



**PENGEMBANGAN TALENT MANAGEMENT UNTUK MEMBENTUK
KOMITMEN ORGANISASI (STUDI KASUS PADA PT BANK MEGA Tbk.
SEMARANG DIVISI CARD COLLECTION)**

Sekar Widyasari Putri¹, Bulan Prabawani², Hari Susanta Nugraha³

¹IT Telkom Surabaya, ²UNDIP

¹sekar@ittelkom-sby.ac.id, ²bulan@live.undip.ac.id, ³harisusanta.nugraha@gmail.com

Info Artikel :

Diterima : 25 Desember 2021

Disetujui : 4 Januari 2022

Dipublikasikan : 28 Januari 2022

ABSTRAK

Kata Kunci:
Manajemen
Sumber Daya
Manusia;
Talent
Management;
Komitmen
Organisasi

Komitmen organisasi pada individual talent menjadi penting untuk memastikan bahwa organisasi memiliki kandidat pemimpin di masa yang akan datang. Masalah turnover karyawan perlu mendapat perhatian khusus dari perusahaan karena menjadi indikator rendahnya komitmen organisasi. Fluktuasi turnover selama 2016 – 2018 pada PT. Bank Mega menunjukkan peningkatan dalam satu tahun terakhir. Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui bagaimana praktik talent management dan bagaimana hasil pengembangan talent management untuk membentuk komitmen organisasi pada PT. Bank Mega divisi card collection. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan tipe penelitian deskriptif yang menggambarkan tentang praktik Talent Management. Model Talent Management yang terdiri dari empat tahap yaitu Talent Acquisition, Talent On Board, Talent Development dan Talent Retention digunakan sebagai acuan untuk menganalisis setiap proses praktik talent management yang di jalankan. Hasil dari penelitian menunjukkan Talent Management yang ada pada divisi card collection PT. Bank Mega menghasilkan individual talent untuk kaderisasi dalam kepemimpinan, namun masih ada karyawan yang resign sebelum masa kontrak berakhir. Pada tahap Talent Acquisition dan Talent Retention belum berjalan efektif..

ABSTRACT

Keywords:
Human
Resource
Management;
Talent
Management;
Organizational
Commitment

Organizational commitment to individual talent is important to ensure that the organization has future candidates. The problem of employee turnover needs special attention from the company because it is an indicator of low organizational commitment. Turnover fluctuations during 2016 - 2018 at PT. Bank Mega Semarang showed an increase in the past year. The purpose of this study is to find out how talent management practices are and how the results of talent management are developed to shape organizational commitment at PT. Bank Mega Semarang, card collection division. This study uses a qualitative method with a type of descriptive research that describes the practice of Talent Management. Data collection techniques with interview methods (unstructured), observation and document analysis. The Talent Management model which consists of four stages, namely Talent Acquisition, Talent On Board, Talent Development and Talent Retention is used as a reference to analyze each process of talent management practices that are run. The results show that Talent Management in the division card collection of PT. Bank Mega Semarang produces individual talent for regeneration in leadership, but there are still employees who resign before the contract expires. In the Talent Acquisition and Talent Retention stage it has not been effective. .

PENDAHULUAN

Pada era ekonomi modern bakat menjadi sumber daya utama, organisasi yang tidak dapat beradaptasi dengan perubahan teknologi informasi dan terus belajar membentuk kembali proses bisnis fundamental tidak akan dapat bertahan hidup (Hall, 2011). Oleh karena itu dalam dekade terakhir minat penelitian Talent Management semakin meningkat (Krishnan dan Scullion, 2017). Talent Management pada dasarnya adalah proses yang melibatkan pemanfaatan, pengembangan dan pengelolaan kemampuan strategis yang penting untuk kesuksesan organisasi bisnis. Tujuan Talent Management adalah membantu individu untuk menjadi energic, termotivasi, dan bekerja untuk jangka panjang, (Sabuncu dan Karacay 2016). Menurut Serban dan Andanut (2014) talent management dapat membentuk individu mencapai keseluruhan potensi mereka dengan harapan potensi tersebut dapat dikompensasi dengan komitmen yang setia, motivasi dan produktifitas yang tinggi. Definsi bakat sendiri adalah individu yang dicirikan melalui berbagai karakteristik, seperti kompetensi, keterampilan, kemampuan, pengalaman, pengetahuan, kecerdasan, karakter, dan dorongan, atau kemampuan untuk belajar dan tumbuh dalam suatu organisasi (Michaels et al., 2001; Ulrich, 2008 dalam Festing dan Schäfer 2014). Menurut Serban dan Andanut (2014) bakat manajerial dan kepemimpinan adalah sesuatu yang dibutuhkan karena ini membawa daya saing, inovasi dan pertumbuhan.

Talent Management dapat menjadi kekuatan strategis bagi organisasi tidak hanya untuk memenangkan kompetisi hari ini tetapi juga dimasa yang akan datang. Namun pada kenyataannya *Talent Management* bukanlah praktik yang mudah dalam strategi sumber daya manusia, terdapat tantangan yang harus dihadapi, salah satu hal yang menjadi tantangan bagi *Talent Management* saat ini adalah adanya isu generasional. Generasi Y yang dikenal sebagai millennial, yaitu sekelompok orang tertentu yang memiliki karakteristik dan fitur yang mirip, lahir sekitar tahun 1981 –1995 (Gures, Inan, dan Arslan, 2018). Menurut Festing dan Schäfer (2014) berdasarkan hasil riset karakteristik generasional, generasi ini memiliki minat yang kuat dalam pelatihan, pengembangan dan kemajuan karir. Kemudian menurut Wong, Wan, and Gao (2017) karakteristik secara umum pada pekerja generasi ini adalah memiliki percaya diri yang tinggi, bersemangat, memiliki integritas, mandiri, pemikir yang baik, menyukai tantangan. Namun pendapat lain dari Stewart, J. Goad-Oliver, E., Cravens, K., Oishi (2017) pekerja generasi ini mendapat stereotipe negatif ketidaksabaran. Sikap tidak sabar membuat mereka menyukai pekerjaan dengan percepatan karir.

Menurut Brown, Thomas, and Bosselman (2015) banyak peneliti mengamati tingkat komitmen organisasi yang lebih rendah dan tingkat perputaran yang lebih tinggi pada pekerja generasi Y dibandingkan dengan generasi lain. Sulit untuk mempertahankan generasi Y pada pekerjaannya karena mereka menghargai kehidupan pribadinya dan bersedia meninggalkan pekerjaan saat ini jika mereka memutuskan perubahan itu lebih bermanfaat bagi mereka. Oleh karena itu mempertahankan komitmen kerja karyawan adalah hal yang sulit karena mereka mudah mengambil keputusan untuk meninggalkan pekerjaan ketika tidak mendapatkan kepuasan kerja. Menemukan karyawan berbakat yang kreatif dan inovatif bukanlah hal yang langka namun tidak semuanya dapat berkomitmen dengan pilihan karirnya. Dengan adanya isu tersebut turn over individual talent lebih banyak terjadi pada karyawan *entry level*.

Dari fenomena tersebut penulis mengambil objek penelitian di sektor perbankan. Bekerja pada sektor perbankan masih banyak diminati oleh angkatan kerja yang baru saja

memulai karir, namun mereka tidak lama akan meninggalkan pekerjaannya bahkan ketika mereka telah diidentifikasi memiliki bakat pada pekerjaannya. Kecenderungan meninggalkan pekerjaan dalam masa kerja yang singkat lebih banyak terjadi pada karyawan entry level atau baru saja bergabung dengan perusahaan. *Talent Management* dalam perusahaan telah banyak dipelajari dengan tujuan untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan kunci, namun penelitian yang membahas *Talent Management* yang berfokus pada komitmen kerja *entry level* pada sektor perbankan masih sangat kurang. Jadi penelitian ini lebih mengarah ke *Talent Management* pada pekerja *entry level* di sektor perbankan dalam membentuk komitmen organisasi mereka. Festing and Schäfer (2014) talent development dan retensi memiliki dampak tertinggi pada komitmen individu. Pada penelitian ini Penulis memilih PT. Bank Mega divisi *card collection* sebagai objek penelitian. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab dua pertanyaan yaitu, pertama bagaimana praktik *Talent Management* dalam membentuk komitmen organisasi *individual talent* pada PT. Bank Mega divisi *card collection*? Pertanyaan kedua Bagaimana komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Mega divisi *card collection*?

