

PERAN MITRA STRATEGIS DAN AGEN PERUBAHAN DALAM MANAJEMEN TALENTA DAN KINERJA MANAJER

Ida Ketut Kusumawijaya

STIE Triatma Mulya, Bali

E-mail: idaketut_kusumawijaya@yahoo.co.id

Abstract

The purposes of the study are to analyze: (1) characteristic of strategic partner and change agent roles, talent management and managers performance, (2) influence of strategic partner and change agent roles to talent management and its impact to managers performance. Four hundred hotel managers in Bali were participated in this study by using proportional random sampling. Data were analyzed using descriptive analysis and SEM. The result shows that: (1) strategic partner and change agent role, talent management and managers performance are in enough category, (2) positive and significant effect between strategic partner and change agent roles to talent management and its impact to managers performance.

Keywords: *Strategic Partner Role, Change Agent Role, Talent Management, Managers Performance.*

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis: (1) karakteristik dari mitra strategis dan peran agen perubahan, manajemen bakat dan kinerja manajer, (2) pengaruh mitra strategis dan peran agen perubahan untuk manajemen bakat dan dampaknya terhadap kinerja manajer. Sebanyak empat ratus manajer hotel di Bali berpartisipasi dalam penelitian ini dengan menggunakan proporsional random sampling. Data dianalisis menggunakan analisis deskriptif dan SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) mitra strategis dan peran agen perubahan, manajemen bakat dan kinerja manajer termasuk dalam kategori cukup, (2) pengaruh positif dan signifikan antara mitra strategis dan peran agen perubahan untuk manajemen bakat dan dampaknya terhadap kinerja manajer.

Keywords: Peran Mitra Strategis, Peran Agen Perubahan, Manajemen Talenta, kinerja Manajer.

PENDAHULUAN

Saat ini peran dan tanggungjawab manajer mengalami pergeseran, perhatian lebih besar pada peran mitra strategis (Ulrich, 1997), yang dapat memberikan nilai tambah bagi strategi organisasi dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan keunggulan bersaing. Peran mitra strategis membutuhkan pengetahuan, kemampuan dan partisipasi program manajemen sumber daya manusia strategis dalam mendukung strategi organisasi (McCracken and Wallace, 2000; Gill et al. 2004). Margaret (2001) menjelaskan bahwa peran mitra strategis manajer merupakan formulasi peran strategis manajer secara menyeluruh dari berbagai aspek mengacu pada strategi organisasi dalam rangka memperbaiki

kinerja organisasi (Mello, 2002; Dessler, 2006; Christensen, 2006; Armstrong, 2006; Ivan-cевич, 2006; Noe, 2006). Menurutnya peran mitra strategis manajer dipengaruhi oleh: (a) fokus pada pelanggan, (b) budaya dan kepemimpinan, (c) supervisi manajer, (d) lingkungan kerja, (e) keterlibatan manajer dan *teamwork*, (f) pelatihan dan pengembangan, (g) evaluasi dan perbaikan kinerja, (h) faktor pemilihan pekerjaan, (i) iklim pelayanan.

Survei awal mengungkapkan bahwa peran mitra strategis manajer pada hotel berbintang di Bali belum sepenuhnya disadari dan dilaksanakan dan secara keseluruhan berada pada kategori rendah, hal ini dikhawatirkan akan menjadi kendala dan tantangan yang perlu mendapat perhatian serius

pihak manajemen hotel berbintang di Bali. Padahal industri perhotelan menilai investasi pada SDM sangat penting dalam memberikan peran mitra strategis kepada manajer agar memiliki kemampuan lebih dalam memahami dan ikut serta merancang strategi organisasi, berdasarkan pengelolaan kinerja SDM terbaik dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis dan meningkatkan keunggulan bersaing. (Philmore, et al., 2006; Dan-Shang and Chi-Lih, 2008; Jeanette, 2009).

Pada sisi lain manajer juga berperan sebagai agen perubahan yang akan merancang dan mengelola kapasitas perubahan dan perubahan budaya organisasi (Ulrich, 1997). Untuk itu manajer dalam hal ini harus menguasai 4 C (Chris, 2007), yaitu: *competence, commitment, cost effectiveness dan congruents*. Sebagai agen perubahan manajer juga perlu menguasai empat agenda (Ulrich, 1997), yaitu: (a) katalisator/ /sponsor, (b) fasilitator, (c) perancang, (d) demonstrator.

Paul (2002) menjelaskan bahwa peran agen perubahan manajer merupakan kemampuan mentransformasikan potensi yang dimiliki manajer untuk mengelola perubahan budaya organisasi, kemampuan untuk memperbaiki rancangan, implementasi inisiatif dan mengurangi siklus waktu pada seluruh aktivitas organisasi. Faktor yang mempengaruhi peran manajer sebagai agen perubahan sebagai berikut: (a) menentukan perubahan, (b) mengelola kendala perubahan, (c) mengidentifikasi pendekatan implementasi perubahan, (d) meningkatkan dukungan untuk berubah, (e) mengembangkan sasaran perubahan, (f) menciptakan budaya yang sesuai, (g) membangun kapasitas sebagai agen perubahan, (h) perencanaan motivasi, (i) perencanaan komunikasi.

