

## Menguak Strategi Manajemen Talenta Hotel Berbintang di Bali

Brany Ferushita Dewi <sup>(1)</sup>  
Gede Sri Darma <sup>(2)</sup>

Universitas Pendidikan Nasional <sup>(1) (2)</sup>

dewi.shitara74@gmail.com <sup>(1)</sup>  
sridarma@undiknas.ac.id <sup>(2)</sup>

### ABSTRACT

*Business competition in this globalization and digital era is very tight. General Managers & Human Resources Leaders face their own challenges. To work around this, qualified and highly qualified Human Resources are needed to be able to give the best contribution to the company, especially to respond to competition that arises in the business, especially related to the availability of talented employees. This study aims to obtain information about the implementation of Talent Management that has been carried out by star hotels in Bali. This research is exploratory research with a qualitative approach. The total number of respondents was 16 people consisting of 3 people from Prime Plaza Hotel & Suites Sanur-Bali, 4 people from Capella Ubud, 3 people from Swan Paradise a Pramana Experience, 3 people from Four Seasons Resort Bali, and 3 people from Mercure. Bali Legion. Where the selection of respondents represents a variety of hotel management, including hotels managed internationally (international chained hotels) and nationally (national chained hotels), 4 and 5 star categories. The application of Talent Management in hotels has a significant impact on producing competent and qualified Human Resources to support the increase in the company's competitiveness against its competitors. Another positive result is that the level of loyalty from employees to the company also increases. As was the case with the Capella Ubud Hotel, where their employees decided to resign because of a promotion, a better offer to cruise ship management, or abroad. The results obtained are that Talent Management is very important to do, because this system is effective and efficient in increasing employee competence, which will then increase the company's competitiveness against its competitors. Likewise with the Four Seasons Resort Bali, after the pandemic, many young people joined, and they joined the Four Seasons to see opportunities abroad. There have been quite a lot of employee transfers to overseas branches.*

**Keywords:** *Strategy; Talent Management; Human Resources; Training Development; Competitive Advantage; Organizational Performance and Hotel*

### ABSTRAK

Persaingan bisnis pada era globalisasi dan digital ini sangat ketat. Para General Manager & Human Resources Leaders menghadapi tantangan tersendiri. Untuk menyiasatinya diperlukan Sumber Daya Manusia yang mumpuni dan memiliki kualifikasi yang tinggi untuk dapat memberi kontribusi yang terbaik bagi perusahaan, terutama untuk menjawab persaingan yang muncul dalam bisnis, terutama terkait dengan ketersediaan karyawan-karyawan berbakat/*talents*. Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh informasi tentang penerapan Talent Management yang sudah dilakukan oleh hotel berbintang yang ada di Bali. Penelitian ini berjenis penelitian eksploratif dengan pendekatan kualitatif. Jumlah responden total ada sebanyak 16 orang yang terdiri dari 3 orang dari Prime Plaza Hotel & Suites Sanur-Bali, 4 orang dari Capella Ubud, 3 orang dari Swan Paradise a Pramana Experience, 3 orang dari Four Seasons Resort Bali, dan 3 orang dari Mercure Bali Legian. Dimana pemilihan responden ini

mewakili variasi pengelolaan hotel, diantaranya hotel yang dikelola secara internasional (*international chained hotel*) dan nasional (*national chained hotel*), kategori bintang 4 dan 5. Penerapan Talent Management pada hotel-hotel memberikan dampak yang cukup signifikan untuk menghasilkan Sumber Daya Manusia yang kompeten dan berkualitas untuk menunjang peningkatan daya saing dari perusahaan terhadap kompetitornya. Hasil positifnya lagi adalah, tingkat loyalitas dari karyawan kepada perusahaan pun ikut meningkat. Seperti halnya yang terjadi pada Hotel Capella Ubud, dimana karyawan mereka yang memutuskan untuk resign adalah karena promosi jabatan, tawaran yang lebih baik ke manajemen kapal pesiar, atau keluar negeri. Hasil yang diperoleh adalah Talent Management sangat penting untuk dilakukan, karena sistem ini efektif dan efisien dalam meningkatkan kompetensi karyawan, yang kemudian akan meningkatkan daya saing perusahaan pada kompetitornya. Demikian halnya dengan Four Seasons Resort Bali, setelah pandemi, banyak generasi muda bergabung, dan mereka masuk Four Seasons untuk melihat kesempatan ke luar negeri. Transfer karyawan ke cabang di luar Negeri menjadi cukup banyak.