Penelitian Talent Management yang dilakukan Hartmann, Feisel, and Schober (2011) hanya dilakukan pada satu jenis organisasi yaitu perusahaan multinasional tidak membandingkan dengan jenis organisasi lain. Maka asumsinya praktik Talent Management memiliki bentuk dan dampak yang sama pada setiap jenis perusahaan. Namun penulis beranggapan bahwa praktik Talent Management akan berbeda pada setiap bidang dan ukuran organisasi. Hal ini sejalan dengan penelitian dari Tatoglu, Glaister, and Demirbag (2015) yang berjudul "*Talent Management Motive and Practice in an Emerging Market : A Comparison Between MNEs and Local Firm*" penelitian tersebut membandingkan perbedaan praktik Talent Management antara perusahaan Multinasional dan perusahaan lokal. Jenis penelitian tersebut adalah kuantitatif dengan pengumpulan data melalui teknik survey pada 201 perusahaan dan temuan menunjukkan perbedaan yang signifikan antara manajemen bakat pada perusahaan multinasional dengan perusahaan lokal. Perusahaan multinasional memiliki sistem manajemen bakat dengan motivasi taktis yang lebih kuat secara keseluruhan mulai dari rekrutmen hingga retensi.

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam berbagai penelitian topik mengenai Talent Management telah banyak dibahas. Untuk itu peneliti menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai dasar konsep teori dalam penelitian ini. Seperti penelitian yang dilakukan oleh Hartmann, Feisel, and Schober (2010) dengan judul *Talent Management of Western MNCs in China : Balancing Global integration and Local Responsiveness*. Penelitian tersebut mempelajari penerapan talent management dari perusahaan multinasional yang berinvestasi di Cina. Objek dari penelitian tersebut adalah tujuh perusahaan swasta dari Eropa dan USA yang berinvestasi ke Cina. Hasilnya menunjukkan bahwa perusahaan multinasional di Cina mentransfer praktik talent management mereka tanpa membuat perubahan besar. Organisasi menerapkan semua praktik talent management, tetapi tidak berhasil menginternalisasi semuanya. Perusahaan multinasional barat menginternalisasi dua praktik khusus, yaitu pengembangan karyawan dan penciptaan budaya organisasi yang berbeda. Mengenai pembentukan budaya organisasi, data menunjukkan bahwa semua perusahaan secara signifikan berfokus pada penciptaan budaya organisasi yang dengan tujuan membangun loyalitas dan komitmen antara karyawan dan organisasi,

Talent management dalam mengidentifikasi bakat tidak hanya didasarkan pada nilai, kinerja dan potensi karyawan tetapi juga harus memperhitungkan rendahnya turnover pada individual talent.

METODE PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini berawal dari dua pertanyaan yaitu pertama, bagaimana praktik *Talent Management* dalam membentuk komitmen organisasi *individual talent* pada PT. Bank Mega divisi card collection? Kemudian pertanyaan kedua Bagaimana komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Mega Semarang divisi *card collection*? Dua pertanyaan tersebut berfokus pada faktor-faktor yang memengaruhi komitmen organisasi pada individual talent dan hasil pengembangan talent management dalam mengembangkan komitmen organisasi individual talent pada PT. Bank Mega Semarang. Oleh karena itu metode kualitatif digunakan dalam penelitian ini. Dengan pendekatan studi kasus memungkinkan studi dilakukan secara lebih dalam dan mendetail tentang spesifikasi kasus pada satu objek dan fenomena.

Pemilihan Kasus

Penelitian ini didasarkan pada studi kasus yang dilakukan di perusahaan perbankan swasta PT. Bank Mega divisi card collection. Divisi tersebut didominasi oleh karyawan entry level dengan ekspektasi karir yang tinggi sebagai individual talent sehingga turnover karyawan menjadi masalah utama. Oleh karena itu penelitian ini berfokus pada pengembangan Talent Management dalam Meningkatkan Komitmen Organisasi. Fenomena yang dipelajari dalam penelitian ini adalah praktik talent management terkait dengan komitmen organisasi, diantaranya Talent Acquisition, Talent on Board, Talent Development dan Talent Retention.

Pengumpulan Data

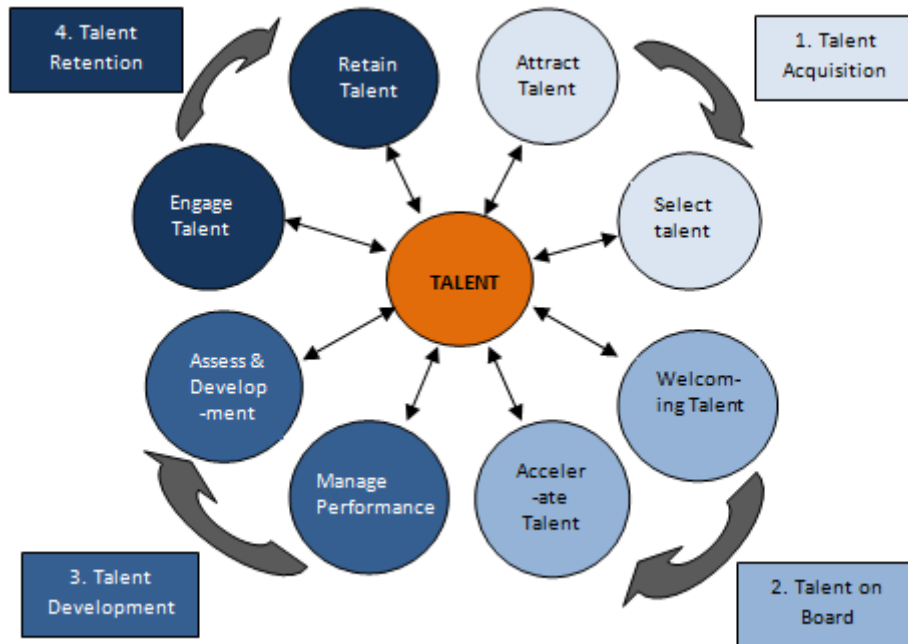
Data merupakan sekumpulan informasi yang jamak, terorganisasi, merupakan hasil pengalaman, observasi, dan eksperimen (Yin, 2011). Pada penelitian ini terdapat data sekunder dan primer. Data sekunder diperoleh dari dokumen, laporan historis, jurnal dan karangan ilmiah untuk menelaah penelitian sebelumnya yang relevan dan membentuk landasan teori. Kemudian data primer diperoleh dari hasil wawancara mendalam dengan Manajer HR, Team Leader dan individual talent divisi card collection PT Bank Mega menggunakan wawancara tak-terstruktur yaitu wawancara mendalam dan terbuka juga menggunakan observasi partisipan. Peneliti dapat memberikan opini maupun evaluasi pada jawaban responden.

Analisis Data

Analisis dilakukan dalam tiga tahap yang pertama adalah reduksi data, setelah data diperoleh peneliti menajamkan, menggolongkan, mengarahkan, menghilangkan yang tidak perlu dan mengorganisasi data sehingga dapat diambil kesimpulan akhir. Kedua *Display* data, untuk penarikan kesimpulan. Bentuk penyajian data kualitatif bersifat deskriptif atau penggambaran yaitu menyusun sekumpulan informasi dari setiap narasumber mengenai bagaimana praktik talent management dijalankan dan bagaimana praktik talent management dapat diterima oleh individual talent dalam perusahaan. Ketiga

penarikan kesimpulan dengan menganalisis data yang diperoleh dan teori yang digunakan, serta opini dari penulis jika diperlukan.

