

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Di era kompetisi global dan perubahan teknologi yang cepat, organisasi tidak lagi hanya bergantung pada keunggulan kompetitif tradisional seperti efisiensi dan kualitas produk. Saat ini, kemampuan perusahaan untuk berinovasi menjadi faktor penentu keberhasilan. Inovasi bukan hanya tanggung jawab divisi penelitian dan pengembangan, tetapi juga hasil dari perilaku kerja inovatif (*Innovative Work Behavior*) setiap karyawan di berbagai lini organisasi (Collings & Mellahi, 2009 dalam Yogie Firman, 2019). Terdapat sebuah pandangan yang menyatakan bahwa Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan sebuah aset dari organisasi. Investasi yang diperlukan untuk meningkatkan aset tersebut mencakup pendidikan, pelatihan, kesehatan, dan investasi lainnya yang mampu meningkatkan produktivitas individu. Aset organisasi ini perlu dikelola secara proaktif dan *strategic* (Goldin, 2016)

PT Rajawali Nusindo merupakan perusahaan BUMN yang bergerak dalam bidang distribusi dan perdagangan yang memiliki *client* berupa instansi pemerintah, peritel, gerai modern, dan perusahaan yang tergabung dalam RNI Group. Perusahaan ini berperan sebagai distributor untuk berbagai produk, terutama di sektor kesehatan, farmasi, dan barang konsumen. Mereka mengedarkan produk dari berbagai produsen dan memastikan produk tersebut tersedia di pasar, seperti apotek, rumah sakit, dan toko ritel. Berbekal pengalaman panjang dalam industri distribusinya, PT Rajawali Nusindo berhasil membangun jaringan logistik dan pemasaran yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia dengan lebih dari 40 cabang yang sudah tersebar di berbagai daerah.

Meskipun tidak memproduksi sendiri, mereka berkomitmen untuk menyediakan produk berkualitas tinggi kepada pelanggan dan mitra bisnis guna mencapai tujuan perusahaan, yaitu mengedarkan produk yang berkualitas dan memastikan bahwa produk terjangkau oleh pelanggan. Mendukung keterjangkauan produk oleh pelanggan, diperlukan strategi *marketing* yang menjadi keunggulan kompetensi dalam perusahaan yang bergerak di bidang distribusi. Kompetensi ini meliputi kemampuan manajemen *supply chain*, keandalan logistik, dan kemitraan strategis dengan berbagai pihak. Memanfaatkan keunggulan yang ditonjolkan di bidang *marketing*, perusahaan mampu menjaga keunggulan kompetitif sekaligus memperluas jangkauan pasar. Selain itu, inovasi dalam menjaga hubungan kemitraan juga dibutuhkan sehingga *talent development* di bidang *marketing* mampu berkontribusi terhadap terciptanya *Innovative Work Behavior*.

PT Rajawali Nusindo dalam menjalankan strategi distribusinya juga didukung oleh tim *marketing* yang andal dan profesional untuk mencapai target penjualan, memperluas jaringan pelanggan, dan memperkenalkan produk-produk kesehatan. *Marketing* menjadi ujung tombak keberhasilan menjangkau pasar yang kompetitif dalam bidang distribusi alat-alat kesehatan, seperti rumah sakit, klinik, atau apotek. Perusahaan secara rutin mengadakan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan di bidang *marketing* untuk memastikan bahwa mereka selalu mengikuti tren terbaru dalam industri kesehatan.

Melalui pengetahuan yang mendalam tentang produk serta kemampuan analisis pasar yang tajam, tim *marketing* dapat merancang kampanye yang efektif untuk menjangkau pelanggan baru sekaligus mempertahankan pelanggan lama. Tim *marketing* perlu proaktif dalam mengembangkan keterampilan mereka, baik dengan

menyempurnakan yang sudah ada maupun mempelajari yang baru (Dachner et al., 2021a). Tindakan tersebut penting agar mereka dapat memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini, mempersiapkan diri untuk peran kepemimpinan, dan menjaga relevansi di dunia kerja. Kemampuan untuk menyesuaikan diri di berbagai lingkungan kerja, baik dalam organisasi maupun lintas organisasi, menjadi aspek penting dalam memastikan keberlanjutan karier mereka. Selanjutnya, PT Rajawali Nusindo juga menerapkan pendekatan berbasis data dalam pengambilan keputusan strategis. Pemanfaatan analisis pasar dan *feedback* dari pelanggan sehingga perusahaan dapat mengidentifikasi area-area yang perlu ditingkatkan serta peluang baru untuk berkembang. Pendekatan ini tidak hanya membantu dalam merespon kebutuhan pasar dengan cepat tetapi juga memastikan bahwa setiap langkah yang diambil sejalan dengan visi jangka panjang perusahaan, yaitu untuk menjadi distributor terkemuka di sektor kesehatan Indonesia. Sebagai bagian dari analisis keberhasilan, PT Rajawali Nusindo dalam menerapkan strategi *talent management* melalui penilaian menggunakan lembar SMK (Sistem Manajemen Kinerja) yang menunjukkan KPI (*Key Performance Indicator*) dari karyawan perusahaan. Terdapat *matrix* yang mencakup penilaian terhadap potensi dan kinerja karyawan, serta pengelompokan karyawan ke dalam kategori talenta berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan khususnya dalam bidang *marketing*.

Berdasarkan 3 indikator utama KPI (*Key Performance Indicator*) dengan bobot berbeda, sesuai yang telah ditetapkan oleh pimpinan dari divisi *marketing*. KPI atau *Key Performance Indicators* yang merupakan alat ukur yang dapat digunakan untuk menilai kinerja karyawan. KPI dapat membantu perusahaan dalam menentukan apakah karyawan tersebut layak untuk naik ke tahap atau jenjang karier berikutnya. Di dalam pembuatan KPI, terdapat hal penting yang perlu perusahaan pahami. Pembuatan KPI

yang berbeda-beda untuk setiap divisi. Hal ini dikarenakan setiap divisi memiliki beban dan proses kerja yang berbeda-beda. Data ini memberikan wawasan tentang efektivitas strategi pengelolaan talenta dalam mendorong inovasi dan kinerja karyawan dengan kriteria penilaian skor B (baik): 71-100, CB (Cukup Baik): 41-70, K (Kurang): 0-40 seperti pada Tabel 1.1 berikut:

Tabel 1. 1 KPI Marketing PT Rajawali Nusindo

A. ASPEK TUGAS DAN SASARAN KERJA		
No	Tugas/Kegiatan	Bobot
1.	Omzet	45%
2.	Call / Kunjungan	15%
3.	Pertumbuhan Omzet	10%
4.	New Outlet (By Product/Princip)	10%
5.	Kelancaran Piutang	5%
6.	Kedisiplinan & Komunikasi	5%
7.	Pelaporan & MMS	10%
B. ASPEK PERILAKU KERJA		
1.	Tanggung Jawab	25%
2.	Kerjasama	25%
3.	Inisiatif	25%
4.	Frekuensi Keterlibatan Inovasi	15%
5.	Sikap / Disiplin	15%
C. ASPEK KEPEMIMPINAN MANAJERIAL		
1.	Perencanaan & Pengaturan	45%
2.	Pengendalian	10%
3.	Semangat Kerja Team	10%
4.	Pengambilan Keputusan	35%

Sumber: Data Perusahaan PT Rajawali Nusindo (2024)

Tabel 1. 2 Matrix Hasil Penilaian (SMK) Marketing

Matrix	Tahun			
	2021	2022	2023	%
B	18	19	21	8%
CB	9	8	7	-12%
K	3	1	1	-33%

Sumber: Data Perusahaan PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang (2024)

Berdasarkan **Tabel 1.2** di atas, hasil penilaian dari PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang dari tahun ke tahun menunjukkan tren dinamis dalam kinerja karyawan

marketing. Pada 2021, mayoritas karyawan berada di kategori B (18 orang), dengan 9 orang di kategori CB dan 3 orang di kategori K. Pada 2022, terdapat peningkatan di kategori B (19 orang), namun penurunan pada kategori CB (8 orang), sementara kategori K penurunan menjadi 1 orang. Pada 2023, terjadi perbaikan dengan peningkatan karyawan di kategori B (21 orang), meski jumlah kategori CB menurun menjadi 7 orang, dan terdapat 1 orang di kategori K. Meskipun terjadi penurunan jumlah karyawan di kategori CB, peningkatan jumlah di kategori B dari 2022 ke 2023 mencerminkan adanya perbaikan performa. Secara keseluruhan, data ini memberikan wawasan mengenai efektivitas strategi *talent development* yang diterapkan, yang berperan dalam mendorong karyawan *marketing* menuju kinerja optimal meskipun masih ada tantangan dalam mengurangi jumlah karyawan di kategori K.