---

***Kata kunci: Strategi; Talent Management, Sumber Daya Manusia; Training Development; Keunggulan Kompetitif, Kinerja Organisasi, Hotel***

## PENDAHULUAN

Talent Management adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal, dan pemanfaatan bakat secara optimal (Rampersad, 2006:234). Menurut Lewis dan Heckman (2006), Talent Management adalah sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik. Dalam buku (Betchoo, 2017) Talent Management diartikan sebagai metode atau strategi untuk menarik, menggunakan secara efisien, dan meningkatkan kualitas personel organisasi atau perusahaan, sehingga memungkinkan untuk memberikan kontribusi yang signifikan untuk perkembangan perusahaan secara berkelanjutan. Istilah Talent Management mencakup kegiatan yang melibatkan staf dalam inovasi, hal hal teknis, pembuatan insentif kreatif, dan pengembangan potensi tim dalam organisasi.

Talent Management mengacu pada antisipasi sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk suatu organisasi dan perencanaan untuk memenuhi kebutuhan potensial. Ini adalah seni menggunakan perencanaan sumber daya manusia yang terencana untuk mencari nilai bisnis dan membuatnya layak bagi perusahaan dan organisasi dalam mencapai tujuan (Baqutayan, 2014) secara bersama-sama memberikan kesimpulan bahwa *talent management* merupakan inisiatif yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi untuk menciptakan keunggulan bisnis dengan mengoptimalkan karyawan yang bertalenta tinggi.

Berbagai model Talent Management, akan dapat ditemukan satu kesamaan komponen kunci dalam model talenta yaitu cara pengembangannya. Tetapi tentunya pilar pengembangan talenta tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung sistem penilaian kinerja atau suksesi yang baik.

Pengembangan talenta yang bagus tidak akan berhasil secara maksimal jika proses identifikasinya tidak didukung oleh sistem penilaian kinerja yang objektif. Pengembangan talenta yang bagus tidak akan bermakna jika tidak didukung sistem suksesi yang baik dan berkesinambungan. Filosofi pengembangan talenta adalah pengembangan yang memperhatikan karakteristik individu dalam organisasi (Angliawati & Maulyan, 2020; Sulistiana dan Darma, 2023; Manuaba dan Darma, 2021; Wahyuni dan Darma, 2022; Sanjaya dan Darma, 202; Sanjaya dan Darma, 2023; Dewi dan Darma, 2022; Agustiari dan Darma, 2022; Widiasih dan Darma, 2021; Adnyasuari dan Darma, 2017; Kusuma dan Darma, 2020; Idayanti et al., 2020; Restudana dan Darma, 2022; Darma et al., 2019).

### **Human Capital Theory**

Human capital theory lahir empat dekade yang lalu oleh Theodore Schultz, Gary Becker dan Jacob Mincer. Teori ini mendapat perhatian besar dalam penelitian, dan telah mengalami berbagai perkembangan. Saat ini human capital telah menjadi konsep yang familiar, digunakan di berbagai debat publik, dan menjadi frase favorit para politikus yang memiliki perhatian terhadap relevansi perkembangan dan diseminasi pengetahuan yang berdampak pada peningkatan kesejahteraan hidup. Human capital merupakan “Persediaan dari kumpulan pengetahuan, keterampilan, pengalaman, kreativitas dan atribut pekerja lainnya” dan berpendapat bahwa human capital juga mencakup “memberi nilai pada setiap atribut ini serta menggunakan pengetahuan secara efektif untuk mengelola organisasi”(Aguinis et al., 2012; Fareed et al., 2016; Haziazi, 2021; Martani dan Darma, 2023; Listiana dan Darma, 2023; Kumarawati dan Darma, 2021; Purnantara dan Darma, 2015; Yudhistira dan Darma, 2020; Yanti dan Darma, 2020; Umami dan Darma, 2021; Ginantra et al., 2017; Sudiwedani dan Darma, 2020; Widiari dan Darma, 2017)