Kerangka Kerja Talent Manajemen



Gambar 1. Kerangka Kerja

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

Berdasarkan kerangka kerja praktik talent management hasil penelitian akan dijelaskan dalam empat tahap praktik talent management menurut Vaiman, Scullion, and Collings (2012) yang dimulai dari menarik, memilih, mengembangkan dan mempertahankan karyawan terbaik dalam peran paling penting, secara rinci dapat dijabarkan sebagai berikut,

Talent Acquisition

Tahap ketika individu bergabung dalam organisasi kemudian individu tersebut diidentifikasi bakatnya lalu organisasi mengembangkan individu yang baru bergabung untuk menjadi talenta terbaik dalam organisasi. Terdapat dua proses yaitu *attract talent (open recruitment)* dan *select talent (recruitment process)*. Temuan dalam penelitian ini disimpulkan bahwa talent acquisition yang merupakan proses rekrutmen dilakukan sama dengan proses rekrutmen biasa tidak ada *strategy employee branding* untuk mendapat kandidat potensial pada tahap paling awal ini. Kemudian pada tahap seleksi juga digunakan seleksi seperti pada umumnya tidak menggunakan *assessment center* yang proses seleksinya lebih komprehensif tidak hanya melihat kemampuan seseorang mengerjakan pekerjaan spesifik tetapi juga kemampuan analitis dan kepemimpinan. Praktik talent manajemen yang dilakukan PT. Bank Mega pada tahap talent acquisition

belum sejalan dengan teori yang diungkapkan oleh Iles (2013) bahwa *Talent Management* adalah kumpulan proses SDM khas seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, pelatihan, penilaian kinerja, dan retensi sedangkan disini tidak ada proses yang khas pada rekrutmen dan seleksi. Seharusnya untuk mendapat kandidat potensial pada tahap menggunakan assessment center yang proses seleksinya lebih komprehensif tidak hanya melihat kemampuan seseorang mengerjakan pekerjaan spesifik tetapi juga kemampuan analitis dan kepemimpinan

Talent On-Boarding

Organisasi berfokus pada kegiatan orientasi dengan memberikan pengetahuan tentang visi, misi dan nilai organisasi juga integrasi individu ke dalam lingkungan kerja yang baru sehingga individu tersebut dapat dengan cepat di terima dan membangun relasi kerja dengan efektif.

Welcoming Talent

Job Training, bertujuan agar individu mengenal pekerjaannya. Hasil dari penelitian kami menunjukkan bahwa job training dilakukan dengan metode mentoring yaitu berbagi pengetahuan dari karyawan lama yang sudah memahami pekerjaan dan mengajarkannya pada karyawan yang baru sesuai dengan pendekatan talent secara objektif *talent as fit* yaitu seseorang dapat menjadi berbakat tergantung pada lingkungan terdekat, kepemimpinan dan team kerja mereka (Iles, 2013). Kemudian menurut Lepak (2002) talent merupakan hasil dari pengalaman dan usaha yang dikembangkan secara sistematis (*systematic development*) melalui pembelajaran yang dilakukan oleh organisasi. Meskipun cara ini membuat individu mampu memahami pekerjaannya dengan mempraktekkan secara langsung namun lebih baik jika Bank Mega menerapkan program training seperti pembelajaran softskill kepemimpinan selama satu semester. Seperti yang dikatakan oleh Sonnenberg, van Zijderveld, and Brinks (2014) bahwa sebagian besar organisasi memiliki praktik talent management dalam bentuk pelatihan dan pengembangan in house training

Employee Gathering, bertujuan agar individu mengenal lingkungannya. Employee gathering yang dilakukan pada tingkat divisi dapat membuat karyawan lebih mengenal orang-orang dalam satu divisi dengan intens dan saling bertukar pikiran, tetapi ini tergantung pada sikap masing-masing individu. Individu yang memiliki inisiatif dan proaktif dapat mengambil manfaat dalam setiap kesempatan. Individu berbakat dapat berpikir lebih jauh dari individu/karyawan kebanyakan. Seperti yang dikatakan oleh Lumpkin dan Dess (1996) dalam (Zehir et al. 2016) bahwa individu yang berbakat memiliki sikap proaktif untuk beradaptasi lebih cepat dengan demikian lebih memungkinkan untuk berhasil dalam kepemimpinan. Namun penulis menilai bahwa employee gathering yang dilukan hanya sebatas ajang untuk saling mengenal antar karyawan. Seharusnya employee gathering yang dilakukan dapat digunakan sebagai ajang untuk melihat individu-individu berbakat dalam setiap divisi, seperti mengadakan employee gathering yang didalamnya terdapat acara pemberian penghargaan bagi karyawan-karyawan terbaik sesuai nominasi yang di tentukan. Dengan demikian employee gathering juga berfungsi untuk melihat individu-individu berbakat dan memotivasi individu lainnya untuk memaksimalkan potensi mereka guna mencapai prestasi.

Talent Accelerate

Talent accelerate adalah pengembangan bakat lokal secara cepat dengan tujuan memberdayakan bakat terbaik untuk menjadi pemimpin selain itu untuk mengurangi ketergantungan pada perekrutan eksternal. Terdapat tiga hal yang harus diperhatikan dalam memilih individual talent yang dapat dikembangkan untuk kaderisasi pemimpin yaitu kompetensi, kepribadian dan pembelajaran. Team leader berperan dalam mengelola bakat kepemimpinan untuk menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat sesuai dengan definisi praktik talent mangemen yang di kemukakan oleh Sloan Hazucha & Van Katwyck dalam (Gallardo-Gallardo, Dries, and González-Cruz 2013). Hal tersebut dapat dilakukan melalui rolling bagian dan delegasi tugas pada karyawan yang memiliki kompetensi lebih. Dari hasil wawancara diketahui bahwa individual talent yang pantas untuk dikembangkan menjadi pemimpin adalah mereka yang memiliki pribadi disiplin, taat pada aturan perusahaan, memiliki karakter yang santun, hubungan sosial yang baik dengan rekan kerja dan kemampuan mereka berbicara di depan umum. Dalam teori yang diungkapkan oleh Festing and Schäfer (2014) bahwa bakat mencakup kemampuan seseorang, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, penilaian, sikap, karakter, dan kemauan untuk belajar dan bertumbuh. Oleh karena itu penilaian sikap dan karakter menjadi bagian penting dalam talent management.

Pembelajaran dari divisi dalam talent accelerate dilihat dan dinilai secara praktis oleh team leader, bahwa untuk menjadi kader pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan seperti biasa tetapi harus bisa memecahkan masalah dalam pekerjaan secara mandiri dalam hal ini menangani komplain tidak bergantung dengan team leader, memiliki inisiatif untuk terus belajar dari hal-hal baru, menghadapi masalah dan mengambil keputusan yang tepat. Hal ini sejalan dengan pendekatan talent manajemen *position approach* Collings & Mellahi (2009) dalam (Sparrow and Makram 2015) yaitu sebagai identifikasi posisi penting bagaimana meningkatkan bakat melalui belajar, transfer pengetahuan dan pembelajaran.

Talent Development

Tahap ini merupakan proses suksesi karir untuk mempersiapkan individual talent menjadi kandidat yang akan menduduki posisi pemimpin dalam team. Pada tahap ini *individual talent* di bentuk, talenta dikembangkan dan assessmen dilakukan sehingga semakin kompetitif. Pada tahap ini terdapat dua bagian yaitu *Manage Performance* yang terdiri dari (perencanaan, coaching dan review) bagian kedua yaitu *Assess & Development* yang didasarkan pada (kepribadian, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan dan peningkatan potensi). Harus terdapat standar yang jelas untuk melihat kinerja setiap individu sehingga dapat dibandingkan mana individu yang memiliki kemampuan lebih dan mana yang tidak sebagai acuan dalam perencanaan pengembangan individual talent. Team leader berperan mengamati individu yang berbakat dan kemudian memberikan program pengembangan bagi mereka.