Talent merujuk pada individu yang memiliki kemampuan untuk memberikan dampak signifikan terhadap kinerja organisasi. Dampak ini dapat berasal dari kontribusi langsung mereka atau, dalam jangka panjang, melalui pencapaian potensi maksimal mereka. *Talent management* mencakup proses sistematis untuk menarik, mengidentifikasi, mengembangkan, melibatkan, mempertahankan, dan memanfaatkan individu yang memiliki nilai khusus bagi organisasi. Nilai ini dapat muncul dari potensi luar biasa mereka atau karena mereka menjalankan peran penting dalam organisasi (Denny Nabawi, 2020).

Talent management menjadi salah satu pendekatan strategis untuk memastikan bahwa organisasi memiliki dan mengembangkan individu-individu dengan potensi tinggi. *Talent management* adalah salah satu teori baru yang berasal dari seorang ahli Mc. Kinsey pada tahun 1990. Tidak terdapat definisi formal dalam konsep umumnya

sehingga *talent management* tidak terdapat proporsi yang pasti di dalam organisasi yang menerapkan praktik *talent management*. *Talent management* membahas mengenai praktik perencanaan suksesi serta fokus pada pengembangan kepemimpinan (Putri et al., 2022).

Talent development merupakan salah satu bagian dari *talent management* yang berfungsi sebagai fondasi untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan meningkatkan kinerja organisasi. *Talent development* adalah bagian yang penting dari karyawan tentang bagaimana perusahaan mengembangkan karyawan dengan kemampuannya sendiri untuk menciptakan suatu kreasi, inovasi, mempelajari ilmu baru, dan memiliki keinginan untuk bekerja serta berkontribusi lebih baik lagi (Rawashdeh, 2018). Organisasi pada saat ini membuat adanya *talent development* menjadi berharga untuk membentuk profesionalisme karyawan dan keunggulan kompetitif organisasi (Dachner et al., 2021a).

Talent development tidak hanya memberikan manfaat kepada karyawan secara individu, tetapi juga mendorong kemajuan organisasi secara keseluruhan. Implementasi manajemen kinerja yang terencana, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan menyusun strategi pengembangan keterampilan yang relevan. Melalui program pelatihan dan mentoring, karyawan memperoleh pengetahuan serta pengalaman yang mendukung perkembangan karier mereka. Selain itu, *talent development* bertujuan untuk mempersiapkan calon pemimpin dengan kompetensi yang dibutuhkan untuk menjaga keberlanjutan organisasi. Oleh karena itu, investasi dalam *talent development* menjadi langkah strategis penting bagi organisasi dalam memastikan daya saing dan keberhasilan jangka panjang di pasar yang dinamis

(Mohammed et al., 2019). *Innovative work behavior* menjadi sangat strategis karena inovasi sebagai faktor penting untuk kesuksesan dan keberlanjutan organisasi. *Innovative work behavior* di antara karyawan diperlukan untuk menjaga kesejajaran dengan tren dan permintaan pasar yang berubah serta membentuk dasar untuk inovasi organisasi (Albdareen et al., 2023). *Innovative work behavior* di antara karyawan ditandai dengan beberapa dimensi, termasuk *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing* dan *idea implementation*. Karyawan biasanya bekerja dalam tim, inovasi banyak digunakan dalam industri jasa karena anggota tim berbagi pengetahuan pelanggan dan merancang pasar jasa (De Jong & Den Hartog, 2020)

Setelah memahami mengenai definisi *talent management*, *talent development*, dan *innovative work behavior* yang akan memudahkan organisasi atau perusahaan untuk membuat dan menggunakan alat penilaian karyawan perusahaan. Penilaian talenta adalah proses sistematis yang menggunakan metode pengukuran spesifik untuk mengevaluasi kemampuan potensial karyawan serta kontribusi mereka, baik dalam jangka pendek maupun panjang, terhadap organisasi. Proses ini dirancang untuk memperkuat pelaksanaan *talent management* secara efektif (Pantouvakis, 2020). Melakukan evaluasi terhadap *talent development* merupakan proses yang kompleks namun penting untuk memastikan alokasi investasi yang tepat. Evaluasi ini memerlukan data kuantitatif dan kualitatif yang valid, objektif, dan berdasarkan fakta. Tantangan sering muncul dalam menyeimbangkan antara pengukuran objektif terhadap potensi talenta dan penggunaan persepsi subjektif yang cenderung bias karena pengambil keputusan sering mengandalkan preferensi pribadi dengan mendasarkan pada data yang dianggap rasional (Maharani et al., 2022). Untuk mengatasi hal ini, diperlukan prosedur

hukum yang mampu meminimalkan atau menghilangkan bias, serta memastikan hasil yang transparan dan dapat dipertanggungjawabkan (Iswahyuni, 2018).

Berdasarkan penulisan latar belakang di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul "Analisis Strategi *Talent Development* untuk Menciptakan *Innovative Work Behavior* (Studi Pada Divisi *Marketing* di PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang)"

1.2 Rumusan Masalah

Talent development yang menjamin perilaku kerja optimal. Oleh karena itu, permasalahan dalam research ini tercantum dalam Rincian pertanyaan untuk menjawab masalah peneliti melakukan penelitian dengan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana implementasi strategi *talent development* pada PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang?
2. Bagaimana *innovative work behavior* pada karyawan divisi *marketing* di PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang?
3. Bagaimana metode *9 box matrix* mampu mengidentifikasi keberhasilan *talent development* untuk menciptakan *innovative work behavior* pada karyawan divisi *marketing* PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah di atas. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk:

1. Menganalisis implementasi strategi *talent development* pada PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang.

2. Menganalisis *innovative work behavior* pada karyawan divisi *marketing* di PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang.
3. Menganalisis metode *9 box matrix* untuk identifikasi keberhasilan *talent development* untuk menciptakan *innovative work behavior* pada karyawan divisi *marketing* PT Rajawali Nusindo Cab. Semarang.

1.4 Manfaat Penelitian

Adapun kegunaan yang diharapkan dari penelitian ini bagi pembaca dan seluruh pihak yang terkait, sebagai berikut:

1.4.1 Manfaat Teoritis

Manfaat teoritis dari penelitian ini terletak pada kontribusinya terhadap pengembangan dan pengujian teori terkait *talent management*. Penelitian ini dapat memperluas pemahaman tentang strategi pengelolaan talenta, khususnya yang mendorong perilaku inovatif di tempat kerja, sehingga memperkaya literatur di bidang manajemen sumber daya manusia dan inovasi organisasi. Selain itu, penelitian ini juga berperan dalam memperkaya teori mengenai bagaimana strategi *talent development* dapat meningkatkan *innovative work behavior*. Penelitian ini memberikan perspektif baru dalam konteks Indonesia, khususnya PT Rajawali Nusindo, yang mungkin berbeda dari teori dan praktik di konteks internasional.

1.4.2 Manfaat Managerial

Manfaat *managerial* dari penelitian ini terletak pada penerapan hasilnya untuk memberikan solusi nyata bagi PT Rajawali Nusindo dan organisasi serupa yang menghadapi tantangan dalam *talent development*. Penelitian ini dapat menawarkan rekomendasi praktis untuk merancang dan mengimplementasikan program *talent*

development yang efektif guna mendorong *innovative work behavior* di kalangan karyawan divisi *marketing*. Selain itu, penelitian ini membantu perusahaan dalam merumuskan langkah-langkah untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi melalui pelatihan, pengembangan karier, serta penghargaan bagi karyawan sesuai dengan talenta yang dimilikinya. Hasilnya juga dapat memberikan panduan bagi perusahaan dalam menyempurnakan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih berorientasi pada penciptaan *innovative work behavior*.

1.4.3 Manfaat Sosial

Penelitian ini berpotensi menciptakan lingkungan kerja yang mendukung inovasi dan kreativitas, di mana manajemen dapat merancang program pengembangan yang mendorong keterampilan teknis serta inovatif. Selain itu, strategi *talent development* yang efektif dapat meningkatkan tingkat retensi karyawan, karena individu yang merasa dihargai dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang cenderung lebih loyal terhadap perusahaan. Secara lebih luas, peningkatan kualitas karyawan di perusahaan juga berkontribusi pada pembangunan ekonomi lokal dengan meningkatkan produktivitas dan menciptakan lapangan kerja baru. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan manfaat tidak hanya bagi PT Rajawali Nusindo tetapi juga bagi karyawan, masyarakat, dan ekonomi secara keseluruhan.

1.5 Kajian Teori dan Penelitian Terdahulu

1.5.1 Pendekatan *Talent Management*

Talent Management adalah suatu proses yang bertujuan untuk memastikan bahwa perusahaan dapat mengisi posisi-posisi kunci dengan pemimpin masa depan dan individu yang memiliki kompetensi inti yang mendukung nilai strategis perusahaan. (Darmin Ahmad Pella & Afifah Inayati, 2011) menyatakan bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat, sehingga menghasilkan kelompok orang yang dapat dikembangkan kemampuannya sebagai investasi bagi perusahaan. Kelompok berbakat ini dikenal sebagai talent pool.

