

MANAJEMEN TALENTA



STRATEGI DAN IMPLEMENTASI DI ERA DIGITAL

Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si.
Dr. Mariyudi, S.E., M.M.
Dr. Ikramuddin, S.E., M.Si.

MANAJEMEN TALENTA

Strategi dan Implementasi di Era Digital

Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si.
Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si.
Dr. Mariyudi, S.E., M.M.
Dr. Ikramuddin, S.E., M.Si.



Penerbit KBM Indonesia

Adalah penerbit dengan misi memudahkan proses penerbitan buku-buku penulis di tanah air indonesia, serta menjadi media *sharing* proses penerbitan buku

MANAJEMEN TALENTA

Strategi dan Implementasi di Era Digital

Copyright @2026 by Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si., dkk

All rights reserved

KARYA BAKTI MAKMUR (KBM) INDONESIA

Anggota IKAPI (Ikatan Penerbit Indonesia) **NO. IKAPI 279/JTI/2021**

Depok, Sleman-Jogjakarta (Kantor) **081357517526 (Tlpn/WA)**

Penulis

Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si.

Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si.

Dr. Mariyudi, S.E., M.M.

Dr. Ikramuddin, S.E., M.Si.

Desain Sampul

Eca Art

Tata Letak

Lailatul Nur Ula

Editor Naskah

Ristati, S.E., M.Si.

ISBN

978-634-278-187-6

15,5 x 23 cm, x + 293 halaman

Cetakan ke-1, April 2026

Isi buku diluar tanggungjawab penerbit

Hak cipta merek KBM Indonesia sudah terdaftar di

DJKI-Kemenkumham dan isi buku dilindungi undang-undang

Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau

Memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini

Tanpa seizin penerbit karena beresiko sengketa hukum

Website

<https://penerbitkbm.com>

www.penerbitbukumurah.com

Instagram

@penerbit.kbmindonesia

@penerbitbukujogja

Email

naskah@penerbitkbm.com

Distributor

<https://penerbitkbm.com/toko-buku/>

Youtube

Penerbit KBM Sastrabook

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- (i) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (ii) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (iii) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (iv) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

REPUBLIK INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC002026054480, 25 April 2026

Pencipta
Nama : Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si, Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si dkk
Alamat : Jln. Tgk Muda Lamkuta, Desa Uleea Jalan, Banda Sakti, Kota Lhokseumawe, DI Aceh, 24300
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta
Nama : Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si, Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si dkk
Alamat : Jln. Tgk Muda Lamkuta, Desa Uleea Jalan, Banda Sakti, Kota Lhokseumawe, DI Aceh, 24300
Kewarganegaraan : Indonesia
Jenis Ciptaan : Buku
Judul Ciptaan : MANAJEMEN TALENTA : Strategi dan Implementasi di Era Digital

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 25 April 2026, di Kota Adin, Jakarta Pusat

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor Pencatatan : 001208717

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL
u.b

Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Agung Damarsasongko,SH.,MH.
NIP. 196912261994031001



Disclaimer:

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah disegel secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keasliannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.

LAMPIRAN PENCIPTA

No	Nama	Alamat
1	Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si	Jln. Tgk Muda Lamkuta, Desa Uleea Jalan Banda Sakti, Kota Lhokseumawe
2	Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si	Jln Pulo Baroh No.2 Lancang Garam Banda Sakti, Kota Lhokseumawe
3	Dr. Mariyudi, S.E., M.M	Jl. T. Umar No 288 Desa Panggoi Muara Dua, Kota Lhokseumawe
4	Dr. Ikramuddin, S.E., M.Si	Jl. SD No. 44 Dusun A Bahagia, Mns Panggoi Muara Dua, Kota Lhokseumawe

LAMPIRAN PEMEGANG

No	Nama	Alamat
1	Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si	Jln. Tgk Muda Lamkuta, Desa Uleea Jalan Banda Sakti, Kota Lhokseumawe
2	Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si	Jln Pulo Baroh No.2 Lancang Garam Banda Sakti, Kota Lhokseumawe
3	Dr. Mariyudi, S.E., M.M	Jl. T. Umar No 288 Desa Panggoi Muara Dua, Kota Lhokseumawe
4	Dr. Ikramuddin, S.E., M.Si	Jl. SD No. 44 Dusun A Bahagia, Mns Panggoi Muara Dua, Kota Lhokseumawe



Disclaimer:

1. Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.
2. Surat Pencatatan ini telah disegel secara elektronik menggunakan segel elektronik yang diterbitkan oleh Balai Besar Sertifikasi Elektronik, Badan Siber dan Sandi Negara.
3. Surat Pencatatan ini dapat dibuktikan keabsahannya dengan memindai kode QR pada dokumen ini dan informasi akan ditampilkan dalam browser.

PRAKATA

Buku *Manajemen Talenta: Strategi dan Implementasi di Era Digital* ini hadir sebagai respons atas dinamika pasar tenaga kerja yang kian kompleks dan kompetitif. Penulisan buku ini didorong oleh kebutuhan akan panduan komprehensif yang mengintegrasikan teori dan praktik terbaik dalam mengelola talenta, mulai dari akuisisi hingga retensi, dalam konteks disrupsi teknologi dan perubahan lanskap bisnis. Tujuan kami adalah menyajikan kerangka kerja yang relevan dan aplikatif bagi para praktisi, akademisi, serta mahasiswa yang tertarik mendalami bidang manajemen talenta.

Ruang lingkup materi buku ini mencakup seluruh siklus manajemen talenta, mulai dari perencanaan strategis, akuisisi, pengembangan, manajemen kinerja, hingga retensi dan *wellbeing*, dengan penekanan pada isu-isu kontemporer seperti *digital talent management*, *diversity, equity, and inclusion (DEI)*, serta peran kepemimpinan. Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi utama yang memperkaya pemahaman pembaca dan mendorong inovasi dalam praktik manajemen talenta di berbagai organisasi.

Kami mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat nyata dan menjadi sumber inspirasi bagi para pembaca dalam membangun organisasi yang berdaya saing tinggi melalui pengelolaan talenta yang unggul.

Tim Penulis

KATA PENGANTAR

Sebagai editor, saya merasa terhormat dapat menyajikan buku *Manajemen Talenta: Strategi dan Implementasi di Era Digital* ini kepada para pembaca. Dalam lanskap bisnis yang terus berubah, kemampuan organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan talenta unggul telah menjadi penentu utama keberlanjutan dan kesuksesan. Buku ini hadir sebagai panduan esensial yang secara sistematis mengupas tuntas setiap aspek manajemen talenta, dari fondasi konseptual hingga implementasi praktis di era digital.

Struktur buku ini dirancang secara komprehensif, dimulai dengan pembahasan *Konsep Dasar dan Ruang Lingkup Manajemen Talenta* (BAB 1) yang meletakkan fondasi pemahaman, dilanjutkan dengan *Strategi Manajemen Talenta dan Keterkaitan dengan Bisnis* (BAB 2) yang menggarisbawahi pentingnya penyelarasan dengan tujuan organisasi. Pembaca akan diajak menelusuri setiap tahapan siklus talenta, mulai dari *Pemetaan Kebutuhan Kompetensi* (BAB 3), *Talent Acquisition Modern* (BAB 4), *Onboarding, Socialization, dan Employee Experience* (BAB 5), hingga *Manajemen Kinerja Berbasis Talenta* (BAB 6).

Lebih lanjut, buku ini juga membahas secara mendalam tentang *Pembelajaran, Pengembangan, dan Reskilling* (BAB 7), *Manajemen Potensi dan Talent Review* (BAB 8), *Karier, Mobilitas Talenta, dan Internal Talent Marketplace* (BAB 9), serta *Retensi, Keterikatan, dan Wellbeing* (BAB 10). Aspek *Kompensasi, Penghargaan, dan Total Rewards* (BAB 11) juga diulas secara relevan. Tidak kalah penting, buku ini menyoroti peran krusial *Kepemimpinan, Budaya, dan Manajemen Talenta* (BAB 12), serta isu-isu etis dan inklusif dalam *Diversity, Equity, Inclusion (DEI) dan Etika Manajemen Talenta* (BAB

13). Akhirnya, buku ini ditutup dengan pandangan ke depan mengenai *Digital Talent Management dan Masa Depan Praktik* (BAB 14), yang mengintegrasikan teknologi dan analitik dalam pengambilan keputusan. Setiap bab disusun dengan cermat, menyajikan teori terkini, studi kasus, dan praktik terbaik yang relevan dengan tantangan organisasi saat ini. Buku ini adalah sumber daya tak ternilai bagi siapa pun yang ingin menguasai seni dan ilmu manajemen talenta.

DAFTAR ISI

PRAKATA.....	i
KATA PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI.....	v

BAB 1

KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN

TALENTA	1
1.1. Definisi, Tujuan, dan Evolusi Manajemen Talenta	1
1.2. Perbedaan <i>Talent Management</i> , HRM, dan <i>Strategic HR</i>	6
1.3. Kerangka Kerja Manajemen Talenta (Siklus dan Komponen)	11
1.4. Isu Kontemporer: <i>War for Talent</i> , <i>Skill Shortage</i> , dan <i>Future of Work</i>	15

BAB 2

STRATEGI MANAJEMEN TALENDA DAN KETERKAITAN

DENGAN BISNIS.....	21
2.1. <i>Talent Strategy</i> dan <i>Alignment</i> dengan Strategi Organisasi	21
2.2. Perencanaan Tenaga Kerja Strategis (<i>Strategic Workforce Planning</i>)	26
2.3. <i>Value Proposition</i> Organisasi dan Keunggulan Kompetitif Berbasis Talenta	31
2.4. Tata Kelola, Kebijakan, dan Peran Pimpinan dalam Talent Agenda	35

BAB 3

PEMETAAN KEBUTUHAN KOMPETENSI DAN MODEL

KOMPETENSI	41
3.1. Konsep Kompetensi: <i>Hard, Soft, dan Meta-Skills</i>	41
3.2. Penyusunan <i>Competency Model</i> dan Kamus Kompetensi...	45
3.3. <i>Job Analysis, Job Design, dan Skill Taxonomy</i>	50
3.4. Tren: <i>Skills-Based Organization dan Micro-Credential</i>	55

BAB 4

TALENT ACQUISITION MODERN.....61

4.1. Perencanaan Rekrutmen dan Segmentasi Kandidat.....	61
4.2. <i>Employer Branding dan Talent Attraction</i> di Era Digital.....	65
4.3. Seleksi Berbasis Bukti: <i>Assessment Center, Psikometri, dan Work Sample</i>	70
4.4. Rekrutmen Berbantuan Teknologi: <i>ATS, AI Sourcing, dan Data Privacy</i>	73

BAB 5

ONBOARDING, SOCIALIZATION, DAN EMPLOYEE

EXPERIENCE	79
5.1. <i>Onboarding Strategy</i> dan Ukuran Keberhasilannya	79
5.2. <i>Socialization, Budaya Organisasi, dan Psychological Contract</i>	83
5.3. <i>Employee Journey Mapping</i> dan Pengalaman Karyawan <i>End-to-End</i>	87
5.4. Praktik Kekinian: <i>Remote Onboarding dan Hybrid Work Integration</i>	92

BAB 6

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS TALENTA97

6.1. Evolusi <i>Performance Management</i> : dari <i>Appraisal</i> ke <i>Continuous Feedback</i>	97
6.2. Penetapan Sasaran: <i>OKR, KPI, dan Alignment Lintas Unit</i>	101
6.3. <i>Coaching, Performance Conversation, dan Pengelolaan Underperformance</i>	107

6.4. <i>People Analytics</i> untuk Kinerja: Indikator, Dashboard, dan Bias	111
--	-----