Dalam penelitian ini pada divisi card collection menggunakan pendekatan bakat *subject approach (exclusive subject approach)* pendekatan ini memandang bahwa bakat hanya terdapat pada beberapa orang saja (Gallardo-Gallardo, Dries, and González-Cruz 2013). Kekurangan dari cara ini adalah tidak semua individu memiliki kesempatan yang sama untuk dinilai bakatnya, karena pada kenyataannya setiap individu memiliki kurnian yang berbeda bisa saja satu individu memiliki kemampuan yang baik pada kepemimpinan walaupun kemampuan pada pekerjaan spesifiknya tidak terlalu baik.

Manage Performance

Manage performance yang dilakukan yaitu melalui *coaching*. *Coaching* adalah salah satu cara membangun motivasi individu, lebih menekankan pada emosional, bagaimana team leader menyadarkan individu akan kemampuannya kemudian untuk menggunakannya dalam mencapai tujuan. Penulis menemukan bahwa *coaching* dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan talent management untuk menciptakan kontrak psikologis antara organisasi dan individu yang berpotensi tinggi seperti yang dikatakan oleh Sonnenberg, van Zijderveld, and Brinks (2014) setiap praktik talent manajemen menunjukkan apa yang diharapkan organisasi dari karyawan dan apa yang diharapkan karyawan dari organisasi. Dalam konteks ini organisasi mengharapkan kinerja optimal dari individual talent dan individual talent mendapat penghargaan berupa pengakuan bahwa dirinya dianggap berbakat. review dilakukan secara menyeluruh baik itu kuantitas maupun kualitas kinerja yang telah dicapai oleh individual talent yaitu kualitas kepribadian dan kinerja. Hal ini sejalan dengan pendapat dari Festing dan Schäfer (2014) bahwa bakat tidak hanya tentang keterampilan dan kecerdasan tetapi juga sikap dan karakter. Salah satu penilaian pada sikap dan karakter dilakukan melalui review dengan metode 360 feedback dimana karyawan tertentu dilibatkan untuk memberikan review mengenai rekan sekerja, namun metode ini bisa saja memberikan hasil yang kurang akurat karena tingginya subjektivitas dipengaruhi oleh *like and dislike*.

Assess & Development

Pada tahap ini karyawan/individual talent akan dinilai siapa saja yang memberikan kontribusi terbesar pada organisasi dan siapa saja yang hanya melakukan pekerjaan karena rutinitas bukan karena passion.

Penilaian untuk kepribadian merupakan salah satu bagian yang penting untuk dinilai dan menilai apakah individu layak untuk dikembangkan menjadi seorang pemimpin karena dari kepribadian juga dapat dilihat karakter, seorang yang pantas disebut menjadi individual talent dan mendapat bagian dalam kaderisasi adalah yang memiliki pribadi disiplin, bertanggungjawab, memiliki rasa peduli dan sikap yang santun. Penilaian tersebut sejalan dengan pendekatan *exclusive subject approach (talent as some people)* yang diungkapkan oleh (Gallardo-Gallardo, Dries, and González-Cruz 2013) bahwa tidak semua individu dikatakan berbakat, yang memiliki kualitas karakter lah yang disebut berbakat. Dari hasil penelitian kami penilaian hanya berdasarkan pandangan dari team leader mengenai kepribadian dan karakter individual talent, kami menyarankan lebih baik jika dilakukan penilaian yang jelas seperti menggunakan rating scale yang berisi item-item statement dari karakteristik karyawan sehingga team leader atau bagian personalia bisa memberikan bobot pada tiap item sehingga penilaian dapat dikuantifikasi. Hendaknya penilaian pada perilaku dilakukan secara jelas misalkan dengan metode *critical incident method* yaitu catatan peristiwa kritis, merupakan penilaian yang didasarkan pada catatan mengenai perilaku baik maupun buruk dari karyawan selama bekerja untuk di gunakan pada setiap periode evaluasi. Kemudian yang terpenting adalah memberikan feedback kepada karyawan sehingga perilaku karyawan dapat diperbaiki.

Selain penilaian kepribadian, terdapat pencapaian tujuan untuk melihat kesesuaian hasil yang dicapai individu dengan target yang di tetapkan, dengan demikian adanya organisasi dapat membandingkan individu yang mampu mencapai target dan yang tidak. Hasil wawancara kami menemukan bahwa dalam tahap penilaian dan pengembangan tidak hanya melihat seberapa besar pencapaian yang dilakukan individu tetapi juga bagaimana mencapai target tersebut, apakah individual talent bekerja dengan jujur dan

penuh tanggung jawab atau tidak. Dengan demikian dapat diketahui kemampuan tiap-tiap individu untuk kemudian ditentukan pantas tidaknya individu mengambil bagian dalam pengembangan bakat. Hal ini sejalan dengan pendekatan talent management *people approach* dari Collings & Mellahi (2009) dalam Sparrow and Makram (2015) bahwa talent management sebagai pengkategorian orang berfokus pada sumber daya manusia yang dianggap bernilai kemudian membedakannya melalui pengembangan bakat yang terbuka bagi mereka orang-orang dengan keterampilan intelletive.

Talent Retention

Program retensi merupakan bentuk perhatian pada komitmen dan kepuasan kerja pada individu, sehingga individu yang telah dikembangkan bakatnya tidak berpindah pada organisasi yang lain karena menemukan dan mengembangkan individu berbakat tidaklah mudah harus melalui proses yang cukup panjang untuk mendapatkan talenta yang optimal.

Tujuan talent management yang ditulis oleh Sabuncu dan Karacay (2016) bahwa talent management bertujuan untuk membantu individu menjadi termotivasi, dengan demikian individual talent mencapai keseluruhan potensi mereka dan potensi tersebut dapat dikompensasi dengan komitmen yang setia. Pada penelitian kami upaya talent retention yang dilakukan adalah team leader memberikan semangat pada individual talent dengan cara membuat mereka sadar bahwa sebagai individual talent mereka memiliki kesempatan untuk memperoleh promosi jabatan sehingga mereka harus mempertahankan kinerjanya, mereka tidak hanya didorong untuk bersemangat dalam memenuhi kepuasan dirinya sendiri tetapi juga untuk tujuan teamnya dan menyukai akan pekerjaannya. Untuk membuat anggota nyaman team leader lebih terbuka untuk mau mendengarkan kesulitan bawahannya dan menawarkan bantuan. Cara tersebut sesuai dengan pendekatan *object approach (talent as fit)* yaitu talent management melihat bahwa bakat adalah sesuatu yang relatif tergantung dari ketepatan tempat, seseorang dapat menjadi berbakat tergantung dari lingkungan terdekat, kepemimpinan dan tim kerja mereka (Iles, 2013). Oleh karena itu team leader harus berusaha menciptakan lingkungan kerja non fisik yang dapat membuat individual talent pada akhirnya merasa nyaman dengan pekerjaannya. Namun untuk memberikan semangat pada individual talent sebaiknya tidak hanya diberikan dalam bentuk non finansial tetapi juga harus ada kompensasi finansial seperti pemberian upah untuk overtime.

Retain Talent

Retain talent adalah upaya untuk mempertahankan individual talent agar tetap pada pekerjaannya dan tetap pada organisasi. Retain talent dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan pada hasil pekerjaan dan kesempatan untuk pengembangan diri pada individual talent.