Talent management membahas mengenai praktik perencanaan suksesi serta fokus pada pengembangan kepemimpinan, praktik *talent management* meskipun keberjalanannya bisa dianggap baik, tetapi proses pembentukan kepemimpinan belum tentu mendapatkan keefektifan jika belum memenuhi nilai-nilai *talent management* sehingga perlu diketahui faktor-faktor yang menjadi keefektifan implementasi *talent management* (Putri et al., 2022).

Talent management adalah proses sistematis yang dilakukan oleh perusahaan dalam menemukan, memilih, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik dari karyawannya untuk memenuhi kebutuhan perusahaan saat ini dan di masa depan. Terdapat tiga interpretasi dalam *talent management*, yaitu: penggambaran baru dari praktik HR tradisional yang gagal menginterpretasikan kebutuhan strategis perusahaan, *talent management* mengacu pada perencanaan suksesi organisasi, dan *talent management* memerlukan identifikasi karyawan berbakat yang bekerja di organisasi. Tujuan *talent management* adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan, memastikan

perusahaan mendapatkan orang yang tepat di posisi dan pekerjaan yang tepat, serta menghindari ketidakcocokan pekerjaan di tengah persaingan yang semakin ketat. (Denny Nabawi, 2020)

Talent Management terpadu adalah pendekatan holistik untuk mengintegrasikan talenta di empat level utama. Pendekatan ini mencakup strategi bisnis, strategi sumber daya manusia, proses *talent management*, dan budaya organisasi yang terhubung dalam satu paket. Untuk mendapatkan keunggulan kompetitif, permintaan terhadap sumber daya manusia mendorong *talent management*. Strategi *talent management* berfokus pada lima area utama: menarik, memilih, memikat, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan.

Dilihat dari perspektif budaya, *talent management* berperan sebagai bagian dari budaya organisasi dan memungkinkan karyawan untuk berkembang secara sukses dan mandiri. Melalui perspektif kompetitif, *talent management* berfokus pada penentuan kekuatan dan kelemahan karyawan serta pengembangan strategi untuk bersaing dengan kompetitor. Selanjutnya, perspektif pengembangan yang fokusnya adalah pada pertumbuhan individu, menempatkan orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat di mana mereka dapat berkembang dan membantu organisasi untuk tumbuh. Terakhir, melalui perspektif perubahan, karyawan menggunakan sumber daya mereka untuk membawa perubahan dalam organisasi (Denny Nabawi, 2020)

Talent management menjadi dasar pengembangan kinerja yang bertujuan untuk memaksimalkan kontribusi strategis orang-orang terbaik pada posisi yang krusial. Melalui dukungan teknologi yang semakin berkembang yang menjadi fasilitas untuk SDM dapat mengembangkan bakat dengan kinerja organisasi yang lebih mudah dan

cepat berkat sistem yang dibangun dari implementasi ide-ide SDM (Schreuder & Noorman, 2019) Perubahan kondisi eksternal tersebut banyak perusahaan yang berfokus mengembangkan *talent development strategy* dan memastikan karyawan mendapatkan pelatihan yang diperlukan untuk mengurangi kesenjangan. Para karyawan wajib mendapatkan “*skills on demand*” untuk dapat beradaptasi dengan setiap peran dan tanggung jawab yang akan terus berkembang. menjelaskan bahwa dinamika *Innovative Work Behavior*, dipengaruhi oleh *Talent Development*.

Menurut Walker (Windi et al., 2021) *talent management* merupakan proses sistematis yang dilakukan oleh perusahaan untuk menemukan, memilih, meningkatkan dan mempertahankan karyawan mereka yang paling berbakat untuk memenuhi kebutuhan perusahaan. Fatmasari dalam (Windi et al., 2021) Talenta tidak dapat diukur dan dipandang sebagai sesuatu yang di atas rata-rata, akan tetapi di ukur dengan istilah sesuai atau cocok dengan harapan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa *talent management* merupakan serangkaian kegiatan yang meliputi pencarian sumber daya manusia yang bertalenta, menyeleksi talenta, mengembangkan talenta, serta mengelola atau mempertahankan talenta sesuai dengan kualifikasinya yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan perusahaan. Terdapat model *talent management* dapat dilihat bahwa proses dari *talent management* berkaitan satu dengan lainnya. (L. A. Berger & Berger, 2011) dalam (Novriyanti, 2021) menyatakan bahwa *talent management* terdiri dari 4 (empat) proses utama yaitu :



Gambar 1.1 *Talent Management Model*

Sumber: *The Office of Talent Management and Organization Development*

(jhu.edu/classes/talent-management/2015)

Berdasarkan **Gambar 1.2** di atas, maka *Inclusion* (Penyertaan) : kondisi individu ketika merasa dirinya sebagai bagian proses dari organisasi.

1. *Engagement* (Keterikatan) : kondisi relasi dalam organisasi atau perusahaan dengan karyawan. Pada proses keterkaitan karyawan ini model *talent management* adalah memastikan bahwa karyawan antusias dalam mengerjakan pekerjaan dan melakukan langkah positif untuk memperbaiki reputasi organisasi atau perusahaan.
2. *Competencies* (Kompetensi) : menegaskan bahwa karyawan yang memiliki kompetensi tepat untuk bekerja dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.

3. *Retention* (Retensi) : memastikan bahwa karyawan tetap bertahan dalam organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lainnya.

Sub proses *talent management* sebagai berikut :

1. *Sourcing* (pencarian) : proses disiplin akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan indentifikasi bakat. Selanjutnya adalah tindakan pada proses sourcing (pencarian):
 - a. *Succession Management* (Manajemen Suksesi) : proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki potensi untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah perusahaan atau organisasi.
 - b. *Branding* : proses karyawan melakukan pekerjaan dengan memiliki perbedaan dibandingkan dengan karyawan pada perusahaan atau organisasi lainnya.
 - c. *Workforce Planning* (Perencanaan Tenaga Kerja) : proses lanjutan yang digunakan untuk menggabungkan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerja agar bisa memastikan tujuan dan persyaratan legislative, pelayanan produksi dan peraturan dapat tercapai.
 - d. *Recruiting* (Merekrut) : proses untuk menentukan dan menyewa calon pekerja dengan kualifikasi yang terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan hemat biaya dan efektif.
2. *Aligning* (Menyetarakan) : proses menyatukan agar menyetarakan karyawan dengan tujuan strategi perusahaan dan kebudayaan perusahaan. Langkah yang dilaksanakan dalam proses aligning :

- a. *Onboarding* (Orientasi) : proses karyawan yang baru didapatkan untuk memperoleh berbagai pengetahuan, kemampuan dan perilaku untuk menjadi anggota organisasi yang efektif.
 - b. *Strategic Pain/Goal Aligment* (Strategi Sakit/Penyelarasan Tujuan) : penyatuan karyawan dengan tujuan serta rencana strategis organisasi.
 - c. *Performance Management* (Manajemen Kinerja) : proses manajer dan karyawan bekerjasama untuk merencanakan, mengawasi dan mengulas tajam karyawan dan kontribusinya terhadap perusahaan.
3. *Learn and Develop* (Belajar dan Kembangkan) : proses karyawan mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karier yang lebih baik didalam organisasi. Strategi yang bisa dilaksanakan sebagai berikut :
- a. *360° assessments*: Alat evaluasi yang memberikan umpan balik kepada karyawan dan pemimpin tentang kinerja mereka.
 - b. *Coaching*: Proses sistematis yang digunakan untuk meningkatkan kemampuan individu dalam menetapkan tujuan, mengambil tindakan, dan memaksimalkan kekuatan talenta karyawan.
 - c. *Leadership development*: Kegiatan yang sengaja dirancang dan berorientasi pada tujuan untuk meningkatkan kualitas kemampuan atau sikap kepemimpinan dalam individu atau organisasi.
 - d. *Professional development*: Serangkaian aktivitas yang direncanakan dengan tujuan memperluas pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi individu dalam konteks profesional. Ini bertujuan untuk meningkatkan kualitas kerja karyawan, mendukung pengembangan karier, serta memenuhi kebutuhan organisasi dalam mencapai tujuan strategisnya.

