

Manajemen Talenta sebagai Aset Strategis: Perspektif Manajerial dan Organisasional

Alfattah Sultan Assyakhvan, Athoillah

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomika dan Bisnis,

Universitas Negeri Semarang

fattahsultan02@gmail.com

DOI: <https://doi.org/10.15294/msdm.v1i1.331>

QRCBN 62-6861-4243-013

ABSTRAK

Manajemen talenta kini menjadi elemen strategis penting dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM), terutama di tengah tantangan globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat. Artikel ini bertujuan untuk mengkaji secara mendalam bagaimana manajemen talenta berperan sebagai aset strategis dalam meningkatkan kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Metode yang digunakan melalui pendekatan kualitatif deskriptif dengan studi literatur dan analisis konsep dari berbagai sumber ilmiah sebagai metode utamanya. Hasil dari berbagai sumber literatur menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta melalui tujuh elemen utama seperti: rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, kompensasi, retensi dan *employer branding* berkontribusi besar terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Kesimpulan dari artikel ini menyatakan bahwa strategi manajemen talenta yang terintegrasi tidak hanya meningkatkan produktivitas individu dan organisasi, tetapi juga memperkuat loyalitas karyawan dan keunggulan kompetitif jangka panjang. Kontribusi utama dari artikel ini terletak pada pemetaan indikator manajemen talenta sebagai investasi strategis SDM dan penegasan hubungan siklikal antara kinerja, kepuasan kerja dan keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Kata Kunci: manajemen talenta, SDM, kinerja karyawan, kepuasan kerja, keterlibatan karyawan

PENDAHULUAN

Konsep manajemen talenta (*Talent Management*) pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company melalui salah satu studi yang dilakukan pada tahun 1997. Kemudian pada tahun 2001, *Talent Management* diterbitkan dalam bentuk buku yang diberi judul "*The War for Talent*" ditulis oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Bet Axelrod. Dalam buku tersebut, disebutkan bahwa *talent* merupakan kunci dalam diri karyawan yang memiliki pemikiran strategik dan tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan, keterampilan fungsional dan kemampuan menciptakan hasil-hasil (Dewi 2020). Alziari (2017) menyatakan "*the focus of talent management is about having people who are really good at whatever your company needs to be really good at in order to win*". Sama halnya dengan pendapat Pella dan Inayati (2011) pada Dewi (2020) yang menyatakan bahwa *talent* atau talenta juga dapat diartikan sebagai individu dalam organisasi yang memiliki kelebihan unik yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian tujuan organisasi, baik dalam sisi produksi ataupun dalam posisi manajerial. Berdasarkan kedua pernyataan diatas, berarti inti dari manajemen talenta adalah memastikan organisasi memiliki individu-individu terbaik yang mampu menjalankan fungsi-fungsi kunci yang menjadi penentu keberhasilan perusahaan. Dengan kata lain, manajemen talenta bukan hanya soal merekrut orang-orang cerdas, tetapi lebih kepada bagaimana menyelaraskan kemampuan dan potensi individu dengan kebutuhan strategis organisasi. Dalam praktiknya, hal ini mencakup proses identifikasi posisi-posisi krusial, pemetaan kompetensi, serta pengembangan kapasitas karyawan agar mampu memberikan kontribusi maksimal di bidang yang paling vital bagi organisasi. Oleh karena itu, manajemen talenta berpusat pada kelompok karyawan yang

lebih sempit dan didefinisikan secara strategis yang kompetensinya diidentifikasi sebagai faktor keberhasilan penting (Holck and Stjerne 2020).

Dalam era globalisasi dan digitalisasi saat ini, manajemen talenta menjadi elemen strategis yang krusial bagi kelangsungan dan keberhasilan organisasi. Talenta individu dengan kompetensi tinggi, kreativitas dan kapasitas untuk berkembang merupakan sumber daya langka yang perlu diidentifikasi, diberdayakan dan dipertahankan. Tanpa strategi yang tepat, organisasi berisiko kehilangan talenta yang dapat membuat mereka tertinggal dalam persaingan. Dalam sebuah studi di sektor kesehatan publik di Yordania, Ali Almohtaseb et al. (2020) menemukan bahwa kualitas sistem manajemen kinerja memperkuat hubungan antara manajemen talenta dan kinerja organisasi secara signifikan. Artinya, keberhasilan manajemen talenta sangat ditopang oleh dukungan sistem yang efektif dan berkelanjutan.

Selain itu, penelitian di Nigeria mengungkap bahwa praktik-praktik utama dalam manajemen talenta seperti: atraksi, pengembangan, retensi dan manajemen karir berkorelasi signifikan dengan peningkatan kinerja organisasi, dengan kontribusi varians hingga 62 % Manolescu and Danaiata (2023). Temuan ini menegaskan bahwa investasi dalam talenta bukan sekadar memenuhi kebutuhan posisi, tetapi merupakan strategi komprehensif untuk memperkuat produktivitas dan efektivitas organisasi secara menyeluruh.

Dalam dekade terakhir, manajemen talenta berkembang menjadi fondasi strategis bagi organisasi untuk meningkatkan performa dan daya saing. Penelitian oleh Ekhsan et al. (2023) menunjukkan bahwa manajemen talenta yang baik dengan memperhatikan keterlibatan karyawan mampu meningkatkan kinerja staf manufaktur melalui mediasi *employee engagement*. Selain itu, studi pada sektor publik oleh Afrida et al. (2024) membuktikan bahwa kombinasi manajemen talenta dan tunjangan kinerja memperkuat komitmen organisasi dan secara langsung meningkatkan kinerja karyawan. Sedangkan Zaky (2020) menegaskan bahwa pengelolaan talenta yang adaptif menjadi kunci untuk menghadapi tantangan Industri 4.0, melalui integrasi strategi rekrutmen, pengembangan dan retensi. Penelitian lain di konteks global

menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif pada performa karyawan dan organisasi (Akor et al. 2024).