Penghargaan pada hasil kerja. Pemberian penghargaan pada individual talent adalah salah satu cara agar individual talent sebagai sumber daya manusai kunci mendapatkan kepuasan kerja yang kemudian akan menjadi loyal dan berkomitmen pada pekerjaannya. Penghargaan yang diberikan dalam objek penelitian kami yaitu pemberian insentif, voucher belanja untuk individual talent yang mampu mencapai target, tunjangan kesehatan dan tunjangan hari tua. Namun penelitian kami menemukan bahwa masih ada individual talent yang memilih untuk mengundurkan diri karena penghargaan yang diberikan masih kurang seperti upah lembur bagi karyawan. Kemudian seharusnya

perusahaan memberikan penghargaan jangka panjang berupa jenjang karir yang jelas pada individu yang berbakat

Kesempatan pengembangan diri. Kesempatan pengembangan diri yang merupakan salah satu bagian dalam retensi individual talent. Individu yang telah diidentifikasi memiliki kompetensi diberikan kesempatan untuk terus mengembangkan potensinya untuk menjadi lebih optimal. Hal tersebut merupakan salah satu bentuk bahwa organisasi membantu individu untuk mencapai potensi penuh mereka, karena seseorang dapat memberikan potensi penuhnya jika terdapat kesesuaian antara tempat, posisi waktu dan bakat yang dimilikinya. Seperti yang diungkapkan oleh Nijs et al. (2014) bahwa salah satu komponen yang membentuk bakat adalah minat, dimana talent management berupaya mengidentifikasi area minat untuk menemukan kesesuaian antara harapan karir dan keputusan karir. Praktik talent management yang di lakukan organisasi dapat membuat individual talent loyal pada pekerjaannya tetapi belum sampai tahap berkomitmen karena masih ada keinginan dari individual talent untuk meninggalkan pekerjaan dan organisasi yang di sebabkan karena tidak adanya rasa aman dalam pekerjaan dalam hal ini status mereka sebagai karyawan kontrak dengan masa kontrak yang panjang tetapi individual talent masih berharap untuk menjadi karyawan tetap dalam waktu kurang dari 5 tahun. Seharusnya perusahaan menetapkan masa kontrak karyawan yang lebih pendek namun dengan jenjang karir yang lebih jelas. Seperti beberapa bank yang menerapkan program ODP, perusahaan menetapkan sebagai karyawan kontrak selama 2 tahun jika kinerjanya tetap baik maka menjadi karyawan tetap dengan posisi manajerial.

PEMBAHASAN

Talent management merupakan sebuah teori baru dari Mc. Kinsey pada tahun 1990. Menurut Dries (2013) talent management tidak memiliki definisi formal dalam konsep sentralnya dan tidak ada proporsi pasti dari organisasi yang menerapkan praktik talent management. Menurut Ingram dan Glod (2016) talent management kurang memiliki definisi yang konsisten oleh karenanya menyebabkan tiga cara berbeda dalam mengartikan talent management yang pertama talent management hanya digunakan sebagai istilah baru dalam praktik manajemen sumber daya manusia umum (anggur lama dalam botol yang baru). Kedua, talent management membahas praktik perencanaan suksesi. Ketiga, talent management mengarah pada manajemen karyawan berbakat. Selain itu Schiemann (2014) memberikan definisi bahwa talent management hanya fokus pada pengembangan kepemimpinan, sedangkan yang lainnya fokus pada berbagai tahap pekerjaan mulai dari perekrutan hingga retensi.

Meskipun praktik talent management berjalan dengan baik dalam proses pembentukan kepemimpinan, tetapi belum efektif karena belum memenuhi nilai-nilai untuk talent management yang efektif. Seperti yang ditulis oleh Sparrow dan Makram (2015), bahwa nilai-nilai talent management yang efektif digerakkan oleh *value creation*, *value capture*, *value leverage*, dan *value protection*. Tetapi talent management pada PT Bank divisi collection belum memenuhi nilai *value creation* yaitu penciptaan nilai dimana organisasi menarik, mengakuisisi dan mengakumulasi talenta yang berharga dan unik. Proses talent acquisition untuk karyawan bagian collection masih sama dengan rekrutmen sumber daya manusia umum sehingga tidak benar-benar memperoleh kandidat talent yang unik. Kedua, belum memenuhi nilai *value protection* yaitu perlindungan nilai melalui organisasi dengan mengembangka mekanisme isolasi untuk melindungi sumberdaya bakat dari pesaing. Talent retention dalam praktik talent management yang

ada pada divisi collection memang tidak cukup kuat, karena status mereka sebagai karyawan kontrak yang menyebabkan kurangnya rasa aman pada individual talent akan kelangsungan pekerjaannya dalam jangka panjang. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa talent management yang ada pada PT Bank Mega divisi collection lebih menekankan pada identifikasi individual talent setelah bekerja dan pengembangan bakat kepemimpinan selama bekerja. Temuan tersebut juga didukung oleh penelitian dari Tatoglu, Galister dan Demirbag (2015) hasilnya menunjukkan perbedaan antara talent management pada perusahaan multinasional dan perusahaan lokal. Perusahaan multinasional memiliki sistem manajemen bakat yang lebih kuat dari rekrutmen hingga retensi.

Kemudian penelitian sebelumnya secara signifikan memiliki fokus pada membangun loyalitas dan komitmen antara karyawan dengan organisasi melalui keterlibatan karyawan. Keterlibatan karyawan dilakukan dengan penciptaan semangat persatuan untuk meningkatkan kinerja team, kemudian mengorganisir karyawan pada acara sosial dan olahraga. Keterlibatan karyawan pada acara sosial pada penelitian ini termasuk dalam tahap *talent on boarding* bukan pada tahap *talent retention*, hal ini menyebabkan hasil acara sosial seperti gathering dengan berwisata hanya membuat karyawan cepat mengenal dan di kenal oleh lingkungan kerja dan tidak membentuk loyalitas mereka. Permasalahan ini dapat menjadi perhatian bagi organisasi untuk memasukkan acara sosial sebagai sarana untuk keterlibatan karyawan dalam membentuk loyalitas pada perusahaan seperti mengikuti setiap acara yang diadakan oleh perbankan nasional.

SIMPULAN

Pada bagian ini penulis akan menyimpulkan dan menjawab dua pertanyaan dari rumusan masalah berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada PT. Bank Mega Tbk. Divisi Card Collection Semarang terkait praktik talent management dalam membentuk komitmen organisasi,

1. Bagaimana praktik Talent Management dalam membentuk komitmen organisasi?
Penulis menyimpulkan praktik talent manajemen lebih menekankan pada mempersiapkan individual talent untuk mengisi posisi kunci sebagai team leader hal ini sejalan dengan pengertian talent manajemen yang dikemukakan oleh Sloan Hazucha & Van Katwyk (2003) dalam Gallardo-Gallardo, Dries, and González-Cruz (2013) bahwa talent manajemen adalah mengelola bakat kepemimpinan secara strategis untuk menempatkan orang yang tepat pada waktu yang tepat. Pendekatan praktik talent manajemen pada PT. Bank Mega mengarah pada pendekatan eksklusif yaitu talent manajemen hanya terbatas pada individu yang berpotensi besar. praktik talent manajemen dapat menjadi berbeda pada tiap perusahaan tergantung pada kebutuhan seperti yang ada pada penelitian terdahulu dari Krishnan and Scullion (2017). Secara detail dapat disimpulkan praktik talent manajemen pada PT. Bank Mega seperti berikut ini,
 - a. Pada tahap Talent Acquisition terdapat dua bagian dalam prosesnya yaitu attract talent dan select talent. Pada divisi card collection telah melakukan bagian tersebut namun belum sempurna karena dalam proses rekrutmen belum ada kriteria khusus yang ditetapkan mengenai kandidat yang sesuai dengan pekerjaan spesifik atau tidak ada *employee branding* pada tahap rekrutmen, tidak adanya seleksi lebih komprehensif sehingga orang-orang baru yang bergabung dengan organisasi

belum terqualifikasi dengan baik untuk benar-benar mendapat kandidat berbakat. Jadi *talent acquisition* yang dilakukan masih sama seperti rekrutmen dan seleksi biasa dikarenakan posisi yang akan diisi adalah staff administrasi meskipun terdapat kemungkinan untuk menempati posisi managerial.