BAB 7

PEMBELAJARAN, PENGEMBANGAN, DAN RESKILLING117

7.1. <i>Learning Strategy</i> dan <i>Learning Culture</i>	117
7.2. Metode Pengembangan: 70-20-10, <i>Coaching</i> , <i>Mentoring</i> , <i>Job Rotation</i>	122
7.3. <i>Reskilling/Up-skilling</i> untuk Disrupsi Teknologi dan Otomatisasi	128
7.4. Tren: <i>Learning Experience Platform (LXP)</i> , <i>Microlearning</i> , dan <i>AI Tutor</i>	132

BAB 8

MANAJEMEN POTENSI DAN TALENT REVIEW137

8.1. Konsep Potensi, <i>Readiness</i> , dan <i>High Potential (HiPo)</i>	137
8.2. <i>Talent Identification</i> : Kriteria, Metode, dan Validitas	141
8.3. <i>Talent Review Forum</i> , Kalibrasi, dan <i>Governance</i>	146
8.4. <i>9-Box Grid</i> , <i>Risk Assessment</i> , dan Pengambilan Keputusan	150

BAB 9

KARIER, MOBILITAS TALENTA, DAN INTERNAL TALENT MARKETPLACE 157

9.1. Perencanaan Karier: <i>Career Path</i> vs. <i>Career Lattice</i>	157
9.2. <i>Succession Planning</i> dan <i>Pipeline</i> Kepemimpinan	161
9.3. Mobilitas Internal: Promosi, Mutasi, Proyek Lintas Fungsi	165
9.4. Tren: <i>Internal Talent Marketplace</i> dan <i>Gig Internal</i>	169

BAB 10

RETENSI, KETERIKATAN, DAN WELLBEING 175

10.1. Determinan Retensi: Motivasi, Kepuasan, dan Komitmen	175
10.2. <i>Engagement Drivers</i> dan Desain Intervensi Berbasis Data	179

10.3. <i>Wellbeing, Burnout, dan Manajemen Beban Kerja pada Hybrid Work</i>	185
10.4. Strategi Retensi Kekinian: <i>Stay Interview, Career Crafting, dan Fleksibilitas</i>	189

BAB 11

KOMPENSASI, PENGHARGAAN, DAN TOTAL REWARDS

UNTUK TALENTA	195
11.1. Prinsip Total Rewards dan Pay Philosophy.....	195
11.2. Kompensasi Berbasis Kompetensi, Kinerja, dan Pasar	199
11.3. Penghargaan Non-Finansial: <i>Recognition, Meaning, dan Autonomy</i>	203
11.4. Tren: <i>Pay Transparency, Equity, dan Reward Personalization</i>	208

BAB 12

KEPEMIMPINAN, BUDAYA, DAN MANAJEMEN TALENTA ...

12.1. Peran <i>Leader</i> sebagai <i>Talent Champion</i> dan <i>Coach</i>	213
12.2. Budaya Kinerja Tinggi dan Budaya Belajar	218
12.3. <i>Psychological Safety</i> , Kolaborasi, dan Inovasi.....	221
12.4. Kepemimpinan di Era Digital: <i>Agile Leadership</i> dan <i>Distributed Teams</i>	226

BAB 13

DIVERSITY, EQUITY, INCLUSION (DEI) DAN ETIKA

MANAJEMEN TALENTA	231
13.1. Konsep DEI dan Dampaknya pada Kinerja Organisasi	231
13.2. Bias dalam Rekrutmen, Penilaian Kinerja, dan Promosi....	235
13.3. Inklusi di Tempat Kerja: Kebijakan, Praktik, dan Pengukuran	240
13.4. Etika, Privasi Data Karyawan, dan Penggunaan AI secara Bertanggung Jawab.....	244

BAB 14

DIGITAL TALENT MANAGEMENT DAN MASA DEPAN

PRAKTIK.....	249
14.1. HRIS, <i>People Analytics</i> , dan Pengambilan Keputusan Berbasis Data	249
14.2. AI dalam <i>Talent Management</i> : Peluang, Risiko, dan Kontrol.....	254
14.3. Desain Organisasi Masa Depan: <i>Agile, Networked Organization</i> , dan <i>Automation</i>	258
14.4. Pengukuran Dampak: Metrik, ROI Program Talenta, dan <i>Continuous Improvement</i>	262
GLOSARIUM.....	267
REFERENSI	277
PROFIL PENULIS	285

BAB 1

KONSEP DASAR DAN RUANG LINGKUP MANAJEMEN TALENTA

1.1. Definisi, Tujuan, dan Evolusi Manajemen Talenta

Manajemen talenta telah menjadi salah satu pilar strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia modern. Di tengah lanskap bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, kemampuan organisasi untuk menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan individu-individu berbakat menjadi krusial untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Namun, apa sebenarnya yang dimaksud dengan manajemen talenta, apa tujuannya, dan bagaimana konsep ini berevolusi hingga menjadi praktik yang kita kenal saat ini?

1.1.1. Definisi Manajemen Talenta

Secara fundamental, manajemen talenta adalah pendekatan holistik dan terintegrasi untuk mengelola *siklus hidup karyawan* dalam suatu organisasi, mulai dari perekrutan hingga pensiun. Ini bukan sekadar serangkaian aktivitas HR yang terpisah, melainkan sebuah strategi komprehensif yang menyelaraskan praktik-praktik sumber daya manusia dengan tujuan bisnis organisasi. Collings dan Mellahi (2009) mendefinisikan manajemen talenta sebagai aktivitas dan proses yang terlibat dalam sistematisasi identifikasi, pengembangan, dan retensi individu-individu kunci yang dianggap memiliki potensi tinggi untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap kinerja organisasi. Definisi ini menekankan aspek *sistematis* dan *strategis* dari

manajemen talenta, yang membedakannya dari praktik HR tradisional yang mungkin lebih reaktif.

Lebih lanjut, Lewis dan Heckman (2006) mengidentifikasi tiga perspektif utama dalam mendefinisikan manajemen talenta:

1. **Perspektif Inklusif:** Menganggap semua karyawan sebagai talenta dan berfokus pada pengembangan seluruh tenaga kerja. Pendekatan ini menekankan bahwa setiap individu memiliki potensi untuk berkontribusi dan harus diberikan kesempatan untuk berkembang.
2. **Perspektif Eksklusif:** Berfokus pada identifikasi dan pengembangan sekelompok kecil karyawan yang dianggap berpotensi tinggi atau kunci yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi. Kelompok ini seringkali menjadi target investasi pengembangan yang lebih intensif.
3. **Perspektif Fungsional:** Melihat manajemen talenta sebagai serangkaian praktik HR yang terintegrasi, seperti perencanaan suksesi, manajemen kinerja, pengembangan kepemimpinan, dan akuisisi talenta.

Meskipun terdapat berbagai nuansa dalam definisi, benang merahnya adalah bahwa manajemen talenta berupaya mengoptimalkan *kapasitas manusia* dalam organisasi untuk mencapai tujuan strategis. Ini melibatkan lebih dari sekadar mengisi posisi kosong; ini tentang membangun *pipa talenta* yang kuat dan berkelanjutan.

1.1.2. Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan utama manajemen talenta adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki orang yang tepat, dengan keterampilan yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan bisnisnya. Tujuan ini dapat diuraikan menjadi beberapa sasaran spesifik:

- **Meningkatkan Kinerja Organisasi:** Dengan memiliki talenta terbaik, organisasi dapat meningkatkan produktivitas, inovasi, dan kualitas layanan atau produk. Karyawan yang termotivasi dan terampil cenderung memberikan hasil yang lebih baik.

- **Membangun Keunggulan Kompetitif:** Di pasar yang kompetitif, talenta adalah pembeda utama. Organisasi yang mampu menarik dan mempertahankan talenta unggul akan memiliki keunggulan signifikan dibandingkan pesaingnya (Dries, 2013).
- **Mengurangi Risiko Kekurangan Talenta:** Melalui perencanaan suksesi dan pengembangan talenta internal, organisasi dapat memitigasi risiko kekurangan pemimpin atau spesialis kunci di masa depan. Ini sangat penting dalam menghadapi *gap* keterampilan yang terus berkembang.
- **Meningkatkan Keterlibatan dan Retensi Karyawan:** Program pengembangan karir, pengakuan, dan lingkungan kerja yang mendukung dapat meningkatkan kepuasan dan keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya mengurangi tingkat *turnover*. Karyawan yang merasa dihargai dan memiliki jalur pengembangan yang jelas cenderung bertahan lebih lama.
- **Mendorong Inovasi dan Adaptasi:** Talenta yang beragam dan terampil membawa ide-ide baru dan kemampuan untuk beradaptasi dengan perubahan pasar dan teknologi. Manajemen talenta yang efektif mendorong budaya pembelajaran dan inovasi.
- **Mendukung Perencanaan Strategis:** Manajemen talenta harus terintegrasi dengan strategi bisnis keseluruhan. Ini berarti memahami arah bisnis masa depan dan memastikan bahwa organisasi memiliki kapasitas talenta untuk mewujudkannya.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan teknologi seperti Google atau Apple secara agresif berinvestasi dalam manajemen talenta untuk menarik insinyur dan desainer terbaik. Tujuan mereka bukan hanya mengisi posisi, tetapi juga untuk memastikan bahwa mereka memiliki individu-individu yang dapat mendorong inovasi produk berikutnya dan mempertahankan posisi kepemimpinan pasar mereka. Mereka menggunakan program pengembangan yang canggih, lingkungan kerja yang menarik, dan kompensasi yang kompetitif untuk mencapai tujuan ini.

1.1.3. Evolusi Manajemen Talenta

Konsep manajemen talenta bukanlah fenomena baru, tetapi evolusinya mencerminkan perubahan dalam dunia kerja dan pemahaman kita tentang nilai sumber daya manusia.

1.1.3.1. Era Pra-Manajemen Talenta (Sebelum 1990-an)

Sebelum istilah manajemen talenta menjadi populer, praktik-praktik yang terkait dengan pengelolaan karyawan sudah ada, tetapi seringkali terfragmentasi dan reaktif. Departemen personalia (sekarang HR) berfokus pada administrasi gaji, kepatuhan hukum, dan perekrutan dasar. Perencanaan suksesi mungkin ada, tetapi seringkali informal dan terbatas pada level eksekutif senior. Fokusnya lebih pada *mengelola karyawan* daripada *mengelola talenta*.

1.1.3.2. Munculnya Perang untuk Talenta (Akhir 1990-an)

Istilah perang untuk talenta (The War for Talent) dipopulerkan oleh McKinsey & Company dalam sebuah studi tahun 1998. Studi ini menyoroti bahwa di tengah pertumbuhan ekonomi dan perubahan demografi, perusahaan-perusahaan mulai kesulitan menemukan dan mempertahankan karyawan berbakat, terutama di posisi-posisi kunci. Ini menandai pergeseran paradigma: talenta bukan lagi komoditas yang melimpah, melainkan sumber daya langka yang harus diperebutkan dan dikelola secara strategis. Perusahaan mulai menyadari bahwa investasi dalam talenta dapat memberikan pengembalian yang signifikan.

