

TALENT MANAJEMAN DALAM MANAJEMAN PERKULIAHAN PENDIDIKAN SENI FRSD UPI

Oleh

Ayat Suryatna

ayat2surya@gmail.com

Departemen Pendidikan Seni Rupa – FPSD

Universitas Pendidikan Indonesia

Abstrak

Ada tiga kunci pengembangan SDM mahasiswa seni di Perguruan tinggi untuk meraih masa depan, yakni: Talent Manajemen, Penempatan Landasan dan Strategi Pengembangan SDM Mahasiswa Seni di FPSD UPI yang tepat. Untuk menjadi perguruan tinggi kelas dunia (Word Class) yang digembar-gemborkan mustahil tercapai manakala tidak diterapkan manajemen SDM yang modern yang didasarkan atas talenta, yakni manajemen yang (a) Para pimpinan utama perguruan tinggi UPI memiliki visi dan pola pikir pengembangan (Development Mindset) yang strategis dan sibuk dengan politik lokal. Pola pikir politik kekuasaan saja tidak mengutamakan arah dan tujuan perguruan tinggi yang handal dan kompetitif; (b) Organisasi perguruan tinggi tidak memiliki budaya belajar (Performance Culture) atas keberhasilan/kegagalan serta memberi kompensasi yang memadai; (c) Dukungan pimpinan utama perguruan tinggi acuh tak acuh dan kurang mendukung pengembangan mahasiswa yang bertalenta; (d) Infrastruktur dan sistem informasi perguruan tinggi yang akurat (Good Human Resource Information System).

Kata kunci ; Talent Manajemen, SDM, Pendidikan Seni.

A. Prolog

Talent management adalah paradigma baru dalam Manajemen SDM yang terlahir menjelang awal abad ke-20. Paradigma ini sejalan dengan terciptanya tatanan baru dunia yang kian mengglobal. Berbagai pemikiran lama sudah tidak bisa mempan digunakan dan harus diadaptasi kembali untuk kepentingan para pengelola. Dalam kaitan dengan dunia pendidikan tinggi, talent manajemen dapat digunakan untuk pengelolaan perkuliahan, khususnya perkuliahan mahasiswa pendidikan seni yang mengandalkan pada talenta kesenian yang dimiliki masing-masing individu.

Paradigma ini lazim disebut manajemen bakat yang sering dikaitkan dengan satu set kompetensi inti dan kompetensi spesifik. Kompetensi dapat mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan sifat-sifat pribadi mahasiswa (ditunjukkan melalui perilaku ditentukan). kompetensi model Lama mungkin juga berisi atribut yang jarang memprediksi keberhasilan (misalnya pendidikan, kepemilikan, dan keragaman faktor-faktor yang ilegal untuk dipertimbangkan dalam kaitannya dengan belajar di perguruan tinggi). Teknik-teknik baru melibatkan membuat Kompetensi arsitektur

organisasi yang mencakup kamus Kompetensi untuk memegang kompetensi dalam rangka membangun deskripsi pembelajaran dan hasil pembelajaran.

Para ahli menyatakan, telah terjadi tiga paradigma Manajemen SDM yang berjalan secara evolusi, yakni (1) Paradigma Departemen Personalia; (2) *Human Resource* Strategik; dan (3) era paradigma *talent management* (Afiff, 2013). Evolusi paradigma manajemen mahasiswa itu digambarkan, sebagai berikut:



Talent management diartikan oleh Avedon (dalam Manopo, 2011) sebagai “*an integrated set of processes and procedures used in organization to attract, on board, retain, develop, and move talent, as well as to exit talent to achieve strategic objectives*”. Talent

management adalah proses dan prosedur organisasi yang terintegrasi untuk menarik (*attract*), melakukan pematangan (*on board*), mempertahankan (*retain*), mengembangkan (*develop*), dan melakukan perpindahan individu mahasiswa yang bertalenta (*move talent*) dalam mencapai tujuan strategis pembelajaran pada suatu organisasi.

