalenta untuk melakukan pekerjaan yang tepat, pada waktu yang

tepat, dengan hasil yang tepat. *Talent brand* dirancang untuk memasarkan *employer brand* ke segmen-segmen pekerja yang paling dibutuhkan perusahaan untuk melaksanakan pekerjaannya. *Employer brand* belum cukup bagi perusahaan untuk bersaing di pasar talenta, karena *employer brand* didasarkan atas siapa perusahaan tersebut, sedangkan *talent brand* didasarkan atas siapa yang dibutuhkan perusahaan.

Langkah keempat adalah memasarkan *brand* perusahaan ke segmen-segmen khusus pasar talenta yang ingin diraih dan dipertahankan. *Talent brand* dipasarkan ke segmen tertentu, karena tidak ada *talent brand* tunggal yang dapat menjangkau semua individu yang dibutuhkan perusahaan. Cheese *et al.* (2008) mengemukakan bahwa perusahaan seharusnya memilah talenta-nya untuk menawarkan pengalaman dan nilai yang berbeda pada kelompok pekerja atau calon pekerja tertentu. Segmentasi *brand for talent* memerlukan penilaian kebutuhan dan peluang dari setiap segmen yang ingin dicapai, untuk menentukan bentuk pesan serta seberapa besar upaya yang diperlukan. Segmen dengan tekanan *brand* tinggi dan permintaan pekerja tinggi perlu mendapat prioritas utama dengan penanganan yang paling kreatif dan konsisten dari penyampaian pesan hingga konsistensi pengalaman pekerja karena segmen dalam kategori ini sedang sangat dibutuhkan, pekerjanya sulit ditemukan, dan telah mendapat banyak pesan dari perusahaan pesaing. Segmen dengan tekanan *brand* tinggi dan permintaan pekerja rendah memerlukan perhatian yang cukup tanpa terlalu banyak mengalokasikan waktu dan sumber daya karena segmen dalam kategori ini kurang dibutuhkan. Segmen dengan tekanan *brand* rendah dan permintaan

pekerja tinggi memerlukan pesan *brand* yang konsisten agar bisa menarik kandidat yang tepat. Segmen dengan tekanan *brand* rendah dan permintaan pekerja rendah memerlukan sedikit perhatian dengan memperkuat keyakinan yang telah terbentuk.

Langkah kelima adalah mengimplementasikan *brand* agar diakui, dipercaya, dipersonalisasi, dan diingat oleh sumber daya berlatenta. Kevin (2014) mengemukakan bahwa saya selalu percaya bahwa *brand* dan sumber daya berlatenta adalah dua sisi dari mata uang yang sama. Perusahaan akan mendapat pengakuan dengan mengupayakan banyak publisitas untuk menempatkan posisinya dalam daftar tempat terbaik untuk bekerja. Pekerja percaya bahwa pesan tersebut mencerminkan perusahaan yang sesungguhnya apabila *talent brand* terkesan akurat, adil, dan jujur. Personalisasi *brand* dapat dimiliki dengan cara membuat *brand* sepersonal mungkin sesuai harapan pekerja dan memberikan kesempatan bagi pekerja untuk menggambarkan dirinya sendiri sebagai bagian dari *brand* melalui tatap muka secara langsung. *Talent brand* diingat secara positif apabila berhasil dan secara efektif memotivasi pekerja untuk memilih perusahaan sebagai tempat bekerja.

Langkah keenam adalah mempertahankan *brand* dengan menyelaraskan antara budaya dan *brand*, karena: 1) gambaran perusahaan muncul dari pengalaman pekerja bersama perusahaan; 2) pengalaman pekerja bersama perusahaan didasarkan pada perilaku yang ditampilkan perusahaan; dan 3) perilaku yang ditampilkan perusahaan berasal dari nilai-nilai yang dianut perusahaan. *Brand* harus mencerminkan budaya dan budaya harus mendukung

*brand*. Donna & Brian (2008) mengemukakan untuk mengembangkan *employer brand* yang kuat, anda harus mengetahui kekhasan dan keunikan organisasi, dan budaya yang menciptakan *brand* yang sesungguhnya.