Dalam menghadapi dinamika dunia kerja yang semakin kompleks, organisasi dituntut untuk tidak hanya fokus pada pencapaian jangka pendek, tetapi juga membangun fondasi Sumber Daya Manusia yang kokoh dan berkelanjutan. Praktik-praktik pengelolaan talenta yang diterapkan saat ini tidak cukup hanya mengandalkan pola rekrutmen konvensional atau pelatihan teknis sesaat. Dibutuhkan pemahaman yang lebih luas tentang bagaimana setiap tahapan dari seleksi, pengembangan, hingga retensi karyawan berkontribusi secara sistemik terhadap kinerja dan daya saing organisasi. Melalui eksplorasi terhadap berbagai dimensi manajemen talenta, pembahasan ini memberikan gambaran menyeluruh tentang bagaimana pendekatan strategis dalam mengelola individu-individu unggul dapat menciptakan nilai jangka panjang, baik dari segi produktivitas, kepuasan kerja maupun loyalitas karyawan. Di samping itu, analisis yang disusun tidak hanya berpijak pada teori, tetapi juga mengacu pada temuan-temuan empiris dari berbagai konteks organisasi di Indonesia. Hal ini memperkuat relevansi praktik manajemen talenta dalam lingkungan kerja lokal yang memiliki karakteristik sosial dan struktural yang unik. Dengan demikian, pembahasan ini membuka ruang baru bagi organisasi, terutama sektor publik dan swasta di tanah air, untuk meninjau kembali strategi SDM mereka dan menjadikannya sebagai bagian yang tak terpisahkan dari visi jangka panjang institusi.

METODE

Artikel ini disusun dengan menggunakan metode kajian literatur (*literature review*) yang bersifat deskriptif-analitis. Seluruh isi dan pembahasan dalam artikel ini didasarkan pada penelusuran dan analisis terhadap berbagai sumber ilmiah yang relevan, termasuk artikel jurnal, buku akademik dan laporan penelitian sebelumnya. Literatur yang digunakan dipilih berdasarkan keterkaitannya dengan topik utama serta validitas ilmiahnya, dengan prioritas pada publikasi yang terbit dalam sepuluh tahun terakhir untuk memastikan aktualitas

informasi. Selain itu, penulis juga membandingkan temuan dari berbagai penelitian untuk mengidentifikasi pola, kesenjangan dan kontribusi teoritis maupun praktis dalam bidang yang dibahas. Artikel ini diharapkan mampu memberikan gambaran komprehensif dan kritis mengenai isu yang diangkat, sekaligus menjadi referensi yang kuat bagi penelitian lanjutan atau pengembangan kebijakan terkait.

PEMBAHASAN

Definisi Manajemen Talenta

Collings *and* Mellahi (2009) menyatakan dalam King & Vaiman (2019) bahwa manajemen talenta berkaitan dengan identifikasi sistematis atas posisi-posisi yang menjadi kunci keunggulan kompetitif organisasi secara berkelanjutan dari waktu ke waktu, ditambah dengan identifikasi, pengembangan, dan pengelolaan satu atau beberapa kumpulan talenta yang terdiri dari individu-individu yang berkinerja tinggi dan memiliki potensi tinggi untuk ditunjuk bekerja di posisi-posisi tersebut saat ini dan di masa depan. Maka manajemen talenta merupakan proses strategis yang tidak hanya berfokus pada individu berbakat, tetapi juga pada peran-peran penting dalam organisasi yang secara langsung berkontribusi terhadap keunggulan kompetitif jangka panjang serta pandangan ini menegaskan bahwa talenta bukan sekadar Sumber Daya Manusia biasa, melainkan merupakan aset strategis organisasi. Oleh karena itu, pendekatan manajerial yang sistematis dan dukungan organisasional yang terstruktur sangat dibutuhkan agar proses manajemen talenta mampu mendorong pencapaian tujuan strategis, mendorong inovasi dan menjaga daya saing organisasi secara berkelanjutan.

Sedangkan menurut pendapat Farndale et al., (2019) menggambarkan manajemen talenta sebagai suatu bidang yang sedang berkembang namun penuh tantangan, baik secara konseptual maupun praktis. Para penulis menyampaikan bahwa meskipun praktik manajemen talenta telah banyak diadopsi dalam dunia bisnis global dan diakui sebagai salah satu kunci keunggulan kompetitif, bidang ini masih menghadapi berbagai ketidakjelasan teoritis dan definisional. Berdasarkan penjelasan tersebut dapat dipastikan bahwa

manajemen talenta merupakan bidang yang berkembang dan penting dalam dunia bisnis global, namun masih menghadapi tantangan besar berupa ketidakjelasan konsep dan definisi yang menghambat kematangan teoritis dan konsistensi praktiknya.

Jayaraman et al., (2018) menekankan bahwa manajemen talenta tidak hanya soal merekrut dan mempertahankan karyawan berbakat, tetapi juga mencakup proses yang terintegrasi mulai dari identifikasi posisi kritis, pelatihan kompetensi, pengembangan karier hingga manajemen penghargaan. Mereka melihat manajemen talenta sebagai alat utama untuk menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, khususnya melalui pembangunan Sumber Daya Manusia yang berkualitas dan berkomitmen tinggi.

