

## BAB II TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1 Kajian Program/Topik yang di evaluasi

#### A. *Talent Management*

##### 1. Definisi *Talent Management*

*Talent Management* (TM) atau manajemen talenta telah menjadi pendekatan strategis dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan. *Talent management* merupakan sebagai proses menyeluruh dan terpadu untuk mengenali, mengembangkan, dan mengelola karyawan yang punya potensi tinggi dan kinerja unggul, yang perannya penting bagi keberlangsungan dan daya saing organisasi (2).

Pengertian yang lebih komprehensif menurut Berger dan Berger pada bukunya mendefinisikan *talent management* sebagai proses yang terstruktur untuk mengenali, menilai, mengembangkan, mempertahankan, dan menggunakan SDM yang punya nilai penting bagi organisasi. Ini merupakan pendekatan menyeluruh yang mencakup berbagai program dan langkah untuk menjaga serta mengelola talenta terbaik demi mencapai tujuan perusahaan(3).

*Talent management* dalam praktiknya mampu mempengaruhi keterlibatan karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan (11). Dampak ini juga ditemukan pada penelitian lain yang menyatakan bahwa praktik *talent management* yang baik seperti pengembangan talenta, budaya pengakuan talenta, kebijakan talenta, dan dukungan kepemimpinan memungkinkan karyawan untuk mengoptimalkan

kemampuan terbaik mereka yang pada akhirnya meningkatkan kinerja mereka (12). Maka dari itu, peran *talent management* sangat dibutuhkan dan memiliki peran penting bagi perusahaan atau organisasi. *Talent management* yang baik mampu meningkatkan kinerja karyawan untuk memungkinkan perusahaan lebih mudah dalam mencapai tujuannya (13).

Berdasarkan berbagai pandangan dan penelitian, *talent management* terbukti menjadi elemen yang sangat penting dalam pengelolaan sumber daya manusia yang tidak hanya berfokus pada identifikasi dan pengembangan talenta, tetapi juga berkontribusi langsung terhadap peningkatan kinerja individu dan organisasi. Dengan pendekatan yang strategis dan menyeluruh, *talent management* berperan penting dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Oleh karena itu, penerapan *talent management* yang efektif menjadi kebutuhan mendesak bagi organisasi modern dalam menghadapi tantangan dan dinamika dunia kerja.

## 2. Dimensi *Talent Management*

Dalam implementasinya, *talent management* mencakup beberapa dimensi atau pilar utama yang saling berintegrasi. Menurut Gallardo dalam bukunya mengidentifikasi empat dimensi utama *talent management* (14) :

### 1. Akuisisi Talenta (*Talent Acquisition*)

Akuisisi talenta meliputi proses strategis untuk mengidentifikasi, menarik, dan merekrut individu berkabar yang memiliki kompetensi dan potensi untuk berkontribusi secara signifikan pada tujuan organisasi.

Akuisisi talenta mencakup *employee branding*, *rekrutment strategist*, seleksi berbasis kompetensi, dan *onboarding* yang efektif. Akuisisi talenta yang efektif tidak sekedar mengisi posisi yang kosong, tapi merupakan upaya strategis untuk mengidentifikasi dan menarik individu yang memiliki keterampilan, pengalaman, dan atribut yang selaras dengan nilai – nilai dan tujuan jangka panjang organisasi.

## 2. Pengembangan Talenta (*Talent Development*)

Pengembangan talenta merupakan serangkaian aktivitas terstruktur dan terencana yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan talenta, serta mempersiapkan mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar di masa depan. Pengembangan talenta ini mencakup program pelatihan formal, pengalaman *on the job*, mentoring, *coaching*, dan rotasi pekerjaan. Pengembangan talenta yang efektif tidak hanya fokus pada keterampilan teknis tetapi juga pada pengembangan kapabilitas kepemimpinan, berpikir strategis, dan kemampuan adaptasi yang di butuh kan untuk sukses dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

## 3. Keterlibatan Talenta (*Talent Engagement*)

Keterlibatan talenta berfokus pada strategi dan praktik yang dirancang untuk menciptakan lingkungan kerja dimana talenta merasa termotivasi, berkomitmen, dan terhubung secara emosional dengan organisasi. Keterlibatan talenta melibatkan komunikasi yang efektif, pengakuan dan apresiasi, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dan

penciptaan budaya organisasi yang inklusif dan mendukung. Keterlibatan talenta yang tinggi berhubungan erat dengan retensi yang lebih baik, produktivitas yang lebih tinggi, dan inovasi yang lebih besar.

