

Desain Sistem Talent Acquisition Berbasis Individual Development Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Wahyu Eko Prasetyo¹⁾, Rita Ambarwati^{*2)} Hadiah Fitriyah³⁾

^{1,2,3)}Program Studi Magister Manajemen, Universitas Muhammadiyah Sidoarjo, Indonesia
ritaambarwati@umsida.ac.id

Abstract. The shift in the concept of a human resources-based workforce management system to human capital provides a new discourse that employee development programs should be compiled comprehensively through a detailed system from Manpower Procurement Process, Selection, to the Employee development process and along with their career. This study aims to design and describe talent acquisition design based on the principle of individual development. The research design uses a qualitative design that focuses on the field of research & development that focuses on the talent acquisition applied system development model and is integrated based on the principle of an individual development plan. The start with scope identification, GAP Analysis, Requirement Analysis, System Literature Study, System Integration and design, and end with a group discussion forum. The results of this research resulted in a design to develop a talent acquisition system that is oriented towards individual development. This system is a combination of many approaches that correlate with the stages of talent management, so the procedure for implementing talent acquisition is not only about HR recruitment but also the management and development of HR competencies and careers.

Keywords – human resources management, individual development, talent acquisition,

Abstrak. Pergeseran konsep sistem manajemen tenaga kerja berbasis human resources management ke human capital management memberikan wacana baru bahwa program pengembangan karyawan harus disusun secara komprehensif melalui sistem yang rinci dari Proses Perencanaan Pengadaan Tenaga Kerja, Seleksi, hingga proses pengembangan Karyawan dan seiring dengan karir mereka. Penelitian ini bertujuan untuk merancang dan mendeskripsikan desain talent acquisition berdasarkan prinsip individual development plan. Desain penelitian menggunakan desain kualitatif yang berfokus pada bidang penelitian & pengembangan yang dengan model pengembangan sistem terapan talent acquisition dan terintegrasi berdasarkan prinsip individual development plan. Dimulai dengan identifikasi ruang lingkup, Analisis GAP, Analisis Kebutuhan, Studi Literatur Sistem, Integrasi dan desain Sistem, dan diakhiri dengan FGD. Hasil penelitian ini menghasilkan desain untuk mengembangkan sistem akuisisi bakat yang berorientasi pada pengembangan individu. Sistem ini merupakan kombinasi dari banyak pendekatan yang berkorelasi dengan tahapan manajemen talenta, sehingga prosedur pelaksanaan talent acquisition tidak hanya tentang rekrutmen SDM tetapi juga manajemen dan pengembangan kompetensi SDM dan karir.

Kata Kunci – individual development, sumber daya manusia, talent acquisition

I. PENDAHULUAN

Pengembangan karyawan adalah fungsi operasional kedua dari manajemen personalia. Pengembangan karyawan perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan serta ramah dengan perubahan-perubahan kondisional yang ada di lingkungan kerja perusahaan. Secara fungsi utama pengembangan sumber daya manusia berfokus pada rekrutmen, pengelolaan dan navigasi bagi karyawan dalam bekerja pada suatu organisasi/bisnis yang diwujudkan melalui sinergi untuk memperkuat mutualitas menuju tujuan bersama. Pengembangan sumber daya manusia merupakan pendekatan strategis dan menyeluruh untuk mengelola orang, budaya tempat kerja, dan lingkungan untuk secara efektif berkontribusi ke tujuan dan sasaran organisasi [1].

Program pengembangan karyawan seharusnya disusun secara komprehensif melalui suatu sistem yang rinci dari sejak proses perencanaan pengadaan tenaga kerja, seleksi, hingga proses pengembangan karyawan dan beserta karirnya [2]. Beralihnya sistem *human resources* ke *human capital* memberikan gambaran bahwa karyawan saat ini bukan lagi sebagai sumber daya melainkan *asset* yang akan digunakan secara terus menerus untuk menjalankan visi dan misi bersama perangkat perusahaan lainnya [3]. Sistem pegelolahan karyawan yang terpadu akan mempermudah bagi perangkat perusahaan dalam menyiapkan, mengarahkan, mengembangkan sekaligus menilai kinerja karyawan [4].

Perkembangan dalam dunia praktis *human capital* saat ini juga menggambarkan peralihan yang sangat drastis. Banyak perusahaan yang sudah beralih dari sistem rekrutmen konvensional menuju sistem pengelolahan karyawan menggunakan prinsip sistem *talent acquisition*. *Talent Acquisition* merupakan suatu sistem yang dijalankan dalam suatu perusahaan untuk mencari, menemukan, dan mengelola potensi bakat karyawan [5].

Sistem rekrutmen konvensional hanya memperhatikan hal taktis yang bereaksi terhadap kebutuhan perusahaan secara mendadak, fungsi utamanya lebih kepada memenuhi suatu kebutuhan jabatan yang sedang kosong. Sedangkan sistem *talent acquisition* dianggap sebagai proyek besar yang menjadi bagian dari hal strategis perusahaan, fungsinya lebih proaktif dan strategik untuk menemukan, menggali, dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dan kemudian dapat diaplikasikan dalam bentuk kinerja yang selaras dengan misi perusahaan. Sedangkan sistem *talent acquisition* dianggap sebagai proyek besar yang menjadi bagian dari hal strategis perusahaan, fungsinya lebih proaktif dan strategik untuk menemukan, menggali, dan mengembangkan potensi yang dimiliki oleh karyawan dan kemudian dapat diaplikasikan dalam bentuk kinerja yang selaras dengan misi perusahaan.

Secara umum ruang lingkup *talent acquisition* terletak pada proses mengidentifikasi, menarik, mendapatkan, mengelola, dan mempertahankan individu yang berbakat dan berkualitas. Memperoleh dan mempertahankan bakat terbaik merupakan pekerjaan yang menantang untuk mendapatkan keuntungan yang kompetitif [5], tetapi sama penting dan sulitnya ketika menemukan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat. Peningkatan daya saing di pasar rekrutmen telah menyebabkan organisasi menghabiskan lebih banyak waktu, upaya dan sumber daya untuk mengembangkan strategi rekrutmen mereka. Belum lagi ketika proses ini menjadi berkesinambungan dengan perencanaan program pengembangan karyawan sebagai langkah pemograman aset SDM perusahaan. Sistem *talent acquisition* akan memberikan gambaran pengelolaan potensi karyawan secara lebih komprehensif melalui langkah umum sebagai berikut; (1) Perencanaan strategik tenaga kerja, (2) *Talent Rising*, (3) *Assessment & Selection*, (4) *Talent Segmentation*, (5) *Process Excellence*, (6) *Talent Result* dan *Career Path*. Sistem ini kemudian akan Implementasikan melalui pendekatan khusus dengan perangkat yang terorganisir yaitu *Individual Development Plan* [6], [7], [2].