Armstrong (2008) mengutarakan bahwa manajemen talenta sebagai proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan dan menyebarkan orang-orang bertalenta. Sedangkan menurut Cappelli (2008) dalam Febriani (2012) manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh perusahaan untuk memenuhi dan mengantisipasi kebutuhan perusahaan akan SDM (Nisa et al., 2016). Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta ialah suatu upaya yang dilakukan perusahaan untuk memastikan mereka memiliki SDM yang unggul demi mencapai tujuan bisnisnya. Proses ini mencakup berbagai hal, mulai dari menemukan SDM yang memiliki potensi tinggi, lalu mengembangkan potensi mereka, merekrut individu yang tepat, menjaga agar mereka tetap bertahan di perusahaan, hingga menempatkan mereka di posisi yang paling sesuai. Dengan tujuan agar perusahaan dapat memastikan selalu memiliki SDM yang kompeten, baik untuk kebutuhan saat ini maupun untuk menghadapi tantangan di masa yang akan datang. Tujuan Manajemen Talenta, antara lain:

1. Membangun organisasi yang tangguh dan adaptif, karena manajemen talenta bertujuan membentuk SDM yang tidak hanya kompeten, tetapi juga mampu menyesuaikan diri dengan perubahan dan tantangan yang cepat.
2. Mendorong inovasi dari dalam organisasi, dengan

menciptakan sistem kerja yang mendukung kreativitas, karyawan dapat berkontribusi langsung dalam menghasilkan solusi yang inovatif untuk kemajuan organisasi.

3. Menarik talenta berkualitas secara global, perusahaan yang menerapkan manajemen talenta secara efektif, akan lebih menarik bagi calon karyawan terbaik dari berbagai wilayah dan latar belakang.
4. Mewujudkan lingkungan kerja yang adil dan inklusif, dengan salah satu tujuannya adalah menciptakan suasana kerja yang menghargai perbedaan, sehingga setiap individu merasa aman, dihargai dan memiliki kesempatan yang sama untuk berkembang.
5. Menyiapkan pemimpin masa depan yang visioner dan berintegritas. Fokusnya bukan hanya pada posisi saat ini, tetapi juga pada pembentukan pemimpin yang mampu membawa organisasi tumbuh secara berkelanjutan dan bertanggung jawab.

Faktor-Faktor Manajemen Talenta

Manajemen talenta bukan sekadar proses rekrutmen dan pelatihan karyawan, melainkan sistem yang dipengaruhi oleh banyak faktor di dalam dan luar organisasi. Salah satu faktor paling berpengaruh adalah penggunaan data dan teknologi, yang sering disebut sebagai *HR analytics*, juga menjadi faktor penting dalam era digital saat ini. Seiring dengan perkembangan teknologi informasi dan meningkatnya kebutuhan akan efisiensi dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia, pendekatan dalam manajemen talenta pun turut mengalami transformasi. Salah satu bentuk transformasi tersebut adalah integrasi teknologi dan analisis data dalam proses pengambilan keputusan terkait karyawan. Dengan memanfaatkan data kehadiran, produktivitas, dan hasil evaluasi kerja, organisasi dapat mengetahui karyawan mana yang berpotensi tinggi, siapa yang butuh pengembangan lebih lanjut, dan bagaimana tren keluar-masuk karyawan dapat dicegah. Penelitian oleh Aina dan Atan (2020) menunjukkan bahwa organisasi yang menggunakan data dalam proses pengambilan keputusan SDM lebih mampu mengelola dan mempertahankan talenta dengan pendekatan yang tepat

sasaran.

Ukuran dan struktur organisasi juga mempengaruhi bagaimana manajemen talenta dijalankan. Di perusahaan besar, proses identifikasi dan pengembangan talenta biasanya lebih kompleks, melibatkan sistem suksesi formal, pelatihan terpadu dan jalur karir yang panjang. Namun, dalam konteks UKM, seperti yang diteliti oleh Cantoni et al. (2025), pendekatan manajemen talenta lebih bersifat informal dan adaptif, serta sering bergantung pada hubungan langsung antara pemilik usaha dan karyawannya. Meski demikian, keberhasilan tetap bisa dicapai selama nilai-nilai seperti: pengakuan, pembelajaran dan kepercayaan tetap dijaga.

Selanjutnya, lingkungan kerja yang sehat dan mendukung juga menjadi penentu penting. Dalam penelitian terbaru di sektor kesehatan publik oleh Pomaranik and Kludacz-Alessandri (2024), ditemukan bahwa rumah sakit yang menyediakan ruang kerja yang kolaboratif, kesempatan pengembangan serta penghargaan atas kontribusi karyawan memiliki tingkat kepuasan kerja yang jauh lebih tinggi. Ini mendorong karyawan untuk bertahan lebih lama dan berkontribusi lebih baik terhadap organisasi.

Terakhir, faktor psikologis juga tak bisa diabaikan. Salah satunya adalah kepercayaan diri dan rasa memiliki terhadap organisasi, yang disebut sebagai *psychological empowerment*. Studi dari Menezes et al. (2025) menunjukkan bahwa ketika karyawan merasa dihargai, didengar dan diberi ruang untuk berkembang, mereka cenderung lebih setia dan termotivasi untuk memberikan kontribusi maksimal. Ini menunjukkan bahwa pendekatan manajemen talenta yang tidak hanya teknis, tetapi juga memperhatikan sisi emosional dan psikologis karyawan akan jauh lebih efektif.

Dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta merupakan suatu sistem yang kompleks dan multidimensional, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor internal maupun eksternal organisasi. Integrasi teknologi dan data melalui *HR analytics* menjadi kunci transformasi utama dalam pengambilan keputusan SDM di era digital, memungkinkan organisasi untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan secara lebih tepat. Selain itu, ukuran dan struktur

organisasi turut menentukan strategi pengelolaan talenta dengan perusahaan besar cenderung menggunakan pendekatan formal, sedangkan UKM lebih adaptif dan personal. Lingkungan kerja yang sehat dan mendukung juga memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan, terutama ketika disertai peluang pengembangan dan penghargaan atas kontribusi. Tak kalah penting, faktor psikologis seperti rasa dihargai dan diberi ruang berkembang terbukti meningkatkan loyalitas serta motivasi kerja. Dengan demikian, manajemen talenta yang efektif tidak hanya menekankan aspek teknis dan administratif, tetapi juga mencakup dimensi strategis, sosial dan emosional yang saling melengkapi.