1.1.3.3. Integrasi dan Pendekatan Holistik (Awal 2000-an hingga Sekarang)

Sejak awal 2000-an, manajemen talenta mulai berkembang menjadi pendekatan yang lebih terintegrasi dan holistik. Organisasi menyadari bahwa akuisisi talenta saja tidak cukup; mereka juga perlu mengembangkan, melibatkan, dan mempertahankan talenta tersebut. Ini mengarah pada integrasi berbagai fungsi HR di bawah payung manajemen talenta, termasuk:

- **Akuisisi Talenta:** Melampaui perekrutan tradisional, mencakup *employer branding*, *sourcing* proaktif, dan pengalaman kandidat yang unggul.
- **Manajemen Kinerja:** Sistem yang lebih canggih untuk menetapkan tujuan, memberikan umpan balik, dan mengevaluasi kinerja secara berkelanjutan.
- **Pengembangan dan Pembelajaran:** Program pelatihan, *mentoring*, *coaching*, dan pengembangan kepemimpinan yang disesuaikan dengan kebutuhan individu dan organisasi.
- **Perencanaan Suksesi:** Identifikasi dan pengembangan calon pengganti untuk posisi-posisi kunci.
- **Manajemen Retensi:** Strategi untuk menjaga karyawan berbakat tetap terlibat dan berkomitmen, termasuk kompensasi, tunjangan, dan budaya kerja yang positif.
- **Analitik Talenta:** Penggunaan data untuk membuat keputusan yang lebih baik tentang talenta, mengidentifikasi tren, dan mengukur efektivitas program.

Evolusi ini juga didorong oleh kemajuan teknologi, seperti sistem informasi sumber daya manusia (HRIS) dan platform manajemen talenta terintegrasi, yang memungkinkan organisasi untuk mengelola data talenta secara lebih efisien dan membuat keputusan berbasis data (Bersin, 2018). Selain itu, perubahan demografi tenaga kerja, seperti masuknya generasi milenial dan Gen Z, serta meningkatnya globalisasi, telah memaksa organisasi untuk terus menyesuaikan strategi manajemen talenta mereka agar tetap relevan dan menarik bagi berbagai segmen talenta.

Sebagai contoh, perusahaan multinasional seperti Unilever telah mengembangkan kerangka kerja manajemen talenta global yang komprehensif. Mereka tidak hanya merekrut talenta dari berbagai negara tetapi juga memiliki program rotasi internasional, pengembangan kepemimpinan lintas budaya, dan sistem manajemen kinerja yang terstandarisasi untuk memastikan konsistensi dan keadilan di seluruh operasi global mereka. Ini menunjukkan bagaimana manajemen talenta telah berevolusi dari serangkaian praktik lokal menjadi strategi global yang terintegrasi.

Singkatnya, manajemen talenta telah bertransformasi dari fungsi administratif menjadi imperatif strategis. Pemahaman yang mendalam tentang definisi, tujuan, dan evolusinya sangat penting bagi setiap praktisi dan pemimpin yang ingin membangun organisasi yang tangguh dan berkinerja tinggi di abad ke-21.

1.2. Perbedaan *Talent Management*, HRM, dan *Strategic HR*

Dalam lanskap organisasi modern yang dinamis, istilah *Human Resource Management* (HRM), *Strategic Human Resource* (Strategic HR), dan *Talent Management* seringkali digunakan secara bergantian, padahal ketiganya memiliki fokus, cakupan, dan implikasi yang berbeda secara fundamental. Memahami perbedaan ini krusial bagi praktisi dan akademisi untuk merancang strategi pengelolaan sumber daya manusia yang efektif dan berkelanjutan.

1.2.1. Human Resource Management (HRM)

Human Resource Management (HRM) adalah fungsi organisasi yang berfokus pada pengelolaan karyawan dari rekrutmen hingga pemberhentian. HRM secara tradisional berurusan dengan aspek-aspek operasional dan administratif terkait karyawan. Fokus utamanya adalah memastikan kepatuhan terhadap peraturan, mengelola kompensasi dan tunjangan, serta menangani hubungan industrial. HRM dapat digambarkan sebagai fondasi yang memastikan operasional harian terkait karyawan berjalan lancar dan efisien.

Cakupan HRM:

- **Administrasi Karyawan:** Pengelolaan data karyawan, absensi, cuti, dan dokumen terkait.
- **Rekrutmen dan Seleksi:** Proses menarik dan memilih kandidat yang memenuhi kualifikasi dasar untuk posisi yang tersedia.
- **Kompensasi dan Tunjangan:** Penentuan gaji, bonus, asuransi, dan program kesejahteraan karyawan.

- **Pelatihan dan Pengembangan:** Menyediakan program pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dasar yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini.
- **Hubungan Karyawan:** Mengelola konflik, keluhan, dan memastikan lingkungan kerja yang harmonis.
- **Kepatuhan Hukum:** Memastikan organisasi mematuhi undang-undang ketenagakerjaan dan peraturan yang berlaku.

Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur yang menerapkan HRM akan fokus pada memastikan setiap karyawan memiliki kontrak kerja yang sah, gaji dibayarkan tepat waktu, dan pelatihan keselamatan kerja rutin dilakukan untuk memenuhi standar operasional. Fungsi HRM di sini lebih bersifat reaktif dan transaksional, menanggapi kebutuhan operasional yang muncul (Ulrich & Dulebohn, 2015).

1.2.2. Strategic Human Resource (Strategic HR)

Strategic Human Resource (Strategic HR) merupakan evolusi dari HRM, di mana fungsi HR tidak lagi hanya bersifat administratif, melainkan menjadi mitra strategis dalam mencapai tujuan bisnis organisasi. Strategic HR mengintegrasikan strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis secara keseluruhan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kebijakan dan praktik HR mendukung pencapaian visi, misi, dan tujuan jangka panjang organisasi. Ini berarti HR tidak hanya menjalankan tugas operasional, tetapi juga proaktif dalam merancang inisiatif yang selaras dengan arah strategis perusahaan.

Cakupan Strategic HR:

- **Perencanaan Tenaga Kerja Strategis:** Mengidentifikasi kebutuhan tenaga kerja di masa depan berdasarkan tujuan bisnis.
- **Pengembangan Organisasi:** Merancang struktur organisasi, budaya, dan proses yang mendukung strategi.
- **Manajemen Kinerja:** Mengembangkan sistem penilaian kinerja yang selaras dengan tujuan strategis.
- **Pengembangan Kepemimpinan:** Mengidentifikasi dan mengembangkan pemimpin masa depan.

- **Manajemen Perubahan:** Memfasilitasi perubahan organisasi melalui inisiatif HR.
- **Analisis HR:** Menggunakan data dan metrik HR untuk membuat keputusan strategis.

Misalnya, sebuah perusahaan teknologi yang ingin berekspansi ke pasar baru akan menggunakan Strategic HR untuk menganalisis kebutuhan talenta di pasar tersebut, merancang program rekrutmen yang menarik bagi talenta lokal, dan mengembangkan program pelatihan yang spesifik untuk keterampilan yang dibutuhkan di pasar baru tersebut. Di sini, HR berperan sebagai arsitek yang merancang fondasi sumber daya manusia untuk mendukung ekspansi bisnis (Becker & Huselid, 2006). Strategic HR bergeser dari fokus transaksional ke fokus transformasional, di mana HR menjadi agen perubahan dan inovasi.

1.2.3. Talent Management

Talent Management adalah pendekatan yang lebih holistik dan terintegrasi dalam mengelola talenta kunci dalam organisasi. Meskipun seringkali dianggap sebagai bagian dari Strategic HR, *Talent Management* memiliki fokus yang lebih spesifik dan mendalam pada identifikasi, pengembangan, retensi, dan penempatan individu-individu berkinerja tinggi dan berpotensi tinggi (sering disebut sebagai talenta). Tujuannya adalah untuk memastikan organisasi memiliki pasokan talenta yang berkelanjutan untuk mengisi posisi-posisi kritis dan strategis, baik saat ini maupun di masa depan. *Talent Management* adalah tentang mengoptimalkan nilai dari aset manusia yang paling berharga.

Cakupan Talent Management:

- **Perencanaan Sukses:** Mengidentifikasi dan mempersiapkan karyawan untuk mengisi posisi kepemimpinan atau kritis di masa depan.
- **Manajemen Kinerja Berbasis Talenta:** Mengembangkan sistem kinerja yang tidak hanya menilai, tetapi juga mengidentifikasi potensi dan kebutuhan pengembangan talenta.

- **Pengembangan Talenta:** Program pengembangan yang disesuaikan untuk talenta, termasuk *mentoring*, *coaching*, rotasi pekerjaan, dan penugasan proyek strategis.
- **Retensi Talenta:** Strategi untuk mempertahankan talenta kunci melalui kompensasi yang kompetitif, lingkungan kerja yang menarik, dan peluang pengembangan karier.
- **Akuisisi Talenta:** Proses rekrutmen yang lebih canggih untuk menarik talenta terbaik dari pasar.
- **Analisis Talenta:** Menggunakan data untuk memahami profil talenta, kebutuhan pengembangan, dan risiko kehilangan talenta.

Sebagai ilustrasi, sebuah firma konsultan global yang sangat bergantung pada keahlian individu akan menerapkan *Talent Management* dengan sangat serius. Mereka tidak hanya merekrut lulusan terbaik (HRM), atau menyelaraskan rekrutmen dengan strategi ekspansi (Strategic HR), tetapi juga secara aktif mengidentifikasi konsultan muda yang menunjukkan potensi kepemimpinan luar biasa. Mereka akan memberikan program *mentoring* intensif dari mitra senior, menugaskan mereka pada proyek-proyek paling menantang, dan merancang jalur karier yang jelas menuju kemitraan. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa firma tersebut selalu memiliki pemimpin dan ahli yang siap untuk mengambil alih peran kunci di masa depan (Collings & Mellahi, 2009).

1.2.4. Perbandingan Komprehensif

Untuk lebih memperjelas perbedaan antara ketiganya, tabel berikut menyajikan perbandingan berdasarkan beberapa dimensi kunci:

Dimensi Kunci Human Resource Management (HRM) Strategic Human Resource (Strategic HR) Talent Management **Fokus Utama** Operasional, administratif, kepatuhan, efisiensi harian. Integrasi HR dengan strategi bisnis, pencapaian tujuan organisasi. Identifikasi, pengembangan, retensi, dan penempatan talenta kunci. **Cakupan** Seluruh karyawan, fungsi dasar HR. Seluruh karyawan, kebijakan dan praktik HR yang selaras strategi. Individu berkinerja tinggi dan

berpotensi tinggi (talenta). **Orientasi Waktu** Jangka pendek hingga menengah. Jangka menengah hingga panjang. Jangka panjang, keberlanjutan pasokan talenta. **Sifat Aktivitas** Reaktif, transaksional, rutin. Proaktif, transformasional, konsultatif. Proaktif, investasi, pengembangan berkelanjutan. **Tujuan Akhir** Efisiensi operasional, kepatuhan, kepuasan karyawan dasar. Pencapaian tujuan bisnis melalui pengelolaan SDM yang efektif. Memastikan ketersediaan talenta kunci untuk keberlanjutan organisasi. **Contoh Aktivitas** Penggajian, administrasi cuti, pelatihan dasar. Perencanaan suksesi umum, desain organisasi, manajemen kinerja. Program pengembangan kepemimpinan, *high-potential programs*, *talent pools*. **Peran HR** Administrator, penyedia layanan. Mitra bisnis, arsitek strategi. Investor talenta, pengembang, *coach*.

Meskipun memiliki perbedaan, penting untuk dicatat bahwa ketiganya tidak saling eksklusif, melainkan saling melengkapi dan membangun satu sama lain. HRM menyediakan fondasi operasional yang kuat. Strategic HR memastikan bahwa fondasi tersebut selaras dengan arah bisnis. Sementara itu, *Talent Management* adalah lapisan yang lebih canggih yang berfokus pada optimalisasi aset manusia paling berharga untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. Tanpa HRM yang efektif, Strategic HR akan kesulitan beroperasi. Tanpa Strategic HR yang mengintegrasikan HR dengan strategi bisnis, *Talent Management* mungkin akan menjadi inisiatif yang terisolasi dan tidak selaras dengan kebutuhan organisasi secara keseluruhan (Cascio & Boudreau, 2016).