Survei awal yang lain juga mengungkapkan bahwa peran agen perubahan manajer pada hotel berbintang di Bali belum sepenuhnya disadari dan dilaksanakan dan secara keseluruhan peran agen perubahan manajer berada pada kategori rendah, hal ini menjadi kendala dan tantangan yang perlu diperhatikan dan dikelola dalam menciptakan daya saing hotel untuk menawarkan kualitas pelayanan unggul seiring meningkatnya persaingan global. Padahal Anne (2002) mengungkapkan bahwa manajer seharusnya memiliki kemampuan mengelola perubahan

sehingga dapat menghasilkan nilai tambah bagi perusahaan, memahami mengapa organisasi harus siap terhadap perubahan (Lancourt and Savage, 2005). Manajer mengerti proses penting untuk perubahan, membuat komitmen dan menjamin bahwa perubahan sungguh terwujud, mampu beradaptasi dan mengadopsi perubahan dalam menciptakan keunggulan bersaing (Paul, 2003; Sammi, 2004; Anita, 2009).

Manajemen talenta pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey and Company pada pertengahan 1990-an. Lorenzo (2005) menjelaskan manajemen talenta adalah pengelolaan sumber daya manusia dengan menarik, mengembangkan dan mempertahankan SDM secara terintegrasi sehingga dapat memastikan bahwa *the right people with the right skills are in the right place* dalam proses pencapaian kinerja organisasi (Michaels et al. 2001; Berger and Berger, 2003; Sparrow et al. 2004; Bouderau and Ramstad, 2007; Bill and Marcus, 2007). Menurutnya faktor yang mempengaruhi manajemen talenta: (a) strategi mempertahankan SDM, (b) strategi pemilihan SDM, (c) strategis pelatihan, (d) keberadaan SDM dalam organisasi, (e) keinginan SDM untuk tetap bekerja di organisasi, (f) penerimaan kinerja organisasi.

Selanjutnya, survei awal yang lain mengungkapkan bahwa partisipasi manajer dalam manajemen talenta pada hotel berbintang di Bali belum sepenuhnya disadari dan dilaksanakan dan secara keseluruhan partisipasi manajer dalam manajemen talenta berada dalam kategori rendah. Hal menjadi kendala dan tantangan yang harus diperhatikan dan dihadapi oleh pihak manajemen hotel berbintang di Bali. Padahal Watson (2007) menyebutkan meningkatnya permintaan dan kebutuhan akan SDM bertalenta menjadi perhatian penting bagi organisasi (Gillian and Samantha, 2008). Tantangan yang dihadapi organisasi dalam pengelolaan SDM agar berkembang dan dapat meningkatkan kinerja yakni dengan fokus pada program manajemen talenta (Matthew et al. 2006; Josh, 2008; Julia and Evelina, 2008; Sandra, 2008). Begitupula Tom (2008) menyatakan manajemen talenta dalam industri perhotelan menjadi *mindset* organisasi yang akan membutuhkan *superior talent*, yang menjamin *the right people with the right jobs at the right time, based on strategic*

business objectives sebagai *driver of competitive advantage* (Michael, 2007; Paul, 2008; Norma, 2008; Bernadettev and Sheetal, 2008; Margaret, 2008).

Kinerja karyawan menurut Gomes (2001) merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu yang menunjukkan seberapa baik seorang manajer dalam melaksanakan pekerjaannya (Benardin and Russell, 2003; Cascio, 2006; Robbin, 2006; Dessler, 2006; Noe et al. 2006). Menurutnya faktor penilaian terhadap kinerja karyawan yaitu: (a) *Quantity of work*, (b) *Quality of work*, (c) *Job knowledge*, (d) *Creativeness*, (e) *Cooperation*, (f) *Dependability*, (g) *Initiative*, (h) *Personal qualities*.

Survei juga mengungkapkan bahwa kinerja manajer hotel berbintang di Bali belum sepenuhnya disadari dan dilaksanakan dengan baik dan secara keseluruhan kinerja manajer berada pada kategori rendah. Hal ini menandakan bahwa ternyata masih dibutuhkan peningkatan kinerja manajer guna menciptakan *real competitive advantage* bagi hotel. Padahal Mohinder and Anastasia (2007) menyebutkan bahwa organisasi mengelola SDM untuk mengembangkan seluruh potensi yang dimiliki SDM untuk menciptakan kinerja yang baik, dengan menggunakan indikator penilaian kinerja karyawan, sehingga tercipta kinerja karyawan yang baik (May et al. 2004). Mine and Peter (2005) menyebutkan bahwa banyak hotel menilai pengukuran kinerja manajer adalah penting, merefleksikan seluruh lingkungan kerja yang ada dalam hotel termasuk penilaian *employees as well as guests* (Helen and Jackie, 2001; Bob, 2004; Pauline and Geraldine, 2007).

Penelitian ini bertujuan untuk menghasilkan suatu kajian tentang peran mitra strategis dan agen perubahan, partisipasi manajer dalam manajemen talenta dan kinerja manajer dan mengkaji pengaruh peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta serta dampaknya pada kinerja manajer pada hotel berbintang di Bali.

KAJIAN PUSTAKA

Peran Mitra Strategis

Sumber daya manusia adalah mitra strategis untuk memastikan dan menciptakan *organi-*

zational diagnosis dengan melaksanakan langkah dalam organisasi yaitu: menetapkan sistem yang mendasari organisasi; merubah desain ke dalam suatu penilaian kelemahan dan kekuatan organisasi sehingga rencana tindakan organisasi menjadi kenyataan; melaksanakan penilaian untuk perbaikan bagi SDM guna menambah nilai perusahaan melalui perubahan budaya, kompetensi *governance* (desain organisasi, kebijakan, dan komunikasi), proses kerja (pembelajaran dan perubahan), dan kepemimpinan; memusatkan perhatian pada hal yang dianggap penting dari isu organisasi dan mengevaluasi kegiatan pengelolaan SDM sebagai prioritas paling tinggi (Ulrich, 1997).