Indikator Manajemen Talenta

Dalam upaya menjadikan manajemen talenta sebagai aset strategis, penting bagi organisasi untuk memahami bahwa investasi terhadap SDM bukanlah sekadar pengeluaran biaya seperti menggaji atau merekrut karyawan, melainkan langkah jangka panjang yang bernilai strategis. Investasi SDM mencerminkan komitmen organisasi untuk mengembangkan kapasitas dan kualitas karyawan sebagai alat penggerak utama pencapaian visi dan misi perusahaan. Dengan kata lain, ketika organisasi berinvestasi pada SDM, mereka sedang membangun fondasi bagi pertumbuhan, inovasi dan keunggulan kompetitif. Untuk mendukung pemahaman ini, Stahl (2007) dalam Nisa et al. (2016) mengidentifikasi 7 indikator yang dapat dijadikan pedoman dalam menganalisis bentuk investasi terhadap SDM, sebagai berikut:

1. Recruitment and Selection (Perekrutan dan Seleksi)

Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu ada dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi dan sumber dari dalam (internal) organisasi (Pangemanan, Sumarauw, and S.B 2017). Dalam pelaksanaannya, proses rekrutmen tidak hanya bertujuan

untuk mengisi kekosongan posisi, melainkan untuk memastikan bahwa individu yang direkrut benar-benar sesuai dengan kebutuhan strategis organisasi. Rekrutmen yang efektif memerlukan perencanaan yang matang, mulai dari analisis jabatan, penyusunan deskripsi kerja hingga pemilihan metode yang tepat untuk menarik calon karyawan yang kompeten. Pemanfaatan sumber internal, seperti promosi jabatan, memberikan keuntungan dalam hal efisiensi dan pemahaman budaya organisasi. Sementara itu, sumber eksternal membuka peluang untuk mendapatkan perspektif baru dan keahlian yang belum dimiliki oleh organisasi. Hal ini menekankan strategi rekrutmen yang seimbang antara sumber internal dan eksternal sangat penting agar organisasi dapat memperoleh talenta terbaik serta menjaga keberlanjutan dan daya saingnya di tengah dinamika pasar tenaga kerja yang terus berubah.

Rivai (2011) dalam Pangemanan et al. (2017) menjelaskan bahwa seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses seleksi sangat krusial karena menentukan kualitas SDM yang akan bergabung dalam organisasi. Dalam tahapan ini perusahaan dapat melakukan berbagai metode penilaian seperti, menggunakan formulir lamaran, daftar riwayat hidup, wawancara, pengujian keterampilan dan mencocokkan informasi dari referensi untuk mengevaluasi dan menyaring calon karyawan bagi manajer, yang akhirnya akan memilih dan menerima calon (Iskarim 2017).

2. *Succession Planning* (Perencanaan Suksesi)

Perencanaan suksesi merupakan hal yang mutlak dilakukan bagi perusahaan untuk menjaga eksistensi dan kelanggengan perusahaan. Keinginan atau harapan tersebut dapat diwujudkan melalui perencanaan dan persiapan yang matang dari para pemimpin untuk generasi penerus, karena akan berdampak pada perusahaan. Perencanaan suksesi adalah bagian dari perencanaan SDM dan implementasinya harus diselaraskan dengan strategi perusahaan untuk

memastikan bahwa tujuan perencanaan utama tercapai (Yulia Herman et al. 2023). Maka dari itu, perusahaan perlu menetapkan sistem yang terstruktur dalam mengidentifikasi, mengembangkan dan mempersiapkan calon-calon pemimpin yang memiliki potensi dan kompetensi sesuai kebutuhan organisasi. Proses ini tidak hanya mencakup pelatihan teknis, tetapi juga pengembangan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan pemahaman mendalam terhadap budaya serta visi perusahaan.

Dengan kata lain, perencanaan suksesi bukan sekadar upaya penggantian posisi, melainkan investasi jangka panjang untuk menciptakan kesinambungan dan stabilitas dalam struktur organisasi. Tanpa perencanaan yang baik, perusahaan berisiko kehilangan pengetahuan strategis dan mengalami gangguan dalam operasional ketika terjadi pergantian kepemimpinan.

3. *Training and Development* (Pelatihan dan Pengembangan)

Pelatihan (*training*) adalah kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja kita dalam melakukan pekerjaan, baik pekerjaan secara fisik maupun pekerjaan yang berhubungan dengan orang lain, terutama dalam perkembangan masing-masing individu (Parabasari and Baehaki 2017).

Menurut (Ummah 2019) pengembangan (*development*) adalah suatu kegiatan yang bertujuan memberikan kesempatan kepada SDM untuk mengembangkan dan meningkatkan *skill* diri sesuai dengan kebutuhan, bakat dan minat setiap individunya. Salah satu bentuk pengembangan SDM, sebagai bagian dari manajemen SDM adalah penyelenggaraan diklat untuk meningkatkan kesempatan bagi individu tersebut untuk mengembangkan diri sesuai dengan kompetensinya (Cmrp 2012).

Berdasarkan pendapat di atas, dapat ditegaskan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan dua aspek penting dalam MSDM yang saling melengkapi. Pelatihan berfokus pada peningkatan kinerja dalam pekerjaan sehari-hari, sedangkan pengembangan lebih menekankan pada

pemberian kesempatan bagi individu untuk tumbuh dan meningkatkan kompetensinya secara berkelanjutan. Keduanya memiliki peran strategis dalam membentuk SDM yang unggul dan adaptif terhadap kebutuhan organisasi maupun perkembangan pribadi.