- b. Pada tahap Talent On Board, perusahaan telah menerapkan on the job training, employee gathering dengan program tersebut *candidat talent* dapat dengan cepat beradaptasi dengan pekerjaannya maupun dengan orang-orang dalam lingkungan kerjanya. Kemudian *accelerate talent* yaitu pengembangan bakat lokal yang ada dalam divisi card collection disini terdapat peran team leader sebagai atasan langsung dalam mengidentifikasi dan memberikan dukungan dalam pengembangan individu yang dinilai berbakat melalui pengamatan setelah masa training.
 - c. Pada tahap Talent Development, *manage performance dan assess & development*, penilaian kinerja ditetapkan dengan jelas melalui SKI (sasaran kerja individu) dengan rate 1-5 kemudian team leader mengkomunikasikan target yang harus dicapai oleh individual talent, dalam perencanaan kinerja terdapat coaching dan review untuk memastikan bahwa individual talent mencapai hasil yang optimal baik secara kuantitas maupun kualitas. Pada proses *assess & development* penilaian dilakukan terintegrasi baik dari divisi oleh team leader dan manajer majer maupun dengan bagian HR berdasarkan kepribadian, perilaku, kompetensi, pencapaian tujuan, dan peningkatan potensi. Individual talent yang dinilai pantas diberikan kesempatan dalam pengembangan melalui delegasi tugas dan program pembelajaran untuk mengelola team.
 - d. Pada tahap Talent Retention, perusahaan memberikan perencanaan karir bagi individu yang memiliki potensi lebih dengan menawarkan mutasi ke sub divisi sesuai minat individu, pengembangan diri melalui training untuk team leader dan memberikan dukungan dalam promosi jabatan.
2. Bagaimana komitmen organisasi karyawan pada PT. Bank Mega Semarang?

Komitmen organisasi yang dihasilkan dari praktik talent manajemen PT. Bank Mega divisi collection dapat dikatakan berhasil namun belum sepenuhnya karena hanya sebagian kecil yang bertahan hingga berhasil menjadi team leader maupun kandidat team leader sedangkan yang lainnya memiliki komitmen rendah, dilihat dari intensi turnover yang tinggi hal ini disebabkan karena kurang matangnya praktik talent management pada tahap talent acquisition dimana karyawan yang di terima belum tentu berbakat sehingga sulit untuk menguasai pekerjaannya, kemudian pendekatan talent management yang digunakan adalah pendekatan eksklusif hal ini menimbulkan diskriminasi pada karyawan yang kurang berbakat sehingga tidak ada pengakuan bagi mereka yang akhirnya membuat motivasinya menurun kemudian kinerjanya menurun dan berujung pada pengunduran diri atau bahkan pemberhentian. Kemudian untuk rendahnya komitmen pada karyawan berbakat disebabkan karena kurangnya penghargaan mengenai upah lembur dan rasa tidak aman dalam pekerjaan karena status mereka sebagai karyawan kontrak, sehingga masih menimbulkan keinginan untuk meninggalkan pekerjaan.

Berdasarkan hasil analisis praktik talent management yang ada pada PT. Bank Mega divisi collection, dapat disimpulkan bahwa talent management berfokus pada pengembangan kepemimpinan, karena dilihat dari keempat proses (*acquisition, onboarding, development dan retain*) lebih menekankan pada onboarding dan development. Dari bentuk praktik talent management menggunakan pendekatan

exclusive subject approach (talent as some people) yaitu bahwa, bakat hanya terdapat pada beberapa orang saja (Gallardo-Gallardo, Dries dan Gonzalez-Cruz, 2013). Pada penelitian (Hartmann, Feisel, and Schober 2010) menyimpulkan bahwa hasil talent management pada perusahaan multinasional di Cina masih mengalami turnover yang tinggi karena pasar tenaga kerja di Cina yang dinamis. Karyawan cina yang berbakat cenderung meninggalkan organisasi jika mereka tidak melihat peluang perkembangan yang menguntungkan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian ini bahwa individual talent pada divisi collection masih memiliki niat untuk meninggalkan pekerjaan dengan alasan kurangnya rasa aman keberlanjutan dalam pekerjaan karena mereka masih karyawan kontrak.

DAFTAR PUSTAKA

- Anglea, Martin. 2015. "Talent Management: Preparing a 'Ready' Agile Workforce." *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine* 2 (3–4): 112–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2015.10.002>.
- Ariss, Akram Al, Wayne F. Cascio, and Jaap Paauwe. 2014. "Talent Management: Current Theories and Future Research Directions." *Journal of World Business* 49 (2): 173–79. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>.
- Batarliene, Nijole, Kristina Čižiuniene, Kristina Vaičiute, Ingrida Šapalaite, and Aldona Jarašuniene. 2017. "The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies." *Procedia Engineering* 187: 110–16. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.356>.
- Brown, Eric A., Nicholas J. Thomas, and Robert H. Bosselman. 2015. "Are They Leaving or Staying: A Qualitative Analysis of Turnover Issues for Generation Y Hospitality Employees with a Hospitality Education." *International Journal of Hospitality Management* 46: 130–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>.
- Cascio, Wayne F., and John W. Boudreau. 2016. "The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management." *Journal of World Business* 51 (1): 103–14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dries, Nicky. 2013. "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda." *Human Resource Management Review* 23 (4): 272–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.001>.
- Ferreira, Aleciane da Silva Moreira, Elisabeth Loiola, and Sônia Maria Guedes Gondim. 2017. "Motivations, Business Planning, and Risk Management: Entrepreneurship among University Students." *RAI Revista de Administração e Inovação* 14 (2): 140–50. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.003>.
- Festing, Marion, and Lynn Schäfer. 2014. "Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-Contract Perspective." *Journal of World Business* 49 (2): 262–71. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>.
- Gallardo-Gallardo, Eva, Nicky Dries, and Tomás F. González-Cruz. 2013. "What Is the Meaning of 'talent' in the World of Work?" *Human Resource Management Review* 23 (4): 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.002>.
- Gures, Nuriye, Hilal Inan, and Seda Arslan. 2018. "Assessing the Self-Service Technology Usage of Y-Generation in Airline Services." *Journal of Air Transport*

- Management*, no. xxxx: 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.008>.
- Hall, Douglas T. 2011. “How to Use Reduced Hours To Win the War for Talent” 29 (3): 192–210.
- Hartmann, Evi, Edda Feisel, and Holger Schober. 2010. “Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness.” *Journal of World Business* 45 (2): 169–78. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.013>.
- Iles, Paul. 2013. “Commentary on ‘The Meaning of “talent” in the World of Work.’” *Human Resource Management Review* 23 (4): 301–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.002>.
- Ingram, Tomasz, and Wojciech Glod. 2016. “Talent Management in Healthcare Organizations - Qualitative Research Results.” *Procedia Economics and Finance* 39 (November 2015): 339–46. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30333-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30333-1).
- Krishnan, T. N., and Hugh Scullion. 2017. “Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises.” *Human Resource Management Review* 27 (3): 431–41. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.
- Lepak, D. 2002. “Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations.” *Journal of Management* 28 (4): 517–43. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3).
- Meyers, Maria Christina, and Marianne van Woerkom. 2014. “The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda.” *Journal of World Business* 49 (2): 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>.
- Nijs, Sanne, Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries, and Luc Sels. 2014. “A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent.” *Journal of World Business* 49 (2): 180–91. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>.
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher, Nadia Newaz Rimi, Yusliza Mohd Yusoff, and Daisy Mui Hung Kee. 2018. “High Commitment Human Resource Management Practices and Employee Service Behavior: Trust in Management as Mediator.” *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>.
- Sabuncu, Kerem U, and Gaye Karacay. 2016. “Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (October): 443–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.055>.
- Schiemann, William A. 2014. “From Talent Management to Talent Optimization.” *Journal of World Business* 49 (2): 281–88. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>.
- Serban, Anca, and Marcela Andanut. 2014. “Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent.” *Procedia Economics and Finance* 16 (May): 506–11. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00831-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00831-4).
- Sonnenberg, Mariëlle, Vera van Zijderveld, and Martijn Brinks. 2014. “The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management.” *Journal of World Business* 49 (2): 272–80. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.011>.
- Sparrow, Paul R., and Heba Makram. 2015. “What Is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture.” *Human Resource Management Review* 25 (3): 249–63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.