Hasil penelitian CIPD menunjukkan organisasi perguruan tinggi modern mengadaptasi *talent management* bertujuan: (1) mengembangkan mahasiswa bertalenta (*developing high potential individuals*); (2) menumbuhkan calon pimpinan/manajer di masa depan (*growing future senior managers*); (3) mencapai tujuan strategis organisasi (*enabling the achievement of strategic goals*); (4) mengidentifikasi persyaratan keahlian yang diperlukan organisasi di masa mendatang (*meeting future skill requirements*); (5) merekrut calon mahasiswa kunci (*attracting and recruiting key staff*); (6) mempertahankan mahasiswa memiliki kemampuan kunci (*retaining key staff*); mendukung perubahan (*supporting changes*), (7) mengatasi kekurangan keterampilan mahasiswa (*addressing skill shortages*); (8) membantu perencanaan sumber daya organisasi (*assisting organizational resource planning*); serta (9) pemindahan staf untuk pekerjaan lain (*redeployment of staff to other role*) (Yahya, 2009).

Tujuan ini dioperasikan dengan dua pendekatan, yakni: pendekatan eksklusif (*exclusive approach*) dan pendekatan inklusif (*inclusive approach*). Pendekatan eksklusif mengacu pada perbedaan pengelolaan (*differential management*) pada kelompok mahasiswa dengan cara perbedaan penghargaan (*differential value*). Pendekatan ini tampak dalam proses pengidentifikasian posisi kunci yang sistematis, memberikan kontribusi pada keberlangsungan keuntungan kompetitif (*competitive advantage*), pengembangan kolam bakat (*talent pool*) memberi kedudukan jabatan pada individu yang memiliki potensi dan belajar yang tinggi untuk mengisi jabatan lain, dan pengembangan arsitektur mahasiswa (Collings dan Mellahi, dalam Ariss, 2014). Pendekatan menekankan pada tingkat pengembalian investasi dalam bentuk profit dan produktivitas (Boudreau dan Ramstad, 2005).

Pendekatan inklusif diarahkan untuk mengenali talenta setiap mahasiswa, membantu mengembangkan keterampilan dan pengetahuannya, serta mengubah talenta-talenta

yang dimiliki tersebut menjadi hasil belajar (*performance*). Pendekatan inklusif tampak pada usaha meningkatkan belajar setiap mahasiswa hingga mencapai belajar tertinggi sehingga membentuk lingkungan kerja yang keterbukaan, kepercayaan, serta meningkatkan kesejahteraan karyawan (Warren, 2006).

Pella & Inayati (2011) menyatakan karakter *talent manajemen* adalah: (1) Memiliki *Development Mindset* atau pola pikir pengembangan, khususnya pengembangan pribadi-pribadi mahasiswa; (2) Mewujudkan *Performance Culture*, yakni setiap mahasiswa merasa memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya belajar tinggi (*high performance culture*); (3) Memiliki *Executive Sponsorship*, yakni memiliki eksekutif puncak, *board of director*, atau pemimpi senior yang menjadi sponsor atau pendukung utama pengembangan mahasiswa-mahasiswa berpotensi tinggi; (4) Menetapkan *Good Human Resource Information System*, yakni sistem informasi SDM yang akurat. Organisasi senantiasa memelihara dan memperbarui data mahasiswa.

Pengelolaan perkuliahan mahasiswa seni harus dilakukan secara dinamis, yakni dengan perhatian yang lebih serius terhadap mahasiswa, terutama dalam pengembangan karier dan masa depan mereka. Adanya kejelasan terhadap karier mahasiswa akan sangat memotivasi mereka untuk berbelajar dan berkompetisi dengan sehat di lingkungan pendidikan tinggi.

Pengembangan mahasiswa pendidikan seni dapat diartikan sebagai usaha pembaharuan perguruan tinggi untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan serta mengubah perilakunya. Mencoba berubah dari tidak bisa menjadi bisa, dari tidak mampu menjadi mampu. Selanjutnya apa yang didapat diharapkan dapat digunakan untuk membantu organisasi mencapai visi dan misinya sebagaimana disampaikan oleh Raymond A Noe (2005:266): *Development refers to formal education, job experiences, relationships and assessments of personality and abilities that help employees perform effectively in their current or future job and company.*

Pengembangan mahasiswa seni berhubungan dengan lingkungan kampus, pengalaman berkarya seni, penilaian diri serta kemampuan mereka yang membantu mereka bekerja efektif pada saat ini atau masa yang akan datang. Kemampuan mahasiswa seni harus terpantau setiap saat oleh manajemen agar organisasi senantiasa memiliki mahasiswa yang kemampuan dan kapasitasnya bisa diandalkan.