Penggunaan sistem yang terintegrasi dalam lingkup pengelolaan sumber daya manusia akan membantu banyak hal dalam pengelolaan organisasi perusahaan secara menyeluruh. Karena berkembangnya suatu perusahaan tidak akan lepas dari tata kelola dan implementasi kinerja individu yang ada di masing-masing bagian unit kerja. Setiap bagian memiliki porsinya masing-masing dalam memberikan kontribusi kepada misi perusahaan. Kontribusi dari setiap bagian dapat dilihat dari kualitas penanganan setiap pekerjaan yang diserahkan kepada masing-masing individu. Kualitas performa kerja yang baik dari seorang karyawan akan memberikan dampak yang baik pula terhadap perkembangan perusahaan. Sehingga untuk menunjukkan kualitas kinerja yang positif, setiap sumber daya harus memiliki kompetensi yang memadai untuk menunjang tugas dan tanggung jawabnya [8].

Vetter [9] menyebutkan dalam satu tahapan penerimaan dan pengelolaan SDM yang berkorelasi dengan perencanaan strategik tenaga kerja mencakup talent and business strategic, employee needs, dan man power plan. Dalam implementasinya perencanaan strategik perencanaan SDM melalui sedikitnya 4 (empat) tahapan yaitu pengumpulan, analisis dan peramalan data, penetapan tujuan, perancangan dan evaluasi. Selanjutnya Wright & Jackson [10] juga menyebutkan dalam satu skema *talent rising* yang digambarkannya, bahwa rangkaian selanjutnya dari proses pemenuhan kandidat SDM adalah proses rekrutmen dan seleksi atau bisa disebut dengan *talent rising* dengan mempertimbangkan Internal dan Eksternal Hiring dalam prosesnya. Pertimbangan ini tentu berlatar belakang pada tren pengelolaan tenaga kerja khususnya penerimaan kandidat akan semakin menunjukkan tantangan yang semakin besar, sehingga perlu adanya sistem yang efektif dengan mengedepankan pengelolaan positif pada tenaga kerja internal dan menggunakan sumber daya internal untuk menjadi salah satu solusi utama dan prioritas untuk pemenuhan kebutuhan tenaga kerja.

Menurut Pella dan Inayati [11] umumnya proses *talent Acquisition* merupakan bagian dari keseluruhan *talent management* yang terdiri dari beberapa tahapan diantaranya tahap perencanaan kebutuhan, organization match, pengelolaan dan pengembangan, pemetaan kompetensi karyawan dan penilaian ketercapaian kompetensi. Penilaian ketercapaian kompetensi dan kinerja dalam kaitannya dengan konsep individual development ini menggunakan konsep individual development plan yang merupakan sistem pendekatan *talent management* yang kemudian diintegrasikan ke dalam program pengembangan karyawan berbasis *career path* [12].

Perencanaan karir dan pengembangan karyawan menjadi salah satu dari bagian pengelolaan sumber daya manusia dalam memproyeksikan kebutuhan karyawan baru, kebutuhan pelatihan yang linier dengan pendalamannya bidang-bidang tertentu serta adanya laporan kinerja sumber daya akan dapat meningkatkan kualitas kerja dari masing-masing individu karena merasa bahwa semua aktifitas yang dilakukan sehari-hari akan terekam dan terawasi oleh pihak managerial [13]. Namun yang menjadi sumber masalah adalah tidak adanya alat ukur yang adaptable untuk mengetahui kapasitas kerja serta sejauh mana kapasitas kerja tersebut dimaksimalkan dalam kegiatan kerja para sumber daya, sehingga perencanaan kompetensi SDM, ketercapaian kinerja, serta rancana karir SDM tidak dapat terpantau secara intens.

Sehingga perusahaan perlu memiliki perangkat khusus yang berbasis perencanaan terintegrasi seperti halnya konsep *Individual Development Plan* (IDP). Sistem berbasis *human strategic* ini akan membantu perusahaan dalam mengelola sekaligus merencanakan pengembangan potensi dan karir secara tepat sasaran. Fungsi IDP ini akan bekerja sebagai *tools* kontrol bagi perangkat perusahaan untuk memudahkan pengembangan karyawan melalui training, *on the job training* (OJT), *on project asignment* sesuai GAP yang dimilikinya. Pengembangan karyawan secara positif

harus berdasar pada faktor kebutuhan pengembangan yang dimiliki oleh karyawan. pelatihan dan rotasi yang berkembang agar bekerja dengan baik dalam suksesi posisi yang ditemui sepanjang karirnya. Persiapan karier jangka panjang dari seorang karyawan untuk seragkaian posisi inilah yang biasa disebut pengembangan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang luas dan lebih terfokus pada kebutuhan jangka panjang organisasi [14].

Individual Development Plan (IDP) berbentuk suatu dokumen target yang harus diselesaikan oleh suatu karyawan untuk rencana pengembangan dirinya di lingkup pekerjaan yang menjadi arah karirnya. Dokumen ini biasanya dibuat secara periodik atau sengaja diberikan sebagai bahan target untuk dasar proses mutasi dan promosi jabatan. Di awal penyusunan rencana strategik ini akan ditinjau dan dibahas oleh pimpinan perangkat perusahaan untuk menyelaraskan target individu karyawan dengan tujuan perusahaan. Selain itu secara *intens* karyawan dengan supervisinya juga melakukan pembahasan dan mengakselerasi berbagai opsi sekaligus pendekatan untuk mencapai rencana tersebut kedalam suatu rancangan kegiatan dan program yang komprehensif. Kemudian pada di akhir periode target rencana ini akan ditinjau untuk menilai ketercapaian target yang dipenuhi, sehingga akan muncul rekomendasi *treatment* dan keputusan-keputusan strategik berikutnya. Konten dari dokumen *Individual Development Plan* (IDP) ini bervariasi, Beberapa program fokus pada memperbaiki kelemahan, kompetensi, meningkatkan potensi dan hal yang berkaitan dengan target jabatan berikutnya baik yang mendukung untuk tujuan jangka pendek maupun jangka panjang.

Penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Holm & Tyagi [5] berjudul “*Effective Talent Acquisition Through E-Recruitment: A Study*”, Pada penelitian ini digambarkan hasil pengukuran efektivitas penggunaan desain *talent acquisition* pada praktek rekrutmen karyawan melalui online. Berdasarkan penjelasannya penelitian ini hanya menggunakan desain *talent acquisition* yang terbatas pada proses rekrutmen saja, padahal desain *talent acquisition* yang holistik seharusnya lebih luas lagi hingga pada tahap pengembangan, *treatment*, dan *result*. Berbeda dengan penelitian pada artikel ini desain yang disajikan menggunakan sudut pandang menyeluruh mulai proses penyusunan strategi, rekrutmen, seleksi, analisis, pengukuran, hingga *talent result*. Penelitian serupa juga dilakukan oleh Ruspita [15] dengan judul “*Analysis and Design Talent Pool Management in PT. HM SAMPOERNA*” dalam penelitiannya mengupas seluruh proses dari *talent pool* yang menjadi desain sistem di PT. HM SAMPOERNA. Hasil penelitiannya memberikan penjelasan yang menyeluruh terkait proses hingga penilaian desain *talent pool* namun proses penyusunan awal dari desain *talent pool* tidak disertakan sehingga hasil penelitian ini yang berupa gambaran desain sulit untuk di *modelling* didalam organisasi lain, ditambah lagi dengan luasan *framework* yang sangat identik dengan HM SAMPOERNA saja. Berbeda dengan desain yang akan disajikan dalam penelitian ini, desain yang akan disajikan akan dibuat secara holistik dan *general*, sehingga modul desainnya dapat digunakan diberbagai organisasi dengan format-format indikator yang kasuistik sesuai dengan karakteristik masing-masing perusahaan.