Juniar (2017) mengusulkan penyusunan pelatihan dan pengembangan ke dalam tahap-tahapan yang lebih terperinci, yaitu:

- 1) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- 2) Menetapkan tujuan dan sasaran pelatihan.
- 3) Menetapkan kriteria keberhasilan dengan alat ukurnya.
- 4) Menetapkan metode pelatihan dan pengembangan.
- 5) Mengadakan percobaan (*try out*) dan revisi.
- 6) Mengimplementasikan dan mengevaluasi.

4. *Performance Management* (Manajemen Kinerja)

Manajemen merupakan suatu proses yang sangat dibutuhkan dalam dunia perusahaan, karena dalam proses manajemen terdapat langkah-langkah atau tahapan dalam mencapai tujuan perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan tersebut secara efektif dan efisien. Selain proses manajemen yang perlu diperhatikan dalam sebuah instansi atau organisasi, kinerja dalam sebuah instansi juga perlu diperhatikan. Karena, kinerja merupakan hasil kerja dan juga penilaian atas kerja seseorang yang telah berkontribusi dalam dunia kerja sebuah instansi (Andanita Siregar et al. 2023). Manajemen kinerja menjadi alat yang penting untuk memastikan bahwa setiap individu dalam organisasi bekerja sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan. Melalui pengelolaan kinerja yang baik, perusahaan dapat memantau, mengevaluasi dan memberikan umpan balik secara berkala kepada karyawan guna meningkatkan efektivitas kerja. Tidak hanya itu, manajemen kinerja juga membantu dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, memberikan penghargaan atas pencapaian, serta memperbaiki aspek-aspek yang masih belum terpenuhi. Dengan demikian, manajemen kinerja yang diterapkan secara konsisten akan

menciptakan budaya kerja yang produktif dan mendukung tercapainya visi serta misi organisasi secara menyeluruh.

5. *Compensation* (Kompensasi)

Ummah (2019) mengutarakan *compensation* (kompensasi) dapat dibedakan menjadi dua, yaitu kompensasi langsung yang berupa: gaji, upah dan insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa: asuransi, tunjangan, cuti dan penghargaan. Dengan diberikannya kompensasi ini perusahaan berharap agar SDM mampu meningkatkan kinerja dan produktivitasnya dalam bekerja, sehingga target capaian perusahaan dapat terpenuhi. Dengan adanya balas jasa yang adil dan layak diterima oleh karyawan, maka karyawan akan termotivasi untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dan penuh tanggung jawab karena kebutuhannya, sehingga kinerjanya meningkat. Semakin meningkatnya kinerja karyawan maka akan sangat menguntungkan bagi perusahaan maupun karyawan.

6. *Retention* (Retensi)

Secara umum retensi merupakan suatu fase dalam tindakan belajar yang menekankan pada penyimpanan informasi baru yang diperoleh dan pemindahan informasi dari memori jangka pendek ke memori jangka panjang. Sedangkan dalam dunia kerja, retensi karyawan adalah suatu keharusan perusahaan untuk mempertahankan SDM terbaik yang dimilikinya (Suhendar 2021). Retensi karyawan menjadi strategi penting dalam MSDM karena tingginya tingkat *turnover* dapat berdampak negatif terhadap produktivitas, biaya operasional dan stabilitas organisasi. Untuk mempertahankan karyawan terbaik, perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, memberikan peluang pengembangan karier, serta menawarkan kompensasi dan penghargaan yang kompetitif. Selain itu, hubungan yang baik antara atasan dan bawahan serta budaya kerja yang positif juga menjadi faktor kunci dalam meningkatkan loyalitas karyawan. Dengan strategi retensi yang tepat, perusahaan tidak hanya dapat mengurangi tingkat keluar-masuknya tenaga kerja, tetapi juga menjaga pengetahuan dan keahlian penting di dalam

organisasi.

7. *Employer Branding* (Branding Perusahaan)

Employer branding merupakan strategi yang dilakukan perusahaan untuk dapat membuat pencari pekerja tertarik untuk mencari informasi lebih sampai mendaftarkan diri saat ada rekrutmen dengan mengkomunikasikan hal-hal yang dapat membuat pencari kerja menjadi tertarik (Purborini and Basid 2022). Selain itu, branding perusahaan juga sebagai cara perusahaan membuat karyawannya menjadi loyal terhadap perusahaan. Pada umumnya, di sebuah perusahaan, sistem komunikasi kepada publik untuk memperkenalkan diri dan produknya salah satunya melalui *visual branding*, yaitu kegiatan menciptakan pesan tampilan produk yang dihasilkan perusahaan kepada konsumen secara visual sebagai pesan perusahaan yang menghasilkan produk dengan kualitas yang baik dan memberikan rasa nyaman, aman dan rasa bersahabat (Pratiwi 2019). Strategi *employer branding* yang kuat tidak hanya menarik calon karyawan, tetapi juga berperan penting dalam membentuk citra positif perusahaan di mata internal maupun eksternal. Dengan membangun reputasi sebagai tempat kerja yang ideal, perusahaan dapat menciptakan rasa bangga di kalangan karyawan yang pada akhirnya berdampak pada meningkatnya produktivitas dan retensi tenaga kerja. *Visual branding* yang konsisten dengan nilai-nilai perusahaan juga memperkuat identitas organisasi dan membantu menyampaikan pesan budaya kerja secara lebih efektif. Ketika citra perusahaan dibangun dengan baik, maka kepercayaan dan loyalitas baik dari calon pelamar maupun karyawan yang sudah ada akan semakin meningkat, sehingga mendukung keberlanjutan dan daya saing perusahaan di tengah pasar tenaga kerja yang kompetitif.

Hubungan Antar Variabel

Manajemen talenta telah menjadi salah satu strategi inti dalam Manajemen Sumber Daya Manusia *modern*. Penerapannya tidak hanya bertujuan untuk menjaring individu dengan potensi terbaik, tetapi juga untuk mengelola, mengembangkan dan mempertahankan mereka sebagai penggerak utama produktivitas organisasi. Tiga dampak utama

yang paling nyata dari implementasi manajemen talenta yang efektif adalah keterlibatan oleh karyawan, peningkatan kinerja karyawan dan tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi.