Segala aktivitas yang dilakukan perguruan tinggi untuk pengembangan seluruh mahasiswa dalam rangka memenuhi standar kerja dan belajar organisasi. Pengembangan Mahasiswa juga berhubungan erat dengan karier dan pengembangan karier mahasiswa tersebut. Artinya perhatian terhadap karier mahasiswa agar mereka tetap termotivasi untuk meningkatkan belajarnya perlu diatur dalam organisasi.

B. Landasan Talent Management

1. Landasan Filosofis

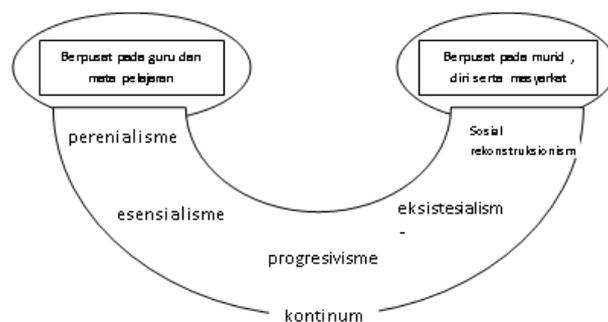
Norton dan Kaplan (dalam Ruky, 2003: 4) mengisyaratkan, bahwa dalam era ekonomi baru, mahasiswa menjadi kader dalam penciptaan kreasi nilai (*value creation*). Berbagai studi menunjukkan bahwa 85% dari nilai korporasi ditentukan oleh aset-aset *intangibile* yang mana elemen utamanya adalah mahasiswa. Untuk itu pengembangan terhadap para individu mahasiswa maupun *team work* ini mutlak diperlukan.

Pengembangan kemampuan pengetahuan, keahlian dan perilaku dalam perspektif *talent manajemen* harus bisa mempertahankan kehidupan kariernya dan juga organisasinya. Dalam pandangan filsafat pendidikan, pengembangan kompetensi menjadi rujukan memilih paradigma pengembangan mahasiswa, khususnya dalam pengembangan pendidikan intelek, pendidikan nilai estetik dan kecakapan hidup suatu bangsa.

Dalam kesejarahan lima aliran filsafat digunakan dalam pengembangan mahasiswa, yakni: (1) Esensialisme, (2) Behaviorisme; (3) Progresivisme; (4) Rekonstruksionisme dan (5) Humanisme. Filsafat esensialisme dan perenialisme, memiliki prinsip kebenaran bersifat eksternal, menentukan segala hal dan ide yang besar dapat berkembang akan tetapi tetap konsisten. Sedangkan Behaviorisme, perilaku menentukan manusianya, pendidikan merupakan proses dimana guru sebagai pengontrol utamanya. Filsafat Progresivisme, menekankan pada pentingnya murid, pendidikan untuk proses menemukan dan memecahkan masalah. Sedangkan Rekonstruksionisme, lebih menekankan pada pengembangan keterampilan sosial dan memiliki tujuan untuk melakukan perubahan masyarakat.

Humanisme, menekankan pada kebaikan internal dari mahasiswa yang arahnya untuk mengembangkan kompetensi individu siswa yang bertalenta. Kelima aliran filsafat

pengembangan pendidikan dan mahasiswa dapat digambarkan dalam sebuah spektrum, sebagai berikut:



Gambar 2
Spektrum Filsafat Pendidikan Intelek, Nilai dan Kecakapan Hidup yang Mempengaruhi Pengembangan Manusia

2. Landasan Metodologis

Paradigma *talent manajemen* didasarkan atas aliran filsafat Humanisme, khususnya pada Humanisme Resource Manajemen (HRM). Secara metodologis paradigma pengembangan individu mahasiswa dipandang memiliki talenta kompetensi yang akan bisa berdaya saing tinggi bilamana melalui proses pendidikan dan pembelajaran yang mengembangkan intelek, nilai dan keunggulan komparatis dalam keterampilan.