- e. *Career pathing*: Proses merancang jalur pengembangan karier karyawan yang sesuai dengan prioritas organisasi. Proses ini mempertimbangkan keterampilan, minat, dan tujuan karier individu, serta peran vertikal, lateral, atau lintas fungsi.
4. *Reward* (Penghargaan) : hasil perumusan, implementasi strategi serta kebijakan yang bertujuan untuk memberi imbalan kepada karyawan secara adil, konsistensi dan sejalan dengan nilai seorang karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

Di antara berbagai proses dalam *talent management*, "*Learn and Develop*" menjadi suatu hal yang dirasa esensial sebagai faktor utama yang mendukung karena keduanya memastikan karyawan tidak hanya berkompeten tetapi juga mampu dan mau berkembang secara berkelanjutan dalam organisasi. Dibandingkan dengan proses lain seperti *Sourcing*, *Aligning*, and *Reward* yang berfokus pada rekrutmen dan penyelarasan tujuan organisasi, "*Learn and Develop*" memberikan kesempatan bagi karyawan untuk meningkatkan keterampilan mereka melalui strategi seperti *coaching*, *leadership development*, dan *professional development*. Selain itu, dengan menggunakan strategi "*Career Pathing*", organisasi dapat merancang jalur karier yang jelas bagi karyawan, memberikan mereka arahan dan motivasi untuk tumbuh dalam organisasi. Oleh karena itu, proses ini sangat penting untuk menciptakan tenaga kerja yang inovatif, berkompeten, dan memiliki komitmen jangka panjang terhadap organisasi. Berbekal alat seperti KPI "*Key Performance Indicator*" untuk mengukur kemajuan dan pencapaian *talent* dalam berkembang sehingga proses *career pathing* akan memiliki tujuan yang jelas, mendorong serta memotivasi para *talent*, dan memudahkan perusahaan untuk melakukan penilaian kelayakan promosi jabatan.

1.5.2 Pendekatan *Talent Development*

Talent development merupakan salah satu bagian dari *talent management* yang menjadi salah satu fokus organisasi. *Talent development* adalah bagian yang penting dari karyawan tentang bagaimana Perusahaan mengembangkan karyawan dengan kemampuannya sendiri untuk menciptakan suatu kreasi, inovasi, mempelajari ilmu baru, dan memiliki keinginan untuk bekerja serta berkontribusi lebih baik lagi (Rawashdeh, 2019). Pada saat ini organisasi membuat adanya *talent development* menjadi berharga untuk membentuk profesionalisme karyawan dan keunggulan kompetitif organisasi (Dachner et al., 2021b). Perusahaan dapat menerapkan strategi *talent development* yang mampu memberikan *improvement* kompetensi keterampilan, sikap dan pengetahuan karyawan dengan tujuan utama untuk menciptakan perkembangan kinerja positif (Rawashdeh, 2019). Kuatnya persaingan yang ada di dunia bisnis, organisasi harus mengembangkan talenta dari para karyawannya untuk bisa lebih produktif dan adaptif (Mohammed et al., 2019). Proses *talent development* merupakan elemen penting yang harus diintegrasikan dalam proses perekrutan dan manajemen sumber daya manusia. Hal ini tidak hanya berfungsi untuk meningkatkan keterampilan individu yang berkualitas tinggi, tetapi juga menjadi sumber diferensiasi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan bagi organisasi. Melalui *talent development*, organisasi dapat meningkatkan retensi karyawan, yang secara langsung berkontribusi pada peningkatan peringkat organisasi dan profitabilitas, terutama dalam konteks organisasi bisnis. *Talent development* meliputi tiga elemen utama: manajemen kinerja, pembinaan bakat, dan pengembangan kepemimpinan, yang semuanya saling terkait dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. *Talent development* tidak hanya bermanfaat bagi individu karyawan tetapi juga bagi keseluruhan organisasi. Melalui

manajemen kinerja yang efektif, organisasi dapat mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan mengembangkan strategi peningkatan keterampilan yang sesuai. Pembinaan bakat melalui program pelatihan dan mentoring membantu karyawan untuk memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang diperlukan untuk berkembang dalam karier mereka. Sementara itu, pengembangan kepemimpinan memastikan bahwa pemimpin masa depan dilengkapi dengan keterampilan yang diperlukan untuk mencapai keberlanjutan organisasi. Investasi dalam *talent development* menjadi strategi penting bagi organisasi untuk memastikan keberhasilan jangka panjang di pasar yang kompetitif (Mohammed et al., 2019).

1.5.3 Pendekatan Innovative Work Behavior

Innovative work behavior didefinisikan sebagai tindakan individu yang bertujuan untuk pembentukan, pengusulan, dan penerapan ide-ide baru terkait tugas pekerjaan yang memberikan manfaat bagi kinerja organisasi (Afsar & Umrani, 2019). Berdasarkan (Hadi et al., 2023), *innovative work behavior* merupakan dampak yang dihasilkan dari kegiatan *human development* dan peran dari pemimpin organisasi yang bisa mempengaruhi output dari para Sumber Daya Manusia (SDM) sehingga dapat disimpulkan bahwa *innovative work behavior* merupakan performa dari individu di dalam organisasi seperti ide baru, solusi, dan menemukan terobosan terbaru untuk mendukung terwujudnya tujuan organisasi. *Innovative Work Behavior* merupakan proses multi-tahap berdasarkan Pendekatan ini membagi IWB menjadi empat dimensi utama: *opportunity exploration*, *idea generation*, *idea championing*, dan *idea implementation* (De Jong & Den Hartog, 2020)

Jurnal penelitian (Dimas et al., 2022) mengatakan bahwa *innovative work behavior* merupakan sebuah perilaku yang dimiliki oleh para karyawan dalam menciptakan, memperkenalkan, serta mengaplikasikan sebuah ide baru yang nantinya berguna untuk pribadi maupun organisasinya. Perilaku yang dimaksud pada definisi *innovative work behavior* sendiri nantinya lebih merujuk pada sebuah tindakan yang dilakukan oleh para karyawan. Tidak hanya sebuah pemikiran atau sebuah gagasan saja, namun akan diaplikasikan ke dalam langkah nyata yang dilakukan oleh para karyawan (Dimas et al, 2022). *Innovative work behavior* merupakan proses multi-tahap yang dimulai dengan identifikasi masalah, produksi pemikiran dan metode solusi baru atau yang telah disetujui sebelumnya, dilanjutkan dengan pencarian dukungan untuk pemikiran inovatif, dan diakhiri dengan ide yang mengambil bentuk konkret. Penjelasan ini menunjukkan bahwa jika terdapat faktor-faktor yang mendukung perilaku inovatif karyawan dalam organisasi, maka organisasi akan mendapatkan keuntungan (Taghvaei et al., 2020).

1.5.4 Pendekatan 9 Box Matrix

Perusahaan membutuhkan metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi karyawan melalui skala pengukuran berkelanjutan, atau bahkan skala multi-aspek yang menggabungkan berbagai sistem. Salah satu metode yang paling dikenal dan sering diterapkan untuk mengukur talenta adalah matriks 9 kotak (*9 box matrix*). Metode ini dikembangkan pertama yang dikenal dan digunakan sebagai strategi bisnis adalah matriks BCG 2x2 yang diciptakan pada tahun 1968 oleh Bruce Henderson, pendiri Boston Consulting Group, yang memiliki sumbu pangsa pasar relatif dan pertumbuhan, dengan tujuan mengklasifikasikan bisnis mereka dalam empat kategori dan mampu

memutuskan di mana akan memusatkan sumber daya mereka untuk menghasilkan nilai terbesar, serta di mana akan memotong kerugian perusahaan. Selanjutnya pada tahun 2000an sebuah perusahaan sebuah konsultan manajemen yang berkantor pusat di Los Angeles, California bernama Korn Ferry mengadaptasi metode tersebut menjadi *9 box matrix* untuk menggabungkan penilaian terhadap kinerja dan potensi karyawan (Siahaan & Bahri, 2019). *9 box matrix* Korn Ferry merupakan sebuah metode yang digunakan perusahaan untuk mengevaluasi dan membandingkan kinerja serta potensi *talent* yang ada di perusahaan. Melalui pendekatan ini, perusahaan mampu membuat peta kinerja para *talent* dengan sederhana, tetapi tetap efektif sehingga mampu membantu manajer atau setingkatnya untuk melakukan identifikasi kandidat pemimpin serta membuat rencana strategi *talent development* untuk mendukung kebutuhan masa depan perusahaan (Nugroho, 2020).

PERFORMANCE	HIGH	High Professional <i>High Performance/Low Potential</i>	High Professional Plus <i>High Performance/Average Potential</i>	Consistent STAR <i>High Performance/High Potential</i>
	AVERAGE	Solid Professional <i>Average Performance/Low Potential</i>	Key Performer <i>Average Performance/Average Potential</i>	Future Star <i>Average Performance/High Potential</i>
	LOW	Lower Performer <i>Low Performance/Low Potential</i>	Inconsistent Performer <i>Low Performance/Average Potential</i>	Diamond in The Rough <i>Low Performance/High Potential</i>
		LOW	AVERAGE	HIGH
POTENTIAL				

Gambar 1. 2 9 Box Matrix

Sumber: Korn Ferry (2014)

Berdasarkan **Gambar 1.1** di atas, Mengacu pada *9 Box Matrix* Korn Ferry, setiap kotak dalam matriks ini memiliki kriteria dan tindakan tertentu yang harus diterapkan untuk karyawan yang mengikuti penilaian ini. Klasifikasi yang berbentuk 3x3 ini didasarkan pada evaluasi terhadap tingkat kinerja (*performance*) dan potensi (*potential*), di mana baik karyawan maupun perusahaan dapat secara langsung mengetahui posisi karyawan. Hal ini membantu manajemen dalam mengambil keputusan terkait masa depan karyawan dan keberlanjutan perusahaan (Larasati et al., 2022). Setelah kinerja dan potensi karyawan diidentifikasi melalui salah satu kategori pada matriks ini, perusahaan dapat mengambil tindakan strategis, seperti memberikan penghargaan, mempertahankan posisi, dan mengembangkan mereka. Langkah ini berlaku bagi karyawan yang masuk kategori seperti *High Professional Plus*, *Key Performers*, *Future Stars*, dan *Diamonds in the Rough*, dengan tujuan akhir mengarahkan mereka menuju kategori pemimpin strategis *Consistent Star* (Istikhah et al., 2022). Organisasi dapat lebih efektif dalam menilai potensi dan kontribusi karyawan. Informasi yang diperoleh dari klasifikasi ini memungkinkan manajemen untuk merumuskan strategi pengembangan yang tepat serta menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi di dalam tim. Oleh karena itu, *9 Box Matrix* menjadi alat penting dalam mendukung pengambilan keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia.