Menurut Dessler (2006) menyebutkan bahwa manajemen SDM strategi memiliki keterkaitan antara pengelolaan peran strategis SDM dengan tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan budaya organisasi dan menjaga fleksibilitas dan inovasi. (Christensen, 2006; Armstrong, 2006; Ivancevich, 2006; Noe et al, 2006; Mello, 2002).

David (2007) mengatakan bahwa dewasa ini organisasi menghadapi kompleksitas pengelolaan SDM dalam membangun organisasi global yang efektif. Satu alternatif adalah dengan menyediakan SDM dengan kemampuan strategis, memiliki wawasan dan pengalaman global dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjadi *strategic partner* dan efektif untuk bisnis masa datang. (Sharon, 2007; Fiona, 2007; Don et al. 2007; Kathy, 2006; Anonymous, 2006; John, 2005; Margaret, 2001).

Peran Agen Perubahan

Peran agen perubahan merancang dan mengelola kapasitas perubahan dan perubahan budaya (Ulrich, 1997). Ada lima hal yang menantang organisasi dalam perubahan yaitu: (1) globalisasi, (2) profitabilitas melalui pertumbuhan, (3) teknologi, (4) modal intelektual, (5) berubah, berubah dan terus berubah. Untuk menghadapinya organisasi dituntut untuk membangun kapabilitas yang baru yakni dengan mengelola *core assets* dan *core activities* (Anita, 2009). Oleh karenanya SDM dalam organisasi akan terlibat proses perubahan yang menyangkut dimensi (Paul, 2002): (1). *Defining the Change*, (2). *Removing historical*

barriers, (3). Identifying the change implementation approach, (4). Generating sponsorship for change, (5). Develop target readiness, (6). Creating cultural fit, (7). Building agen perubahan capacity, (8). Motivation planning, (9). Communication planning.

Chris (2007) mengatakan bahwa bisnis yang sukses dimasa depan akan membutuhkan usaha untuk mendapatkan dan memberdayakan SDM yang terbaik dengan membangun hubungan dengan pelanggan. Perubahan peran SDM inilah yang akan dapat bertahan dimasa mendatang sebagai agen perubahan. (Peter, 2004; Sammi, 2004; Paul, 2003; Anne, 2002; Robert, 2001).

Manajemen Talenta

Istilah manajemen talenta bermaksud memaksimalkan kinerja sumber daya manusia dan organisasi dalam pencapaian potensi terbaiknya menghadapi tantangan bisnis. (Amy, 2007; Parminder, 2009; Boudreau dan Peter., 2007; Berger and Berger; 2003; Michaels et al. 2001; Bill and Marcus, 2007; Sparrow et.al. 2004)

Strategi manajemen talenta pada perusahaan seharusnya disesuaikan dengan visi, tujuan, dan strategi perusahaan, agar SDM perusahaan dapat secara dinamis pula menyesuaikan strategi bersaing menghadapi perubahan lingkungan bisnis. (Carol, 2004; Jyotsna, 2007). Saat ini perkembangan manajemen talenta sendiri meningkat pesat. Konsep *Talent Based Human Resouce Management* (TBHRM) perlahan tapi pasti dinilai banyak praktisi sebagai konsep yang lebih lengkap dan menyeluruh. Manajemen talenta dapat meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja karyawan dalam mencapai *business performance* yang diharapkan (Taleo, 2006; Michiel and Jan, 2005; Ian, 2007; Rakesh and Jyotsna, 2009).

Peters (2006) menyebutkan bahwa di era ketika *value added* tercipta dari kreatifitas, keunikan, semangat, keterlibatan SDM bertalenta menjadi basis utama *competitive advantage*, seluruh bagian organisasi harus mencerminkan diri mereka sendiri sebagai organisasi yang *well talented management* (Boudreau, 2003; Karen, 2007; Ian, 2007; Jyotsna, 2007; Rod, 2007; Fay, 2007; Rebecca, 2006; Chris, 2007; Alison et al. 2006; Guy et al. 2007; Lorenzo, 2005).

Kinerja Manajer

Untuk mengetahui kinerja manajer berbagai faktor perlu dipertimbangkan dalam menilai kinerja manajer. Cascio (2006) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi kinerja karyawan secara sistematis berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan individu atau kelompok yang dikaitkan dengan kinerja standar. Tiga kualifikasi penting bagi pengembangan kriteria kinerja yang dapat diukur secara obyektif, yaitu: (1) *relevancy*, (2) *reliability*, dan (3) *discrimination* (Dessler, 2006; Bernarddin and Russel, 2003; Noe, 2006; Howard, 2007).

Susan (2007), menjelaskan bahwa proses penilaian kinerja seperti praktek tradisional dilaksanakan secara mendasar sebagai *value-based, vision-driven, mission-oriented*. Tidak ada sistem penilaian kinerja yang sempurna, dan tidak ada sistem secara sempurna dapat dipercaya dalam mengukur kinerja karyawan (Ann, 2007; Laurie, 2007; David, 2007; Judd et al. 2006).

Kerangka Pemikiran

Keterkaitan peran mitra strategis terhadap manajemen talenta

Peran mitra strategis menjadi perdebatan dalam implementasi pengelolaan SDM di dalam organisasi. Hal ini muncul berkenaan dengan nilai yang diciptakan peran mitra strategis SDM dalam organisasi yang mempengaruhi isu sentral SDM yang banyak dibicarakan, yaitu: *talent management, performance management, alignment of human capital*. (David, 2007; Marcus, 2007; Andrew and Matthew, 2006; Malcolm, 2006; Phil and Shaun, 2005; Dreher, 2001; Andrew, 2005; Anonymous, 1999). Rumusan hipotesis keterkaitan peran mitra strategis terhadap manajemen talenta adalah sebagai berikut:

H1: Peran mitra strategis berpengaruh terhadap manajemen talenta pada hotel berbintang di Bali.