Proses pengembangan dilakukan dengan (1) *Attracting Talent*, yakni dengan mencari dan menarik individu pekerja terbaik yang berpotensi, kompetensi, dan komitmen untuk bekerja pada suatu organisasi; (2) *Developing Talent*, yakni mengembangkan individu mahasiswa, baik yang baru bergabung maupun yang sudah pada suatu area; dan (3) *Retaining Talent*, yakni memelihara dan mempertahankan karyawan terbaik yang sudah ada.

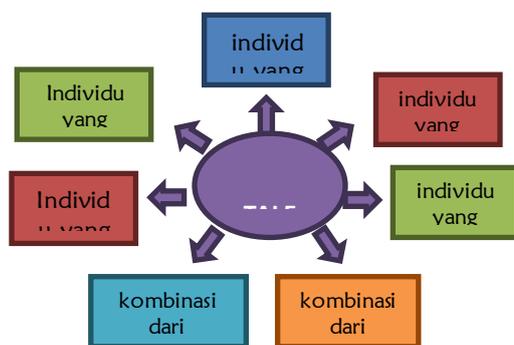
Upaya pengembangan bakat atau *developing talent* dilakukan dengan cara memberikan nilai strategis kompetitif dan keunggulan pada lembaga memiliki mahasiswa yang berpotensi kunci (*key talent*) yang unggul dan berposisi kunci (*key position*) yang bisa mengimplementasi kompetensi inti (*core competency*) dan bisa menjamin kaderisasi pemimpin (*succession plan*).

Selain itu usaha meningkatkan belajar (*performance*) suatu lembaga yang dapat mengintegrasikan SDM dapat memperlihatkan

performance yang tinggi dan mendongkrak suatu performance lembaga. Cara ini bagi individu mahasiswa yang potensial akan lebih cepat menjadi kompeten dan bisa menunjukkan komitmen dan belajarnya diatas rata-rata. Hal ini bisa terjadi mengingat individu mahasiswa yang menjadi potensi kunci (key talent) akan memperoleh kesempatan yang lebih besar dibanding karyawan lain dalam kesempatan pelatihan, pembelajaran & pengembangan secara berkesinambungan.

3. Landasan Teknis Pelaksanaan

Talent manajemen merupakan kombinasi pengembangan mahasiswa baru yang lebih mengedepankan potensi, belajar, kompetensi, belajar yang dimiliki individu. Usaha ini dilakukan dengan pengembangan pendidikan intelektual, pendidikan nilai dan daya saing. Hal ini digambarkan, sebagai berikut:



Gambar 3
Kombinasi Manajemen Talenta

Pelaksanaan pengembangan mahasiswa (khususnya mahasiswa seni) melalui talent manajemen dimulai dengan pola rekrutment yang meliputi 2 (dua) tahapan, yaitu: *Pertama*, melaksanakan perencanaan calon mahasiswa; Tahapan Perencanaan mahasiswa seni dilakukan dengan tujuan mengidentifikasi dan memetakan seluruh mahasiswa seni di suatu perguruan tinggi ke dalam dua kategori, yaitu (1) kategori Mahasiswa Negeri Sipil yang memiliki talenta untuk menduduki posisi Jabatan Pimpinan Tinggi, dan (2) kategori mahasiswa seni yang memiliki talenta untuk mengembangkan diri. *Kedua*, seleksi calon mahasiswa seni; Tahapan seleksi mahasiswa seni dilakukan dengan tujuan menilai mahasiswa seni yang termasuk kelompok pertama pada tahapan perencanaan mahasiswa, kemudian mengklasifikasikannya ke

dalam empat kelompok dengan talenta untuk kemampuan, hingga menetapkan mahasiswa yang berada pada kelompok terbaik sebagai *talent pool* instansi. Terakhir, mahasiswa yang berada di *talent pool* akan dikelompokkan berdasarkan levelnya.