1.5.5 Penelitian Terdahulu

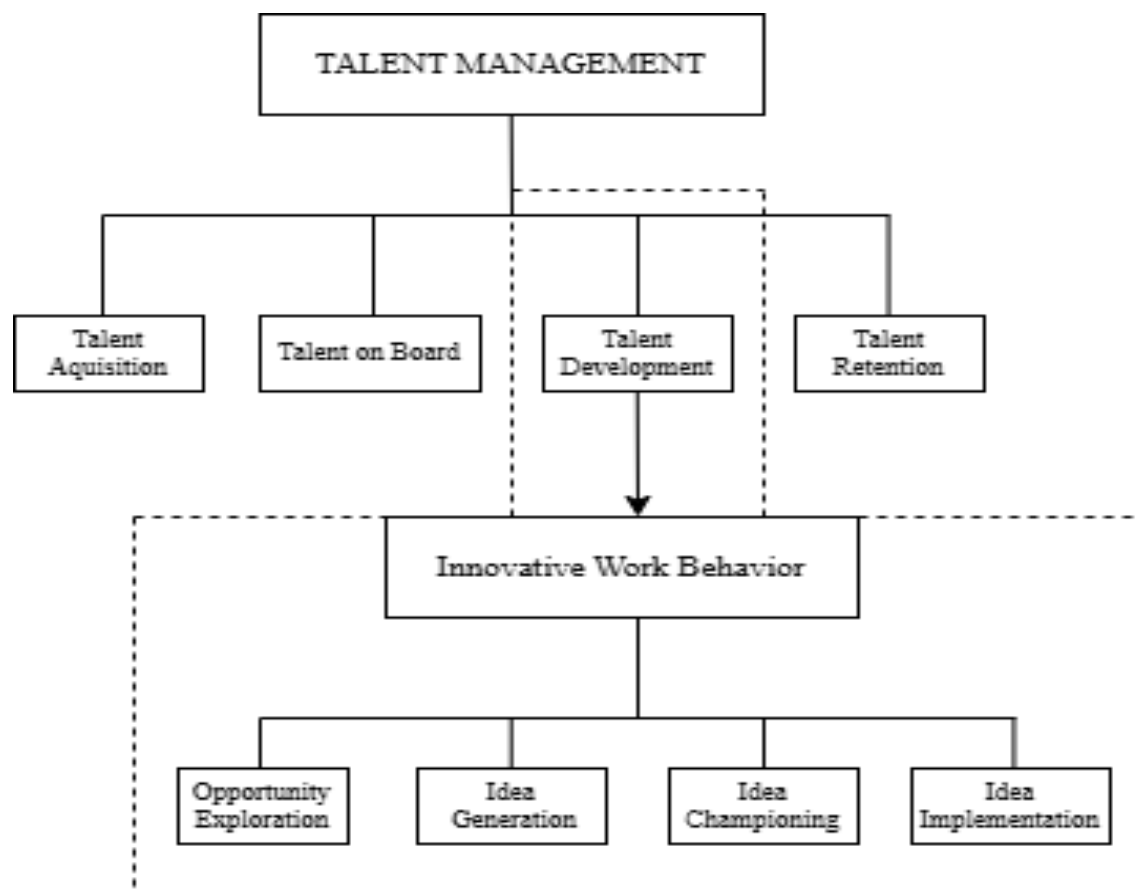
Tabel 1. 3 Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Judul	Variabel	Metode	Hasil
1.	Novriyanti D (2019)	Pengaruh <i>Talent Management</i> dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Studi Kasus Karyawan Kelurahan Marunda Jakarta Utara	<i>Talent Management</i> (X1) <i>Talent Development</i> (X2) Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif	Hasil penelitian menunjukkan bahwa daya tarik bakat memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan sebesar 49.6%. <i>Talent development</i> tidak memiliki pengaruh signifikan, sedangkan retensi bakat memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan sebesar 14.2%. Manajemen pengetahuan memiliki pengaruh positif dan signifikan sebesar 36.7%.
2.	Muhammad Hafidz W (2023)	Analisis <i>Talent Development Strategy</i> di Era Revolusi Industri 4.0	<i>Talent Development</i> (X) Revolusi Industri 4.0 (Y)	Kualitatif	Penemuan penelitian menunjukkan bahwa talent management yang baik dapat mendukung sistem atau strategi talent development di perusahaan telekomunikasi di Indonesia, seperti PT Telkom Indonesia. Pendekatan strategis dengan konsep universitas perusahaan menjadi kunci dalam strategi talent development perusahaan telekomunikasi untuk menghadapi revolusi industri 4.0. Diperlukan upaya aktivasi budaya untuk mendukung strategi talent development yang optimal di era industri.
3.	Sekar Widyasari Putri, Bulan Prabawani, Hari Susanta Nugraha (2022)	Pengembangan Talent Management Untuk Membentuk Komitmen Organisasi (Studi Kasus Pada PT Bank Mega Tbk. Semarang Divisi Card Collection)	<i>Talent Management</i> (X) Komitmen Organisasi (Y)	Kualitatif	Penelitian ini menunjukkan bahwa dalam praktik manajemen bakat, fokus utamanya adalah pada pengembangan individu yang memiliki potensi besar untuk mengisi posisi kepemimpinan di masa depan, khususnya sebagai pemimpin tim. Melalui pendekatan ini, organisasi cenderung hanya memperhatikan

					pengembangan individu yang dianggap memiliki potensi terbaik. Namun, pendekatan eksklusif seperti ini dapat mengurangi motivasi dan komitmen dari karyawan yang mungkin kurang terlihat berbakat, yang pada akhirnya dapat mengarah pada pengunduran diri atau bahkan pemutusan hubungan kerja.
4.	Caesar Permata Sari dan Arik Prasetya (2019)	Analisis Penerapan Strategi Dalam <i>Talent Management</i> Sebagai Upaya Perencanaan Suksesi dan <i>Retaining Talent</i> (Studi pada PT Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda)	<i>Talent Management</i> (X1) Perencanaan Suksesi (X2) <i>Retaining Talent</i> (Y)	Kualitatif	Pada penelitian ini ditemukan bahwa perusahaan telah mengimplementasikan strategi dalam manajemen bakat untuk perencanaan suksesi dan retensi bakat secara efektif. Terdapat beragam program pengembangan yang mencakup program akselerasi karier, pengayaan pengalaman, pelatihan dan pembimbingan, sementara retensi bakat dilakukan melalui pemberian penghargaan kepada karyawan. Dari penelitian tersebut, beberapa rekomendasi diberikan terkait pengembangan talent pool, peningkatan efisiensi Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SDM), serta penerapan kebijakan pengembangan karier yang konsisten dan mengikat bagi seluruh karyawan.
5.	Mohammed A, Hafeez-Baig A, Gururajan R (2019)	<i>A qualitative research to explore practices that are utilised for managing talent development in the higher education environment</i>	<i>Talent Management</i> (X) <i>Higher Education Environment</i> (Y)	Kualitatif	Universitas-universitas di Queensland yang menjadi sampel menyadari bahwa terdapat empat proses yang saat ini digunakan dalam mengelola talent development di divisi dan fakultas mereka. Proses tersebut meliputi manajemen kinerja, pembinaan talenta, pengembangan kepemimpinan, dan akuisisi talenta. Akibatnya, para peserta mempertimbangkan praktik-praktik tersebut

					sebagai kunci strategis untuk kesuksesan lingkungan pendidikan di universitas mereka.
--	--	--	--	--	---

1.6 Sistematika Hubungan Antara *Talent Management* dengan *Innovative Work Behavior* Menggunakan Metode 9 Box Matrix



Gambar 1.3 Kerangka Kerja *Talent Management* dan *Innovative Work Behavior*

Sumber: (Putri et al., 2022) (De Jong & Den Hartog, 2020)

Berdasarkan **Gambar 1.3** di atas, terdapat empat tahap utama dalam *talent management*, tahap pertama adalah menarik individu berbakat untuk bergabung ke organisasi. Kemudian memilih karyawan yang memiliki potensi terbaik,

mengembangkan bakat tersebut, dan mempertahankan mereka dalam peran yang krusial. Proses ini dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

Pada tahap pertama, yang disebut *Talent Acquisition*, individu yang baru bergabung dalam organisasi diidentifikasi bakatnya dan diberikan pengembangan untuk menjadi karyawan yang berpotensi terbaik di dalam organisasi. Dalam tahap ini, terdapat dua proses utama yaitu menarik bakat (melalui rekrutmen terbuka) dan memilih bakat (melalui proses rekrutmen).