Dalam konteks bisnis yang semakin kompetitif dan dinamis, organisasi perlu bergerak melampaui HRM tradisional menuju Strategic HR dan, yang lebih penting, mengadopsi pendekatan *Talent Management* yang komprehensif. Ini bukan hanya tentang mengelola karyawan, tetapi tentang mengelola *kapasitas manusia* yang strategis untuk mendorong inovasi, pertumbuhan, dan keberlanjutan organisasi di masa depan.

1.3. Kerangka Kerja Manajemen Talenta (Siklus dan Komponen)

Manajemen talenta bukanlah serangkaian aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan sebuah sistem terintegrasi yang beroperasi dalam kerangka kerja yang jelas. Kerangka kerja ini menyediakan struktur dan panduan bagi organisasi untuk mengelola talenta secara strategis, memastikan bahwa setiap tahapan saling mendukung untuk mencapai tujuan bisnis. Memahami siklus dan komponen kerangka kerja ini sangat krusial untuk implementasi manajemen talenta yang efektif.

1.3.1. Siklus Manajemen Talenta

Siklus manajemen talenta seringkali digambarkan sebagai proses berkelanjutan yang melibatkan beberapa tahapan kunci. Meskipun ada variasi dalam penamaan tahapan ini, esensinya tetap sama: menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan mengoptimalkan talenta. Salah satu model yang banyak digunakan adalah siklus yang mencakup perencanaan, akuisisi, pengembangan, retensi, dan transisi talenta (Collings et al., 2022).

- **Perencanaan Talenta (Talent Planning):** Tahap awal ini melibatkan identifikasi kebutuhan talenta organisasi di masa kini dan masa depan. Ini bukan sekadar menghitung jumlah karyawan yang dibutuhkan, tetapi juga menganalisis jenis keterampilan, kompetensi, dan pengalaman yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis. Perencanaan talenta yang efektif memerlukan pemahaman mendalam tentang strategi bisnis, tren pasar, dan proyeksi pertumbuhan. Misalnya, sebuah perusahaan teknologi yang berencana untuk berekspansi ke pasar *artificial intelligence* (AI) harus merencanakan kebutuhan talenta dengan keahlian AI, *machine learning*, dan *data science*, bukan hanya merekrut *software engineer* generik. Analisis *gap* talenta, yaitu membandingkan talenta yang ada dengan talenta yang dibutuhkan, menjadi bagian integral dari tahap ini (Cascio & Boudreau, 2023).

- **Akuisisi Talenta (Talent Acquisition):** Setelah kebutuhan talenta teridentifikasi, tahap selanjutnya adalah menarik dan merekrut individu yang tepat. Akuisisi talenta melampaui rekrutmen tradisional; ini adalah pendekatan strategis yang mencakup *employer branding*, *sourcing* kandidat, seleksi, dan *onboarding*. *Employer branding* yang kuat, misalnya, dapat menarik kandidat berkualitas tinggi bahkan sebelum ada lowongan pekerjaan. Proses seleksi harus dirancang untuk mengidentifikasi tidak hanya keterampilan teknis tetapi juga kesesuaian budaya dan potensi pertumbuhan. *Onboarding* yang efektif memastikan karyawan baru terintegrasi dengan baik ke dalam organisasi dan mulai berkontribusi secara produktif sesegera mungkin (CIPD, 2021).
- **Pengembangan Talenta (Talent Development):** Tahap ini berfokus pada peningkatan kapabilitas dan kinerja karyawan. Ini mencakup berbagai inisiatif seperti pelatihan, pengembangan kepemimpinan, *mentoring*, *coaching*, rotasi pekerjaan, dan perencanaan suksesi. Tujuan utamanya adalah untuk memastikan bahwa karyawan memiliki keterampilan yang relevan untuk peran mereka saat ini dan masa depan, serta untuk mempersiapkan mereka menghadapi tantangan baru. Sebagai contoh, sebuah perusahaan manufaktur mungkin menginvestasikan dalam pelatihan *lean manufacturing* untuk meningkatkan efisiensi operasional, sekaligus mengembangkan program kepemimpinan untuk manajer lini guna mempersiapkan mereka untuk peran yang lebih senior. Pengembangan talenta juga harus selaras dengan jalur karier yang jelas, memberikan karyawan visi tentang bagaimana mereka dapat tumbuh dalam organisasi (Ulrich & Dulebohn, 2015).
- **Retensi Talenta (Talent Retention):** Setelah berinvestasi dalam menarik dan mengembangkan talenta, organisasi harus berupaya untuk mempertahankan mereka. Retensi talenta melibatkan penciptaan lingkungan kerja yang menarik dan memuaskan, di mana karyawan merasa dihargai, termotivasi, dan memiliki peluang untuk berkembang. Ini bisa dicapai melalui kompensasi dan tunjangan yang kompetitif, budaya kerja yang

positif, keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan kinerja, dan peluang pengembangan karier. Sebuah studi kasus di industri teknologi menunjukkan bahwa perusahaan yang menawarkan fleksibilitas kerja, program kesehatan mental, dan jalur karier yang jelas memiliki tingkat retensi yang lebih tinggi dibandingkan pesaingnya (Deloitte, 2023).

- **Transisi Talenta (Talent Transition):** Tahap ini seringkali kurang mendapat perhatian, namun sama pentingnya. Transisi talenta mencakup pengelolaan pergerakan karyawan di dalam organisasi (misalnya, promosi, transfer) dan keluar dari organisasi (misalnya, pensiun, *resignation*). Untuk pergerakan internal, ini melibatkan perencanaan suksesi yang matang untuk memastikan kelangsungan kepemimpinan dan keahlian. Untuk pergerakan keluar, proses *offboarding* yang profesional dan program alumni dapat menjaga hubungan baik dengan mantan karyawan, yang mungkin menjadi *brand ambassador* atau bahkan kembali di masa depan. Mengelola transisi dengan baik juga membantu menjaga moral karyawan yang tersisa dan meminimalkan gangguan operasional (Bersin by Deloitte, 2017).

1.3.2. Komponen Kerangka Kerja Manajemen Talenta

Selain siklus yang berurutan, kerangka kerja manajemen talenta juga terdiri dari beberapa komponen kunci yang saling terkait dan mendukung setiap tahapan siklus.

- **Strategi Bisnis dan Budaya Organisasi:** Manajemen talenta tidak dapat berdiri sendiri; ia harus terintegrasi erat dengan strategi bisnis keseluruhan organisasi. Tujuan manajemen talenta harus selaras dengan tujuan bisnis. Misalnya, jika strategi bisnis adalah inovasi, maka manajemen talenta harus fokus pada menarik dan mengembangkan talenta yang kreatif dan adaptif. Budaya organisasi juga memainkan peran fundamental. Budaya yang mendukung pembelajaran, kolaborasi, dan *feedback* akan memfasilitasi pengembangan dan retensi talenta (Becker & Huselid, 2006).
- **Kepemimpinan dan Keterlibatan Manajer:** Manajer lini adalah garda terdepan dalam implementasi manajemen talenta.

Mereka bertanggung jawab untuk mengidentifikasi kebutuhan talenta tim mereka, memberikan *feedback*, membimbing pengembangan karyawan, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif. Oleh karena itu, pengembangan kepemimpinan dan pelatihan manajer tentang praktik manajemen talenta sangat penting. Tanpa keterlibatan aktif dari kepemimpinan, inisiatif manajemen talenta cenderung gagal (CIPD, 2021).

- **Teknologi dan Analitik Talenta:** Pemanfaatan teknologi, seperti *Human Resources Information Systems* (HRIS) dan *Talent Management Systems* (TMS), sangat penting untuk mengelola data talenta secara efisien. Lebih dari itu, analitik talenta memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan berbasis data mengenai rekrutmen, pengembangan, dan retensi. Misalnya, analitik dapat digunakan untuk memprediksi risiko *turnover*, mengidentifikasi faktor-faktor yang berkorelasi dengan kinerja tinggi, atau mengevaluasi efektivitas program pelatihan (Bersin by Deloitte, 2017).
- **Pengukuran dan Evaluasi:** Kerangka kerja manajemen talenta yang efektif harus mencakup mekanisme untuk mengukur dan mengevaluasi keberhasilan inisiatif. Ini melibatkan penetapan *Key Performance Indicators* (KPIs) yang relevan, seperti tingkat retensi, waktu untuk mengisi posisi, kepuasan karyawan, dan dampak program pengembangan terhadap kinerja bisnis. Evaluasi yang berkelanjutan memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi area perbaikan dan mengadaptasi strategi manajemen talenta sesuai kebutuhan (Collings et al., 2022).
- **Kompensasi dan Penghargaan:** Sistem kompensasi dan penghargaan yang adil dan kompetitif adalah komponen vital dalam menarik dan mempertahankan talenta. Ini tidak hanya mencakup gaji pokok, tetapi juga tunjangan, bonus, insentif berbasis kinerja, dan pengakuan non-moneter. Sistem ini harus dirancang untuk memotivasi kinerja tinggi dan menghargai kontribusi karyawan yang selaras dengan tujuan organisasi (Cascio & Boudreau, 2023).

Dengan memahami dan mengimplementasikan siklus serta komponen-komponen ini secara holistik, organisasi dapat membangun sistem manajemen talenta yang kuat, yang tidak hanya mendukung tujuan bisnis saat ini tetapi juga mempersiapkan mereka untuk tantangan masa depan.

1.4. Isu Kontemporer: *War for Talent, Skill Shortage, dan Future of Work*

Manajemen talenta modern tidak dapat dipisahkan dari lanskap bisnis yang terus berubah dan diwarnai oleh berbagai isu kontemporer yang kompleks. Tiga isu utama yang secara signifikan membentuk strategi manajemen talenta saat ini adalah *war for talent*, *skill shortage*, dan *future of work*. Memahami dinamika dan implikasi dari isu-isu ini sangat krusial bagi organisasi yang ingin tetap kompetitif dan berkelanjutan.

1.4.1. War for Talent

Konsep *war for talent* pertama kali dipopulerkan oleh McKinsey & Company pada akhir 1990-an, menggambarkan persaingan ketat antar organisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat yang memiliki keterampilan dan potensi tinggi (Chambers et al., 1998). Meskipun istilah ini sudah berusia lebih dari dua dekade, relevansinya justru semakin meningkat di era digital dan ekonomi berbasis pengetahuan saat ini.

War for talent bukan hanya tentang merekrut karyawan terbaik, tetapi juga tentang menciptakan lingkungan kerja yang menarik, menantang, dan memberikan peluang pengembangan karier yang jelas. Organisasi bersaing tidak hanya dalam hal kompensasi dan tunjangan, tetapi juga dalam budaya perusahaan, fleksibilitas kerja, dan *employer branding*. Sebagai contoh, perusahaan teknologi raksasa seperti Google dan Apple secara konsisten berinvestasi besar dalam menciptakan kampus kerja yang inovatif, program pengembangan karyawan yang komprehensif, dan budaya yang mendorong kreativitas dan kolaborasi, semua ini bertujuan untuk

menarik dan mempertahankan talenta terbaik di industri (Davenport & Harris, 2017).