Berikut hubungan manajemen talenta dengan variabel kinerja karyawan dan kepuasan kerja:

1. Hubungan manajemen talenta dengan kinerja karyawan.

Implementasi manajemen talenta yang terstruktur memberikan dampak positif terhadap peningkatan kinerja karyawan. Karyawan yang tergolong sebagai talenta umumnya mendapatkan akses terhadap program pengembangan kompetensi seperti: pelatihan teknis, *coaching* dan mentoring. Selain itu, mereka juga diberi ruang untuk mengekspresikan ide, berinovasi dan terlibat dalam proyek-proyek strategis perusahaan. Perlakuan ini menciptakan rasa memiliki dan tanggung jawab yang tinggi, yang kemudian tercermin dalam kualitas kerja dan pencapaian target yang lebih baik.

Penelitian oleh Oktavia (2023) menunjukkan bahwa proses pelatihan dan pengembangan yang menjadi bagian dari manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja individu dalam organisasi. Ketika karyawan diberikan dukungan yang tepat dalam bentuk pengembangan karier dan keterampilan, mereka menunjukkan peningkatan produktivitas dan efisiensi kerja yang nyata. Hasil serupa juga diungkapkan oleh Ramadhian *and* Pringgabayu (2025), yang meneliti karyawan sektor kesehatan. Dalam studi tersebut, karyawan yang terlibat dalam sistem pengembangan berbasis talenta menunjukkan komitmen kerja yang tinggi serta capaian kerja yang lebih baik dibandingkan rekan-rekannya yang tidak mendapatkan perlakuan serupa.

2. Hubungan Manajemen Talenta dengan Kepuasan Kerja.

Selain berdampak pada performa kerja, manajemen talenta juga secara langsung mempengaruhi tingkat kepuasan kerja karyawan. Kepuasan kerja tidak hanya bergantung pada gaji atau insentif semata, tetapi juga ditentukan oleh sejauh mana karyawan merasa dihargai, diberikan kesempatan untuk berkembang, serta merasa aman dan nyaman dalam lingkungan kerja mereka. Ketika

perusahaan menerapkan manajemen talenta secara adil dan berorientasi pada perkembangan individu, karyawan merasa bahwa keberadaannya penting dan diperhatikan oleh organisasi.

Hal ini diperkuat oleh penelitian (Kusumo 2024), yang mengungkapkan bahwa kompensasi yang layak, peluang karir yang jelas, serta pelatihan dan pengakuan atas pencapaian merupakan bagian integral dari manajemen talenta yang memiliki hubungan erat dengan kepuasan kerja karyawan. Karyawan yang merasa dihargai dan diberdayakan akan memiliki tingkat kepuasan kerja yang lebih tinggi, serta cenderung menunjukkan loyalitas dan motivasi kerja yang lebih besar. Sementara itu, Pinheiro *and* Palma-Moreira (2025) menyatakan menemukan bahwa kepuasan kerja meningkat saat ada keseimbangan kerja yang lebih baik yang bisa difasilitasi oleh manajemen talenta, seperti fleksibilitas dan pengembangan karier. Elemen-elemen ini merupakan bagian dari pendekatan holistik dalam manajemen talenta yang tidak hanya menekankan pada hasil kerja, tetapi juga pada kesejahteraan karyawan secara keseluruhan.

3. Hubungan Manajemen Talenta dengan Keterlibatan Karyawan.

Manajemen talenta memiliki peran penting dalam meningkatkan keterlibatan karyawan di dalam organisasi. Menurut penelitian yang dilakukan oleh Yuniati et al. (2021), manajemen talenta berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja organisasi melalui mediasi keterlibatan karyawan. Studi ini menunjukkan bahwa ketika praktik manajemen talenta diterapkan secara efektif seperti: pengembangan karyawan, evaluasi kinerja yang adil dan pemberian penghargaan hal ini mampu membangkitkan keterlibatan emosional dan komitmen karyawan terhadap organisasi. Dengan kata lain, keterlibatan karyawan menjadi penghubung antara pengelolaan talenta dan hasil akhir kinerja perusahaan, sehingga penting bagi organisasi untuk tidak hanya fokus pada pencapaian target, tetapi juga membangun hubungan yang kuat antara karyawan dan manajemen. Penelitian lain oleh Ekhsan et al. (2023) mendukung temuan ini dengan menunjukkan bahwa

implementasi manajemen talenta yang baik berdampak positif terhadap keterlibatan karyawan, yang kemudian meningkatkan kinerja secara keseluruhan. Studi yang dilakukan pada sektor manufaktur di Bekasi, mengidentifikasi bahwa ketika karyawan merasa dihargai, didukung dan dilibatkan melalui strategi manajemen talenta yang sistematis, mereka menjadi lebih bersemangat dan produktif dalam menjalankan tugasnya. Keterlibatan karyawan juga terbukti memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja, sehingga menjadikannya elemen penting dalam strategi pengembangan Sumber Daya Manusia perusahaan. Kedua penelitian ini menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan bukan hanya hasil dari lingkungan kerja yang menyenangkan, tetapi juga merupakan produk dari kebijakan manajemen talenta yang terstruktur dan berorientasi pada pengembangan jangka panjang. Oleh karena itu, organisasi yang ingin meningkatkan retensi dan produktivitas karyawan perlu menanamkan praktik manajemen talenta sebagai bagian dari strategi inti mereka.