### **Teori Talent Management**

Teori Talent Management telah memperoleh berbagai arti yang mencerminkan beberapa perkembangan SDM utama dalam masyarakat modern. Beberapa fokus paling awal adalah perekrutan, khususnya untuk posisi manajemen puncak, dan pentingnya menarik dan memilih talenta yang paling cerdas dan mampu, bersama dengan pengakuan dan evaluasi

karakteristik yang menunjukkan keberhasilan manajerial. Namun, seiring waktu, seiring perkembangan bidang SDM, beberapa definisi yang lebih tepat telah muncul (Angliawati & Maulyan, 2020; Ansar, 2018)

## **METODE PENELITIAN**

Jenis penelitian ini adalah penelitian eksploratif melalui pendekatan kualitatif, yang dapat menguraikan faktor-faktor yang penting sebagai tantangan yang dihadapi dan mengarahkan pencarian konsep baru melalui proses, dimana makna dari penelitian ini dapat dipergunakan untuk membangun prediksi dan memberikan gambaran menyeluruh terhadap apa yang menjadi rumusan masalah. Penelitian kualitatif peneliti mempelajari berbagai hal secara alami, mencoba untuk memahami makna atau menafsirkan fenomena melalui informasi yang didapatkan dari perspektif orang lain.

Desain ini dipilih dengan pertimbangan supaya dapat digunakan untuk melihat pengaruh dari Talent Management ini pada pengembangan karir dan juga peningkatan kinerja dari perusahaan yang bersangkutan, dalam hal ini hotel berbintang yang ada di Bali. Wawancara dilakukan kepada para pimpinan organisasi dan atau pimpinan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di hotel tersebut.

Fokus penelitian dititik beratkan pada 2 teori, yaitu Human Capital Theory dan Teori Talent Management.

## **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Karakteristik Informan**

Adapun kriteria yang ditentukan oleh peneliti, antara lain :

1. Informan adalah pimpinan (General Manager) dan atau Pimpinan SDM pada Hotel International-chained, National-chained dan International Independent. Informan ini diperlukan untuk menggali informasi terkait informasi umum perusahaan, dan khususnya tentang Talent Management, tantangan serta peluang yang sedang dihadapi terkait dengan judul penelitian.
2. Head of Departement : Informan ini dipilih secara random karena manajer lini berperan penting dalam mengawasi dan bertanggung jawab terhadap karyawannya, khususnya terkait dengan Talent Management, dalam hal perkembangan karir mereka.

3. Karyawan yang ditemui : Informan ini dipilih secara random untuk menggali jenis pelatihan yang sudah diterima, dan menggali informasi terkait dengan manfaat pelatihan bagi pekerjaan dan jenjang karir mereka.

Informan berasal dari Prime Plaza Hotel & Suites Sanur-Bali, Hotel Capella, Ubud, Swan Paradise a Pramana Experience, Four Seasons Resosrt Bali dan Mercure Bali Legian. Pemilihan informan juga didasarkan pada hotel tempat para informan bekerja yang mewakili variasi perspektif meliputi hotel yang dikelola secara internasional (*international-chained hotel*) dan national (*national-chained hotel*), dimana hotel-hotel tersebut secara keseluruhan mewakili masing-masing kategori.

Analisis data menggunakan metode pengorganisasian data, membaca database *transcript* wawancara, pengkodean dan pengorganisasian tema, merepresentasikan data, dan kemudian memberikan interpretasi.