Implikasi dari *war for talent* sangat luas. Pertama, biaya akuisisi talenta meningkat secara signifikan. Organisasi harus mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk rekrutmen, *headhunting*, dan *onboarding*. Kedua, retensi talenta menjadi prioritas utama. Kehilangan karyawan kunci dapat menyebabkan kerugian produktivitas, hilangnya pengetahuan institusional, dan biaya penggantian yang tinggi. Ketiga, organisasi dipaksa untuk lebih proaktif dalam mengidentifikasi dan mengembangkan talenta internal melalui program suksesi dan pengembangan kepemimpinan. Studi oleh Deloitte (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang memiliki strategi manajemen talenta yang kuat lebih mampu menavigasi *war for talent* dan mencapai tujuan bisnis mereka.

1.4.2. Skill Shortage

Isu *skill shortage* atau kelangkaan keterampilan adalah fenomena di mana pasokan tenaga kerja dengan keterampilan tertentu tidak mencukupi untuk memenuhi permintaan pasar. Ini bukan hanya masalah kuantitas, tetapi juga kualitas keterampilan yang dibutuhkan. Dengan pesatnya perkembangan teknologi dan perubahan model bisnis, banyak keterampilan yang relevan di masa lalu menjadi usang, sementara keterampilan baru yang sangat dibutuhkan belum tersedia secara luas di pasar tenaga kerja.

Kelangkaan keterampilan dapat terjadi di berbagai sektor dan tingkatan. Misalnya, di sektor teknologi, terdapat kekurangan yang signifikan untuk talenta di bidang kecerdasan buatan (AI), *machine learning*, *data science*, dan *cybersecurity* (World Economic Forum, 2023). Keterampilan *soft skills* seperti pemikiran kritis, pemecahan masalah, kreativitas, dan kemampuan beradaptasi juga semakin dicari, namun seringkali sulit ditemukan (ManpowerGroup, 2022).

Dampak dari *skill shortage* sangat merugikan bagi organisasi. Pertama, menghambat inovasi dan pertumbuhan. Tanpa talenta

yang tepat, organisasi kesulitan untuk mengembangkan produk dan layanan baru atau memasuki pasar baru. Kedua, meningkatkan biaya operasional karena organisasi mungkin harus membayar premi lebih tinggi untuk talenta langka atau menginvestasikan lebih banyak dalam pelatihan. Ketiga, dapat menurunkan kualitas produk atau layanan jika pekerjaan dilakukan oleh individu yang kurang terampil.

Untuk mengatasi *skill shortage*, organisasi perlu mengadopsi pendekatan multi-dimensi. Ini termasuk:

- **Reskilling dan Upskilling:** Melatih karyawan yang ada untuk memperoleh keterampilan baru atau meningkatkan keterampilan yang sudah dimiliki. Program pelatihan internal, kemitraan dengan lembaga pendidikan, dan platform pembelajaran daring menjadi sangat penting.
- **Kemitraan Strategis:** Berkolaborasi dengan universitas, lembaga vokasi, dan penyedia pelatihan untuk mengembangkan kurikulum yang relevan dengan kebutuhan industri.
- **Rekrutmen Inovatif:** Memperluas jangkauan rekrutmen, mempertimbangkan kandidat dari latar belakang non-tradisional, atau bahkan merekrut talenta dari pasar global.
- **Pengembangan Budaya Belajar Berkelanjutan:** Mendorong karyawan untuk terus belajar dan beradaptasi dengan perubahan.

1.4.3. Future of Work

Future of work adalah konsep yang mencakup perubahan fundamental dalam cara kerja, tempat kerja, dan tenaga kerja yang didorong oleh kemajuan teknologi, perubahan demografi, dan pergeseran nilai-nilai sosial. Pandemi COVID-19 telah mempercepat banyak tren yang terkait dengan *future of work*, seperti adopsi kerja jarak jauh dan model kerja hibrida.

Beberapa aspek kunci dari *future of work* meliputi:

- **Otomatisasi dan AI:** Otomatisasi dan kecerdasan buatan akan terus mengubah sifat pekerjaan, mengotomatisasi tugas-tugas rutin dan repetitif, serta menciptakan peran baru yang membutuhkan keterampilan kognitif dan sosial yang lebih tinggi (Acemoglu & Restrepo, 2019).

- **Model Kerja Fleksibel:** Kerja jarak jauh, kerja hibrida, dan *gig economy* menjadi semakin umum. Organisasi perlu mengembangkan kebijakan dan infrastruktur yang mendukung model kerja ini, sambil memastikan keterlibatan karyawan dan produktivitas tetap optimal.
- **Tenaga Kerja Multigenerasi:** Organisasi akan terus menghadapi tantangan dalam mengelola dan memotivasi tenaga kerja yang terdiri dari berbagai generasi (Baby Boomers, Gen X, Milenial, Gen Z) dengan nilai, ekspektasi, dan gaya kerja yang berbeda.
- **Pentingnya Kesejahteraan Karyawan:** Kesehatan mental dan fisik karyawan menjadi fokus utama. Organisasi diharapkan untuk menyediakan dukungan yang komprehensif untuk kesejahteraan karyawan, termasuk program kesehatan, fleksibilitas, dan lingkungan kerja yang inklusif.

Implikasi *future of work* terhadap manajemen talenta sangat mendalam. Manajer talenta harus proaktif dalam merancang strategi yang adaptif dan berorientasi masa depan. Ini berarti:

- **Membangun Agilitas Organisasi:** Organisasi harus mampu dengan cepat beradaptasi dengan perubahan kebutuhan keterampilan dan model kerja.
- **Fokus pada Pengalaman Karyawan (EX):** Menciptakan pengalaman karyawan yang positif dan bermakna menjadi kunci untuk menarik dan mempertahankan talenta di lingkungan kerja yang fleksibel.
- **Pengembangan Kepemimpinan Adaptif:** Pemimpin perlu mengembangkan keterampilan baru untuk mengelola tim yang tersebar secara geografis, memotivasi karyawan dalam lingkungan yang tidak pasti, dan mendorong inovasi.
- **Etika dan Tanggung Jawab Sosial:** Organisasi diharapkan untuk beroperasi secara etis dan bertanggung jawab secara sosial, terutama dalam penggunaan teknologi dan dampaknya terhadap tenaga kerja.

Secara keseluruhan, *war for talent*, *skill shortage*, dan *future of work* adalah isu-isu yang saling terkait dan membentuk lanskap

manajemen talenta saat ini. Organisasi yang berhasil menavigasi tantangan ini adalah mereka yang mampu mengembangkan strategi manajemen talenta yang holistik, adaptif, dan berpusat pada manusia, memastikan bahwa mereka memiliki talenta yang tepat, dengan keterampilan yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan strategis mereka.

GLOSARIUM

- **Akuisisi Talenta:** Proses strategis yang melampaui perekrutan tradisional, mencakup *employer branding*, *sourcing* proaktif, dan pengalaman kandidat yang unggul untuk menarik individu berbakat ke dalam organisasi;
- **Alignment (Keselarasan):** Kondisi di mana *talent strategy* terintegrasi dan mendukung secara langsung tujuan serta arah strategi organisasi secara keseluruhan, memastikan kapabilitas manusia tersedia dan optimal untuk pencapaian bisnis;
- **Benefits:** Program-program yang dirancang untuk melindungi karyawan dan keluarga mereka dari risiko finansial serta meningkatkan kesejahteraan mereka, meliputi asuransi kesehatan, rencana pensiun, dan cuti berbayar;
- **Budaya Pembelajaran (Learning Culture):** Seperangkat nilai, kepercayaan, dan praktik yang mendorong serta mendukung pembelajaran berkelanjutan di seluruh organisasi, menciptakan lingkungan di mana karyawan merasa aman untuk bereksperimen, berbagi pengetahuan, dan mencari peluang pertumbuhan;
- **Career Lattice:** Model perencanaan karier yang fleksibel dan multidimensional, memungkinkan karyawan untuk bergerak secara horizontal, diagonal, atau bahkan sesekali mundur guna mendapatkan pengalaman baru dan mengembangkan keterampilan yang beragam;
- **Career Path:** Model perencanaan karier tradisional yang bersifat linier dan hierarkis, merujuk pada urutan posisi yang telah ditentukan sebelumnya yang dapat diikuti oleh seorang karyawan dalam suatu organisasi;
- **Coach:** Proses kolaboratif di mana seorang pemimpin memberdayakan individu untuk menemukan solusi mereka

sendiri, mengembangkan keterampilan baru, dan mencapai potensi penuh mereka melalui fasilitasi dan umpan balik konstruktif;

- **Compensation:** Pembayaran yang diterima karyawan sebagai imbalan atas pekerjaan yang dilakukan, mencakup gaji pokok, gaji variabel (bonus, insentif), dan pembayaran berbasis kinerja lainnya;
- **Continuous Feedback:** Proses pemberian umpan balik secara teratur, tepat waktu, dan berkelanjutan dari berbagai sumber kepada karyawan, dengan fokus pada pengembangan di masa depan dan terintegrasi dalam alur kerja sehari-hari;
- **Diversity (Keberagaman):** Spektrum perbedaan yang ada di antara individu dalam suatu organisasi, meliputi karakteristik terlihat (misalnya ras, jenis kelamin, usia) dan tidak terlihat (misalnya latar belakang pendidikan, gaya berpikir, orientasi seksual), yang membawa perspektif dan ide berbeda;
- **Equity (Kesetaraan):** Pendekatan yang berfokus pada keadilan dengan mengakui kebutuhan dan tantangan individu yang berbeda, serta menyediakan dukungan atau sumber daya yang sesuai untuk menghilangkan hambatan sistemik dan mencapai hasil yang setara;
- **Evaluasi Pembelajaran Model Kirkpatrick:** Kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur efektivitas program pembelajaran melalui empat tingkatan: reaksi peserta, tingkat pembelajaran, perubahan perilaku, dan dampak hasil bisnis;
- **Gap Analysis (Analisis Kesenjangan):** Proses sistematis untuk membandingkan talenta, keterampilan, dan kapabilitas yang dimiliki organisasi saat ini dengan yang dibutuhkan di masa depan untuk melaksanakan strategi bisnis;
- **Groupthink:** Fenomena psikologis di mana kelompok yang homogen cenderung membuat keputusan yang kurang optimal karena adanya tekanan untuk mencapai konsensus, sehingga menghambat pemikiran kritis dan eksplorasi alternatif;
- **Hard Skills:** Kemampuan teknis dan fungsional yang spesifik, dapat diukur, dan seringkali diperoleh melalui pendidikan

formal, pelatihan, atau pengalaman kerja, bersifat *tangible* dan terkait langsung dengan tugas pekerjaan tertentu;

- **High Potential (HiPo):** Kategori individu yang menunjukkan kapasitas luar biasa untuk berkembang menjadi pemimpin kunci di masa depan, ditandai dengan kemampuan, aspirasi, dan komitmen untuk naik ke posisi kepemimpinan senior dan memberikan dampak signifikan pada organisasi;
- **HRIS (Human Resource Information System):** Perangkat lunak atau platform terpusat yang dirancang untuk mengelola dan mengotomatisasi fungsi-fungsi inti Sumber Daya Manusia, berfungsi sebagai repositori data karyawan dari rekrutmen hingga retensi;
- **Inclusion (Inklusi):** Upaya aktif untuk menciptakan lingkungan kerja di mana setiap individu merasa dihargai, dihormati, didukung, dan memiliki rasa memiliki, memastikan semua suara didengar dan setiap orang memiliki kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dan berkontribusi;
- **Kandidat Pasif:** Individu yang tidak secara aktif mencari pekerjaan tetapi mungkin terbuka untuk peluang baru jika ditawarkan, seringkali memerlukan strategi rekrutmen yang lebih proaktif seperti *headhunting* atau *networking*;
- **Kepemimpinan:** Tanggung jawab kolektif yang melibatkan seluruh jajaran dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi untuk memastikan keberlanjutan pertumbuhan dan inovasi;
- **Kepuasan Kerja:** Keadaan emosional yang menyenangkan atau positif yang dihasilkan dari penilaian pekerjaan atau pengalaman kerja seseorang. Ini adalah respons afektif terhadap pekerjaan dan lingkungan kerja yang memengaruhi sikap karyawan;
- **Keterlibatan Karyawan (Employee Engagement):** Tingkat antusiasme dan komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi mereka, yang dapat diukur melalui survei kepuasan kerja dan rasa memiliki;
- **Komitmen Afektif:** Keinginan karyawan untuk tetap berada dalam organisasi karena ikatan emosional, identifikasi dengan nilai-nilai organisasi, dan rasa suka terhadap pekerjaan serta

rekan kerja. Ini adalah jenis komitmen yang paling diinginkan karena didasarkan pada keinginan intrinsik;