Selanjutnya, pada tahap *Talent On-Boarding*, fokus organisasi adalah memberikan orientasi terhadap visi, misi, dan nilai-nilai organisasi serta integrasi individu ke dalam lingkungan kerja baru.

Tahap *talent development*, talenta individu disiapkan untuk memasuki posisi pemimpin dalam tim melalui proses suksesi karier. Di sini, mereka dikembangkan dan dinilai untuk meningkatkan kompetitivitas mereka. Manajemen kinerja, *coaching*, dan tinjauan berperan dalam merencanakan, melatih, dan menilai kinerja individu. Program pengembangan diberikan kepada individu yang berbakat oleh *team leader*.

Sebagai bagian dari tahap *Talent Development*, terdapat *Assess & Development* yang mana pada tahap ini *talent* akan dilakukan penilaian mengenai siapa saja yang memberikan kontribusi paling dominan pada perusahaan serta siapa yang melakukan pekerjaannya dengan anggapan sebagai rutinitas saja, bukan sesuai passionnya. Penilaian apakah seorang individu layak atau tidak untuk dikembangkan menjadi seorang pemimpin menjadi salah satu hal yang dianggap penting karena dari karakter dapat terlihat kepribadian, seorang individu yang dapat disebut menjadi individual yang dapat di *talent* dan menjadi bagian dari kaderisasi merupakan individu yang memiliki

karakter disiplin, bertanggungjawab, peduli dan santun terhadap sekitar (Gallardo-Gallardo et al., 2013).

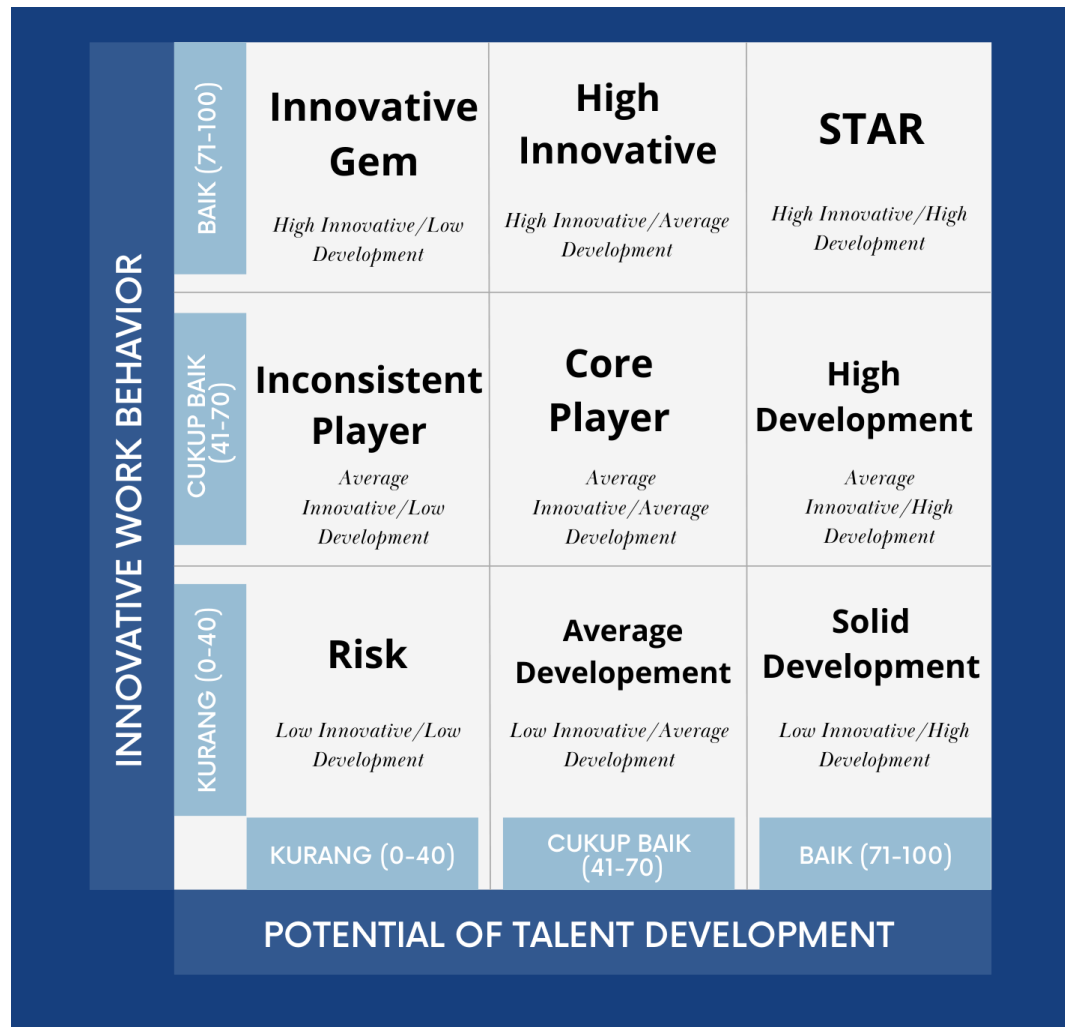
Pada tahap selanjutnya terdapat proses *Talent Retaintion* usaha untuk menjaga individu berbakat tetap tinggal di pekerjaan dan organisasi. Ini bisa dilakukan dengan memberikan pengakuan atas kinerja mereka dan kesempatan untuk pengembangan pribadi. Memberikan penghargaan atas kinerja merupakan salah satu metode untuk memastikan bahwa individu berbakat, yang merupakan kunci keberhasilan manajemen sumber daya manusia, merasa puas dengan pekerjaannya dan memperoleh komitmen yang kuat terhadap organisasi.

Praktik *talent management* yang dilakukan oleh organisasi dapat membuat perusahaan mampu menilai dan menemukan individu yang berkompeten. Oleh sebab itu, pada tahap *talent development* merupakan langkah paling krusial dalam *talent management* karena berfungsi sebagai fondasi untuk mengoptimalkan potensi karyawan dan memastikan keberlangsungan serta kesuksesan organisasi. *Talent development* bukan hanya sekadar bagian dari *talent management*. *Talent development* merupakan elemen vital yang mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Memiliki fokus pada pengembangan keterampilan dan karier karyawan, perusahaan dapat menciptakan tim yang lebih kompeten, terlibat, dan loyal, yang semuanya berkontribusi pada pencapaian tujuan strategis organisasi.

Salah satu output adanya *talent development* adalah terciptanya talent yang inovatif sehingga untuk menilai sejauh mana talent tersebut memiliki *innovative work behavior*, terdapat kerangka berpikir praktik *innovative work behavior* yang merupakan serangkaian aktivitas kerja, baik fisik maupun kognitif yang dilakukan oleh karyawan di lingkungan pekerjaan secara individu maupun kelompok, untuk menyelesaikan

berbagai tugas yang diperlukan untuk mendukung pengembangan inovasi sehingga tercipta ide-ide baru (*idea generation*) (Kurniawan et al., 2021) Inovasi merupakan bentuk spesifik dari perubahan yang ada di organisasi karena adanya implementasi ide untuk peningkatan produk, proses, atau layanan organisasi yang menjadi motivasi pribadi pegawai yang berkontribusi signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Berdasarkan Dari penjelasan yang dikemukakan di atas maka dari itu menurut (De Jong & Den Hartog, 2020) dalam terdapat 4 dimensi perilaku kerja inovatif, yaitu: (a) *Opportunity Exploration* adalah dimensi yang merupakan tahap awal dari perilaku inovatif kerja dimana pegawai mampu menemukan kesempatan atau sebuah masalah. Termasuk mencari cara untuk mengembangkan produk, jasa, dan proses juga mencoba memikirkan alternatif lain. (b) *Idea Generation* adalah tahap kedua dari dimensi *innovative work behavior* dimana pegawai mampu untuk mengembangkan ide inovasi melalui proses menciptakan dan menyarankan ide untuk produk, jasa, maupun proses baru. Umumnya ide baru muncul berdasar hasil penemuan pada tahap *idea exploration*. (c) *Idea Championing* menjadi relevan ketika ide sudah berhasil diciptakan. Karena pada tahap ini pegawai diharapkan mulai terdorong untuk mencari dukungan dalam mewujudkan ide inovasi baru yang telah dihasilkannya. Termasuk mencari koalisi agar ide baru bisa diimplementasikan dan percaya dengan keberhasilan ide tersebut. (d) *Idea Implementation* merupakan tahap terakhir dari perilaku inovatif kerja. Pada dimensi ini pegawai memiliki keberanian untuk menerapkan ide baru tersebut ke dalam proses kegiatan kerja rutin yang biasa ia lakukan. Termasuk pengembangan dan uji coba terhadap ide produk, proses maupun jasa baru yang ditawarkan.