#### 4. Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Retensi talenta meliputi upaya strategis untuk mempertahankan talenta kunci dalam organisasi melalui kombinasi insentif keuangan dan non-keuangan. Retensi talenta mencakup kompensasi kompetitif, pengembangan karier, keseimbangan kehidupan kerja, pengakuan, dan lingkungan kerja yang positif. Retensi talenta yang efektif memerlukan pendekatan personalitas yang mengakui bahwa motivasi dan aspirasi berbeda-beda antar individu.

### **B. *Green Talent Management***

#### 1. Definisi *Green Talent Management*

Konsep ini telah mendapatkan perhatian signifikan seiring dengan meningkatnya kesadaran global tentang pentingnya keberlanjutan lingkungan. *Green talent management* merupakan bagian dari manajemen talenta yang fokus pada pendekatan humanistik untuk mendukung dan mempertahankan talenta ramah lingkungan. Hal ini dilakukan dengan meningkatkan komitmen sumber daya manusia melalui komunikasi yang baik, keterlibatan dalam pengambilan keputusan, dukungan organisasi terhadap kesejahteraan karyawan, serta kepemimpinan yang inspiratif dan efisien guna mendorong inisiatif keberlanjutan lingkungan (6).

Pada perspektif yang lebih luas menyatakan bahwa GTM merupakan pendekatan strategis untuk mengelola talenta organisasi dengan mengintegrasikan komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan ke dalam praktik – praktik manajemen talenta, dengan tujuan untuk membangun organisasi yang mendukung agenda keberlanjutan dan menghasilkan keunggulan kompetitif di era ekonomi hijau (15). GTM juga merupakan sebuah transformasi praktik manajemen talenta konvensional melalui integrasi prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam seluruh aspek pengelolaan talenta, dengan tujuan membangun kapasitas organisasi untuk inovasi hijau, adaptasi terhadap perubahan regulasi lingkungan, dan respons terhadap tuntutan pemangku kepentingan terkait tanggung jawab lingkungan (9).

GTM yang efektif mampu meningkatkan kinerja hijau secara keseluruhan, yang mengacu pada pencapaian organisasi dalam mengurangi dampak lingkungan dan mempromosikan praktik berkelanjutan. Implementasi GTM berkorelasi positif dengan peningkatan kinerja lingkungan, termasuk pengurangan konsumsi energi, pengurangan limbah, dan efisiensi sumber daya (8).

Integrasinya juga berpengaruh positif terhadap peningkatan keterlibatan karyawan. Praktik GTM juga dapat mendorong karyawan untuk memperoleh kompetensi hijau dan motivasi positif terhadap keberlanjutan, dengan GTM yang efektif karyawan lebih termotivasi untuk terlibat dalam

praktik ramah lingkungan dan menunjukkan kinerja yang lebih baik dalam hal keberlanjutan (7).

Hal ini juga diperkuat oleh penelitian lain yang menyatakan bahwa praktik keberlanjutan mempengaruhi kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan komitmen karyawan terhadap inisiatif ramah lingkungan. Ketika karyawan terlibat dalam praktik bisnis berkelanjutan, motivasi dan kepuasan kerja mereka juga meningkat yang dapat meningkatkan kinerja karyawan (16).

Berdasarkan berbagai definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa *green talent management* adalah pendekatan strategis dan humanistik dalam pengelolaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan prinsip-prinsip keberlanjutan lingkungan ke dalam seluruh aspek pengelolaan talenta, meliputi proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta hijau melalui komunikasi efektif, inklusivitas dalam pengambilan keputusan, dukungan kesejahteraan, dan kepemimpinan yang menginspirasi. Implementasi GTM yang efektif dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam praktik ramah lingkungan, mengembangkan kompetensi hijau, dan memotivasi mereka untuk berpartisipasi aktif dalam inisiatif keberlanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja karyawan melalui peningkatan motivasi dan komitmen terhadap praktik bisnis berkelanjutan.