- **Komitmen Organisasional:** Sejauh mana seorang karyawan mengidentifikasi diri dengan organisasi tertentu dan tujuan-tujuannya, serta ingin mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Konsep ini sering dibagi menjadi tiga komponen utama: afektif, berkelanjutan, dan normatif;
- **Kompetensi:** Kombinasi terintegrasi dari pengetahuan, keterampilan, dan atribut pribadi yang memungkinkan individu untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan mencapai hasil yang diinginkan;
- **Learning Agility:** Kemampuan untuk belajar dari pengalaman, beradaptasi dengan situasi baru, dan menerapkan pembelajaran tersebut dalam konteks yang berbeda, melibatkan rasa ingin tahu, keterbukaan terhadap ide-ide baru, serta kemampuan untuk *unlearn* dan *relearn*;
- **Manajemen Kinerja:** Pilar fundamental dalam strategi sumber daya manusia yang melibatkan pendekatan sistematis untuk mengevaluasi, mengelola, dan mengembangkan kinerja karyawan guna mencapai tujuan organisasi;
- **Manajemen Talenta:** Pendekatan holistik dan terintegrasi untuk mengelola siklus hidup karyawan dalam suatu organisasi, mulai dari perekrutan hingga pensiun, dengan tujuan menyelaraskan praktik sumber daya manusia dengan tujuan bisnis strategis;
- **Meta-Skills:** Keterampilan yang memungkinkan individu untuk belajar, beradaptasi, dan mengembangkan *hard* dan *soft skills* baru secara berkelanjutan, bersifat universal dan fundamental untuk navigasi dalam ketidakpastian;
- **Motivasi:** Kekuatan internal atau eksternal yang mendorong individu untuk bertindak, mencapai tujuan, dan mempertahankan perilaku tertentu dalam pekerjaannya. Dalam konteks retensi, motivasi mengacu pada dorongan karyawan untuk tetap produktif, terlibat, dan merasa memiliki tujuan;
- **Onboarding:** Proses strategis dan komprehensif untuk mengintegrasikan karyawan baru secara sosial dan profesional ke

dalam organisasi, membekali mereka dengan pengetahuan, keterampilan, dan koneksi yang diperlukan untuk sukses;

- **Pay Philosophy:** Pernyataan formal yang mengartikulasikan keyakinan dan prinsip-prinsip organisasi mengenai bagaimana karyawan akan dibayar, berfungsi sebagai panduan strategis untuk keputusan kompensasi;
- **Pengambilan Keputusan Berbasis Data:** Proses pengambilan keputusan strategis dalam manajemen talenta yang didukung oleh analisis data akurat dan mendalam, bukan hanya intuisi, untuk meningkatkan efektivitas dan nilai strategis organisasi;
- **People Analytics:** Pendekatan berbasis data yang menggunakan metode statistik, pemodelan prediktif, dan visualisasi data SDM untuk memahami, memprediksi, dan meningkatkan kinerja organisasi melalui wawasan empiris;
- **Performance Appraisal:** Pendekatan tradisional dalam manajemen kinerja yang berfokus pada evaluasi retrospektif kinerja karyawan secara periodik, biasanya tahunan, untuk mengukur pencapaian target dan standar;
- **Perencanaan Karier:** Proses sistematis yang melibatkan individu dan organisasi dalam mengidentifikasi tujuan karier, mengembangkan keterampilan, dan merancang jalur untuk mencapai kemajuan profesional;
- **Perencanaan Rekrutmen Strategis:** Proses proaktif dan terintegrasi untuk mengantisipasi kebutuhan talenta di masa depan, menganalisis pasar tenaga kerja, dan mengembangkan strategi untuk menarik, mengevaluasi, serta merekrut individu yang tepat sesuai tujuan bisnis jangka panjang;
- **Perang untuk Talenta (*War for Talent*):** Istilah yang menggambarkan persaingan ketat antarorganisasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat, terutama di posisi-posisi kunci, yang dipicu oleh kelangkaan talenta di pasar kerja;
- **Perspektif Eksklusif:** Pendekatan dalam manajemen talenta yang berfokus pada identifikasi dan pengembangan sekelompok kecil karyawan yang dianggap berpotensi tinggi atau kunci yang sangat penting untuk keberhasilan organisasi;

- **Perspektif Inklusif:** Pendekatan dalam manajemen talenta yang menganggap semua karyawan sebagai talenta dan berfokus pada pengembangan seluruh tenaga kerja, menekankan bahwa setiap individu memiliki potensi untuk berkontribusi;
- **Pipa Talenta:** Kumpulan individu berbakat yang telah diidentifikasi dan dikembangkan secara internal untuk mengisi posisi-posisi kunci di masa depan, memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan keahlian dalam organisasi;
- **Potensi:** Kapasitas atau kemampuan laten seseorang untuk berkembang dan mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi di masa depan, yang diukur melalui indikator seperti kemampuan kognitif, motivasi, *learning agility*, dan karakteristik kepribadian;
- **Pra-onboarding:** Fase awal dalam proses onboarding yang dimulai setelah tawaran pekerjaan diterima dan sebelum hari pertama karyawan, melibatkan penyelesaian dokumen administratif dan persiapan fisik untuk mengurangi kecemasan;
- **Prediksi Turnover:** Aplikasi *people analytics* yang mengidentifikasi faktor-faktor penyebab *turnover* karyawan dan memprediksi individu atau kelompok karyawan yang berisiko tinggi untuk meninggalkan organisasi di masa depan;
- **Readiness:** Tingkat di mana seorang individu siap untuk mengambil peran atau tanggung jawab baru saat ini atau dalam waktu dekat, melibatkan kombinasi keterampilan, pengetahuan, pengalaman, dan atribut pribadi yang diperlukan untuk berhasil dalam peran tertentu;
- **Recency Bias:** Kecenderungan manajer untuk lebih mengingat dan memberikan bobot lebih pada kejadian atau kinerja terbaru karyawan dibandingkan dengan kinerja yang terjadi sepanjang periode penilaian sebelumnya;
- **Recognition:** Penghargaan formal dan informal atas kontribusi, upaya, dan pencapaian karyawan, yang dapat berupa pujian verbal, penghargaan non-moneter, atau program penghargaan formal;
- **Retensi Karyawan:** Kemampuan organisasi untuk mempertahankan talenta terbaiknya dalam jangka waktu tertentu. Ini merupakan pilar utama keberlanjutan dan

kesuksesan organisasi, yang dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan, dan komitmen karyawan;

- **Retensi Karyawan Baru:** Indikator keberhasilan onboarding yang mengukur persentase karyawan baru yang tetap bekerja di organisasi dalam periode waktu tertentu, biasanya 6-12 bulan pertama;
- **ROI Program Talenta:** Pengukuran dampak finansial dari investasi dalam program manajemen talenta, mengevaluasi keuntungan yang diperoleh dibandingkan dengan biaya yang dikeluarkan untuk program tersebut;
- **Segmentasi Kandidat:** Pembagian pasar kandidat menjadi kelompok-kelompok yang lebih kecil dan homogen berdasarkan karakteristik, kebutuhan, dan preferensi tertentu, bertujuan untuk mengembangkan strategi rekrutmen yang lebih terarah dan personal;
- **Siklus Hidup Karyawan:** Rangkaian tahapan yang dilalui seorang individu dalam suatu organisasi, mulai dari perekrutan, orientasi, pengembangan, manajemen kinerja, hingga retensi dan potensi pensiun atau keluar dari organisasi;
- **Sistem Manajemen Pembelajaran (Learning Management System/LMS):** Platform perangkat lunak yang digunakan untuk mengelola, mendistribusikan, dan melacak program pelatihan dan pembelajaran dalam suatu organisasi;
- **Soft Skills:** Atribut pribadi, karakteristik, dan kemampuan interpersonal yang memengaruhi bagaimana seseorang berinteraksi dengan orang lain dan mengelola diri sendiri, lebih sulit diukur secara kuantitatif namun signifikan dampaknya terhadap kinerja dan kolaborasi;
- **Sosialisasi Peran:** Fokus dalam strategi onboarding yang bertujuan membantu karyawan baru memahami secara mendalam tanggung jawab pekerjaan, ekspektasi kinerja, dan kontribusi peran terhadap tujuan organisasi;
- **Strategi Onboarding:** Rencana terstruktur dan berkelanjutan yang dirancang untuk mengintegrasikan karyawan baru secara efektif, mengurangi *time-to-productivity*, meningkatkan retensi, dan mempercepat sosialisasi budaya;

- **Strategi Pembelajaran (Learning Strategy):** Rencana sistematis yang dirancang oleh organisasi untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kapabilitas karyawannya guna mencapai tujuan bisnis strategis, mengintegrasikan berbagai metode, teknologi, dan sumber daya pembelajaran;
- **Talent Champion:** Pemimpin yang secara proaktif mengadvokasi dan mempromosikan pengembangan talenta di seluruh organisasi, berkomitmen untuk melihat potensi dalam setiap individu, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan;
- **Talent Development:** Peluang bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan mereka, meliputi pelatihan, pendidikan, rotasi pekerjaan, *mentoring*, dan jalur karier yang jelas;
- **Talent Pipeline:** Kumpulan talenta yang telah diidentifikasi dan dikembangkan secara internal untuk mengisi posisi-posisi kunci di masa depan, memastikan keberlanjutan kepemimpinan dan kapabilitas organisasi;
- **Talent Strategy (Strategi Talenta):** Rencana komprehensif yang menguraikan bagaimana organisasi akan mengelola sumber daya manusianya, mulai dari akuisisi hingga retensi, untuk mencapai tujuan bisnis strategisnya;
- **Talenta:** Individu dengan kombinasi unik dari kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan potensi yang berkontribusi signifikan terhadap pencapaian tujuan organisasi;
- **Tujuan Pembelajaran SMART:** Kriteria penetapan tujuan pembelajaran yang spesifik (Specific), terukur (Measurable), dapat dicapai (Achievable), relevan (Relevant), dan terikat waktu (Time-bound) untuk memastikan efektivitas dan dampak yang jelas;
- **Time-to-Productivity (Waktu untuk Produktivitas Penuh):** Metrik yang mengukur berapa lama waktu yang dibutuhkan karyawan baru untuk mencapai tingkat kinerja yang diharapkan atau standar dalam peran mereka;

- **Tokenisme:** Praktik simbolis di mana organisasi merekrut atau mempromosikan individu dari kelompok minoritas atau kurang terwakili hanya untuk menciptakan kesan keberagaman, tanpa adanya komitmen nyata terhadap inklusi atau kesetaraan yang mendalam;
- **Total Rewards:** Kerangka kerja strategis yang mengintegrasikan semua aspek kompensasi, tunjangan, manajemen kinerja, pengakuan, pengembangan, dan lingkungan kerja yang mendukung untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan;
- **Transferable Skills:** Keterampilan yang dapat diterapkan dan bernilai di berbagai peran, departemen, atau industri, yang diperoleh melalui pengalaman dan pembelajaran;
- **Turnover Karyawan:** Tingkat di mana karyawan meninggalkan suatu organisasi dalam periode waktu tertentu, yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor termasuk kurangnya inklusi atau kepuasan kerja;
- **Umpan Balik Konstruktif:** Komponen penting dalam *coaching* yang disampaikan secara spesifik, tepat waktu, dan dapat ditindaklanjuti, berfokus pada perilaku dan berorientasi pada pertumbuhan individu;
- **Upskilling:** Proses peningkatan keterampilan karyawan yang sudah ada untuk menguasai kemampuan baru yang relevan dengan perubahan teknologi atau kebutuhan bisnis di masa depan;
- **Work-Life Effectiveness:** Inisiatif yang mendukung karyawan dalam menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka, seperti jadwal kerja fleksibel, opsi kerja jarak jauh, dan program bantuan karyawan;
- **Workforce Planning:** Proses sistematis untuk menganalisis kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa depan, mengidentifikasi kesenjangan keterampilan, dan merumuskan strategi untuk memastikan organisasi memiliki jumlah dan jenis talenta yang tepat.