- Stewart, J. Goad-Oliver, E., Cravens, K., Oishi, S. 2017. "Managing Millennials; Embracing Generational Differences." *Business Horizons*. 22904–4400: 45–54.
- Tajuddin, Dewi, Rosalan Ali, and Badrul Hisham Kamaruddin. 2015. "Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 201 (February): 80–84. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.133>.
- Tatli, Ahu, Joana Vassilopoulou, and Mustafa Özbilgin. 2013. "An Unrequited Affinity between Talent Shortages and Untapped Female Potential: The Relevance of Gender Quotas for Talent Management in High Growth Potential Economies of the Asia Pacific Region." *International Business Review* 22 (3): 539–53. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.005>.
- Tatoglu, Ekrem, Alison J Glaister, and Mehmet Demirbag. 2015. "Talent Management Motives and Practices in an Emerging Market : A Comparison between MNEs and Local Firms." *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>.
- Ulrich, D. 2008. "The Talent Trifecta." *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 22 (2): dlo.2008.08122bad.003. <https://doi.org/10.1108/dlo.2008.08122bad.003>.
- Vaiman, Vlad, Hugh Scullion, and David Collings. 2012. "Talent Management Decision Making." *Management Decision* 50 (5): 925–41. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.
- Wong, Ip Kin Anthony, Yim King Penny Wan, and Jennifer Hong Gao. 2017. "How to Attract and Retain Generation Y Employees? An Exploration of Career Choice and the Meaning of Work." *Tourism Management Perspectives* 23: 140–50. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative from Start to Finish*. New York: Guilford Publication Inc.
- Zehir, Cemal, Yonca Gurol, Tugba Karaboga, and Mahmut Kole. 2016. "Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (October): 372–81. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>.
- Anglea, Martin. 2015. "Talent Management: Preparing a 'Ready' Agile Workforce." *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine* 2 (3–4): 112–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2015.10.002>.
- Ariss, Akram Al, Wayne F. Cascio, and Jaap Paauwe. 2014. "Talent Management: Current Theories and Future Research Directions." *Journal of World Business* 49 (2): 173–79. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>.
- Batarliene, Nijole, Kristina Čižiuniene, Kristina Vaičiute, Ingrida Šapalaite, and Aldona Jarašuniene. 2017. "The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies." *Procedia Engineering* 187: 110–16. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.356>.
- Brown, Eric A., Nicholas J. Thomas, and Robert H. Bosselman. 2015. "Are They Leaving or Staying: A Qualitative Analysis of Turnover Issues for Generation Y Hospitality Employees with a Hospitality Education." *International Journal of Hospitality Management* 46: 130–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>.
- Cascio, Wayne F., and John W. Boudreau. 2016. "The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management." *Journal of World Business* 51 (1): 103–14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>.

- Creswell, John W. 2010. *Research Design Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dries, Nicky. 2013. "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda." *Human Resource Management Review* 23 (4): 272–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.001>.
- Ferreira, Aleciane da Silva Moreira, Elisabeth Loiola, and Sônia Maria Guedes Gondim. 2017. "Motivations, Business Planning, and Risk Management: Entrepreneurship among University Students." *RAI Revista de Administração e Inovação* 14 (2): 140–50. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.003>.
- Festing, Marion, and Lynn Schäfer. 2014. "Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-Contract Perspective." *Journal of World Business* 49 (2): 262–71. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>.
- Gallardo-Gallardo, Eva, Nicky Dries, and Tomás F. González-Cruz. 2013. "What Is the Meaning of 'talent' in the World of Work?" *Human Resource Management Review* 23 (4): 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.05.002>.
- Gures, Nuriye, Hilal Inan, and Seda Arslan. 2018. "Assessing the Self-Service Technology Usage of Y-Generation in Airline Services." *Journal of Air Transport Management*, no. xxxx: 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.008>.
- Hall, Douglas T. 2011. "How to Use Reduced Hours To Win the War for Talent" 29 (3): 192–210.
- Hartmann, Evi, Edda Feisel, and Holger Schober. 2010. "Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness." *Journal of World Business* 45 (2): 169–78. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.013>.
- Iles, Paul. 2013. "Commentary on 'The Meaning of 'talent' in the World of Work.'" *Human Resource Management Review* 23 (4): 301–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2013.08.002>.
- Ingram, Tomasz, and Wojciech Glod. 2016. "Talent Management in Healthcare Organizations - Qualitative Research Results." *Procedia Economics and Finance* 39 (November 2015): 339–46. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30333-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30333-1).
- Krishnan, T. N., and Hugh Scullion. 2017. "Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises." *Human Resource Management Review* 27 (3): 431–41. <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2016.10.003>.
- Lepak, D. 2002. "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations." *Journal of Management* 28 (4): 517–43. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3).
- Meyers, Maria Christina, and Marianne van Woerkom. 2014. "The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda." *Journal of World Business* 49 (2): 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>.
- Nijs, Sanne, Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries, and Luc Sels. 2014. "A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent." *Journal of World Business* 49 (2): 180–91. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>.
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher, Nadia Newaz Rimi, Yusliza Mohd Yusoff, and Daisy Mui Hung Kee. 2018. "High Commitment Human Resource Management Practices and Employee Service Behavior: Trust in Management as Mediator." *IIMB*

- Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>.
- Sabuncu, Kerem U, and Gaye Karacay. 2016. "Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (October): 443–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.055>.
- Schiemann, William A. 2014. "From Talent Management to Talent Optimization." *Journal of World Business* 49 (2): 281–88. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>.
- Serban, Anca, and Marcela Andanut. 2014. "Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent." *Procedia Economics and Finance* 16 (May): 506–11. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00831-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00831-4).
- Sonnenberg, Mariëlle, Vera van Zijderveld, and Martijn Brinks. 2014. "The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management." *Journal of World Business* 49 (2): 272–80. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.011>.
- Sparrow, Paul R., and Heba Makram. 2015. "What Is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture." *Human Resource Management Review* 25 (3): 249–63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
- Stewart, J. Goad-Oliver, E., Cravens, K., Oishi, S. 2017. "Managing Millennials; Embracing Generational Differences." *Business Horizons*. 22904–4400: 45–54.
- Tajuddin, Dewi, Rosalan Ali, and Badrul Hisham Kamaruddin. 2015. "Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 201 (February): 80–84. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.133>.
- Tatli, Ahu, Joana Vassilopoulou, and Mustafa Özbilgin. 2013. "An Unrequited Affinity between Talent Shortages and Untapped Female Potential: The Relevance of Gender Quotas for Talent Management in High Growth Potential Economies of the Asia Pacific Region." *International Business Review* 22 (3): 539–53. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.005>.
- Tatoglu, Ekrem, Alison J Glaister, and Mehmet Demirbag. 2015. "Talent Management Motives and Practices in an Emerging Market : A Comparison between MNEs and Local Firms." *Journal of World Business*. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>.
- Ulrich, D. 2008. "The Talent Trifecta." *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 22 (2): dlo.2008.08122bad.003. <https://doi.org/10.1108/dlo.2008.08122bad.003>.
- Vaiman, Vlad, Hugh Scullion, and David Collings. 2012. "Talent Management Decision Making." *Management Decision* 50 (5): 925–41. <https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.
- Wong, Ip Kin Anthony, Yim King Penny Wan, and Jennifer Hong Gao. 2017. "How to Attract and Retain Generation Y Employees? An Exploration of Career Choice and the Meaning of Work." *Tourism Management Perspectives* 23: 140–50. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative from Start to Finish*. New York: Guilford Publication Inc.
- Zehir, Cemal, Yonca Gurol, Tugba Karaboga, and Mahmut Kole. 2016. "Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235