Langkah ketujuh adalah bertahan hidup dengan berkomunikasi dan berkolaborasi dengan sumber daya manusia bertalenta yang masih berada di luar perusahaan maupun dengan sumber daya manusia bertalenta di dalam perusahaan yang akan dipertahankan. Pemanfaatan perkembangan media sosial dapat dipergunakan perusahaan untuk: 1) melontarkan inovasi dan peluang-peluang pertumbuhan baru; 2) berhubungan dengan komunitas global; 3) mengakses, menerima dan memberikan informasi; dan 4) mengendalikan rumor. Pemanfaatan media sosial dilakukan bukan hanya untuk menghadapi media sosial secara reaktif, namun dimanfaatkan secara proaktif guna memajukan reputasi perusahaan. David (2003) mengemukakan bahwa namun sekarang, internet menyediakan tempat melakukan *branding* yang eksplisit, di mana pemberi kerja dapat mengkomunikasikan *brand* mereka, tetapi di tempat itu juga tersedia informasi orang-dalam yang bersaing.

Langkah kedelapan adalah membangun sebuah monumen dengan *brand* talenta dengan berkomitmen untuk melakukan perekrutan berdasarkan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan, mempertahankan sumber daya manusia bertalenta selama dibutuhkan, dan mengakhiri hubungan kerja secara baik dengan sumber daya manusia bertalenta agar publik menerima informasi bahwa perusahaan merupakan tempat yang baik untuk bekerja. Langkah-langkah di atas dilakukan agar perusahaan dapat menjadi

magnet untuk dibidik dan membidik sumber daya manusia bertalenta di pasar talenta.

## **PENUTUP**

### **Kesimpulan**

Realita keberadaan dan kebutuhan sumber daya manusia pada masing-masing provinsi di Indonesia: 1) di satu sisi memperlihatkan peluang pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan, sementara di sisi yang lain memperlihatkan kesempatan bagi perusahaan untuk mendapatkan sumber daya manusia berkualitas; 2) dapat mengindikasikan kualitas pencari kerja masih perlu ditingkatkan untuk memenuhi harapan kebutuhan perusahaan atau kualitas pencari kerja telah memenuhi harapan kebutuhan perusahaan; 3) di satu sisi memperlihatkan peluang lapangan pekerjaan yang dapat dipergunakan pencari kerja untuk mendapatkan pekerjaan, sementara di sisi yang lain memperlihatkan kualifikasi kompetensi sumber daya manusia yang dibutuhkan, dan potensi sumber daya yang dapat digali dan dikembangkan oleh perusahaan. Ketidakseimbangan antara keberadaan dan kebutuhan sumber daya manusia diatasi perusahaan dengan menerapkan strategi manajemen talenta yang dibangun dengan menyelaraskan strategi sumber daya manusia dan strategi perusahaan. Peta jalan yang dapat dipergunakan untuk menerapkan manajemen talenta yang efektif adalah: mendapatkan komitmen; menganalisis pekerjaan dan menganalisis individu saat ini, dan menentukan arti dari talenta; merekrut dan menyeleksi sumber daya manusia bertalenta; mengevaluasi kinerja; menganalisis pekerjaan dan individu-individu yang dibutuhkan di masa mendatang; mengevaluasi potensi;

mengembangkan sumber daya manusia; mempertahankan sumber daya manusia dengan talenta terbaik; dan mengevaluasi hasil program. Terbukanya peluang untuk membidik dan dibidik sumber daya manusia bertalenta di pasar talenta, membuat perusahaan perlu menciptakan