REFERENSI

- Acemoglu, D., & Restrepo, P. (2019). *Automation and New Tasks: How Technology Complements Labor*. *American Economic Review*, 109(5), 1638-1671.
- Barrick, M. R., & Mount, M. K. (1991). *The Big Five personality dimensions and job performance: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 44(1), 1-26.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2015). *Organizational socialization: The effective onboarding of new employees*. Oxford University Press.
- Bauer, T. N., & Erdogan, B. (2019). *Onboarding New Employees: Maximizing Success*. SHRM Foundation. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/special-reports-and-expert-views/Documents/Onboarding-New-Employees.pdf>
- Bauer, T. N., Erdogan, B., Caughlin, D. E., & Liden, R. C. (2020). *The effects of onboarding tactics on new employee adjustment: A meta-analytic review*. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 1-23.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). *Strategic human resources management: Where do we go from here?*. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bersin, J. (2018). *The Employee Experience: How to Deliver an Exceptional Employee Experience and Drive Business Results*. John Wiley & Sons.
- Bersin, J. (2018). *The Employee Experience: Culture, Engagement, and Beyond*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2018/employee-experience-culture-engagement.html>
- Bersin, J. (2020). *The Big Reset: The Future of Work, Learning, and HR*. John Wiley & Sons.

- Bersin, J. (2020). *The Skills-Based Organization: A New Operating Model for the Future of Work*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/skills-based-organization.html>
- Bersin, J., Schaninger, B., & Van Durme, Y. (2023). *The Skills-Based Organization: A New Operating Model for Talent*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/skills-based-organization.html>
- Bersin by Deloitte. (2017). *The Employee Experience: Culture, Engagement, and Beyond*. Deloitte University Press.
- Bersin by Deloitte. (2018). *The Employee Referral Program: A Powerful Tool for Talent Acquisition*. <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/human-capital/articles/employee-referral-program-talent-acquisition.html>
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2019). *Beyond HR: The New Science of Human Capital*. Harvard Business Review Press.
- Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2019). *Applied Psychology in Talent Management* (8th ed.). SAGE Publications.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2016). *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. Pearson Education.
- Cascio, W. F., & Boudreau, J. W. (2023). *Strategic Human Resource Management: A Guide for Executives*. SAGE Publications.
- Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2020). Applicant attraction to organizations and job choice: A meta-analytic review of the correlates of recruiting outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 105(1), 1-30.
- Chapman, J. R., & Webster, C. (2019). *Talent Acquisition: A Guide to Recruiting and Retaining Great Employees*. Kogan Page.
- Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2016). Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture. *Research in Organizational Behavior*, 36, 199-224.

- Chaudhary, R., Rangnekar, S., & Barua, M. K. (2023). *The role of mentoring in employee onboarding and its impact on job satisfaction and turnover intention*. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 1-18.
- Chen, Y., Li, Y., & Wang, J. (2021). *The Impact of ERP System Implementation on Operational Efficiency: A Case Study in Manufacturing*. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(2), 501-518.
- CIPD. (2021). *Employee Value Proposition: A Guide for HR Professionals*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2021). *Talent management: An overview*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- CIPD. (2022). *Onboarding: An introduction*. CIPD. <https://www.cipd.org/uk/knowledge/factsheets/onboarding-factsheet/>
- CIPD. (2022). *Strategic Workforce Planning: A Guide for HR Professionals*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Collings, D. G., & Mellahi, G. (2009). *Strategic talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 19(3), 304-313.
- Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2022). *Strategic Talent Management: A Primer*. Routledge.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Deloitte. (2020). *Global Human Capital Trends 2020: The social enterprise at work. Paradox as a path forward*. Deloitte Insights.
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: New fundamentals for a new world*. Deloitte Insights. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/human-capital-trends/2023/global-human-capital-trends-new-fundamentals.html>
- Deloitte. (2023). *Global Human Capital Trends 2023: New ways of working, new ways of leading*. Deloitte Insights.

- <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- Dries, N. (2013). *The psychology of talent management: A review and research agenda*. *Human Resource Management Review*, 23(4), 272-285.
- Dubois, D. D., & Rothwell, W. J. (2004). *Competency-Based Human Resource Management*. Davies-Black Publishing. https://books.google.co.id/books/about/Competency_Based_Human_Resource_Manageme.html?id=2-o_AQAAIAAJ&redir_esc=y
- Gallup. (2020). *State of the Global Workplace: 2020 Report*. Gallup Press.
- Gallup. (2020). *The American Workplace: Onboarding*. Gallup. <https://www.gallup.com/workplace/236366/american-workplace-onboarding.aspx>
- Ifenthaler, D., & Widanapathirana, N. (2022). *Micro-credentials: A systematic review of the literature*. *Educational Research Review*, 37, 100479.
- Kautz, T., Heckman, J. J., Diris, R., Ter Weel, B., & Borghans, L. (2014). *Fostering and Measuring Skills: Improving Cognitive and Non-Cognitive Skills to Promote Lifetime Success*. IZA Discussion Paper No. 8169. <https://www.iza.org/publications/dp/8169/fostering-and-measuring-skills-improving-cognitive-and-non-cognitive-skills-to-promote-lifetime-success>
- Klein, H. J., & Weaver, N. A. (2021). *The Onboarding of Newcomers: A Review and Agenda for Future Research*. *Journal of Management*, 47(1), 173-202.
- Lawler, E. E. (2008). *Talent: Making People Your Competitive Advantage*. Jossey-Bass. https://books.google.co.id/books/about/Talent.html?id=2-o_AQAAIAAJ&redir_esc=y
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). *Talent management: A critical review*. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139-154.
- Lievens, F., & De Corte, W. (2019). *The future of assessment centers: A review and research agenda*. *Journal of Management*, 45(5), 1828-1851.

- Lievens, F., & Slaughter, J. E. (2016). *Employer image and employer branding: A review of research and future research directions. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-431.
- LinkedIn. (2023). *Global Talent Trends 2023*. <https://business.linkedin.com/talent-solutions/resources/global-talent-trends>
- Livingston, J. (2019). *Meta-Skills: The New Currency of the Future*. Kogan Page. <https://books.google.co.id/books?id=o-21DwAAQBAJ>
- Lucia, A. D., & Lepsinger, R. (1999). *The Art and Science of Competency Models: Pinpointing Critical Success Factors in Organizations*. Jossey-Bass. https://books.google.co.id/books/about/The_Art_and_Science_of_Competency_Models.html?id=2-o_AQAAIAAJ&redir_esc=y
- ManpowerGroup. (2022). *The Great Realization: Global Talent Shortage Report*.
- Minchington, B. (2019). *Employer Brand Leadership: A Global Perspective*. Collective Learning Australia.
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces They Want, the Tools They Need, and a Culture They Can Celebrate*. Wiley. https://books.google.co.id/books/about/The_Employee_Experience_Advantage.html?id=2-otDwAAQBAJ&redir_esc=y
- O'Neil, C. (2016). *Weapons of Math Destruction: How Big Data Increases Inequality and Threatens Democracy*. Crown.
- Parry, E., Stavrou-Costea, E., & Morley, M. J. (2021). The impact of technology on the HR function: A systematic review and future research agenda. *Human Resource Management Review*, 31(1), 100762.
- Phillips, J. J., & Gully, S. M. (2015). *Measuring ROI in Human Resources: A Practical Guide to Measuring the ROI of HR Programs*. ATD Press.
- Plaskoff, J. (2017). *Employee Experience: The New HR Frontier*. *Human Resource Management*, 56(3), 507-517.

- Ployhart, R. E., & Vandenberg, R. J. (2010). *Staffing an entrepreneurial firm: A resource-based perspective*. *Journal of Management*, 36(1), 120-142.
- PwC. (2023). *Hopes and Fears 2023: The PwC Global Workforce Hopes and Fears Survey*. PwC. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/workforce/hopes-and-fears-2023.html>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th ed.). Pearson Education. <https://books.google.co.id/books?id=2222DwAAQBAJ>
- Robles, M. M. (2012). *Executive Perceptions of the Top 10 Soft Skills Needed in Today's Workplace*. *Business Communication Quarterly*, 75(4), 453-465.
- Rothwell, W. J., & Lindholm, J. E. (1999). *Competency-Based Training: A Guide to Designing, Developing, and Implementing Competency-Based Training Programs*. Jossey-Bass. https://books.google.co.id/books/about/Competency_Based_Training.html?id=2-o_AQAAIAAJ&redir_esc=y
- Rousseau, D. M. (1989). *Psychological and implied contracts in organizations*. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2(2), 121-139.
- Sackett, P. R., & Lievens, F. (2018). *Personnel selection*. *Annual Review of Psychology*, 69, 419-443.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). *Organizational socialization: Research and practice*. Oxford University Press.
- Sartain, L. (2019). *Talent Intelligence: What You Need to Know to Identify and Attract the Best People*. Kogan Page.
- Schein, E. H. (2017). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons. Google Books
- Schmidt, F. L., & Hunter, J. E. (1998). *The validity and utility of selection methods in personnel psychology: Practical and theoretical implications of 85 years of research findings*. *Psychological Bulletin*, 124(2), 262-274.
- SHRM. (2021). *Onboarding New Employees*. SHRM. <https://www.shrm.org/resourcesandtools/tools-and-samples/toolkits/pages/onboardingnewemployees.aspx>

- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance*. John Wiley & Sons.
<https://books.google.co.id/books?id=o-21DwAAQBAJ>
- Tambe, P., Cappelli, P., & Singh, H. (2019). The technology of talent management. *Academy of Management Annals*, 13(2), 605-641.
- Ulrich, D., & Dulebohn, J. H. (2015). *Are we there yet? What's next for HR?*. *Human Resource Management Review*, 25(2), 188-204.
- Van Maanen, J., & Schein, E. H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.
- Voigt, P., & Von dem Bussche, A. (2017). *The EU General Data Protection Regulation (GDPR): A Practical Guide*. Springer.
- World Economic Forum. (2023). *The Future of Jobs Report 2023*.
<https://www.weforum.org/publications/the-future-of-jobs-report-2023/>
- Zhao, H., Wayne, S. J., Glibkowski, B. C., & Bravo, J. (2007). *The impact of psychological contract breach on work-related attitudes and behaviors: A meta-analysis*. *Personnel Psychology*, 60(3), 647-680.

PROFIL PENULIS



Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si.