### **Penerapan Talent Management sebagai strategi untuk mengembangkan sumber daya manusia dan Meningkatkan Daya Saing**

Training yg berkesinambungan dan terus menerus, dapat terlihat dari bagaimana hotel-hotel yang menjadi narasumber penelitian menjawab pengadaan dan pengelolaan Talent Managementnya seperti di Four Season Hotel dan Capella. Dimana Corporate menyediakan guidelines yang lengkap dan berkesinambungan sebagai acuan untuk meningkatkan daya saing perusahaan dengan berbasis SDM yang profesional. Kesempatan promosi juga diberikan kepada Talent yang memberikan kontribusi atau yang mempunyai kelebihan yang dapat meningkatkan daya saing hotel kedepannya. Hal tersebut merupakan salah satu feedback corporate yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja perusahaan kedepannya.

Hasil penelitian diatas menunjukkan bahwa teori Talent Management yang sudah dijabarkan oleh Moczydowska (2012), bahwa dalam konteks bakat, dimana kreativitas harus merupakan esensinya. Hal ini terjadi karena banyak fakta tentang konsep bakat yang dipergunakan dalam tata cara pengelolaan organisasi.

Talent yang sudah mendapatkan training yang layak, akan mempengaruhi efisiensi dan efektifitas hasil pekerjaan. Oleh karena itu, apabila di hotel-hotel tersebut tidak diadakan training management, SDM yang dimiliki juga terbatas ketrampilan dan keahliannya. Seperti kurangnya training development di Swan Paradise yang membuat talent tidak bisa berkembang dengan baik karena keterbatasan fasilitas yang diberikan. Hal ini berbeda dengan penerapan Management Talenta di Capella dan Four Season yang dapat terus dipantau dan

diimplementasikan dengan baik. Sehingga talent yang dihasilkan pun lebih baik yang dapat mengurangi tingkat turn over karyawan serta menambah kualitas karyawan.

### **Faktor pendukung dan penghambat dalam proses upaya meningkatkan daya saing perusahaan hotel melalui pengembangan talenta**

Faktor yang mendukung dalam upaya meningkatkan daya saing adalah dengan memberikan training sesuai kebutuhan, menyediakan sarana pelatihan, menyediakan anggaran yang dibutuhkan, dan memberi penekanan bahwa staff adalah asset penting bagi perusahaan.

Faktor yang menghambat upaya meningkatkan upaya peningkatan daya saing, dialami oleh Swan Paradise A Pramana Experience. Dimana mereka kesulitan untuk memberikan ruang bagi kegiatan training karyawan karena jumlah karyawan yang terbatas. Jika jumlah karyawan yang terbatas, hal ini akan menyulitkan operasional perusahaan ketika dibutuhkan jumlah karyawan tertentu yang harus *standby* ketika masa sibuk seperti pada musim liburan.

### **Peran Talent Management dalam meningkatkan kinerja perusahaan perhotelan**

Dengan cross exposure perusahaan dapat mengetahui talent yang dimiliki oleh staff. Apabila staf menempati posisi yang sesuai dengan talenta yang dimiliki akan meningkatkan kinerja perusahaan. Beberapa Hotel yang menjadi partisipan telah menerapkan program cross exposure. Tetapi, penerapan di masing-masing berbeda-beda. Seperti di Prime Plaza, yang mengadakan cross exposure ketika ada pembukaan cabang baru. Capella Hotel, menerapkan cross exposure ketika ada talent yang dinilai pantas dan memiliki track record yang baik. Four Season yang mempunyai perencanaan lebih mendalam berkala untuk melakukan cross exposure. Sedangkan Swan Paradise sendiri melakukan cross exposure disesuaikan dengan kebutuhan operasional. Tetapi untuk Mercure Bali sendiri, cross exposure dihentikan setelah C19. Hal ini dikarenakan alokasi akomodasi dan fasilitas dari Mercure yang berkurang jika dibandingkan sebelum adanya C19.