Keterkaitan peran agen perubahan terhadap manajemen talenta

Hubert (2006) menjelaskan bahwa sebelum perubahan budaya dalam organisasi bisa efektif, seharusnya lakukan perencanaan perubahan terlebih dahulu. Pertama dimulai dengan *self-*

learning dan *self-knowledge* sebagai wujud peran agen perubahan untuk mengimplementasikan konsep *personal balance scorecard* (PBSC) dan *organizational balance scorecard* (OBSC), sehingga perubahan yang direncanakan akan bisa terlaksana dengan baik. Integrasi tersebut dipaparkan lewat PBSC dan OBSC dalam proses pengembangan kompetensi dan akhirnya akan menghasilkan efektifitas manajemen talenta. (Elissa, Tina and Nidhi, 2005; Anonymous, 2007; Edward, 2005; Cheryl, 2005; Anonymous, 2005; Ulrich, 1997). Rumusan hipotesis keterkaitan peran agen perubahan terhadap manajemen talenta adalah sebagai berikut:

H2: Peran agen perubahan berpengaruh terhadap manajemen talenta pada hotel berbintang di Bali.

Keterkaitan peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta

Lea (2004) menjelaskan bahwa organisasi menghadapi kompleksitas tantangan yang mengancam dimasa depan. Persiapan untuk menghadapi hal tersebut yaitu dengan ikutserta berperan dalam dinamika perubahan keputusan pengelolaan strategis SDM yang berkaitan dengan tujuan strategis organisasi agar dapat meningkatkan manajemen talenta organisasi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan mencapai kinerja unggul organisasi. (Dreher, 2001; Anonymous, 2006; Joan, 2004; Malcolm, 2006; Elissa, Tina and Nidhi, 2005; Edward, 2005). Rumusan hipotesis keterkaitan peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta adalah sebagai berikut:

H3: Peran mitra strategis dan agen perubahan berpengaruh terhadap manajemen talenta pada hotel berbintang di Bali.

Keterkaitan peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta serta dampaknya pada kinerja manajer

Dreher (2001) menjelaskan bahwa perubahan yang terjadi pada strategi bisnis akan dapat berdampak pada praktek strategi SDM. Oleh karenanya dibutuhkan kesesuaian fungsi strategi SDM dengan strategi bisnis dengan tetap berperan menjadi agen perubahan. Pengelolaan peran SDM dalam perubahan akan secara signifikan mempengaruhi kegiatan pengelolaan talenta organisasi dan memberikan

perhatian pada kinerja SDM dan strategi organisasi serta nilai inti organisasi. Dan hubungan antara strategi SDM dengan strategi bisnis hanya dapat dibuat dengan analisis perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam peran sebagai agen perubahan pada bisnis. (Lea, 2004; Elissa, Tina and Nidhi, 2005; Anonymous, 2006; Malcolm, 2006; Andrew, Matthew, 2006).

Hal ini diperkuat oleh penelitian yang dilakukan Joan (2004) mengemukakan bahwa untuk dapat berhasil, sebuah organisasi bisnis memerlukan perencanaan SDM. Dan SDM tersebut berperan sebagai mitra strategis untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi bisnis. Perencanaan SDM harus berdasarkan kepercayaan, sehingga dapat efektif dan mampu beradaptasi dengan cepatnya perubahan. Pada peran seperti ini SDM sebagai mitra strategis dan agen perubahan, karena pengelolaan SDM selalu berubah. Peran mitra strategis dan agen perubahan ini faktor yang mempengaruhi pengelolaan talenta organisasi yang memegang peran yang sangat signifikan dalam menghadapi tantangan kinerja bisnis jangka panjang. (Michae, 2003; Phil and Shaun, 2005; Andrew, 2005; Edward, 2005; Cindy and Michael, 2006). Rumusan hipotesis keterkaitan peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta serta dampaknya pada kinerja manajer adalah sebagai berikut:

H4: Peran mitra strategis dan agen perubahan berpengaruh terhadap manajemen talenta dan memiliki dampak pada kinerja manajer pada hotel berbintang di Bali.

METODE PENELITIAN

Operasionalisasi Variabel

Penelitian ini mengacu pada peran mitra strategi yang diungkapkan Margaret (2001) terdiri dari 8 dimensi dan diukur dengan skala likert sebanyak 15 pertanyaan. Variabel peran agen perubahan yang diungkapkan Paul (2002) terdiri dari 9 dimensi dengan 17 item pertanyaan skala likert.

Sedangkan variabel manajemen talenta mengacu pada Lorenzo (2005) yang meliputi 6 dimensi dengan 16 pertanyaan dalam skala likert. Selanjutnya variabel kinerja manajer dari Gomes (2001) menyangkut 8 dimensi dengan 16 item pertanyaan skala likert.

Sumber Dan Cara Penentuan Data

Populasi penelitian ini adalah manajer hotel berbintang di Bali, dengan jumlah sampel sebanyak 400. Pengambilan sampel dengan metode acak proporsional (*Proportional Random Sampling*), dengan ketentuan sampel adalah manajer dari tingkat supervisor sampai tingkat manajer departemen. Cara penentuan data dalam penelitian ini adalah data primer melalui penyebaran kuesioner, wawancara langsung dengan responden. Sedangkan data sekunder diperoleh dari kantor Dinas Pariwisata dan Budaya Bali, Kantor Biro Pusat Statistik Bali, dan Hotel berbintang di Bali.