Pengembangan talenta mahasiswa seni dilakukan melalui 3 (tiga) tahapan dan program, yakni dengan pemagangan, manajemen belajar, dan pelatihan yang mengarah pada kemampuan intelek, nilai estetik dan berdaya saing dalam rangka pencapaian dan peningkatan belajar individu mahasiswa dan organisasi. Sedangkan pengembangan retensi talenta dilakukan dengan model *open recruitment* dalam perencanaan penggantian (*succession planning*) yang saat ini diberlakukan.

Pelaksanaan *Talent Management* akan mencapai sasaran dalam pengembangan mahasiswa seni yang kompeten dalam intelek, nilai dan sikap serta skillnya manakala didukung oleh persyaratan sebagai berikut, yaitu:

- Pimpinan organisasi perguruan tinggi (Rektorat, Dekanat, Jurusan) memiliki pola pikir pengembangan (*Development Mindset*). Pola pikir ini merupakan suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi mahasiswa yang ada dalam organisasi tersebut.
- Organisasi perguruan tinggi harus memiliki budaya belajar (*Performance Culture*). Belajar merupakan dasar untuk menilai keberhasilan/kegagalan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.
- Dukungan pimpinan perguruan tinggi merupakan pendukung utama dalam pengembangan mahasiswa-mahasiswa yang bertalenta.
- Infrastruktur dan sistem informasi perguruan tinggi yang akurat (*Good Human Resource Information System*). Dengan adanya sistem informasi SDM yang baik, organisasi akan memiliki *data base* mahasiswa yang akurat. Sistem Informasi SDM harus dapat merekam posisi mahasiswa saat ini, posisi mahasiswa sebelumnya, dan ke mana seharusnya mahasiswa dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi mahasiswa tersebut setiap waktu.

C. Strategi Pengembangan Mahasiswa Jurusan Pendidikan Seni

PT Astra International, Tbk., adalah salah satu perusahaan milik negara yang memfokuskan pengembangan SDM yang membidik mahasiswa sebagai input dalam kelangsungan proses regenerasi kepemimpinan dan keahlian. Untuk itu nilai-nilai perusahaan senantiasa ditanamkan terus kepada para calon pegawainya. Dalam menyiapkan pemimpin masa depan, strategi yang dilakukan adalah “*make*” atau “*buy*”. Strategi ini mengembangkan potensi calon pegawai yang akan jadi pemimpin dari dalam, sedangkan *buy* dari luar. Mengingat Astra memilih strategi *make*, maka penanaman nilai-nilai perusahaan karakter setiap jajaran manajemen lebih diutamakan.

Usaha membentuk calon karyawan bertalenta yang kompeten, professional dan berbudaya perusahaan menjadi pertimbangan utama dalam pemilihan pemimpin perusahaan. Pertimbangan dilakukan karena Astra memiliki banyak anak perusahaan yang harus dikontrol agar tidak terjadi penyimpangan.

Proses pengembangan talenta dilakukan dengan cara: *Pertama*, memilih kandidat dari puluhan ribu calon karyawan yang datang dari kandidat perguruan tinggi negeri atau swasta secara langsung. *Kedua*, untuk melakukan seleksi ke jenjang yang lebih tinggi, rotasi dan mutasi dilakukan berdasarkan pemetaan atas potensi dan belajar (*performance*). Keduanya dilakukan untuk menghasilkan pemetaan talenta. Proses pemetaan dengan penentuan peringkat untuk mendapat promosi atau tidak. Selain itu dilakukan juga standar proses manajemen belajar karyawan berupa penilaian dengan siklus tahunan, *People Performance Management*.

Pemantau calon karyawan bertalenta dilakukan dengan kewajiban membuat *Individual Performace Plan* (IPP) dan di-review pada setiap bulan Juni. Jika hasilnya tidak memuaskan, diberi kesempatan perbaikan dengan *Coaching and Counseling*. Selanjutnya *Performance Appraisal* dilakukan pada bulan Juni dan Desember sehingga review belajar bekerja selama satu tahun.