### **PENUTUP**

Talent Management sangat diperlukan untuk pengembangan sumber daya manusia, dalam hal ini khususnya dalam bisnis perhotelan. Talent yang terorganisir dan ditingkatkan secara berkesinambungan akan menghasilkan talent yang berkualitas dan nantinya dapat menduduki posisi-posisi strategis yang menunjang dan meningkatkan daya saing dari perusahaan. Loyalitas dan komitmen perusahaan untuk selalu meningkatkan kompetensi dan talenta dari karyawan itu sendiri akan meningkatkan juga loyalitas dari karyawan kepada

perusahaan. Sebaiknya pemilik atau pengelola perusahaan tidak usah melakukan rekrutmen eksternal secara besar-besaran, terutama pada posisi-posisi yang strategis. Untuk penelitian mendatang dapat menggunakan cakupan wilayah yang lebih luas, selain itu dapat pula penelitian selanjutnya dilakukan secara menyeluruh di satu grup hotel.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adnyasuari, P.A.S., and Darma, G.S. (2017). Technology Acceptance Model dan E-Satisfaction in Mobile Banking, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **14** (2): 1-12.
- Aguinis, H., Gottfredson, R. K., & Joo, H. (2012). Using performance management to win the talent war, *Business Horizons*, **55** (6): 609–616. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2012.05.007>.
- Agustiari, N. P. N., & Darma, G. S. (2022). Work-Family Conflict Guru Perempuan di Tengah Adat dan Budaya Bali, *Jurnal Ilmu Keluarga & Konsumen*, **15** (3): 205-217. <https://doi.org/10.24156/jikk.2022.15.3.205>.
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing Organizational Effectiveness through Talent Management and Career Development: The Mediating Role of Employee Engagement, *Journal of Management Sciences*, **6** (1): 62–78. <https://doi.org/10.20547/jms.2014.1906105>.
- Ameyaw, D. A. K., Peprah, W. K., & Anowuo, I. (2019). Human Capital Development and Organizational Performance: A Conceptual Review, *International Journal of Innovative Research and Development*, **8** (10). <https://doi.org/10.24940/ijird/2019/v8/i1/dec18038>.
- Amira, R. (2016). Kontribusi Talent Management, Inovasi Dan Keunggulan Kompetitif Dalam Meningkatkan Kinerja Bisnis Perusahaan, *Jurnal Riset Bisnis dan Manajemen*, **1** (1): 27–35). <https://ejournal.unsrat.ac.id/index.php/jrbm/article/view/15193>.
- Angliawati, R. Y., & Maulyan, F. F. (2020). Peran talent management dalam pembangunan SDM yang unggul, *Jurnal Sain Manajemen*, **2** (2): 28–40. <http://ejournal.ars.ac.id/index.php/jsm/index>.
- Ansar, N. (2018). Talent and Talent Management: Definition and Issues, *IBT Journal of Business Studies*, **14** (2): 174–186. <https://doi.org/10.46745/ilma.jbs.2018.14.02.14>.
- Anwar, A., Nisar, Q. A., Zubair, N., Khan, A., & Sana, A. (2014). Talent Management : Strategic Priority of Organizations, *Journal of Innovation and Applied Studies*, **9** (3): 1148–1154. <http://www.ijias.issr-journals.org/>.
- Baqutayan, S. M. S. (2014). Is talent management important? An overview of talent management and the way to optimize employee performance, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, **5** (23): 2290–2295. <https://doi.org/10.5901/mjss.2014.v5n23p2290>.