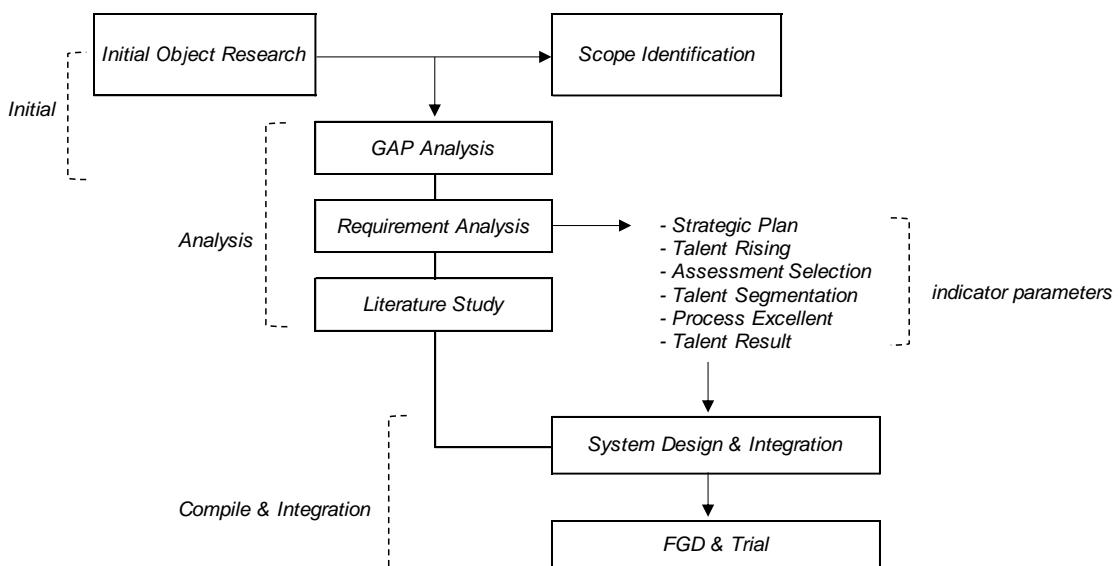
Penelitian lainnya yang dilakukan oleh Rully [13] yang berjudul Penggunaan Metode AHP dalam menentukan *individual development plan* untuk mengukur kemampuan teknis pekerja, dalam penelitian menghasilkan satu format penyusunan IDP dengan indikator yang didapat dari analisis hierarki proses secara parsial di masing-masing jabatan serta terfokus pada kemampuan teknis saja. Berbeda dengan penelitian tersebut, penelitian ini akan menggunakan standar *job description* dan *job specification* di masing-masing identitas jabatan secara holistik dari sudut pandang kemampuan teknis maupun non teknis. Luaran penelitian ini juga akan dapat digunakan sebagai modul *appraisal* kinerja karyawan, modul analisis kebutuhan pengembangan karyawan, serta *tools* parsial yang dapat digunakan untuk media rotasi jabatan (mutasi, promosi, dan demosi). Sebagai produk rancangan pengembangan, hasil penelitian ini akan melengkapi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ruspita [15] Dalam penelitiannya secara holistik menggambarkan design talent pool HM Sampoerna sekaligus mengembangkannya menjadi desain talent pool yang lebih inklusif. Penelitian ini menggambarkan produk pengembangan baru sebagai tools *talent pool* berbasis *individual development plan* yang bisa digunakan untuk banyak kepentingan pengembangan mulai dari *talent acquisition (recruitment and selection), placement, appraisal*, rotasi karyawan, *training*, pengembangan hingga untuk keperluan terminasi karyawan.

Berdasarkan penjelasan diatas, penelitian ini bermaksud merancang desain sistem *talent acquisition* menggunakan prinsip *individual development* pada program pengembangan karyawan, sehingga perangkat HR dalam suatu perusahaan lebih mudah dalam merencanakan, mengembangkan, dan melakukan kontrol atas *progress* pengembangan potensi sekaligus karir karyawan secara komprehensif.

II. METODE

Desain penelitian dalam artikel ini menggunakan desain kualitatif yang fokus pada bidang *research & development*. Menurut Seels and Richey [16] penelitian pengembangan merupakan sebuah penelitian yang sistematis, terstruktur untuk merancang, mengembangkan dan melakukan inovasi terhadap suatu pendekatan yang harus memenuhi unsur efektivitas, validitas dan kepraktisan. Selain itu Van Den Akker and Plomp [17] juga menyebutkan bahwa konsep utama penelitian pengembangan merupakan usaha melakukan pengembangan model atau prototype produk serta penyusunan saran-saran metodologi untuk fungsi perancangan dan evaluasi suatu model atau prototype.

Perancangan desain sistem *talent acquisition* berbasis *individual development* dalam penelitian ini disusun dan dikembangkan melalui 2 (dua) paradigma yaitu hasil dari *requirement & GAP analysis* yang muncul setelah dilakukannya penelitian pendahuluan dan pengembangan desain berdasar pada rangkaian sistem dalam tahap *talent management* dari beberapa model literatur. Perancangan terdiri dari beberapa tahap sebagai berikut; (1) Scope Identification, dilakukan untuk menggali data awal sistem yang sudah berjalan di organisasi perusahaan khususnya yang berhubungan dengan sistem dan prosedur rekrutmen hingga pengembangan SDM. Tahap ini dilakukan dengan model study dokumen perusahaan yang berhubungan dengan konteks penelitian dilanjutkan wawancara dengan beberapa pemegang jabatan dan pelaksana fungsi yaitu divisi HRD. (2) GAP Analysis, dilakukan untuk mencari aspek-aspek yang dianggap belum maksimal dari seluruh tahapan prosedur pengembangan SDM yang sudah dilaksanakan. Temuan dalam tahap ini akan menjadi masukan penting sebagai bahan untuk penyusunan rancangan sistem talent acquisition. (3) Requierement Analysis, dilakukan untuk menganalisis dan memunculkan beberapa aspek ideal yang dibutuhkan organisasi untuk program pengembangan SDM. Sasaran ini disusun melalui pengembangan temuan di tahap sebelumnya. GAP yang terjadi akan ditarik beberapa kesimpulan kebutuhan sistem dan treatment yang akan menjadi aspek-aspek dalam konsep sistem talent acquisition. (4) Study Literatur System, peneliti melakukan research dari beberapa referensi sebagai bahan untuk penyusunan desain sistem. (5) Integrasi dan Perancangan System, Peneliti membangun dan mengintegrasikan tahapan dari beberapa literatur menjadi satu prosedur sistem yang baru. Melakukan penggabungan beberapa konsep sehingga menjadi satu sistem talent acquisition baru yang berlatar belakang pada prinsip individual development. (6) Forum Group Discussion (FGD), Peneliti melakukan diskusi bersama komponen organisasi perusahaan untuk menyampaikan temuan sistem baru yang bisa digunakan untuk pengembangan sistem pengelolaan SDM di perusahaannya. Sasarnya adalah bahwa konsep ini dapat dijadikan salah satu terobosan baru untuk perbaikan pengelolaan SDM di internal perusahaan.