Individu calon pimpinan bertalenta, maka harus memiliki nilai-nilai yang memungkinkan perusahaan akan tumbuh dan berkembang dalam jangka panjang. Untuk itu kompetensi yang harus dimiliki mencakup *leaderships comptetencies* antara lain *Vision and Business Sense, Customer Focus, Interpersonal Skill, Analysis and Judgement, Planning and Driving Action, Leading and Motivating, Teamwork, Drive, Courage and Integrity*. Astra juga percaya bahwa

perusahaan akan sukses dalam melakukan implementasi kebijakan untuk mencapai tujuan apabila budaya perusahaan (*corporate culture*). Pengembangan kepemimpinan dalam budaya perusahaan diarahkan pada tiga keunggulan organisasi, yakni konsep dan strategi bisnis yang unggul (*Winning Concept*), sistem manajemen dan proses yang unggul (*winning System*), dan tim kerja dan sumber daya manusia yang unggul (*Winning team*).

Demikian halnya di PT Garuda Indonesia yang mendasarkan kepemimpinannya pada nilai-nilai antusias dan berenergi; memiliki integritas secara profesional dan pribadi; tangguh dan berstandar tinggi; terhormat dan berani tidak populer; *fair*, yaitu memperlakukan mahasiswa berbeda secara individual sekaligus adil; hangat dan manusiawi, mendengarkan dan berempati; percaya diri, serta berani menyatakan pendapat secara terbuka. Untuk memiliki karyawan yang kompeten dengan kualitas dan nilai-nilai kepemimpinan menjadi bagian dari proses *talent management*.

Usaha mencetak kader pemimpin perusahaan dilakukan meliputi proses identifikasi, seleksi, pengembangan, dan retensi terhadap talent. Proses *talent management* sifatnya berkesinambungan sehingga pemimpin berikutnya di Garuda Indonesia yang memenuhi kualifikasi menjadi kunci kesinambungan kesuksesan perusahaan. Strategi mencapai *High Performance Organisation* (HPO), didasarkan pada budaya yang positif serta karyawan yang efektif dan berkualitas. Hal ini menunjukkan *Human Capital* (HC) berperan sebagai *Human Capital Management* yang tidak hanya administratif atau personalia melainkan berperan strategis sebagai mitra perusahaan.

Sejak tahun 2005, Garuda Indonesia menerapkan budaya kerja yang positif, belum berorientasi pada inovasi dalam target belajarnya. Tahun 2006 dimulainya penerapan *Balance score Cord* (BSC) korporat yang diturunkan pada setiap bagian sampai setiap karyawan dengan target *Key Performance Indicator* (KPI). Bisnis proses yang ada dipetakan, dan dari setiap proses dibuatkan berdasarkan uraian pekerjaan masing-masing dan dilakukan *review* setiap tahun untuk pemberian insentif belajar. Target yang diberikan adalah target yang nyata, bisa diraih, dan dinilai. Target ini pun harus dirinci, direncanakan, dan dikaji bersama dengan atasan.

Karier calon karyawan dari mahasiswa meliputi manajerial ataupun fungsional. Setiap

perubahan karier dilakukan dengan melalui tes dan pendidikan untuk kenaikan. Bilamana tidak lulus, maka belum dapat meningkatkan jenjangnya atau tetap berada dalam posisi semula. Mekanisme Balance Score Card dimulai dan *job profile* dengan jelas terpetakan, maka budaya kerja akan mulai terbentuk. Langkah selanjutnya adalah *asesment* dan pengembangan *hard dan soft competency*. Pengembangan *soft* kompetensi serta *leadership* juga tetap dilakukan untuk program mempersiapkan pemimpin.

Pemetaan kompetensi dilakukan oleh perusahaan dengan menggunakan metode belajar dalam kelas tetapi juga melalui *coaching* dan *job assignment*. Setiap individu mengetahui kekuatan dan kelemahan untuk dicarikan cara pengembangannya dengan cara *coaching*. Program pengembangan merupakan investasi perusahaan yang bisa mendukung peningkatan *revenue*. Bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah dan sulit untuk dikembangkan didorong untuk mengikuti program pensiun sukarela. Namun jika karyawan masih bisa dikembangkan, dilakukan dengan *redeployment*, dan diharapkan dapat menunjukkan perbaikan belajar dalam jangka satu tahun.