- Bethke-langenegger, P., & Mahler, P. (2011). Effectiveness of Talent Management Strategies, *European Journal of International Management*, **5** (5): 524–539.
- Cheese, P., Thomas, R. J., & Craig, E. (2008). *The Talent Powered Organization*.
- Chitranshi, J. (2015). Talent Management. In S. Kalia, B. Bhalla, L. Das, & N. Awasthy (Eds.), *Promoting Socio-Economic Development through Business Integration* (pp. 124-134). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-4666-8259-7.ch009>.
- Darma, G.S., Wicaksono, K., Sanica, I.G., and Abiyasa, A.P. (2019). Faktor Kompensasi dan Strategi Gojek Dalam Meningkatkan Kepuasan Kerja Para Driver, *JURNAL ILMIAH MANAJEMEN BISNIS DAN INOVASI UNIVERSITAS SAM RATULANGI*, **6** (3): 232-244.
- Dewi, Y. S., & Darma, G.S. (2022). Shifting Business Strategy of International Standard Hospital in Metaverse Era, *JMMR (Jurnal Medicoeticolegal dan Manajemen Rumah Sakit)*, **11** (1). <https://doi.org/10.18196/jmmr.v11i1.14207>.
- Elnaga, A., & Imran, A. (2013). Pengaruh Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan, *European Journal of Business and Management*, **5** (4): 137-147
- Elrehail, H., Harazneh, I., Abuhjeeleh, M., Alzghoul, A., Alnajdawi, S., & Ibrahim, H. M. H. (2020). Employee satisfaction, human resource management practices and competitive advantage: The case of Northern Cyprus, *European Journal of Management and Business Economics*, **29** (2): 125–149. <https://doi.org/10.1108/EJMBE-01-2019-0001>.
- Endratno, H. (2011). Talent Management dalam Meningkatkan Kinerja Organisasi, *Jurnal Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unsoed*, **1** (1).
- Fareed, M., Noor, W. S. W. M., Isa, M. F. M., & Salleh, S. S. M. M. (2016). Developing human capital for sustainable competitive advantage: The roles of organizational culture and high performance work system, *International Journal of Economic Perspectives*, **10** (4): 655–673.
- Fuad, N. (2017). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia dan Daya Saing terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Koperasi Anugrah Mega Mandiri Manado), *Jurnal EMBA*, **5** (2): 1653–1663.
- Ginantra, K.G., Lestari, N.P.N.E., Gorda, A.A.N.E.S., and Darma, G.S. (2017). Effects of Promotion, Product Quality, Brand Image and Price on Customer Satisfaction and Brand Switching Decision, *International Journal of Management and Economics Invention*, **3** (12): 1514-1523.

- Guest, D. (2014). Employee engagement: a sceptical analysis, *Journal of Organizational Effectiveness*, **1** (2): 141–156. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-04-2014-0017>.
- Haziati, M. Al. (2021). Development of Framework for Talent Management in the Global Context, *Open Journal of Business and Management*, **09** (04): 1771–1781. <https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94096>.
- Idayanti, L.G.D., Suardana, I.B.R., & Darma, G.S. (2020). Investigating of Patient Complaint Handling Risk Management in Hospital, *International Journal of Pharmaceutical Research*, **12** (4): 3471-3486. <https://doi.org/10.31838/ijpr/2020.12.04.475>.
- Irmawaty, I., & Hamdani, M. (2016). Pengaruh Talent Management Terhadap Pengembangan Karir Pegawai Di Universitas Terbuka, *Jurnal Organisasi dan Manajemen*, **12** (2): 97–104. <https://doi.org/10.33830/jom.v12i2.51.2016>.
- Kumarawati, N.L.K.A.S., & Darma, G. S. (2021). Peran Mediasi Burnout Syndrome Dan Komitmen Organisasi Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Perawat Dalam Penerapan Keselamatan Pasien, *Bali Health Journal*, **5** (2): 71-78.
- Kusuma, P. O., & Darma, G. S. (2020). Mobile Payment Transaction on MSMEs, *International Research Journal of Management, IT & Social Sciences*, **7** (3): 104-109. <https://doi.org/10.21744/irjmis.v7n3.926>.
- Lune, H., & Berg, B. (2017). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (Pearson).
- Listiana, I. G., & Darma, G. S. (2023). Menakar Peran Diklat Daring, Lingkungan Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Tenaga Medis Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi, *MEDICINA*, **54** (1): 16-22. <https://doi.org/10.15562/medicina.v54i1.1229>.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The Meaning of Employee Engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, **1** (1): 3–30. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x>.
- Manuaba, I. A. P. U., & Darma, G. S. (2021). Examining Recruitment Strategies and Millennial Employee Selection, *International Research Journal of Management, IT and Social Sciences*, **8** (1): 110-122. [10.21744/irjmis.v8n1.1140](https://doi.org/10.21744/irjmis.v8n1.1140).
- Mahyuni, L. P. (2021) *Strategi Praktis Penelitian dan Penulisan Karya Ilmiah Untuk Sukses Publikasi pada Jurnal Bereputasi*. Aceh:Syiah Kuala University Press
- Manajemen, S., & Jaya, U. P. (2023). *Talent Management Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi dan Karyawan*.