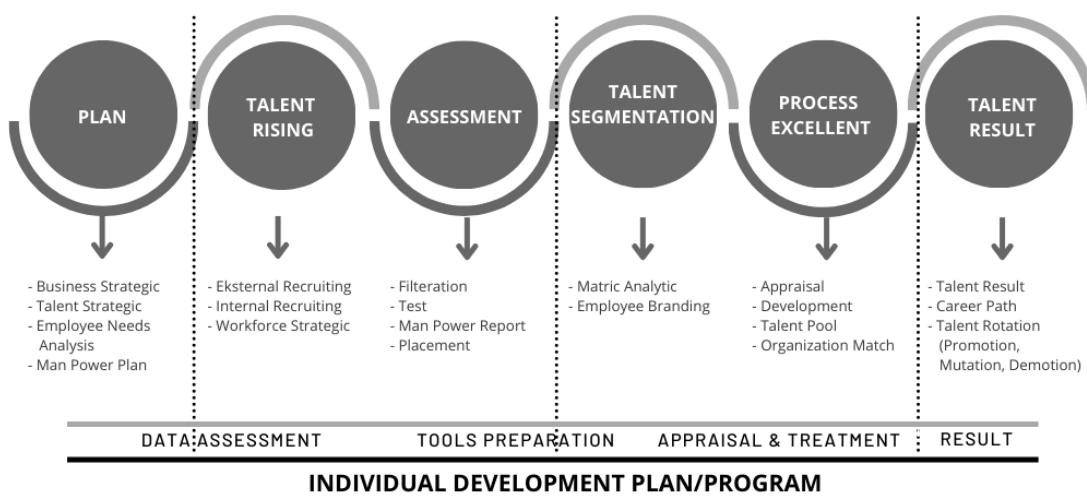


Gambar 1
Ilustrasi Metode Penelitian

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

Perancangan desain sistem *talent acquisition* berbasis *individual development* dalam penelitian ini disusun dan Berdasarkan hasil identifikasi awal bahwa konteks implementasi manajemen tenaga kerja di perusahaan objek dibuat secara terpisah. Artinya, setiap tahapan rekrutmen, seleksi, pelatihan, penilaian, dan pemutusan hubungan kerja tidak memiliki keterkaitan. Rekrutmen karyawan dilakukan hanya sebagai tahap untuk mengisi posisi yang kosong karena pergantian karyawan. Model kompetensi dan pengembangan karir terbatas pada hasil TNA yang bersifat kasuistik. Belum ada program yang mengarah pada segmentasi talenta dan talent pool beserta hasilnya yang berimplikasi pada pengembangan karir karyawan. Berangkat dari permasalahan dasar tersebut, perlu dibuat desain sistem yang terintegrasi antara proses perencanaan tenaga kerja, pemenuhan hingga manajemen yang mengarah pada pengembangan kompetensi dan karir karyawan.

Desain sistem dalam penelitian ini disusun dengan menggunakan integrasi beberapa teori dan pendekatan untuk menghasilkan prosedur sistem akuisisi talenta secara holistik, berorientasi pada efektivitas manajemen SDM mulai dari merancang kebutuhan SDM, mengelola, hingga mengimplementasikan program implementasi kompetensi dan pengembangan karir karyawan. Konsep integrasi sistem dijelaskan secara umum dalam diagram sebagai berikut;



Gambar 2
Desain Talent Acquisition

Berdasarkan Gambar 1, tahapan desain diawali dengan proses perencanaan hasil integrasi skema Vetter [9] dan [7] tahap ini dilakukan sebagai fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan merangsang sumber daya pemenuhan karyawan berdasarkan kebutuhan strategis perusahaan dan target bisnis. Tahap ini diawali dengan identifikasi *tujuan usaha makro* yang akan diterjemahkan ke dalam rincian tugas pembagian kerja berupa target capaian kinerja divisi kerja. Setelah diterjemahkan, ditentukan rincian target pencapaian masing-masing unit jabatan sesuai dengan fungsi jabatan di masing-masing divisi kerja. Kemudian rincian target ini akan dijadikan dasar penentuan target pencapaian masing-masing individu yang menguasai posisi di masing-masing unit kerjanya. Setelah tahap identifikasi dilakukan, selanjutnya adalah mengidentifikasi kebutuhan sumber daya berdasarkan *spesifikasi* pekerjaan masing-masing fungsi pekerjaan. Data yang muncul dalam rincian *job description* dan *job specifications* akan menjadi dasar penentuan kualifikasi sumber daya yang akan direkrut dengan mempertimbangkan kebutuhan teknis yang ada di masing-masing divisi kerja. Output data dari tahap ini akan digunakan sebagai dasar untuk menentukan indikator dan bobot *sistem rencana pengembangan individu*.

Parameter dari masing-masing tahap ini disesuaikan secara independen oleh organisasi perusahaan. Sehingga indikator yang ditargetkan pada setiap tahapan akan lebih tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan organisasi perusahaan. Secara rinci ditunjukkan dalam bentuk aliran dan sampel sebagai berikut;

Business Goal	Task Division	Unit Goal	Talent Goal	Net Human Resources Requirement		Man Power Need Assess	
				Job Desc	Job Spec	Qual	Quant
ex. Increase Market value Up to 50%	ex. Marketing Division (add sales team)	ex. Dividing tasks and targets (3 sales team/ring)	ex. 8 person have a target achieving 20% of 150%	ex. Sales, making events, assisting agency tender, market force,	ex. Sales exp, Sales edc, top relations, exp communications,	ex. Male/Female, Marketing degree, sales exp, top relations,	8 person divided into 4 teams
→			→				→

Gambar 3
Desain Workforce Strategy

Seperti yang ditunjukkan pada gambar 2 diatas menunjukkan bahwa tahapan penyusunan rencana tenaga kerja berbasis *business strategic* yang befokus pada *main division task* diawali dari proses tahap (1) penterjemahan goal bisnis secara khusus (misal, Peningkatan nilai pasar pendapatan sebesar 50% dari tahun sebelumnya), kemudian pada tahap (2) tujuan bisnis spesifik yang telah ditentukan diterjemahkan kembali oleh masing-masing divisi kerja menjadi sebuah tugas capaian divisi (misal, pada divisi kerja marketing adalah mengambil langkah untuk membagi pekerjaan kedalam 4 tim sales, sehingga divisi membutuhkan penambahan anggota sesuai dengan jumlah masing-masing tim). Selanjutnya pada tahap (3) *goal* divisi di spesialisasikan lagi menjadi beberapa tugas unit kerja (misal, divisi marketing membutuhkan 3 tambahan tim untuk mengejar target). Berikutnya pada tahap (4) divisi marketing membagi tugas unit kerja kedalam rangkaian spesifik untuk menjadi target personal tim beserta dengan job description yang diorientasikan untuk mencapai target divisi kerja yang sudah ditentukan diawal perencanaan. Pada tahap (5) unit kerja menentukan uraian pekerjaan bersamaan dengan syarat jabatan berikut dengan spesifikasi SDM dan jumlah personil yang dibutuhkan. Seluruh data rincian inilah yang nantinya diberikan ke divisi kerja HRD untuk melakukan pemenuhan tenaga kerja sesuai dengan yang dibutuhkan oleh divisi kerja marketing, dan hasil dari proses MPP ini berikutnya akan menjadi *goal* kerja baru bagi divisi HRD.