Dr. Faisal Matriadi, S.E., M.Si., adalah seorang Associate Professor pada jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Malikussaleh, Aceh, Indonesia. Beliau memperoleh gelar Doktor dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 2018 dari Universitas Sumatra Utara, Medan dan gelar Magister Sains (M.Si) dari Universitas Padjadjaran, Bandung, pada tahun 2001 serta gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Malikussaleh Aceh. Dengan latar belakang akademik yang kuat dan pengalaman luas dalam pendidikan tinggi, Dr. Faisal aktif dalam kegiatan pengajaran, penelitian, dan pengabdian kepada Masyarakat.

Beliau mengampu beberapa mata kuliah termasuk Manajemen Talenta, Manajemen Kinerja, Manajemen Pelatihan dan Pengembangan, Perilaku Organisasi, Kepemimpinan Digital, dan Kepemimpinan Strategis. Minat penelitiannya berfokus pada Manajemen Talenta, Green Human Resource Management, Pengembangan Kepemimpinan, Inovasi Organisasi, dan Kinerja Karyawan.

Dr. Faisal telah menerbitkan banyak artikel ilmiah di jurnal nasional maupun internasional dan telah mempresentasikan penelitiannya pada berbagai konferensi akademik baik di Indonesia maupun luar negeri. Studi-studinya sering mengeksplorasi bagaimana praktik sumber daya manusia yang inovatif dan dinamika kepemimpinan berkontribusi terhadap peningkatan kinerja dan keberlanjutan organisasi. Selain aktivitas akademiknya, beliau juga aktif membimbing peneliti muda, berkontribusi dalam pengembangan kurikulum, dan berkolaborasi dengan mitra industri untuk memperkuat relevansi pendidikan manajemen dengan tantangan bisnis di dunia nyata. Saat ini, beliau terus mendedikasikan diri untuk memajukan ilmu manajemen, khususnya dalam bidang sumber daya manusia dan pengembangan organisasi, termasuk perhatian awal pada kepemimpinan ramah lingkungan dan *environmental sustainability*.



Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si.

Prof. Dr. Drs. A Hadi Arifin, M.Si., dilahirkan di Sawang di sebuah Desa pedalaman +/- 350 km Kota Banda Aceh, tepatnya di Kabupaten Aceh Utara Kecamatan Sawang, pada tanggal, 6 Juni 1959, dari keluarga petani, nama ayah Tgk. H. Arifin Bin Syam dan Nama Ibu Hj. Antikah Binti Ibrahim. Sekarang beralamat rumah Jln Pulo Baroh No.2 Lancang Garam, Lhokseumawe. Setelah bekerja sebagai ASN sejak tahun 1987, pernah menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Malikussaleh pada tahun 1988, dan Rektor Universitas Malikussaleh pada Tahun 1999 s/d 2010. Dengan Jabatan akademik Gelar Guru Besar Ilmu Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia, hingga saat ini masih aktif mengajar pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh, dengan mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Keorganisasian, Perilaku Ekonomi Mikro, dan Manajemen Sumber Daya Manusia Keunggulan Daya Saing. Memperoleh Awards Satyalancana Karyasatya XXX tahun dari Presiden Republik Indonesia Bapak Susilo Bambang Yudhoyono. Pendidikan formal SD di Sawang, SMP di Langsa, Sarjana Lengkap di Universitas Syiah Kuala, Magister di Universitas Padjajaran Bandung, dan Doktor Ilmu Manajemen Pada Universitas Prima Indonesia. Buku yang pernah di tulis : Transformasi Tsunami Pembangunan Aceh, Transformasi Unimal Hebat, dan Menuju Cita-Cita dan Kejayaan, dan Buku Ekonomi Islam. Beberapa Publikasi Artikel Internasional, antara lain :

1. The Relationship of Job Satisfaction, Transformational Leadership, and Work Discipline On Performance Employee with Organizational Commitment as Intervening Variable Indonesian Journal of Educational Review (Ijer) 5 (2018);
2. The Mediating Role of Organizational Commitment: A Supply Chain Management for Examining the Effect of Quality of Work Life and Job Satisfaction on Employee Performance. 2019, International Journal of Supply Chain Management IJSCM, ISSN: 2050-7399 (Online);
3. The Role of Organizational Culture in the Relationship of Personality and Organization Commitment on Employee Performance. International Journal of Innovation, Creativity and Change, 2019, Volume 9, Issue 3;
4. The Influence Of Recruitment And Career Development Towards Employee Performance: A Mediating Role Of Competence, Talent Development & Excellence, 2020, International Research Association for Talent Development and Excellence;
5. The Role of Job Satisfaction in Relationship to Organization Culture and Organization Commitment On Employee Performance, 2022, United International Journal For Research & Technology;
6. Innovation Absorption And Empowerment Adoption Of Competency Formulation And Productive Performance Of Coffee Farmers In Bener Meriah Regency, 2022, Journal of Positive School Psychology.
7. Talent Management Ability and Motivation on Employee Performance and Job Satisfaction as Intervening Variables of Bank Aceh Syariah Province of Aceh, A Hadi Arifin, et.al., Journal of Management and Social Sciences (JMSS) Vol.1, No.3 Juli 2023 e-ISSN: 2964-2159; p-ISSN: 2964- 2043, Hal 65-79 DOI: <https://doi.org/10.59031/jmss.v1i3>.
8. The Influence of Creative Self-Efficacy on Employee Performance through Innovative Work Behavior as Mediating and Digital Literacy as Moderating, A Hadi Arifin, Faisal Matriadi, Fitriyani, Nurainun. International Journal of Social Science and Human Research, 2024.

9. Talent Management Capability And Career Development On Performance and Job Satisfaction As Intervening Variables In Aceh Sharia Bank, A Hadi Arifin, Syaifuddin, Sofyan Matondang Educational Administration: Theory and Practice, 2025.
10. The Impact of Transformational Leadership And Employee Competence On Employee Performance With Intrinsic Motivation as A Mediating Variable, Maringan, Ahadi Arifin, Faisal Matriadi, Dewi Kumalasari, International Journal of Social Science, Educational, Economics, Agriculture Research and Technology, 2025.



Dr. Mariyudi, S.E., M.M

Penulis merupakan anak kedua dari tiga bersaudara, terlahir dari kedua orang tua Bapak Sofyan Nyak Kaoy dan Ibu Barensyah Tjut Atjeh. Keduanya senantiasa memberikan kasih sayang kepada penulis meskipun jarak menjadi penghalang.

Penulis memiliki nama lengkap **Dr. Mariyudi, S.E, M.M.**, kelahiran Takengon 28 Februari 1973. Penulis menempuh pendidikan Diploma dan Sarjana dalam bidang Manajemen Pemasaran di Universitas Syiah Kuala, kemudian menyelesaikan pendidikan S2 Magister dalam bidang ilmu Manajemen Strategi Pemasaran dari Universitas Brawijaya pada tahun 2004 dan menyelesaikan S3 Doktorat dalam bidang Bisnis dari Universiti Utara Malaysia pada 2016.

Penulis merupakan dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh yang mengajar mata kuliah Manajemen Pemasaran, Manajemen Strategi, Manajemen Merek, E-Commerce, Riset Bisnis serta Manajemen Inovasi dan Kreatifitas. Penulis juga terlibat dalam aktifitas riset dan program pengabdian kepada masyarakat yang memperoleh hibah pendanaan dalam berbagai skema di bidang manajemen bisnis, CSR, UMKM, *digital marketing*, dan *sustainability*.

Selain mengajar dan meneliti, penulis juga aktif dalam berbagai organisasi ilmiah, seperti Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) serta Forum Akuntansi, Manajemen, dan Ekonomi (FAME). Saat ini juga menjadi relawan di beberapa organisasi nirlaba seperti *Global*

Renewable Energy & Environmental Network (GREEN) yang fokus pada berbagai kegiatan sosial dan kemanusiaan di kampus dan masyarakat sekitar. Selama menjadi seorang dosen, penulis telah menulis banyak buku dan artikel yang dipublikasikan di jurnal internasional bereputasi maupun jurnal nasional terakreditasi dan telah pula dipresentasikan melalui *conference* di dalam dan luar negeri.

Sebagai seorang dosen, penulis memiliki keyakinan dan tanggung jawab untuk memberikan kontribusi yang positif pada dunia akademik dan masyarakat. Penulis berharap buku ini dapat memberikan pemahaman yang lebih baik tentang urgensi keberlanjutan dan peran krusial kepemimpinan dalam mewujudkannya.



Dr. Ikramuddin, S.E., M.Si.

Dr. Ikramuddin, S.E., M.Si., Lahir di Pulo Blang Mangat (Aceh Utara), 11 Juni 1975, dari pasangan Bapak H. Ramli Amin dan Hj. Nurjannah Hanafiah. Penulis menikah dengan Cut Mainur Murzina, S.SiT, dan dikaruniai 3 orang putra dan putri, yaitu Talitha Najla Ikram, Rashad Zidane Ikram, dan Mazaya Qatrunnada Ikram.

Dr. Ikramuddin, S.E., M.Si adalah dosen tetap pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Malikussaleh (Unimal), Lhokseumawe, dengan bidang keahlian Manajemen Pemasaran dan Perilaku Konsumen. Beliau mengampu sejumlah mata kuliah seperti *Manajemen Pemasaran, Perilaku Konsumen, Manajemen Inovasi dan Kreativitas, Manajemen Strategik Serta Manajemen Talenta*.

Beliau meraih gelar Sarjana Ekonomi dari Universitas Malikussaleh (2003), Magister Sains dari Universitas Sumatera Utara (2010), dan Doktor Ilmu Manajemen dari Universitas Syiah Kuala (2020).

Sebagai akademisi, Dr. Ikramuddin aktif meneliti dan menulis lebih dari 50 publikasi ilmiah pada jurnal nasional terakreditasi dan jurnal internasional bereputasi. Fokus kajiannya mencakup pemberdayaan UMKM, pemasaran digital, inovasi bisnis, dan green marketing. Selain itu, beliau juga banyak terlibat dalam kegiatan pengabdian masyarakat, terutama dalam pelatihan dan pengembangan kapasitas pelaku UMKM di Aceh.

Atas dedikasinya, beliau dianugerahi Tanda Kehormatan Satyalancana Karya Satya oleh Presiden Republik Indonesia pada tahun 2017. Kini, beliau juga aktif sebagai Tim Ahli DPRK Kota Lhokseumawe dan terus berkontribusi dalam pengembangan ilmu dan praktik manajemen di Indonesia.

Buku **Manajemen Talenta: Strategi dan Implementasi di Era Digital** ini hadir sebagai respons atas dinamika pasar tenaga kerja yang kian kompleks dan kompetitif. Penulisan buku ini didorong oleh kebutuhan akan panduan komprehensif yang mengintegrasikan teori dan praktik terbaik dalam mengelola talenta, mulai dari akuisisi hingga retensi, dalam konteks disrupsi teknologi dan perubahan lanskap bisnis. Tujuan kami adalah menyajikan kerangka kerja yang relevan dan aplikatif bagi para praktisi, akademisi, serta mahasiswa yang tertarik mendalami bidang manajemen talenta.

Ruang lingkup materi buku ini mencakup seluruh siklus manajemen talenta, mulai dari perencanaan strategis, akuisisi, pengembangan, manajemen kinerja, hingga retensi dan wellbeing, dengan penekanan pada isu-isu kontemporer seperti digital talent management, diversity, equity, and inclusion (DEI), serta peran kepemimpinan. Kami berharap buku ini dapat menjadi referensi utama yang memperkaya pemahaman pembaca dan mendorong inovasi dalam praktik manajemen talenta di berbagai organisasi.