Kerangka kerja *talent management* yang dalam penelitian ini difokuskan pada *talent development* dan *innovative work behavior* saling berkaitan serta dapat dipahami lebih dalam melalui metode *9 Box Matrix* yang dikembangkan oleh Korn Ferry.



Gambar 1. 4 Metode *9 Box Matrix*

Sumber: Hasil Olahan yang Telah Disesuaikan (2024)

Berdasarkan **Gambar 1.4** *Matrix* di atas disusun dalam format 3x3, yang didasarkan pada penilaian terhadap tingkat *Talent Development* (X) dan *Innovative Work Behavior* (Y). Metode ini memudahkan karyawan maupun perusahaan

mengidentifikasi posisi masing-masing individu dalam matriks, yang selanjutnya membantu manajemen dalam mengambil keputusan mengenai masa depan karyawan dan keberlanjutan perusahaan. Perusahaan dapat lebih efisien dalam mengevaluasi potensi dan kontribusi karyawan. Data yang diperoleh dari klasifikasi ini memungkinkan manajemen untuk merancang strategi *talent development* yang sesuai serta menentukan langkah-langkah yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja dan inovasi dalam tim. Oleh karena itu, *9 Box Matrix* berfungsi sebagai metode yang krusial dalam mendukung pengambilan keputusan strategis terkait pengelolaan sumber daya manusia.

1.7 Definisi Konsep dan Operasional

Definisi konsep dan definisi operasional merupakan dua hal yang esensial di dalam penelitian ilmiah, dan terdapat perbedaan yang signifikan di dalam konteks penelitian.

1.7.1 Pengertian Definisi Konsep

Definisi Konsep dalam hipotesis penelitian merupakan penjelasan yang jelas secara terperinci mengenai suatu variabel dan fenomena yang akan diuji atau diselidiki dalam penelitian. Hal tersebut mencakup pemahaman yang lebih mendalam tentang apa yang akan diukur, diobservasi, atau diuji dalam konteks penelitian tertentu. Definisi konsep dalam hipotesis membantu mengidentifikasi dan mengklarifikasi elemen-elemen yang menjadi kunci yang akan diteliti sehingga memungkinkan peneliti untuk merumuskan prediksi atau pernyataan yang dapat diuji secara empiris dalam penelitian.

1.7.2 Pengertian Definisi Operasional

Definisi operasional dalam hipotesis penelitian merupakan penguraian secara spesifik dan rinci mengenai cara variabel yang akan diteliti akan diukur, diobservasi, atau diuji dalam konteks penelitian. Hal tersebut, mengartikan konsep atau variabel abstrak menjadi tindakan konkret yang dapat diukur secara empiris. Definisi operasional mendefinisikan langkah-langkah atau prosedur.

1.8 Definisi Konsep *Talent Development* dan *Innovative Work Behavior*

1. *Talent development* merupakan serangkaian proses yang dirancang secara sistematis, terukur, dan terencana untuk menarik kandidat dengan potensi tinggi, memotivasi, serta meningkatkan kualitas karyawan baik dalam aspek pribadi maupun profesional, serta berguna untuk menciptakan organisasi yang memiliki kinerja tinggi dan berkelanjutan, sehingga dapat memenuhi tujuan dan sasaran strategis serta operasionalnya.
2. *Innovative work behavior* adalah bentuk sikap atau perilaku individu di dalam organisasi yang mampu memperkenalkan, menuangkan ide-ide, proses, produk, serta prosedur pada organisasi untuk menunjang penyelesaian tujuan dari organisasi.

1.9 Definisi Operasional

Definisi operasional merupakan definisi yang bertujuan untuk mengidentifikasi kriteria yang dapat peneliti lakukan untuk memudahkan proses penelitian serta memberikan batasan untuk pengukuran. Hal ini dapat dilihat pada Tabel 1.8 sebagai berikut.

Tabel 1. 4 Kriteria Definisi Operasional

	Indikator
<i>Talent Development Strategy</i>	- Kebijakan perusahaan - <i>Learning & development framework</i> - <i>Employee development areas</i> - <i>Employee development methods</i>
<i>Innovative Work Behavior</i>	- <i>Creative work behavior</i> - <i>New Idea output from employee</i> - <i>Solution of organization problem</i>

1.10 Metode Penelitian

1.10.1 Jenis Penelitian

Penelitian penjelasan dengan pendekatan kualitatif menjadi tipe penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Berdasarkan (Sugiyono, 2017) Penelitian Kualitatif sering dianggap sebagai metode artistik karena pendekatannya lebih menekankan pada proses yang lebih subjektif dan kurang terstruktur. Tujuan dari penelitian kualitatif adalah untuk memahami suatu peristiwa atau aktivitas yang dialami oleh subjek penelitian. Melalui penelitian dengan tipe studi kasus yang merupakan salah satu metode dalam penelitian kualitatif untuk menyelidiki suatu fenomena dalam konteks kehidupan nyata di lokasi penelitian. Menurut (Sugiyono, 2017) metode penelitian kualitatif studi kasus adalah salah satu pendekatan metode penelitian yang berusaha mengungkapkan secara mendalam tentang suatu fenomena atau kasus tertentu dalam konteks kehidupan nyata. Studi kasus ini bertujuan untuk memahami fenomena tersebut secara komprehensif sehingga memberikan gambaran secara menyeluruh tentang

keadaan yang terjadi di lingkungan alami. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif karena peneliti mengambil sampel dan populasi dengan menggunakan wawancara sebagai alat pengumpulan data dimana data tersebut dianalisis secara tematik atau naratif. Proses analisis dilakukan secara induktif dengan membangun teori dari data lapangan yang selanjutnya akan dilakukan penarikan kesimpulan dan pengujian validitas data dengan melakukan triangulasi data berdasarkan teori untuk memvalidasi data. Peneliti menggunakan variabel *talent development* sebagai variabel independent dan *innovative work behavior* sebagai variabel dependent.

1.10.2 Situs Penelitian

Melalui penjelasan yang dijelaskan sebelumnya, penulis akan melakukan penelitian di PT Rajawali Nusindo Cabang Semarang yang beralamat di Kawasan Industri Candi Blok 9 No 3, Ngaliyan, Kota Semarang, Jawa Tengah 50181.

1.10.3 Key Informan

Tabel 1.9 Key Informan

Jabatan	Jumlah	Bagian	Tugas Informan
Kepala Cabang (<i>Key Informan 1</i>)	1	- <i>Talent Management</i> - <i>Talent Development</i> -Perancangan Kuesioner	Pengelolaan keseluruhan kegiatan di kantor cabang
HRD PT Rajawali Nusindo Cab.Semarang (<i>Key Informan 2</i>)	1	- <i>Talent Developemt</i> -Pengukuran Kinerja (KPI) - <i>Innovative Work Behavior</i>	Melakukan pengelolaan SDM di kantor cabang bersama dengan HRD kantor pusat
General Manager Marketing (<i>Key Informan 3</i>)	1	- Survei Mengenai <i>Innovative Work Behavior</i>	Mengelola strategi pemasaran perusahaan

Karyawan Marketing (<i>Key Informan</i> 4)	29	- Survei Mengenai <i>Innovative Work</i> <i>Behavior</i>	Melaksanakan dan mengembangkan strategi pemasaran untuk memenuhi target penjualan perusahaan
---	----	--	--

1.10.4 Jenis Data

Jenis data dalam penelitian ini terbagi menjadi dua yaitu kata-kata dan tindakan sumber data tertulis, kedua jenis data tersebut diperoleh peneliti melalui wawancara dan studi pustaka.

a. Kata-kata

Data berupa kata-kata dan tindakan yang diperoleh dari wawancara dan studi pustaka. Pada penelitian ini akan dilakukan proses wawancara yang direkam serta telah disetujui oleh subjek yang akan diwawancarai. Rekaman wawancara kemudian diolah serta ditulis ulang untuk dijadikan sebuah informasi yang mampu dipahami oleh pembaca.

b. Sumber data tertulis

Sumber data tertulis merupakan informasi tertulis yang digunakan untuk tambahan informasi dalam penelitian ini, sumber tersebut berasal dari sumber seperti buku, artikel ilmiah, arsip, dokumen pribadi, dan dokumen resmi. Data yang terkumpul meliputi profile perusahaan, mencakup visi dan misi, nilai inti, logo perusahaan serta filosofinya, *tagline*, dan struktur organisasi.