- Martani, L. A., & Darma, G. S. (2023). Menakar Peran Digital Leadership dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan di Era Pandemi Covid-19, *Ideas: Jurnal Pendidikan, Sosial, Dan Budaya*, **9** (1): 115-124. doi:10.32884/ideas.v9i1.796.
- Maronrong, R., Arina, A. A., Ramaditya, M., & Faruqi, F. (2022). Sistem Talent Management terhadap Organisasi Pembelajar dan Keterikatan Karyawan pada PT Hipernet Indodata Kantor Pusat, *Jurnal STEI Ekonomi*, **31** (01): 1–8. <https://doi.org/10.36406/jemi.v31i01.554>.
- Meyer, J. P., & Gagnè, M. (2008). Employee Engagement From a Self-Determination Theory Perspective, *Industrial and Organizational Psychology*, **1** (1): 60–62. <https://doi.org/10.1111/j.1754-9434.2007.00010.x>.
- Mohan, K., & Gomathi, S. (2015) The Effects of Job Rotation Practices on Employee Development: An Empirical Study on Nurses in the Hospitals of Vellore District, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, **6** (1): 209-215.
- Nischithaa, P., & Rao, N. (2014). The Importance of Training and Development Programmes in Hotel Industry, *International Journal of Business and Administration Research Review*, **1** (5): 50-56.
- Purnantara, I.M.H., and Darma, G.S. (2015). Competency, Organizational Health, Job Career, Job Performance And Employees Turnover, *Jurnal Manajemen & Bisnis*, **12** (2): 90-124.
- Rabbi, F., Ahad, N., Kousar, T., & Ali, T. (2015). Talent Management as a Source of Competitive Advantage, *Journal of Asian Business Strategy*, **5** (9): 208–214. <https://doi.org/10.18488/journal.1006/2015.5.9/1006.9.208.214>.
- Restudana, K. A., & Darma, G. S. (2022). Upaya Penerapan Metode Lean Thinking Pada Proses Pelayanan Farmasi Rawat Jalan, *RELASI: Jurnal Ekonomi*, **18** (1): 101-131. <https://doi.org/10.31967/relasi.v18i1.527>.
- Rofaida, R. (2016). Competitive Advantage Through Talent Management, *Proceedings of the 2016 Global Conference on Business, Management and Entrepreneurship*, **15**: 615–617. <https://doi.org/10.2991/gcbme-16.2016.115>.
- Ruhana, I. (2012). Pengembangan Kualitas Sumber Daya Manusia Vs Daya Saing Global, *Jurnal Profit*, **6** (1): 50–56.
- Sanjaya, I. G. W., & Darma, G. S. (2023). Bali Smart Island: Smart City Implementation in Bali Province, *Journal of Governance and Public Policy*, **10** (2): 203-215. doi:<https://doi.org/10.18196/jgpp.v10i2.17325>.