Proses ini dilakukan setiap divisi apabila muncul target dan rencana baru yang berkorelasi dengan tujuan perusahaan secara umum. Formulir ini akan membantu mengarahkan setiap divisi kerja untuk melakukan tugas dan pekerjaan secara cepat dan tepat sekaligus mempermudah kolaborasi hubungan kerja dengan divisi kerja lainnya didalam suatu perusahaan. Perekutan karyawan juga diarahkan ke hal yang strategik dan bukan hanya untuk kepentingan pemenuhan posisi yang kosong saja tetapi juga dengan mempertimbangkan misi strategik yang dibuat secara periodik.

Tahap selanjutnya adalah *talent rising* merupakan tindak lanjut dari pemetaan strategis yang dilakukan pada tahap perencanaan tenaga kerja sebelumnya. Dalam proses *talent rising* atau lebih dikenal dengan proses pemenuhan tenaga kerja harus melalui 2 (dua) pertimbangan yaitu ketepatan kualifikasi dan sumber rekruitmen. Hal ini dilakukan agar SDM yang didapatkan benar-benar sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi perusahaan. Secara sederhana proses dilakukan mengacu pada salah satu skema talent rising milik [10] yang dalam praktiknya dilakukan melalui 3 tahap umum serta dikombinasikan dengan beberapa indikator dalam skema yang ada di cengage learning [18] sebagai berikut;



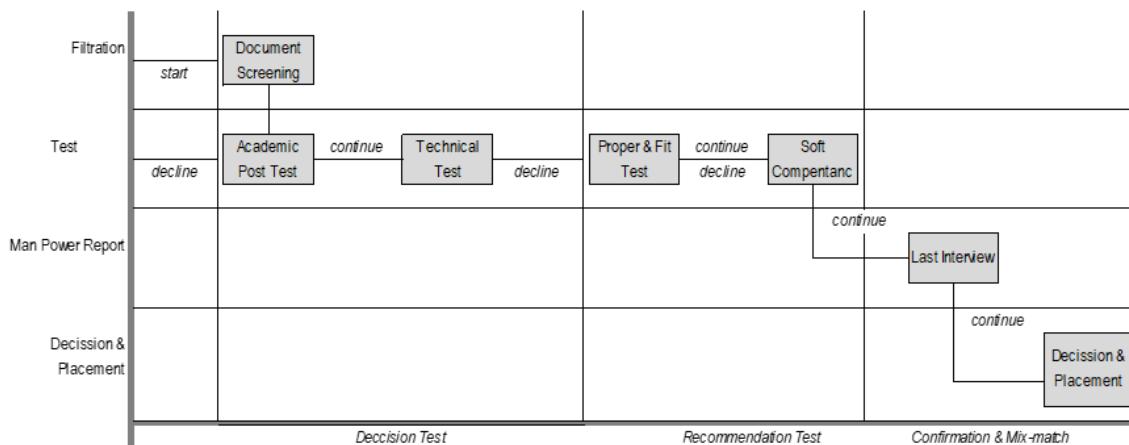
Gambar 4
Tahapan Talent Rising

Seperti yang ditunjukkan pada Gambar 3 tahap *talent rising* diawali dengan proses analisis kebutuhan kandidat atau lebih dikenal dengan tahap *workforce strategy*. Tahap ini dilakukan proses analisa pekerja untuk memprediksi ketrampilan kandidat yang dibutuhkan perusahaan untuk jangka pendek dan jangka panjang. Selain itu juga dilakukan proses identifikasi ketrampilan substansial yang ada untuk memberikan pertimbangan apakah kualifikasi yang akan

dicari memiliki relevansi dengan *job description* dan *job specifications* yang telah disusun sebagai panduan untuk menentukan karakteristik kandidat yang akan direkrut di divisi kerja yang membutuhkan SDM.

Tahap berikutnya adalah dengan memprioritaskan proses *hiring* bersumber pada sumber daya internal. Secara teknis masing-masing pimpinan divisi kerja melakukan evaluasi jabatan dan SDM untuk memunculkan rekomendasi apakah dari internal organisasi tersedia kandidat yang sesuai dengan kualifikasi yang ada. Apabila ada bisa dilakukan proses mutasi, promosi, dan demosi jabatan. Prosedur ini bisa dilakukan dengan bantuan alat *appraisal* berbentuk *individual development plan* yang berisi tentang kompetensi target bagi pemegang jabatan baru untuk bisa sampai ditahap penetapan jabatan permanen atau biasa disebut dengan *job probation*. *Eskternal Hiring* dilakukan dengan melakukan kerjasama lembaga melalui balai latihan kerja, bursa kursus kerja, instansi pendidikan, lembaga karir atau melalui proses karyawan magang. Rekrutmen eksternal dilakukan dengan modul yang lebih selektif, dilakukan dengan multi aspek pengukuran baik dari sisi *hard competency*, *soft competency*, *education background*, atau hal-hal lain yang berkaitan dengan spesifikasi dan persyaratan jabatan.

Tahap *Assessment* merupakan tahap dilakukannya penggalian profil dari kandidat yang akan di *hire* oleh perusahaan. Hasil proses *assessment* ini akan menghasilkan 2 (dua) sumber data. Data yang pertama untuk kepentingan penentuan kesesuaian dan kelulusan kandidat untuk menduduki suatu jabatan yang dibutuhkan, dan data kedua digunakan sebagai manifestasi data kualifikasi calon kandidat yang nantinya akan digunakan sebagai sumber data karyawan untuk kepentingan pengelolaan dan pengembangan karyawan. Pada tahap ini secara runtut mengulas dari beberapa skema milik [10], [19] dan [20] digambarkan sebagai berikut;



Gambar 5
Desain Tahapan Assessment

Pada Gambar 4 diatas digambarkan secara runtut prosedur pelaksanaan *assessment* berbasis strategik. Setiap data dimasing-masing tahap akan menjadi sumber menifestasi data karyawan yang akan digunakan sebagai sumber pengelolaan dan pengembangan karyawan.

Filtration, Tahapan ini merupakan tahap awal proses untuk mengetahui kesesuaian spesifikasi kandidat dengan kualifikasi jabatan yang menjadi persyaratan jabatan. Perusahaan dapat menentukan standar normatif (batas presentase) kandidat dikatakan sebagai kandidat yang memenuhi kriteria. Misal, pada tahap ini perusahaan menentukan pada *screening* awal minimal kandidat harus mencapai 90% kesesuaian, maka setelah dilakukan screening apabila nilai kurang dari 90% maka kandidat langsung dinyatakan tidak berlanjut dan apabila lebih dari parameter yang ditentukan maka dinyatakan berlanjut.