Pengujian Instrumen Penelitian

Dalam penelitian ini pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan instrumen kuesioner, oleh karena itu instrumen penelitian perlu diuji coba pada responden yang lain untuk mengetahui tingkat validitas dan reliabilitas.

Teknik Analisis

Analisis dan interpretasi data dalam penelitian ini dengan menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif. Metode kualitatif berupa deskriptif data yang masuk dengan analisis distribusi frekuensi dan diberi penjelasan. Sedangkan metode kuantitatif berupa analisis hubungan antar variabel yang diteliti menggunakan alat analisis *Structural Equation Modelling (SEM)* (Hair et al., 2006).

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Analisis Deskriptif Peran Mitra Strategis

Kategori pelaksanaan peran mitra strategis manajer pada hotel berbintang di Bali (lampiran 1) menunjukkan bahwa hasil skoring untuk peran mitra strategis manajer secara total berada pada kategori cukup. Supervisi karyawan merupakan komponen yang lebih tinggi dalam pelaksanaan peran mitra strategis manajer dibandingkan dengan komponen lainnya. Hal ini dapat dilihat dari skor fokus pada pelanggan yang diperoleh berada pada kategori cukup, budaya dan kepemimpinan yang diperoleh berada pada kategori tinggi. Supervisi karyawan yang diperoleh berada pada kategori tinggi, lingkungan kerja yang diperoleh berada pada kategori cukup, keterlibatan

karyawan dan timwork yang diperoleh berada pada kategori tinggi, pelatihan dan pengembangan yang diperoleh berada pada kategori cukup, evaluasi dan perbaikan kinerja yang diperoleh berada pada kategori cukup tinggi, faktor pemilihan pekerjaan yang diperoleh berada pada kategori cukup dan iklim pelayanan yang diperoleh berada pada kategori tinggi.

Analisis Deskriptif Peran Agen Perubahan

Kategori pelaksanaan peran agen perubahan manajer pada hotel berbintang di Bali (lampiran 2) menunjukkan bahwa hasil skoring untuk pelaksanaan peran agen perubahan manajer pada hotel berbintang di Bali termasuk dalam kategori cukup. Menciptakan budaya yang sesuai merupakan komponen yang lebih tinggi dalam pelaksanaan peran manajer sebagai agen perubahan dibandingkan dengan komponen lainnya. Hal ini dapat dilihat dari menentukan perubahan yang masuk kategori cukup, mengelola kendala perubahan yang masuk kategori cukup, pendekatan identifikasi implementasi perubahan yang masuk kategori cukup, meningkatkan dukungan untuk berubah yang masuk kategori cukup, mengembangkan sasaran perubahan yang masuk kategori cukup, menciptakan budaya yang sesuai yang masuk kategori cukup, membangun kapasitas sebagai agen perubahan yang masuk kategori cukup, perencanaan motivasi yang masuk kategori cukup dan perencanaan komunikasi yang masuk kategori cukup.

Analisis Deskriptif Manajemen Talenta

Kategori partisipasi manajer dalam manajemen talenta pada hotel berbintang di Bali (lampiran 3) menunjukkan bahwa hasil skoring untuk partisipasi manajer dalam manajemen talenta secara total masuk kategori cukup. Penerimaan kinerja organisasi yang lebih tinggi dalam partisipasi manajer dalam manajemen talenta dibandingkan dengan lainnya. Hal ini dapat dilihat dari strategi mempertahankan karyawan yang masuk kategori cukup, strategi pemilihan manajer yang masuk kategori cukup, strategi pelatihan karyawan yang masuk kategori cukup, keberadaan manajer di dalam organisasi yang masuk kategori cukup, keinginan manajer tetap bekerja di organisasi yang masuk kategori

cukup dan penerimaan kinerja organisasi yang masuk kategori cukup.

Analisis Deskriptif Kinerja Manajer

Kategori partisipasi manajer dalam kinerja manajer pada hotel berbintang di Bali (lampiran 4) menunjukkan bahwa hasil skoring untuk partisipasi manajer dalam kinerja manajer secara total masuk kategori cukup. Pemahaman prosedur kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan lainnya. Hal ini dapat dilihat jumlah pekerjaan yang masuk kategori cukup, kualitas pekerjaan yang masuk kategori cukup, pemahaman prosedur kerja yang masuk kategori tinggi, kreativitas yang masuk kategori tinggi, kerjasama yang masuk kategori cukup, kemampuan mendelegasikan pekerjaan yang masuk kategori cukup, inisiatif yang masuk kategori cukup dan kualitas pribadi yang masuk kategori cukup.

Analisis Pengaruh Peran Mitra Strategis Dan Agen Perubahan Terhadap Manajemen Talenta Serta Dampaknya Pada Kinerja Manajer