- Sanjaya, K. B., & Darma, G. S. (2023). Lika Liku Pengembangan Karir Pasca Penyetaraan Jabatan Pegawai Negeri Sipil, *Media Bina Ilmiah*, **17** (9): 2097–2108. <https://doi.org/10.33578/mbi.v17i9.355>.
- Sai, M., & Sayee, M. (2018). Victory Through Organization: Why the War for Talent is Failing Your Company and What You Can Do About It by Dave Ulrich, David Kryscynski, Mike Ulrich, Wayne Brockbank, *Journal of Values-Based Leadership*, **11** (1). <https://doi.org/10.22543/0733.111.1212>.
- Sari, C., & Prasetya, A. (2017). Analisis Penerapan Strategi Dalam Talent Management Sebagai Upaya Perencanaan Suksesi Dan Retaining Talent (Studi pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda), *Jurnal Administrasi Bisnis*, **50** (4): 146–154.
- Sri Dewi, I. A. R. (2020). Talent Management dalam mewujudkan pemimpin berkinerja tinggi, *Jurnal Good Governance*, **16** (1): 49–68.
- Sudiwedani, A., & Darma, G.S. (2020). Analysis of the effect of knowledge, attitude, and skill related to the preparation of doctors in facing industrial revolution 4.0, *Bali Medical Journal*, **9** (2): 524-530. <https://dx.doi.org/10.15562/bmj.v9i2.1895>.
- Sunarsih, N., & Helmiatin. (2017). Influence of Organizational Climate, Motivation, and Job Satisfaction on Employee Performance, *Review of Integrative Business and Economics Research*, **6** (1): 262–276. <http://buscompress.com/journal-home.html>.
- Sulistiana, I. N., & Darma, G. S. (2023). Digital Leadership, Work-Life Balance, Compensation, Job Satisfaction, And Employee Engagement, *Quantitative Economics and Management Studies*, **4** (5). <https://doi.org/10.35877/454RI.gems1950>.
- Suroto, H. L. (2020). Talent Management Perusahaan Multinasional Menuju Era New Normal : Tantangan dan Peluang, *Prosiding Seminar Stiami*, **7** (2): 62-69.
- Tomasila, M., & Touwely, G. (2022). Peningkatan Kinerja Karyawan Hotel Berbasis Talent Management, *Journal of Business Application*, **1** (2): 106-116. <https://doi.org/10.51135/jba.v1.i2.p64-74>.
- Umami, Z., & Darma, G. S. (2021). Digital Marketing: Engaging Consumers With Smart Digital Marketing Content, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, **23** (2): 94-103. <https://doi.org/10.9744/jmk.23.2.94-103>.
- Wahyuningtyas, R. (2015). An Integrated Talent Management System: Challenges for Competitive Advantage, *GlobalIlluminators*, **1**: 194–205. [www.globalilluminators.org](http://www.globalilluminators.org).

- Wahyuni, D. M., & Darma, G. S. (2022). Menakar Kesuksesan Pegawai Outsourcing di Sektor Irigasi, *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, **11** (4): 422-431.
- Widiasih, N.P.S., & Darma, G. S. (2021). Millennial Digital Content Creator on New Normal Era: Factors Explaining Digital Entrepreneur Intention, *APMBA (Asia Pacific Management and Business Application)*, **10** (2): 159-176.  
<https://doi.org/10.21776/ub.apmba.2021.010.02.4>.
- Widiari, I.A.R., and Darma, G.S. (2017). Evaluasi Kinerja Pegawai Kontrak Melalui Tujuh Kompetensi Spencer Pada Pelayanan Denpasar Sewerage Development Project (DSDP), *Jurnal Ilmiah Manajemen & Bisnis*, **2** (2): 360-367.
- Yanti, L., & Darma, G. S. (2020). Cultural management perspective of research gender mainstream success, *International Journal of Business, Economics & Management*, **3** (1): 101-107. <https://doi.org/10.31295/ijbem.v3n1.136>.
- Yudhistira, T., and Darma, G.S. (2020). Menakar Plus Minus Penerapan Corporate Social Responsibility (CSR) di Industri Jasa Penerbangan, *Jurnal Manajemen Bisnis*, **17** (1): 1-11.