Test, Dalam tahap tes ini terbagi dalam 2 (dua) aspek tes, yaitu tahap tes *decission* dan *recommendation*. *Decission test* adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan teknis kandidat apakah sesuai dengan kualifikasi jabatan atau tidak dan dalam rangkaian tes ini memiliki nilai hasil akhir hanya 2 (dua) pilihan yaitu lulus atau tidak. Sedangkan untuk *Recommendation test* adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui aspek alternatif dari kandidat yang menunjang kemampuan teknis kandidat, Umumnya pada tes ini memiliki 3 (tiga) hasil pilihan yaitu tidak lulus, saran pengembangan, dan lulus. Pada tahap ini mencakup beberapa tes diantaranya sebagai berikut; (a) *Academic Post Test (decission test)*, Tes ini melakukan pengukuran aspek intelegensi yang berhubungan dengan pengetahuan dibidang keahliannya. Umumnya berbentuk tes intelegensi atau tes-tes yang dibuat khusus untuk mengukur kemampuan intelegensi umum kandidat, termasuk juga tes-tes yang mengungkap pengetahuan umum kandidat. (b) *Technical Test (decission test)*, Tes khusus yang dibuat oleh perusahaan tentang kisi-kisi terkait

pekerjaan yang dilamar oleh kandidat. Misalnya untuk jabatan *accounting staff* biasanya diberikan soal terkait perhitungan pajak, pembuatan jurnal, laba rugi, atau berbentuk *case study* terkait pekerjaannya. (c) *Proper & Fit Test (Recommendation Test)*, Mengukur aspek semi-teknis dari kandidat, fungsinya untuk mengetahui apakah kemampuan fisiologis, psikologis dan kematangan pribadinya sesuai atau tidak dengan posisi jabatan yang dilamar. Hasil keputusan tes ini terbagi kedalam 3 kategori yaitu; tidak lolos, direkomendasikan untuk pengembangan dan lolos. Dikatakan tidak lolos apabila GAP kemampuan dengan kualifikasi nilainya jauh tidak tercapai, dikatakan direkomendasikan untuk pengembangan apabila hasil nilai menunjukkan bahwa kandidat memiliki potensi kearah sana namun perlu peningkatan, dan dianggap lolos apabila nilai pengukuran tercapai. (d) *Soft Competence Test (Recommendation Test)*, Mengukur aspek psikologis berupa karakter dan kepribadian, potensi dan kebiasaan-kebiasaan psikologis yang ada seorang individu, tes ini umumnya digunakan sebagai bahan kontrol sekaligus informasi bagi bidang SDM untuk melakukan *treatment* berupa *training, counseling, dan coaching*. Dalam hal tertentu prosedur *test* ini juga digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi divisi SDM untuk merekomendasikan kepada user apakah karakter dan kepribadian seorang individu sesuai dengan tipe pekerjaan di jabatan yang akan ditempatinya.

Man Power Report, Pada tahap ini kandidat akan mengikuti serangkaian interview dan diskusi dengan *user* dan pimpinan divisi SDM, fungsinya lebih ke penggalian supervisi, internalisasi visi-misi dan proses penyamaan pandangan khususnya yang berkaitan dengan kondisi pekerjaan dan organisasi yang akan menjadi bagian dari kandidat nantinya. Pada tahap ini juga dilakukan penyusunan *man power report* yang berisi semua hal tentang hasil *assessment* yang telah dilakukan pada tahap-tahap sebelumnya. Seluruh dokumen inilah yang akan dijadikan bahan untuk menentukan *decision* sekaligus sebagai manifestasi data *user* dan divisi SDM yang memuat semua hal tentang kandidat.

Decission & Placement, Merupakan tahap akhir dari proses rekrutmen kandidat, yakni memberikan keputusan atas pertimbangan semua data yang telah didapatkan Termasuk apabila kandidat dianggap lolos dengan catatan-catatan tertentu maka *reporting* dari catatan ini juga diberikan ke *user* dan kandidat. Agar saling mengetahui sehingga mempermudah dalam penanganan, penyelesaian dan pengembangan selama proses *training* hingga bekerja secara normal.

Tahap *segmentation* merupakan salah satu tahap terpenting dalam prosedur *talent Acquisition* dan juga bagian dari sub proses *talent management* [21]. Pada tahap ini dilakukan pemetaan potensi SDM berdasarkan hasil *assessment* dan *appraisal* kinerja yang dilakukan, Pada karyawan baru menggunakan dasar hasil *assessment* saat proses seleksi kandidat dengan pertimbangan pengukuran yang didapatkan dari *performance* selama periode tertentu. Sedangkan untuk karyawan *existing* lebih menggunakan hasil dari pencapaian kinerja selama peiode tertentu yang diambil dari hasil *appraisal* kinerja pada periodik tertentu dengan menggunakan sumber petimbangan dari data nol yang didapatkan dari hasil *assessment* awal. Umumnya karyawan dikategorisasikan berdasarkan potensi dan pencapaian performansi seperti yang dicontohkan pada Gambar 6.



Gambar 6
Skema Talent Segmentation

Talent segmentation ini akan banyak membantu organisasi perusahaan untuk memprioritaskan dan manargetkan pengembangan sumber daya manusia dan pendekatan yang tepat untuk manajemen karirnya. Pendekatan ini akan memberikan peluang bagi organisasi perusahaan untuk memetakan penilaian potensi kedalam beberapa kelompok segmen. Sehingga organisasi perusahaan akan dapat menentukan metode apa yang akan dipakai untuk memberikan *treatment* yang paling tepat untuk kemajuan karir karyawan.

Employee Branding merupakan suatu bagian dari proses internalisasi citra merk yang diinginkan perusahaan kedalam diri masing-masing karyawan atau dengan kata lain proses internalisasi budaya perusahaan, nilai, visi, dan misi perusahaan kepada diri karyawan agar menjadi suatu kebiasaan dan identitas pribadi perusahaan. *Employee branding* adalah proses saat karyawan menginternalisasi citra merk yang diinginkan oleh perusahaan dan termotivasi untuk memproyeksikan citra tersebut kepada pelanggan dan konstituen organisasi [22]. *Employee branding* membentuk karyawan menjadi duta merk dari perusahaan, yang tujuannya untuk memberikan pengaruh publik dan pemangku kepentingan, termasuk pelanggan sehingga pada akhirnya muncul kesimpulan dan citra bahwa karyawan adalah representasi dari merk perusahaan [23]. Tahap ini umumnya dilakukan dengan prosedur training dan penanaman doktrin secara periodik Umumnya di beberapa perusahaan menggunakan model sebagai berikut [22]; (1) Pemberian materi nilai, visi, misi, dan budaya perusahaan saat proses induction training karyawan baru sebelum proses placement karyawan. (2) Pembiasaan dengan meletakkan pada yel-yel dan diucapkan setiap proses briefing awal kerja dan briefing akhir kerja atau disetiap momen pertemuan anggota organisasi perusahaan, (3) Perusahaan organisasi juga meletekkan identitas dan atribut perusahaan ini di seragam atau media promosi, fungsinya selain menjadi media penanaman doktrin secara berkala pada karyawan juga memberikan efek *branding attention* produk perusahaan ke publik luas, (4) Meletakkan atribut-atribut tersebut di sepanjang area perusahaan untuk memberikan efek veriferal kepada seluruh karyawan agar lebih menjawab identitas-perusahaan.