## 2. Dimensi *Green Talent Management*

Menurut Tayaba S, et all mengidentifikasi bahwa GTM terdiri dari dua dimensi utama yang saling melengkapi yaitu *green hard talent management* (GHTM) dan *green soft talent management* (GSTM) (7). Pemahaman komprehensif tentang kedua dimensi ini memberikan kerangka yang jelas untuk implementasi GTM yang efektif.

### 1. *Green Hard Talent Management*

*Green hard talent management* (GHTM) adalah bagian dari *green talent management* yang menekankan pada hal-hal yang bersifat formal, terstruktur, dan teknis. GHTM mencakup unsur-unsur nyata dan sistematis seperti kebijakan, prosedur, serta sistem resmi yang digunakan untuk merekrut, mengembangkan, menilai, dan mempertahankan talenta yang peduli lingkungan. Fokus utamanya adalah pada aspek yang bisa diukur, distandarkan, dan ditetapkan dengan jelas dalam bentuk aturan atau sistem organisasi. GHTM mencakup lima komponen utama yaitu (7) :

#### a. *Green Recruitment and Selection Systems*

*Green recruitment and selection systems* meliputi sistem dan prosedur formal untuk mengidentifikasi, menarik, dan merekrut individu dengan kompetensi dan nilai-nilai lingkungan. Komponen ini mencakup pengembangan spesifikasi pekerjaan yang menyertakan kriteria lingkungan, prosedur seleksi yang menilai kesadaran dan kompetensi hijau, dan metode rekrutmen yang mencerminkan komitmen organisasi terhadap keberlanjutan.

*Green recruitment and selection* juga meliputi integrasi identitas hijau organisasi ke dalam strategi *employee branding*, penggunaan platform rekrutmen digital untuk mengurangi jejak karbon, dan teknik wawancara yang menilai kesadaran dan komitmen kandidat terhadap keberlanjutan lingkungan (6).

*b. Structured Green Training Programs*

*Structured green training programs* adalah program pelatihan dan pengembangan secara formal yang didokumentasikan dengan baik, yang bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam hal keberlanjutan lingkungan. Program pelatihan hijau yang terstruktur mencakup materi yang disusun secara sistematis mengenai isu-isu keberlanjutan, lengkap dengan tujuan, kurikulum, dan metode evaluasi yang jelas.

*Green training programs* yang efektif harus mencakup pengetahuan tentang praktik ramah lingkungan secara umum dan khusus sesuai industri, keterampilan teknis untuk menerapkan praktik tersebut, serta pelatihan mengenai aturan dan regulasi lingkungan. (8).

*c. Environmental Performance Management Systems*

*Environmental performance management systems* meliputi sistem formal untuk menetapkan target lingkungan, mengukur kinerja/kontribusi karyawan terhadap upaya keberlanjutan. Organisasi harus melibatkan indikator kinerja lingkungan ke dalam sistem penilaian karyawan, dengan ukuran yang dapat diukur dan proses evaluasi yang terstandarisasi.

*Environmental performance management* juga perlu menyediakan mekanisme umpan balik agar karyawan mengetahui sejauh mana kontribusi mereka terhadap tujuan keberlanjutan, sekaligus memahami bagaimana mereka dapat meningkatkan kinerja mereka (17).

d. *Formal Green Reward Mechanisms*

*Formal green reward mechanisms* adalah sistem penghargaan dan kompensasi formal yang dikaitkan dengan pencapaian target keberlanjutan. Sistem penghargaan hijau mencakup insentif finansial untuk karyawan yang berkontribusi dalam kinerja lingkungan, program penghargaan resmi atas kontribusi mereka, serta jalur karier yang jelas bagi mereka yang fokus di bidang lingkungan untuk kontribusi terhadap keberlanjutan, dan jalur karier yang ditentukan dengan jelas.

*Formal green reward mechanisms* juga bisa berupa bonus berdasarkan kinerja lingkungan, kesempatan pengembangan karier yang lebih besar bagi karyawan yang menunjukkan komitmen terhadap keberlanjutan, dan penghargaan publik untuk inisiatif ramah lingkungan yang berhasil (5).

e. *Green Talent Management Policies and Documentation*

*Green talent management policies and documentation* mencakup kebijakan tertulis, prosedur, dan dokumen yang mengatur praktik GTM. Dokumen ini mencakup kebijakan tertulis tentang manajemen talenta berkelanjutan, panduan dan buku manual, serta sistem untuk memantau indikator GTM.