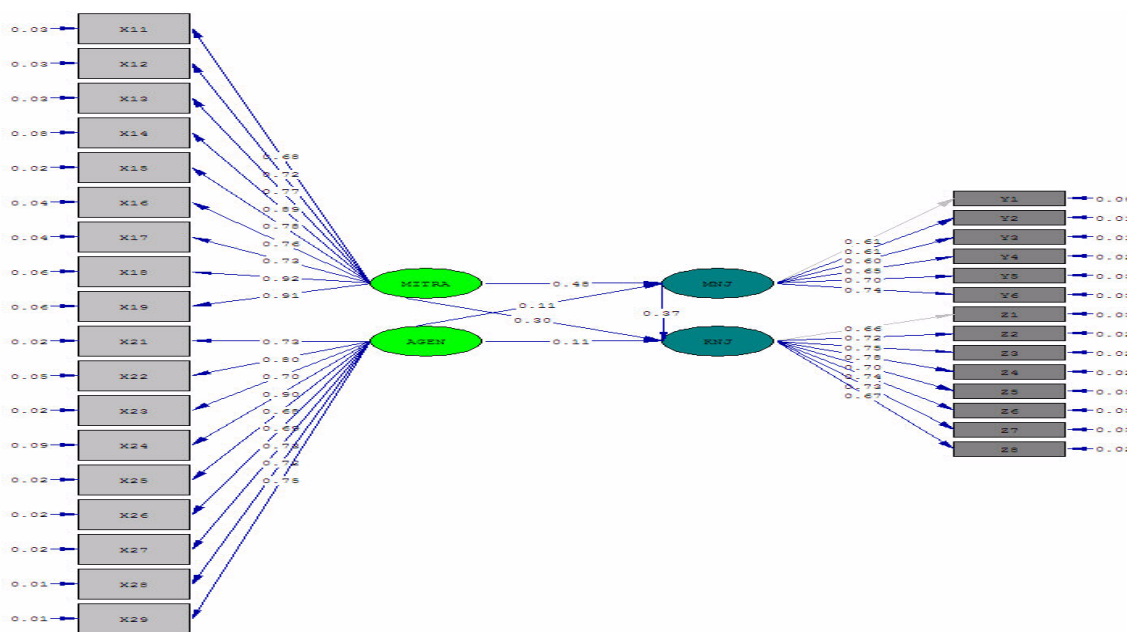
Pengujian pengaruh peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta

serta dampaknya pada kinerja manajer dapat dilihat pada Gambar 1.

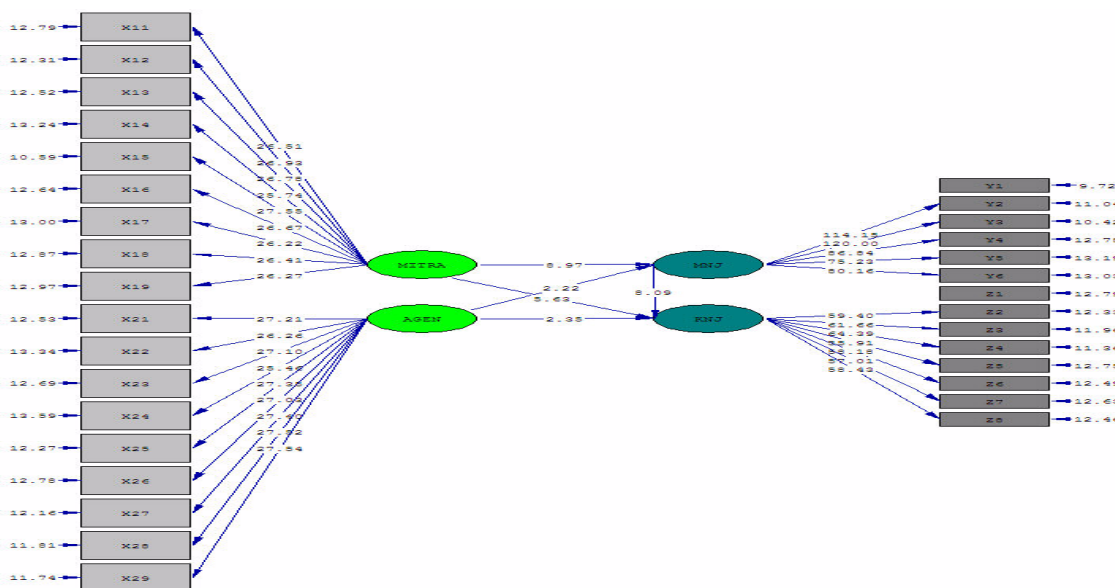
Untuk menguji pengaruh Peran Mitra Strategis dan Agen Perubahan terhadap Manajemen Talenta digunakan uji t dengan kriteria uji untuk α penelitian sebesar 0,05; nilai untuk batas dinyatakan uji signifikansi adalah 1,965. Hasil perbandingan antara nilai t hitung dengan t tabel untuk uji parsial dapat dilihat pada tabel 1.

Jadi terdapat pengaruh peran mitra strategis terhadap manajemen talenta, terdapat pengaruh peran agen perubahan terhadap manajemen talenta, dan terdapat pengaruh peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta yang signifikan secara pengujian statistik karena nilai t hitung untuk setiap pengujian lebih besar dari t tabel 1,965.

Untuk menguji pengaruh Peran Mitra Strategis Dan Agen Perubahan Terhadap Manajemen Talenta Serta Dampaknya Pada Kinerja Manajer digunakan uji t dengan kriteria uji untuk α penelitian sebesar 0,05; nilai untuk batas dinyatakan uji signifikansi adalah 1,965. Hasil perbandingan antara nilai t hitung dengan t tabel untuk uji parsial dapat dilihat pada tabel 2.



Gambar 1a: Path Diagram Model Struktural Pengaruh Peran Mitra Strategis Dan Agen Perubahan Terhadap Manajemen Talenta Serta Dampaknya Pada Kinerja Manajer (nilai estimasi)



Gambar 1b: Path Diagram Model Struktural Pengaruh Peran Mitra Strategis Dan Agen Perubahan Terhadap Manajemen Talenta Serta Dampaknya Pada Kinerja Manajer (nilai t_{hitung})

Tabel 1: Uji Pengaruh Peran Mitra Strategis dan Agen Perubahan terhadap Manajemen Talenta

No	Uji	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Hasil	Kesimpulan
1.	Peran Mitra Strategis berpengaruh terhadap Manajemen Talenta	0.48	8.97	1.965	Uji Signifikan	Terdapat pengaruh Peran Mitra Strategis terhadap Manajemen Talenta
2.	Peran Agen Perubahan berpengaruh terhadap Manajemen Talenta	0.11	2.22	1.965	Uji Signifikan	Terdapat pengaruh Peran Agen Perubahan terhadap Manajemen Talenta

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian.