*brand for talent*. *Brand for talent* diciptakan agar perusahaan menjadi magnet bagi sumber daya manusia bertalenta, dan membuat sumber daya manusia bertalenta di perusahaan terkenal seperti *brand* perusahaan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Ana M.L.C. 2016. *Strategic Labor Relations Management in Modern Organizations*. Business Science Reference (An Imprint of IGI Global).
- Anupam Rani & Upasna Joshi. 2012. *A Study of Talent Management as a Strategic Tool for the Organization in Selected Indian IT Companies*. European Journal of Business and Management, Vol 4, No.4.
- Armstrong, M. & Stephen Taylor. 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Thirteenth Edition. Kogan Page Publishers.
- Bansal A., Yogeshwari Pathak, IC Gupta, & Rajendra Jain. 2009. *Transcending Horizons Through Innovative Global Practices*. Prestige Institute of Management and Research, Indore. New Delhi.
- Becker B.E., Mark A. Huselid & Richard W. Beatty. 2009. *The Differentiated Workforce Transforming Talent into Strategic Impact*. Harvard Business School Publishing, Boston.
- Cheese P., Robert J. Thomas, & Elizabeth Craig. 2008. *The Talent Powered Organization, Strategies for Globalization, Talent Management, and High Performance*. Kogan Page Limited, Great Britain and the United States.
- David Sears. 2003. *Successful Talent Strategies, Achieving Superior Business Results Through Market-Focused Staffing*. American Management Association.
- Davis T., Maggie C., Neil F., Peter M., & Simon O. 2016. *Talent Assessment, A New Strategy for Talent Management*. Routledge. New York.
- Donna de St. Aubin & Brian J. C. 2008. *Attract, Engage & Retain Top Talent 50 Plus One Strategies Used by the Best*. Author House, Bloomington.
- Elegbe, J. A. 2010. *Talent Management in the Developing World, Adopting A Global Perspective*. Gower Publishing Limited, England.
- Ganesh, S. & Kavita S. 2016. *Business of Staffing, A Talent Agenda*. Lulu Publishing Services.
- Kevin Keohane. 2014. *Brand and Talent*. Kogan Page Limited, Great Britain and the United States.
- Khatri P., Shikha Gupta, Kapil Gulati & Santosh Chauhan. *Talent Management in HR*. Journal of Management and Strategy, Vol. 1, No. 1; December. 2010.
- Lambert, S. 2010. *Re-Inventing Talent Management*. WingSpan Publishing.
- Lawler, E. E. 2008. *Talent, Making People Your Competitive Advantage*. A Wiley Imprint.
- Lyria, R. K. 2013. *Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya: Literature Review*. International Journal of Humanities and Social Science, Vol. 3, No. 21, Special Issue, December.

- Oakes, K. & Pat Galagan. 2011. *The Executive Guide to Integrated Talent Management*. ASTD Press. Alexandria, Virginia.
- Robert, Š. & Ladislav S. 2014. *Position of Talent Management in Context of Organizational Functions*. European Scientific Journal, September, Special Edition Vol.1.
- Rothwell, W. 2005. *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. 3rd ed. Amacom. New York.
- Rothwell, W.J. 2015. *Effective Succession Planning: Ensuring Leadership Continuity and Building Talent from Within*. Fifth Edition. American Management Association.
- Santosh D., Upinder D., Rajesh K. J., & Sapna Parashar. 2009. *Value Based Management for Organizational Excellence*. Indian Society For Training & Development, New Delhi.
- Schumann, M. & Libby Sartain. 2009. *Brand for Talent, Eight Essentials to Make Your Talent as Famous as Your Brand*. John Wiley & Sons, Inc.
- Scullion, H. & David G. Collings. 2011. *Global Talent Management*. Routledge, New York.
- Shukla, R. 2009. *Talent Management Process of Developing and Integrating Skilled Workers*. Global India Publications Pvd Ltd. New Delhi.
- Silzer, R. & Dowell, B.E. 2010. *Strategy – Driven Talent Management A Leadership Imperative*. John Wiley & Sons. Inc.
- Softscape. 2009. *Executive Report*. State of Global Talent Management.