- (October): 372–81. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>.
- Anglea, Martin. 2015. "Talent Management: Preparing a 'Ready' Agile Workforce." *International Journal of Pediatrics and Adolescent Medicine* 2 (3–4): 112–16. <https://doi.org/10.1016/j.ijpam.2015.10.002>.
- Ariss, Akram Al, Wayne F. Cascio, and Jaap Paauwe. 2014. "Talent Management: Current Theories and Future Research Directions." *Journal of World Business* 49 (2): 173–79. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.001>.
- Batarliene, Nijole, Kristina Čižiuniene, Kristina Vaičiute, Ingrida Šapalaite, and Aldona Jarašuniene. 2017. "The Impact of Human Resource Management on the Competitiveness of Transport Companies." *Procedia Engineering* 187: 110–16. <https://doi.org/10.1016/j.proeng.2017.04.356>.
- Brown, Eric A., Nicholas J. Thomas, and Robert H. Bosselman. 2015. "Are They Leaving or Staying: A Qualitative Analysis of Turnover Issues for Generation Y Hospitality Employees with a Hospitality Education." *International Journal of Hospitality Management* 46: 130–37. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.01.011>.
- Cascio, Wayne F., and John W. Boudreau. 2016. "The Search for Global Competence: From International HR to Talent Management." *Journal of World Business* 51 (1): 103–14. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.10.002>.
- Creswell, John W. 2010. *Research Design Kualitatif, Kuantitatif Dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Dries, Nicky. 2013. "The Psychology of Talent Management: A Review and Research Agenda." *Human Resource Management Review* 23 (4): 272–85. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.001>.
- Ferreira, Aleciane da Silva Moreira, Elisabeth Loiola, and Sônia Maria Guedes Gondim. 2017. "Motivations, Business Planning, and Risk Management: Entrepreneurship among University Students." *RAI Revista de Administração e Inovação* 14 (2): 140–50. <https://doi.org/10.1016/j.rai.2017.03.003>.
- Festing, Marion, and Lynn Schäfer. 2014. "Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on the Psychological-Contract Perspective." *Journal of World Business* 49 (2): 262–71. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.010>.
- Gallardo-Gallardo, Eva, Nicky Dries, and Tomás F. González-Cruz. 2013. "What Is the Meaning of 'talent' in the World of Work?" *Human Resource Management Review* 23 (4): 290–300. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.05.002>.
- Gures, Nuriye, Hilal Inan, and Seda Arslan. 2018. "Assessing the Self-Service Technology Usage of Y-Generation in Airline Services." *Journal of Air Transport Management*, no. xxxx: 0–1. <https://doi.org/10.1016/j.jairtraman.2018.04.008>.
- Hall, Douglas T. 2011. "How to Use Reduced Hours To Win the War for Talent" 29 (3): 192–210.
- Hartmann, Evi, Edda Feisel, and Holger Schober. 2010. "Talent Management of Western MNCs in China: Balancing Global Integration and Local Responsiveness." *Journal of World Business* 45 (2): 169–78. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2009.09.013>.
- Iles, Paul. 2013. "Commentary on 'The Meaning of 'talent' in the World of Work.'" *Human Resource Management Review* 23 (4): 301–4. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2013.08.002>.
- Ingram, Tomasz, and Wojciech Glod. 2016. "Talent Management in Healthcare Organizations - Qualitative Research Results." *Procedia Economics and Finance* 39 (November 2015): 339–46. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(16\)30333-1](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(16)30333-1).

- Krishnan, T. N., and Hugh Scullion. 2017. "Talent Management and Dynamic View of Talent in Small and Medium Enterprises." *Human Resource Management Review* 27 (3): 431–41. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2016.10.003>.
- Lepak, D. 2002. "Examining the Human Resource Architecture: The Relationships Among Human Capital, Employment, and Human Resource Configurations." *Journal of Management* 28 (4): 517–43. [https://doi.org/10.1016/S0149-2063\(02\)00142-3](https://doi.org/10.1016/S0149-2063(02)00142-3).
- Meyers, Maria Christina, and Marianne van Woerkom. 2014. "The Influence of Underlying Philosophies on Talent Management: Theory, Implications for Practice, and Research Agenda." *Journal of World Business* 49 (2): 192–203. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.003>.
- Nijs, Sanne, Eva Gallardo-Gallardo, Nicky Dries, and Luc Sels. 2014. "A Multidisciplinary Review into the Definition, Operationalization, and Measurement of Talent." *Journal of World Business* 49 (2): 180–91. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.002>.
- Rubel, Mohammad Rabiul Basher, Nadia Newaz Rimi, Yusliza Mohd Yusoff, and Daisy Mui Hung Kee. 2018. "High Commitment Human Resource Management Practices and Employee Service Behavior: Trust in Management as Mediator." *IIMB Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.iimb.2018.05.006>.
- Sabuncu, Kerem U, and Gaye Karacay. 2016. "Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (October): 443–52. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.055>.
- Schiemann, William A. 2014. "From Talent Management to Talent Optimization." *Journal of World Business* 49 (2): 281–88. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.012>.
- Serban, Anca, and Marcela Andanut. 2014. "Talent Competitiveness and Competitiveness through Talent." *Procedia Economics and Finance* 16 (May): 506–11. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00831-4](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00831-4).
- Sonnenberg, Mariëlle, Vera van Zijderveld, and Martijn Brinks. 2014. "The Role of Talent-Perception Incongruence in Effective Talent Management." *Journal of World Business* 49 (2): 272–80. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2013.11.011>.
- Sparrow, Paul R., and Heba Makram. 2015. "What Is the Value of Talent Management? Building Value-Driven Processes within a Talent Management Architecture." *Human Resource Management Review* 25 (3): 249–63. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2015.04.002>.
- Stewart, J. Goad-Oliver, E., Cravens, K., Oishi, S. 2017. "Managing Millennials; Embracing Generational Differences." *Business Horizons*. 22904–4400: 45–54.
- Tajuddin, Dewi, Rosalan Ali, and Badrul Hisham Kamaruddin. 2015. "Developing Talent Management Crisis Model for Quality Life of Bank Employees in Malaysia." *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 201 (February): 80–84. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.133>.
- Tatli, Ahu, Joana Vassilopoulou, and Mustafa Özbilgin. 2013. "An Unrequited Affinity between Talent Shortages and Untapped Female Potential: The Relevance of Gender Quotas for Talent Management in High Growth Potential Economies of the Asia Pacific Region." *International Business Review* 22 (3): 539–53. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2012.07.005>.
- Tatoglu, Ekrem, Alison J Glaister, and Mehmet Demirbag. 2015. "Talent Management

- Motives and Practices in an Emerging Market : A Comparison between MNEs and Local Firms.” *Journal of World Business*.
<https://doi.org/10.1016/j.jwb.2015.11.001>.
- Ulrich, D. 2008. “The Talent Trifecta.” *Development and Learning in Organizations: An International Journal* 22 (2): dlo.2008.08122bad.003.
<https://doi.org/10.1108/dlo.2008.08122bad.003>.
- Vaiman, Vlad, Hugh Scullion, and David Collings. 2012. “Talent Management Decision Making.” *Management Decision* 50 (5): 925–41.
<https://doi.org/10.1108/00251741211227663>.
- Wong, Ip Kin Anthony, Yim King Penny Wan, and Jennifer Hong Gao. 2017. “How to Attract and Retain Generation Y Employees? An Exploration of Career Choice and the Meaning of Work.” *Tourism Management Perspectives* 23: 140–50.
<https://doi.org/10.1016/j.tmp.2017.06.003>.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative from Start to Finish*. New York: Guilford Publication Inc.
- Zehir, Cemal, Yonca Gurol, Tugba Karaboga, and Mahmut Kole. 2016. “Strategic Human Resource Management and Firm Performance: The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation.” *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 235 (October): 372–81. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.11.045>.