Tabel 2: Uji Pengaruh Peran Mitra Strategis Dan Agen Perubahan Terhadap Manajemen Talenta Serta Dampaknya Pada Kinerja Manajer.

No	Uji	Koefisien Jalur	t_{hitung}	t_{tabel}	Hasil	Kesimpulan
1.	Peran Mitra Strategis berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan	0.30	5.63	1.965	Uji Signifikan	Terdapat pengaruh peran Mitra Strategis terhadap Kinerja manajer
2.	Peran Agen Perubahan berpengaruh terhadap Kinerja manajer	0.11	2.35	1.965	Uji Signifikan	Terdapat pengaruh peran Agen Perubahan terhadap Kinerja manajer
3.	Manajemen Talenta berpengaruh terhadap Kinerja manajer	0.37	8.09	1.965	Uji Signifikan	Terdapat pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja manajer

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian.

Berdasarkan uji di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh peran mitra strategis terhadap kinerja manajer, terdapat pengaruh peran agen perubahan terhadap kinerja manajer dan terdapat pengaruh

manajemen talenta terhadap kinerja manajer yang signifikan secara pengujian statistik karena nilai t_{hitung} untuk setiap pengujian lebih besar dari t_{tabel} 1,965.

Berdasarkan hasil perhitungan diperoleh total pengaruh peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta serta dampaknya pada kinerja manajer adalah sebesar 0.4300 (43.00%) dan pengaruh faktor lain sebesar 0.5700 (57.00%). Pengaruh peran mitra strategis terhadap kinerja manajer adalah sebesar 16.95%. Pengaruh peran agen perubahan terhadap kinerja manajer adalah sebesar 4.61%. Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja manajer adalah sebesar 21.35%. Rangkuman hasil Pengaruh Peran Mitra Strategis Dan Agen Perubahan Terhadap Manajemen Talenta Serta Dampaknya Pada Kinerja Manajer dapat dilihat pada tabel 3.

PEMBAHASAN

Hasil pengujian mengenai pengaruh peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta serta dampaknya pada kinerja manajer hotel berbintang di Bali menunjukkan adanya pengaruh yang bermakna dari ketiga variabel (peran mitra strategis dan peran agen perubahan serta manajemen talenta) terhadap kinerja manajer hotel berbintang di Bali. Secara total diperoleh 42.91% perubahan

kinerja manajer hotel berbintang di Bali dapat dijelaskan oleh peran mitra strategis dan peran agen perubahan serta manajemen talenta.

Hal ini berarti peran mitra strategis dan peran agen perubahan dan manajemen talenta secara bersama berperan dalam upaya membentuk, mempertahankan dan meningkatkan kinerja manajer hotel berbintang di Bali. Dengan demikian pengaruh peran mitra strategis dan peran agen perubahan terhadap manajemen talenta serta berdampak pada kinerja manajer hotel berbintang di Bali dapat diterima.

Pengaruh peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta serta dampaknya pada kinerja manajer hotel berbintang di Bali adalah positif; artinya peran mitra strategis yang relatif tinggi atau tingkat peran mitra strategis manajer yang dirasakan pada tingkat yang relatif tinggi, peran agen perubahan yang relatif tinggi atau tingkat yang relatif tinggi; serta manajemen talenta yang relatif tinggi akan dapat menentukan kinerja manajer hotel berbintang di Bali yang lebih tinggi.

Tabel 3: Rangkuman Hasil Pengaruh Peran Mitra Strategis Dan Agen Perubahan Terhadap Manajemen Talenta Serta Dampaknya Pada Kinerja Manajer.

Variabel	Pengaruh (%)				
	Rumus	Langsung	Tidak Langsung	Keterangan	Total
Peran Mitra Strategis	$\gamma^2_{\eta_2\xi_1}$	9.00%			
	$\gamma_{\eta_2\xi_1} \times r_{\xi_2\xi_1} \times \gamma_{\eta_2\xi_2}$		1.85%	Melalui ξ_2	16.95%
	$\gamma_{\eta_2\xi_1} \times r_{\xi_1\eta_1} \times \beta_{\eta_2\eta_1}$		6.11%	Melalui η_1	
Peran Agen Perubahan	$\gamma^2_{\eta_2\xi_2}$	1.21%			
	$\gamma_{\eta_2\xi_2} \times r_{\xi_1\xi_2} \times \gamma_{\eta_2\xi_1}$		1.85%	Melalui ξ_1	4.61%
	$\gamma_{\eta_2\xi_2} \times r_{\xi_2\eta_1} \times \beta_{\eta_2\eta_1}$		1.55%	Melalui η_1	
Manajemen Talenta	$\beta^2_{\eta_2\eta_1}$	13.69%			
	$\beta_{\eta_2\eta_1} \times r_{\xi_1\eta_1} \times \gamma_{\eta_2\xi_1}$		6.11%	Melalui ξ_1	21.35%
	$\beta_{\eta_2\eta_1} \times r_{\xi_2\eta_1} \times \gamma_{\eta_2\xi_2}$		1.55%	Melalui ξ_2	
Pengaruh Peran Mitra Strategis dan Peran Agen Perubahan terhadap Manajemen Talenta dan dampaknya pada Kinerja Manajer				$R^2_{\eta_1\xi_1\xi_2}$	42.91%
Variabel Luar terhadap Kinerja Manajer				ζ	57.09%

Sumber : Hasil Pengolahan Data Penelitian.