Berdasarkan temuan-temuan tersebut, dapat disimpulkan bahwa Manajemen talenta berperan penting sebagai fondasi strategis dalam pengembangan kinerja, kepuasan dan keterlibatan karyawan. Implementasi manajemen talenta yang terstruktur dan berkelanjutan terbukti mampu meningkatkan kinerja karyawan melalui penguatan kompetensi, pemberdayaan dan partisipasi aktif dalam proses kerja. Selain itu, praktik manajemen talenta yang adil dan berorientasi pada perkembangan individu juga berdampak langsung terhadap peningkatan kepuasan kerja, di mana karyawan merasa dihargai, diberi ruang untuk tumbuh, serta mendapatkan keseimbangan hidup dan kerja yang layak. Tak kalah penting, keterlibatan karyawan sebagai penghubung antara manajemen talenta dan kinerja organisasi menjadi elemen kunci yang menegaskan bahwa pengelolaan talenta tidak hanya bersifat administratif, melainkan juga emosional dan relasional. Oleh karena itu, organisasi yang ingin membangun Sumber Daya Manusia yang tangguh dan kompetitif perlu menjadikan manajemen talenta sebagai bagian inti dari strategi jangka panjang dalam menciptakan lingkungan kerja yang produktif,

sehat dan berorientasi pada keberhasilan bersama.

PENUTUP

Manajemen talenta merupakan pendekatan strategis yang berkembang pesat dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM), di mana fokusnya tidak hanya pada rekrutmen dan pelatihan, tetapi juga pada identifikasi, pengembangan, retensi dan penempatan individu-individu unggulan dalam posisi kunci organisasi. Berdasarkan analisis teoritis dan temuan empiris dalam berbagai konteks baik sektor publik maupun swasta manajemen talenta terbukti memiliki pengaruh langsung terhadap peningkatan kinerja karyawan dan kepuasan kerja. Penerapan manajemen talenta yang terintegrasi dengan sistem kinerja, teknologi digital (*HR analytics*), lingkungan kerja yang sehat dan perhatian terhadap faktor psikologis karyawan mampu menciptakan organisasi yang adaptif, produktif serta kompetitif dalam jangka panjang. Penelitian ini juga menekankan pentingnya elemen-elemen seperti: rekrutmen selektif, pelatihan berkelanjutan, perencanaan suksesi, manajemen kinerja, kompensasi yang layak serta *employer branding* sebagai indikator kunci dalam pengelolaan talenta. Keseluruhan temuan ini menyimpulkan bahwa manajemen talenta bukan hanya kegiatan administratif, melainkan sebuah investasi strategis yang dapat memperkuat daya saing organisasi melalui optimalisasi kualitas manusia sebagai aset utama.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrida Salfadani, Sutrisno Sutrisno, and Ika Indriasari. 2024. "Peran Manajemen Talenta Dan Tunjangan Kinerja Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Melalui Komitmen Organisasi." *E-Bisnis : Jurnal Ilmiah Ekonomi Dan Bisnis* 17(2):81–87. doi:10.51903/e-bisnis.v17i2.1993.
- Aina, Riham Al, and Tarik Atan. 2020. "The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance." *Sustainability (Switzerland)* 12(20):1–21. doi:10.3390/su12208372.
- Akor, Akor Leonard, Hadiza Saidu Abubakar, Elizabeth Bolaji Atolagbe, Rasaq Ozemedede Ayaghena, and Nasamu

- Gambo. 2024. "Effect of Talent Management Practices on Employee Performance in Selected Commercial Banks in Nigeria." *Global Journal of Human Resource Management* 12(4):57–82. doi:10.37745/gjhrm.2013/vol12n45782.
- Ali Almohtaseb, Ahmad, Hisham A Kareem Shaheen, Khalid Mohummed Alomari, and Mohmmad Adnan Yousef Almahameed. 2020. "Impact of Talent Management on Organizational Performance: The Moderating Role of an Effective Performance Management System." *International Journal of Business and Management* 15(4):11. doi:10.5539/ijbm.v15n4p11.
- Alziari, Lucien. 2017. "A Chief HR Officer's Perspective on Talent Management." *Journal of Organizational Effectiveness* 4(4):379–83. doi:10.1108/JOEPP-05-2017-0047.
- Andanitya Siregar, Pratista, Laura Oktarani Br Torong, Eka Lestari, and Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. 2023. "Transformasi Managerial Journal of Islamic Education Management Manajemen Kinerja Pada Perusahaan Bisnis Dari Manajemen Kinerja Tradisional Ke Manajemen Kinerja Baru." 3:467–76. doi:10.47476/manageria.v3i2.2926.
- Cantoni, Franca, Caterina Muzzi, and Martina Gianecchini. 2025. "Talent Management in SMEs: Unraveling the Role of Contextual Factors." *Human Resource Development Quarterly* 1–16. doi:10.1002/hrdq.21566.
- Cmrp, Jeff Shiver. 2012. "Training and Development." *Plant Engineering* 66(10):31–34.
- Dewi, Ida Ayu Rai Sri. 2020. "Manajemen Talenta Dalam Mewujudkan Pemimpin Berkinerja Tinggi (Studi Pada Instansi Pemerintah Provinsi Bali)." *Jurnal Good Governance* 16(1):49–68. doi:10.32834/gg.v16i1.154.
- Ekhsan, Muhamad, Daspar, Ryani Dhyan Parashakti, and Didin Hikmah Perkasa. 2023. "The Impact of Talent Management on Employee Performance Mediated by Employee Engagement." *East Asian Journal of Multidisciplinary Research* 2(4):1821–34. doi:10.55927/eajmr.v2i4.3913.
- Farndale, Elaine, Michael J. Morley, and Mireia Valverde. 2019. "Talent Management: Quo Vadis?" *BRQ Business Research*