1.10.5 Sumber data

Sumber data merupakan asal informasi yang digunakan untuk penelitian. Informasi ini dapat diperoleh melalui berbagai cara, seperti wawancara atau

pengamatan. Cara-cara ini melibatkan kemampuan pemahaman dengan pengelihan, pendengaran, dan bertanya terkait data yang dibutuhkan. Adapun beberapa jenis sumber data yang umum digunakan dalam penelitian sebagai berikut:

a. Data Primer

Data primer merupakan informasi yang dikumpulkan langsung oleh peneliti untuk tujuan penelitian tertentu. Data ini berhubungan dengan variabel yang ingin diteliti. Penelitian ini membutuhkan data primer yang didapatkan dari survey lapangan melalui wawancara langsung dengan beberapa pihak yang melakukan penilaian KPI karyawan *marketing* serta mengetahui kondisi perilaku karyawan.

b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan informasi yang telah dikumpulkan oleh pihak lain dan digunakan untuk penelitian. Data ini dapat diperoleh dari berbagai sumber seperti laporan tahunan perusahaan, berita, dan publikasi ilmiah. Data sekunder ini akan membantu peneliti untuk memahami konteks penelitian dan mendapatkan informasi tambahan yang tidak dapat diperoleh dari data primer.

1.10.6 Metode Pengumpulan Data

Sesuai dengan jenis dan sumber data maka teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu:

1. Observasi

Nasution menegaskan bahwa observasi merupakan fondasi ilmu pengetahuan. Para ilmuwan hanya dapat bekerja berdasarkan data yang diperoleh

dari pengamatan langsung terhadap kenyataan di lapangan. (Sugiyono, 2017) mengklasifikasikan observasi menjadi tiga jenis:

- a. Observasi Partisipatif (*Participant Observation*): Peneliti terlibat langsung dalam kegiatan yang diamati.
- b. Observasi Terang-terangan & Tersamar (*Overt & Covert Observation*): Peneliti diketahui atau tidak diketahui oleh objek yang diamati.
- c. Observasi Tak Terstruktur (*Unstructured Observation*): Peneliti tidak memiliki panduan observasi yang terstruktur.

Penelitian ini akan menggunakan metode observasi partisipatif. Peneliti akan terlibat langsung dalam kegiatan objek penelitian. Dalam hal ini, peneliti akan berperan pasif. Artinya, peneliti akan hadir di lokasi penelitian tetapi tidak terlibat langsung dalam kegiatan yang dilakukan. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami lebih dalam tentang perilaku dan interaksi objek penelitian dalam konteks alaminya.

2. Wawancara

Studi kasus adalah teknik pengumpulan data dengan cara bertanya jawab kepada narasumber. Pertanyaan yang diajukan harus sesuai dengan tujuan penelitian dan rumusan masalah (Sugiyono, 2017) mengklasifikasikan wawancara menjadi empat jenis, yaitu:

- a. Wawancara Terstruktur: Peneliti menggunakan panduan pertanyaan yang terstruktur.

- b. Wawancara Semi Terstruktur: Peneliti menggunakan panduan pertanyaan, tetapi juga memungkinkan pertanyaan terbuka.
- c. Wawancara Tidak Terstruktur: Peneliti tidak menggunakan panduan pertanyaan dan bebas untuk berdiskusi dengan narasumber.
- d. Wawancara mendalam dilakukan oleh peneliti untuk memperoleh informasi yang mendalam dari subjek penelitian. Hal ini dilakukan untuk memahami realitas yang sebenarnya dan mendapatkan data yang akurat.

Subadi (2006) menjelaskan bahwa data hasil wawancara harus ditranskripsi dan dianalisis untuk memahami maknanya. Peneliti juga perlu menerjemahkan bahasa non-formal yang digunakan narasumber menjadi bahasa ilmiah yang tepat. Penelitian ini penulis menggunakan metode wawancara yang terstruktur dengan menggunakan pedoman sehingga memudahkan penulis untuk menggambarkan situasi yang terjadi.

1.10.7 Analisis dan Interpretasi Data

Dalam penelitian kualitatif, teknik analisis data yang digunakan agar data yang diperoleh tidak jenuh sehingga dalam keberlangsungan kegiatannya dilakukan secara interaktif serta berlangsung terus menerus hingga penelitian selesai. Untuk mempermudah penyelesaian penelitian, maka penulis melakukan beberapa proses analisa data untuk mendukung penelitian. Berikut merupakan langkah-langkah analisis yang digunakan oleh penulis, yaitu:

1. Reduksi Data (*Data Reduction*)

Reduksi data merupakan proses pemilihan kata untuk menyederhanakan, mengabstrakkan, serta mengubah data yang masih belum diolah yang bersumber

dari beberapa catatan tertulis di lapangan. Reduksi dalam pengumpulan data meliputi kegiatan menulis hasil penelitian dengan lebih rinci dan jelas serta membuat poin-poin penting hasil pengamatan di lapangan.

2. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dilakukan setelah data direduksi atau disederhanakan pada tahap sebelumnya. Tujuannya adalah untuk memudahkan pembacaan dan pemahaman data hasil penelitian. Dalam penelitian kualitatif, metode penyajian yang umum digunakan meliputi uraian ringkas, flowchart, diagram, atau narasi teks.

3. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

Penarikan kesimpulan yang dilakukan sebelumnya hanya bersifat sementara dan dapat berubah apabila ditemukan bukti-bukti temuan yang dapat memperkuat data dalam tahap pengambilan data. Dalam proses penarikan Kesimpulan harus dilakukan verifikasi secara keseluruhan baik proses pengambilan data maupun data itu sendiri sehingga data dapat dipertanggungjawabkan.

4. Uji Kualitas Data

Dalam penelitian kualitatif, untuk memastikan kualitas data, dilakukan uji keabsahan data guna mencegah kesalahan dan memperoleh hasil penelitian yang valid. Kevalidan data dalam penelitian kualitatif diukur dari sejauh mana kesesuaian antara hasil yang terjadi di lapangan dengan apa yang disajikan dalam laporan penelitian. Teknik pemeriksaan keabsahan data meliputi beberapa uji, di antaranya:

1. Uji Kredibilitas: Uji ini, menurut Sugiyono (2015), dilakukan untuk menguji kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif. Beberapa cara yang dapat dilakukan meliputi perpanjangan pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan rekan sejawat, analisis kasus negatif, dan member check.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik uji kredibilitas data sebagai berikut:

- a. Triangulasi: Triangulasi merupakan teknik pengecekan data dari berbagai sumber, cara, dan waktu (Sugiyono, 2015). Dalam penelitian ini, teknik triangulasi yang digunakan adalah triangulasi sumber. Melalui triangulasi sumber, hasil data dari beberapa sumber dikumpulkan dan dibandingkan untuk menguji kevalidan data. Salah satu strategi untuk meningkatkan kualitas data dalam penelitian kualitatif adalah dengan melakukan *member check*, yang melibatkan partisipan (subjek) untuk meninjau hasil penelitian, data, dan interpretasi yang disajikan oleh peneliti. Jika partisipan setuju dengan apa yang dilaporkan oleh peneliti, maka kesimpulan dari penelitian tersebut dianggap kredibel (Hardani, 2020).
- b. Transferabilitas, sebagaimana dijelaskan dalam (Sugiyono, 2015), bertujuan untuk menilai sejauh mana hasil penelitian dapat dimengerti atau bahkan diterapkan dalam konteks atau penelitian lain. Untuk mencapai tujuan tersebut, peneliti harus secara rinci dan jelas menjelaskan hasil penelitiannya agar mudah dipahami. Jika pembaca

setelah membaca hasil penelitian tersebut dapat membuat keputusan untuk menggunakan atau tidak menggunakan hasil tersebut dalam penelitian selanjutnya, maka penelitian tersebut dianggap memenuhi standar transferabilitas karena pengetahuan telah dipahami oleh pembaca.

- c. Uji dependabilitas, atau reliabilitas, dapat didefinisikan sebagai kemampuan hasil penelitian atau proses penelitian untuk direplikasi atau diulang oleh pihak lain. Ketika penelitian dapat diulang oleh peneliti lain dengan objek yang sama, maka penelitian tersebut dianggap memiliki reliabilitas. Reliabilitas juga berkaitan dengan kestabilan data, di mana jika dua atau lebih peneliti melakukan penelitian dengan objek yang sama, maka hasilnya akan konsisten. Uji dependabilitas dilakukan melalui pengujian seluruh proses penelitian.
2. Dosen pembimbing dapat melakukan pemeriksaan untuk menguji kebenaran seluruh aktivitas atau proses penelitian, mulai dari peneliti menetapkan masalah atau fokus hingga membuat kesimpulan yang disampaikan oleh peneliti (Sugiyono, 2015).
3. Terdapat uji konfirmabilitas yang merupakan pengujian terhadap hasil penelitian yang terkait dengan proses yang telah dilakukan. Uji konfirmabilitas seringkali dilakukan bersamaan dengan uji dependabilitas karena prosesnya hampir sama. Dalam uji konfirmabilitas, hasil penelitian akan diperiksa untuk memastikan kesesuaiannya dengan fungsi dan proses penelitian yang telah dilakukan. Apabila hasil penelitian tersebut sesuai, maka penelitian dianggap berhasil dalam uji konfirmabilitas (Sugiyono, 2015).