*Policies and documentation* ini berfungsi sebagai kerangka kerja yang memastikan keberlanjutan menjadi bagian dari seluruh proses manajemen talenta, bukan hanya sekadar inisiatif terpisah yang tidak terkoordinasi (6).

## 2. *Green Soft Talent Management*

*Green soft talent management* (GSTM) adalah bagian dari *green talent management* yang menekankan pada hal-hal yang bersifat informal, sosial, dan hubungan antar individu. GSTM mencakup unsur *intangible* seperti nilai-nilai, budaya kerja, gaya kepemimpinan, komunikasi, dan hubungan interpersonal yang mendorong terciptanya keberlanjutan lingkungan. Fokus utamanya pada aspek "lunak" yang membentuk cara berpikir, sikap, dan komitmen sumber daya manusia terhadap upaya-upaya ramah lingkungan di organisasi atau perusahaan. GSTM mencakup lima komponen utama yaitu (7):

### a. *Green Leadership and Mentoring*

*Green leadership and mentoring* mencakup peran kepemimpinan dan menginspirasi komitmen terhadap keberlanjutan lingkungan. GSTM juga menekankan pentingnya pemimpin yang memberi contoh perilaku ramah lingkungan, mendorong semangat keberlanjutan, dan membimbing talenta hijau melalui *mentoring* dan *coaching*.

*Green leadership* juga mencakup kemampuan pemimpin untuk menyampaikan visi keberlanjutan yang menarik, menunjukkan komitmen pribadi terhadap praktik ramah lingkungan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung karyawan dalam mencoba solusi berkelanjutan (8).

*b. Green Cultural Development*

*Green cultural development* adalah upaya untuk membentuk dan menjaga budaya organisasi yang mendukung keberlanjutan lingkungan. Hal ini dilakukan dengan menanamkan nilai-nilai peduli lingkungan, membangun kebiasaan dan norma yang mendorong perilaku ramah lingkungan, serta membuat karyawan merasa terlibat dalam misi keberlanjutan organisasi. *Green cultural development* juga meliputi menciptakan kebiasaan, cerita, atau simbol yang bisa memperkuat komitmen terhadap keberlanjutan (9).

*c. Green Communication and Knowledge Sharing*

*Green communication and knowledge sharing* mencakup praktik komunikasi yang dapat meningkatkan kesadaran, pemahaman, dan partisipasi karyawan dalam program keberlanjutan. GSTM mencakup strategi komunikasi dua arah mengenai isu keberlanjutan, pembentukan komunitas untuk mendukung inisiatif hijau, dan mekanisme untuk berbagi pengetahuan dan praktik terbaik terkait keberlanjutan.

*Green communication* juga meliputi penggunaan narasi yang menarik untuk mengkomunikasikan visi keberlanjutan, diskusi terbuka tentang tantangan lingkungan, serta transparansi dalam menyampaikan kemajuan terhadap target yang telah ditetapkan (6).

*d. Green Employee Empowerment*

*Green employee empowerment* merupakan upaya untuk mendorong karyawan agar berani mengambil inisiatif dan berinovasi dalam hal

keberlanjutan lingkungan. Pemberdayaan karyawan hijau ini melibatkan penciptaan ruang untuk partisipasi dalam pengambilan keputusan terkait keberlanjutan, mendorong mereka untuk aktif dalam program hijau, dan memberi kebebasan untuk menjalankan solusi ramah lingkungan.