Tahap selanjutnya adalah tahap *talent pool*, Pada tahap ini pimpinan yang umumnya dilakukan oleh divisi SDM membuat suatu database yang berisi tentang identitas, keahlian, posisi, potensi, dan kesesuaian karakter SDM dengan kultur perusahaan. Pimpinan bisa melakukan filter sekaligus mengkategorikan karyawan-karyawan mana yang memiliki kualifikasi tinggi dan memiliki ketampilan khusus dibandingkan karyawan lainnya. Sehingga, database ini akan membantu perusahaan saat proses rekrutmen internal, promosi jabatan atau ketika ada penugasan-penugasan penting dalam bentuk projek kerja.

Tahap appraisal, pada tahap ini dilakukan dokumentasi kombinasi antara indikator *existing job* dengan *future job*. Indikator utama berisi tentang beberapa deskripsi terkait pekerjaan jabatan yang sedang dikerjakan dan indikator lainnya berisi tentang deskripsi target yang disesuaikan dengan potensi dan arah jabatannya (karir). Ada 4 bagian utama dalam konten *appraisal* berbasis IDP ini, yaitu indikator penilaian yang didasarkan pada *job existing*, potensi yang didasarkan pada hasil pengukuran dan penilaian, GAP kompetensi, dan program pengembangan yang akan direncanakan. Tools appraisal model individual development ini bukan hanya digunakan sebagai alat ukur kinerja, melainkan juga digunakan sebagai dokumen target dan database treatment personal bagi masing-masing karyawan, agar GAP dan target setiap karyawan dapat tercapai dengan maksimal.

INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN									
Employee Name				Position					
Note :									
Checkpoint 1 : Review Bulan 1									
Num	Indicators	Weight (%)	Potency	Existing (Employee)	Existing (Supervisi)	GAP		NOTE	
						#	%		
1									
2									
3									
Total Weight		0%							
No	Development by Supervisi				Implementation Date		Note		

Gambar 7.
Form Penilaian Berbasis Individual Development Plan

Tahap pengembangan (*development*) merupakan tahapan lanjutan dari fungsi *appraisal* dan IDP yang telah dilakukan pada tahap selanjutnya. Pengembangan dapat dilakukan dalam bentuk *training*, *counseling*, *coaching*, *project assignment* atau penugasan-penugasan yang berdasar pada indikator-indikator utama temuan dari penilaian kompetensi dan kinerja yang dilakukan [24].

Tahap organization match, dilakukannya *job strategic management* dan *human resources outcomes* dengan membandingkan antara pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan karakteristik lainnya dengan karakteristik organisasi. Data ini diambil dari manifestasi yang dilakukan pada tahap *talent pool* sebelumnya. Menurut [25] tahap ini umumnya dapat dilakukan melalui beberapa tahap sebagai berikut; (a) Menentukan indikator *organization match* atau *human resources outcomes* berdasarkan karakteristik organisasi perusahaan, (b) Membuat dan menentukan level atau standar kompetensi dimasing-masing level, (c) Mengkategorisasikan karyawan kedalam beberapa *cluster* berdasarkan *matching level* dengan dasar norma kategorisasi yang ditentukan oleh pimpinan organisasi perusahaan

Talent Result, Tahap terakhir dari modul rancangan ini adalah result, *Talent Result* merupakan tahap akhir dari proses *Talent Acquisition* sebelum dilakukannya *adjustment* yang berkaitan dengan karir karyawan. Pada tahap ini setiap karyawan dalam periode penilaian akan diberikan keputusan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, diantaranya bagaimana arah karir mereka, posisi selanjutnya, proyek yang akan menjadi tanggung jawabnya, serta rekomendasi-rekomendasi strategik lainnya yang berhubungan dengan pengembangan organisasi dan perusahaan. Pada tahap ini setiap karyawan yang masuk dalam manifestasi jaringan *talent pool* akan mendapatkan peta karir masing-masing berdasarkan struktur organisasi perusahaan dan tidak menutup kemungkinan pengembangan-pengembangan yang terjadi di perusahaan. Sehingga masing-masing akan mengetahui dengan jelas kearah mana karirnya dimasa depan pada perusahaan. Dengan adanya data ini perusahaan akan lebih mudah melakukan kontrol dan pengembangan terhadap karyawan mulai dari perangkat apa yang harus dipersiapkan, *treatment, training*, proyek dan pengembangan-pengembangan lainnya. Selain itu karyawan juga akan lebih mengetahui kearah mana mereka harus berproses dan capaian-capainya yang harus dicapai nya didalam perusahaan.

Talent rotation ini merupakan langkah pelengkap yang menjadi implikasi dari dilaksanakannya pola pengembangan berbasis *individual development*. Dari sisi perusahaan, tahap-tahap yang sudah dilakukan sebelumnya akan digunakan sebagai bahan untuk menentukan posisi ideal yang bisa ditempati oleh seorang karyawan dengan melakukan proses mutasi (jabatan dan lokasi kerja), demosi, dan promosi jabatan. Mutasi dilakukan lintas jabatan linier atau apabila perusahaan melakukan diversifikasi atau differensiasi usaha. Demosi diberikan kepada karyawan yang secara pencapaian kinerja tidak mengalami pertumbuhan positif, serta promosi dilakukan sebagai konsekuensi atas tercapainya indikator-indikator kinerja yang menjadi target capaian karyawan dimasing-masing posisi jabatannya.

VII. SIMPULAN

Berdasarkan tujuan dari penelitian ini, rancangan desain integrasi sistem talent acquisition berbasis individual development ini menggambarkan konsep efektif dalam proses penerimaan dan pengelolaan SDM secara berkesinambungan. Konsep rancangan ini menstimulasi proses penerimaan karyawan bukan hanya terfokus pada proses rekrutmen dan seleksi saja, namun memiliki proyeksi jangka panjang yang berorientasi pada pengembangan kompetensi dan karir SDM perusahaan. Berangkat dari perencanaan, tindakan pengambilan data, manifestasi, pengukuran, treatment dan pengembangan serta diakhiri dengan keputusan strategik yang berhubungan dengan SDM, konsep ini dinilai sangat memenuhi konsep dasar human resources management. Konsep desain ini berlatar belakang dari strategi umum yang di operasionalkan menjadi indikator-indikator sederhana yang akan dijadikan sasaran bagi setiap SDM dalam pengembangan kompetensi dan kinerja yang berimplikasi pada pencapaian karir dan target perusahaan. Desain konsep dalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan penjelasan di masing-masing tahap dan dengan ruang lingkup bidang perusahaan yang masih sempit, harapannya di penelitian berikutnya dapat dikembangkan lagi. Sehingga konsep integratif ini dapat lebih banyak digunakan oleh organisasi perusahaan dalam pengelolaan karyawan.

UCAPAN TERIMA KASIH

Ucapan terima kasih disampaikan kepada seluruh segenap profesional, volunteer, pimpinan perusahaan dan civitas akademik yang turut berkontribusi dalam proses penulisan artikel ini. Desain umum sederhana dalam tulisan ini merupakan buah karya idealis dari penulis dan para kontributor sebagai salah satu terobosan atau referensi profesional dalam implementasi prinsip manajemen pengelolaan sumber daya manusia di organisasi bisnis industri. Harapannya agar referensi desain dalam tulisan ini bisa memberikan makna dan nilai lebih organisasi dalam implementasi pengelolaan tenaga kerja yang lebih efektif dan bernilai.