- Quarterly* 22(3):155–59. doi:10.1016/j.brq.2019.06.001.
- Holck, Lotte, and Iben Sandal Stjerne. 2020. “How Inclusive can Exclusive Talent Management Be?” *Managing Talent: A Critical Appreciation* 107–23. doi:10.1108/978-1-83909-093-620201009.
- Iskarim, Mochamad. 2017. “Rekrutmen Pegawai: Starting-Point Menuju Kinerja Organisasi Yang Berkualitas Dalam Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia Dan Islam.” *Manageria: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam* 2(2):307–27. doi:10.14421/manageria.2017.22-06.
- Jayaraman, S., Parvaiz Talib, and Ahmad Faraz Khan. 2018. “Integrated Talent Management Scale: Construction and Initial Validation.” *SAGE Open* 8(3). doi:10.1177/2158244018780965.
- Juniar, I. 2017. “Pengembangan Kompetensi Pegawai Melalui Pendidikan Dan Pelatihan Di Badan Kepegawaian Pendidikan Dan Pelatihan Kabupaten Timur.” *Jurnal Paradigma (JP)* 6(2):59–67.
- King, Karin A., and Vlad Vaiman. 2019. “Enabling Effective Talent Management through a Macro-Contingent Approach: A Framework for Research and Practice.” *BRQ Business Research Quarterly* 22(3):194–206. doi:10.1016/j.brq.2019.04.005.
- Kusumo, Bayu Hadi. 2024. “The Effect of Leadership and Compensation on Employee Performance.” *Jurnal Ilmiah Manajemen Kesatuan* 12(3):825–32. doi:10.37641/jimkes.v12i3.2615.
- Manolescu, Alina Angela, and Doina Danaiata. 2023. “Talent Management and Organizational Performance: A Study in South-West Nigeria.” *Springer Proceedings in Business and Economics* 5(802790777):473–83.
- Menezes, Dalila B. S., Megi Gumashivili, and Kiti Kanokon. 2025. “The Role of Talent Management in Enhancing Employee Retention: Mediating the Influence of Psychological Empowerment.” *Sustainability (Switzerland)* 17(7). doi:10.3390/su17073277.
- Nisa, R. C., E. S. Astuti, and A. Prasetya. 2016. “Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya).” *Jurnal*

- Administrasi Bisnis (JAB)/Vol 39(2):141–48.*
- Oktavia. 2023. "Human Capital, Job Satisfaction and Employee Performance." *International Journal Management Science and Business* 5(1):19–28.
- Pangemanan, Ivan Mananeke, Lisbeth Sumarauw, and Jacky S.B. 2017. "Pengaruh Perekrutan, Seleksi, Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Permata. Tbk Cabang Manado)." *Jurnal EMBA (Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Program Magister Manajemen Universitas Sam Ratulangi Manado* Vol.5 No.2(2):Hal. 1720–1727.
- Parabasari, Riana Dwi, and Imam Baehaki. 2017. "Pengaruh Pelatihan Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PNS Di Badan Kepegawaian, Pendidikan Dan Pelatihan Daerah Kota Kediri." *Jurnal Ilmu Manajemen* 06(September):81–88.
- Pinheiro, Angelie, and Ana Palma-Moreira. 2025. "Job Satisfaction, Perceived Performance and Work Regime: What Is the Relationship Between These Variables?" *Administrative Sciences* 15(5). doi:10.3390/admsci15050175.
- Pomaranik, Wioletta, and Magdalena Kludacz-Alessandri. 2024. "Talent Management Practices and Other Factors Affecting Employee Performance in the Public Healthcare Sector in Poland: An Empirical Study Using Structural Equation Modelling." *BMC Health Services Research* 24(1). doi:10.1186/s12913-024-12169-4.
- Pratiwi, Nurita Ririh. 2019. "Adaptasi Pt. Freeport Indonesia Terhadap Budaya Lokal Papua Yang Tersaji Dalam Konsep Visual Branding Perusahaan." *DeKaVe* 11(1):24–31. doi:10.24821/dkv.v11i1.2486.
- Purborini, Putri Sekar, and Rezqi Ananda Basid. 2022. "Pengaruh Employer Branding Terhadap Intensi Melamar Pekerjaan Di Perusahaan BUMN Dengan Reputasi Perusahaan Sebagai Pemediasi." *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Indonesia* 8(1):103–14. doi:10.32528/jmbi.v8i1.7303.
- Ramadhian, Mochamad Arief Rahman, and Dematria Pringgabayu. 2025. "Understanding Employee

- Performance Through Job Satisfaction and Motivation in Public Hospitals." *The International Journal of Business Review (The Jobs Review)* 7(2):107-18. doi:10.17509/tjr.v7i2.81305.
- Suhendar, Asep Dadan. 2021. "Pengaruh Kompensasi, Kepuasan Kerja Dan Retensi Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PT. Bank Bjb Tbk. Cabang Tasikmalaya)." *ATRABIS: Jurnal Administrasi Bisnis* 7(2):182-93.
- Ummah, Masfi Sya'fiatul. 2019. "No 主観的健康感を中心とした在宅高齢者における健康関連指標に関する共分散構造分析Title." *Sustainability (Switzerland)* 11(1):1-14.
- Yulia Herman, Annisya Mega Dwi Handayani, Anggun Dea Ananda, Malvin Agustino, Rezky Dwiham Ginting, and Alden Nelson. 2023. "Analisis Perencanaan Karier Dan Perencanaan Suksesi Pada Perbankan Swasta Di Batam." *Jurnal Cakrawala Ilmiah* 2(5):2027-36. doi:10.53625/jcijurnalcakrawalailmiah.v2i5.4635.
- Yuniati, Eny, Budi Eko Soetjipto, Tjipto Wardoyo, Sudarmiatiin Sudarmiatiin, and Farika Nikmah. 2021. "Talent Management and Organizational Performance: The Mediating Role of Employee Engagement." *Management Science Letters* 11(9):2341-46. doi:10.5267/j.msl.2021.5.007.
- Zaky, Muhammad. 2020. "Strategi Pengelolaan Talenta Untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi Di Era Industri 4.0." *Komitmen: Jurnal Ilmiah Manajemen* 1(1):82-90. doi:10.15575/jim.v1i1.25247.