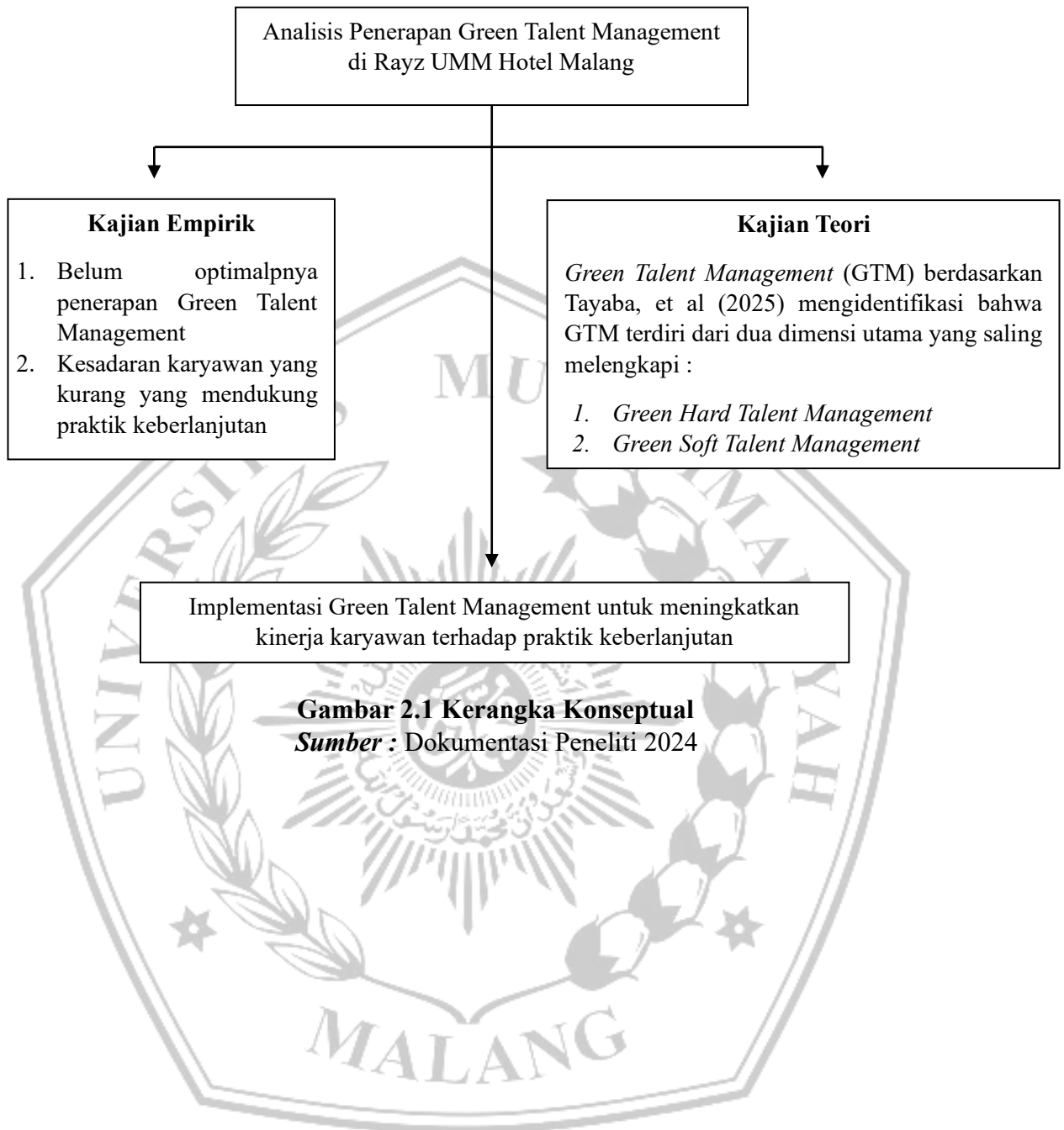
Pemberdayaan ini perlu disertai dengan dukungan dan sumber daya yang memadai, pengakuan atas kontribusi karyawan dalam inisiatif hijau, serta dorongan untuk membangun rasa percaya diri mereka dalam berkontribusi terhadap tujuan keberlanjutan (17).

*e. Green Psychological Contract*

*Green psychological contract* merupakan pemahaman antara organisasi dan karyawan mengenai komitmen bersama terhadap keberlanjutan. Kontrak ini membantu membangun rasa saling percaya dan komitmen terhadap tujuan lingkungan, serta memperkuat hubungan kerja yang didasari oleh nilai-nilai keberlanjutan. *Psychological contract* juga terdapat harapan bersama tentang perilaku ramah lingkungan, pemahaman tentang bagaimana kinerja keberlanjutan akan dinilai dan dihargai, serta keyakinan bahwa tindakan-tindakan hijau membawa nilai positif bagi semua pihak (5).

## **2.2 Kerangka Konseptual**

Kerangka konseptual penelitian adalah hubungan antara konsep-konsep yang akan diukur ataupun diamati dalam suatu penelitian. Berikut kerangka konseptual akan dipaparkan pada diagram berikut ini:



**Gambar 2.1 Kerangka Konseptual**

**Sumber :** Dokumentasi Peneliti 2024