REFERENSI

- [1] Labola Yostan, "Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Kompetensi, Bakat, dan Ketahanan dalam Organisasi," *JMDK*, vol. 1, pp. 28–35, 2019.
- [2] S. JOSE, "Innovation in Recruitment and Talent Acquisition: a Study on Technologies and Strategies Adopted for Talent Management in It Sector," *Int. J. Mark. Hum. Resour. Manag.*, vol. 10, no. 3, 2019, doi: 10.34218/ijmhrm.10.3.2019.001.
- [3] T. Anona and A. Prasetya, "ANALISIS IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA (Studi pada Departemen Human Capital PT Surya Artha Nusantara Finance)," 2016.
- [4] Y. Adhawiyah, N. Kumaladewi, and M. Caturutami, "RANCANG BANGUN SISTEM INFORMASI PENILAIAN KINERJA PEGAWAI MENGGUNAKAN METODE PSYCHOLOGICAL APPRAISAL (Studi Kasus :Kantor Wilayah Kementerian Agama DKI Jakarta)," *Stud. Inform. J. Sist. Inf.*, vol. 10, no. 2, pp. 119–126, 2019.
- [5] A. B. Holm and A. Tyagi, "EFFECTIVE TALENT ACQUISITION THROUGH E-RECRUITMENT: A STUDY priya jha Related papers E-recruit ment : Towards an Ubiquitous Recruitment Process and Candidate Relationship Man... EFFECTIVE TALENT ACQUISITION THROUGH E-RECRUITMENT: A STUDY," 2018. [Online]. Available: www.zenithresearch.org.in
- [6] R. D. Johnson, D. L. Stone, and K. M. Lukaszewski, "The benefits of eHRM and AI for talent acquisition," *J. Tour. Futur.*, vol. 7, no. 1, pp. 40–52, 2020, doi: 10.1108/JTF-02-2020-0013.
- [7] A. Alashmawy and Y. Rashad, "A Review of the Role of Marketing in Recruitment and Talent Acquisition," *Int. J. Manag. Account. Econ.*, vol. 6, no. 7, pp. 569–582, 2019.
- [8] L. Kriston, P. Hahlweg, M. Härter, and I. Scholl, "A skills network approach to physicians' competence in shared decision making," *Heal. Expect.*, vol. 23, no. 6, pp. 1466–1476, 2020, doi: 10.1111/heex.13130.
- [9] Fuad, "Perencanaan Strategis Dan Pengelolaan Sumber Daya Manusia," *J. Manaj. dan Bisnis*, vol. 2, no. 02, pp. 99–111, 2021, [Online]. Available: <http://ejournal.lppm-unbaja.ac.id/index.php/jmb/article/view/1208>
- [10] G. Wright and W. Jackson, "Talent Rising; people analytics and technology driving talent acquisition strategy," *Strateg. HR Rev.*, vol. 17, no. 5, pp. 226–233, Oct. 2018, doi: 10.1108/shr-08-2018-0071.
- [11] Y. A. Kusuma, "Talent Management System pada Program Pengembangan Sumberdaya Manusia di SAKA Indonesia Pangkah Limited," *Al Tijarah*, vol. 3, no. 2, p. 23, 2019, doi: 10.21111/tijarah.v3i2.1588.
- [12] pallavi S. Jyotsna Bhatnagar, "EMPLOYER BRAND FOR TALENT ACQUISITION: AN EXPLORATION TOWARDS ITS MEASUREMENT," *Academia*, vol. 14, pp. 1–23, Aug. 2012.
- [13] P. M. dan A. I. P. Rully Mujiastuti, "PENGUNAAN METODE AHP DALAM MENENTUKAN INDIVIDUAL DEVELOPMENT PLAN UNTUK MENGIKUR KOMPETENSI TEKNIS PEKERJA," *J. Sist. Informasi, Teknol. Inform. dan Komput.*, vol. 7, 2019.
- [14] Reno Firdaus Kusnadi, "Analisis Pengaruh Program Development Plan Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Gen-Y Pada P.T. RFK," Universitas Mercu Buana, Jakarta, 2017.
- [15] Pertwi, "ANALYSIS AND DESIGN TALENT POOL MANAGEMENT IN PT.HM.SAMPOERNA," Universitas Gajahmada, Yogyakarta, 2018.
- [16] M. A. Novianto and S. Munir, "Jurnal Informatika Terpadu," *J. Inform. Terpadu*, vol. 8, no. 1, pp. 47–61, 2022, [Online]. Available: <https://journal.nurulfikri.ac.id/index.php/JIT>
- [17] D. Pawaka and W. Choiriyati, "Analisis Resepsi Followers Milenial @indonesiasafeminis dalam Memaknai Konten Literasi Feminisme," 2020. [Online]. Available: <http://ejournal.amikompurwokerto.ac.id/index.php/AGUNA/>
- [18] N. N. Halisa, "Peran Manajemen Sumber Daya Manusia 'Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan' Terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review," *ADI Bisnis Digit. Interdisiplin J.*, vol. 1, no. 2 Desember, pp. 14–22, 2020, doi: 10.34306/abdi.v1i2.168.
- [19] T. A. Aziz, M. S. Maarif, and A. Sukmawati, "Pengaruh Rekrutmen dan Seleksi Terhadap Kinerja," *J. Apl. Bisnis dan Manaj.*, vol. 3, no. 2, pp. 246–253, 2019, doi: 10.17358/jabm.3.2.246.
- [20] R. M. Kurnia and M. B. Santoso, "Proses Rekrutmen Dan Seleksi Pekerja K3L Unpad," *Focus J. Pekerj. Sos.*, vol. 1, no. 2, p. 108, 2018, doi: 10.24198/focus.v1i2.18264.
- [21] S. B. Z Whysall, M. Owtram, "Talent Management Challenges of Industry 4.0," 2018.
- [22] U. J. Itam and M. Swetha, "Examining the structural relationship between employee branding, TQHRM and sustainable employability outcome in Indian organized retail," *TQM J.*, vol. 34, no. October, pp. 5–28, 2022, doi: 10.1108/TQM-03-2021-0093.
- [23] B. L. Semnani and R. S. Fard, "EMPLOYEE BRANDING MODEL BASED ON INDIVIDUAL ORGANIZATIONAL VALUES IN THE IRANIAN BANKING INDUSTRY Behrouz Lari Semnani Rasoul Sanavi Fard Contribution / Originality," vol. 4, no. 12, pp. 1726–1740, 2018.
- [24] E. Yuliyati, "PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS TOTAL QUALITY

- MANAGEMENT DI SMK MUHAMMADIYAH PRAMBANAN,” *AL-TANZIM J. Manaj. Pendidik. Islam*, vol. 4, no. 1, pp. 24–35, Mar. 2020, doi: 10.33650/al-tanzim.v4i1.967.
- [25] B. Kovács and S. Horwitz, “Says who? How the match between the social identity of organizations and their audiences increases perceptions of organizational authenticity,” *Strateg. Organ.*, vol. 19, no. 3, pp. 384–413, 2021, doi: 10.1177/1476127020922482.