Rekrutmen karyawan dilakukan dengan memilih calon-calon yang benar-benar potensial, termasuk untuk posisi *senior management*. Pengembangan karyawan di Garuda Indonesia dilakukan dengan *centre of expertise* untuk mencapai kemampuan kompetitif dan menjadi organisasi yang kuat. Pembentukan budaya bisnis belajar merupakan salah satu program dalam membentuk *center of expertise* ini. Dengan selalu menjadikan kinerja sebagai acuan kriteria unggulan dalam perusahaan maka akan mendorong karyawan menunjuka belajar terbaiknya.

Bagi karyawan yang mempunyai kompetensi dan belajar yang tinggi dilakukan dengan menerapkan program *talent management*, yakni dilekukan dengan program:

- a. *Profesional Development Program*, yaitu suatu program yang ditunjukan kepada karyawan yang tidak menduduki jabatan manajerial untuk mempertajam dan mengembangkan kopotensi teknis profesionalnya.
- b. *Management Development Program* bagi karyawan yang menduduki atau akan menduduki posisi manajerial, untuk membentuk dan meningkatkan kemampuan manajerialnya.

- c. *Executive Development Program* yang merupakan program tertinggi untuk mencetak para calon pemimpin satu tingkat di bawah Direksi.

Data calon karyawan yang mengikuti program ini masuk dalam *talent pool* yang selanjutnya akan dimonitor perkembangannya. Komite *Human Capital/ Komite SDM* mengambil calon pemimpin dari *Talent Pool*. Pengembangan *Executive Talent* dilakukan dengan menyusun *talent profile* dari masing-masing karyawan dna pada tahap berikutnya adalah pengembangan *system Executive Talent*. Hasil terpenting dari tahap ini adalah adanya *Human Asset Value Matrix* yang memetakan setiap karyawan ke dalam karier yang sudah di tetapkan berdasarkan belajar dan potensinya.

D. Epilog

Untuk menciptakan perguruan tinggi UPI yang menghasilkan SDM yang handal dan kompetitif, maka sejak awal harusnya UPI, khususnya Fakultas Pendidikan Seni dan Desain merespon isu-isu pengembangan SDM mahasiswa yang berparadigma *talent manajemen*, yakni dengan cara (1) merespon isu implementasi Reformasi Birokrasi Perguruan Tinggi UPI yang tepat sasaran; (2) merespon isu pengembangan budaya kerja dan budaya belajar akademik; dan (3) merespon kepentingan penciptaan agen agen inovasi dari kalangan mahasiswa yang bertalenta.

DAFTAR PUSTAKA

- Afiff, Faisal. 2013. *Manajemen Talenta*. <http://sbm.binus.ac.id/2013/08/01/manajemen-talenta-bagian-1/>
- Ariss, Akram Al (eds.), 2014. *Global Talent Management Challenges, Strategies and Opportunities*. Switzerland: Springer International Publishing
- Boudreau, John W. and Ramstad, Peter M., *Talentship, Talent Segmentation, and Sustainability: A New HR Decision Science Paradigm for a New Strategy Definition*. Human Resource Management Journal; Volume 44, Issue 2, summer 2005, pg.129–136
- Glenn, Ted. 2012. *The State of Talent Management in Canada's Public Sector*.

- Canadian Public Administration / Administration Publique du Canada Volume 55, NO. 1 (March/Mars 2012), pp. 25–51. The Institute of Public Administration of Canada/L’Institut d’administration publique du Canada
- Manopo, Christine. 2011. *Competency Based Talent and Performance Management System*. Jakarta: Salemba Empat
- Noe, Raymond A. 2005. *Employee Training and Development*. 3rd ed. Singapore: McGraw Hill International edition
- Pella, D. A. dan Inayati, A., 2011. *Talent Management-Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Belajar Prima*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Warren, C. 2006. Curtain call: *Talent Management*. People Management, 12(6), 24-29
- Yahya, H.S., 2009, Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta – Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT. X. Jurnal FE UI.