Pengaruh variabel lain terhadap kinerja manajer yang ditunjukkan oleh epsilon (ζ) yaitu sebesar 57.09%; hal ini mengindikasikan bahwa masih terdapat variabel lainnya yang turut serta mempengaruhi kinerja manajer pada hotel berbintang di Bali di luar variabel peran mitra strategis dan peran agen perubahan serta manajemen talenta yang memerlukan penelitian lebih lanjut. Berdasarkan ketiga pengaruh tersebut yaitu variabel manajemen talenta paling besar pengaruhnya terhadap kinerja manajer hotel berbintang yaitu sebesar 21.35% dibandingkan dua variabel lainnya yakni pengaruh peran mitra strategis terhadap kinerja manajer adalah sebesar 16.95% diperoleh lebih besar dari pengaruh peran agen perubahan terhadap kinerja manajer adalah sebesar 4.61%.

Berdasarkan penjelasan diatas, berarti terdapat pengaruh positif dan signifikan antara peran mitra strategis dan peran agen perubahan terhadap manajemen talenta serta berdampak pada kinerja manajer. Implikasi temuan penelitian dapat ditinjau dari sudut pandang teori manajemen sumber daya manusia menunjukkan bahwa terdapat pengaruh peran mitra strategis dan agen perubahan terhadap manajemen talenta serta berdampak pada kinerja manajer pada Hotel Berbintang di Bali. Berarti semakin baik pelaksanaan peran mitra strategis dan agen perubahan manajer akan diikuti pula baiknya pelaksanaan manajemen talenta yang akan berdampak pada peningkatan kinerja manajer pada hotel berbintang di Bali. Ini berarti bahwa pihak manajemen hotel berbintang hendaknya meningkatkan peran mitra strategis dan agen perubahan serta pelaksanaan manajemen talenta dan melaksanakan evaluasi kinerja manajer. Temuan ini membuktikan bahwa pihak hotel berbintang harus memperhatikan peran mitra strategis dan agen perubahan dan manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja manajernya. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan Andrew and Matthew (2006) bahwa perubahan yang terjadi pada strategi hotel berbintang akan dapat berdampak pada pengelolaan strategi SDM. Oleh karenanya dibutuhkan kesesuaian fungsi strategi SDM dengan strategi hotel berbintang dengan tetap berperan menjadi agen perubahan. Pengelolaan peran SDM sebagai mitra strategis dan agen perubahan akan secara signifikan mempengaruhi kegiatan pengelolaan talenta

organisasi dan memberikan perhatian pada peningkatan kinerja SDM dan strategi organisasi serta nilai inti organisasi.

Dari sudut pandang manajerial, temuan penelitian ini menunjukkan bahwa semakin baik pelaksanaan peran mitra strategis dan agen perubahan manajer diikuti oleh semakin baiknya pelaksanaan manajemen talenta serta terjadi peningkatan kinerja SDM pada hotel berbintang di Bali. Hubungan antara strategi SDM dengan strategi hotel hanya dapat dibuat dengan analisis perubahan lingkungan internal dan eksternal organisasi dalam peran sebagai agen perubahan pada bisnis. Untuk dapat berhasil, hotel berbintang di Bali memerlukan perencanaan SDM, seharusnya SDM tersebut berperan menjadi mitra strategis untuk mengembangkan keterampilan dan kompetensi bisnis. Perencanaan SDM yang strategis harus berdasarkan kepercayaan, sehingga dapat efektif dan mampu beradaptasi dengan cepatnya perubahan. Pada peran seperti ini manajer sebagai mitra strategis dan agen perubahan, karena pengelolaan SDM selalu berubah sebagai akibat adaptasi dan adopsi strategi hotel dalam menghadapi persaingan global. Peran mitra strategis dan agen perubahan ini merupakan faktor yang mempengaruhi pengelolaan talenta hotel berbintang dan memegang peran yang sangat signifikan dalam menghadapi tantangan kinerja SDM dan kinerja hotel berbintang di Bali untuk jangka panjang.

PENUTUP

Pelaksanaan peran mitra strategis manajer termasuk kategori cukup, hal ini berarti bahwa pelaksanaan peran manajer sebagai mitra strategis pada hotel berbintang di Bali masih perlu untuk ditingkatkan lagi agar di masa mendatang dapat mencapai kategori yang sangat tinggi. Dalam upaya meningkatkan kinerja manajer hotel berbintang di Bali perlu memberdayakan dan meningkatkan peran mitra strategis manajer agar menjadi lebih baik.

Pelaksanaan peran agen perubahan manajer termasuk kategori cukup, hal ini berarti bahwa pelaksanaan peran manajer sebagai agen perubahan pada hotel berbintang di Bali masih perlu untuk ditingkatkan lagi agar di masa mendatang dapat mencapai kategori yang sangat tinggi, yaitu dengan memberdaya-

kan dan meningkatkan peran agen perubahan manajer agar menjadi lebih baik.

Partisipasi manajer dalam manajemen talenta termasuk kategori cukup, hal ini berarti bahwa partisipasi manajer dalam manajemen talenta pada hotel berbintang di Bali masih perlu untuk ditingkatkan lagi agar di masa mendatang dapat mencapai kategori yang sangat tinggi, yaitu dengan memberdayakan dan meningkatkan partisipasi manajer dalam pelaksanaan manajemen talenta agar menjadi lebih baik.

Partisipasi manajer dalam kinerja manajer termasuk kategori cukup, hal ini berarti bahwa partisipasi manajer dalam kinerja manajer pada hotel berbintang di Bali masih perlu untuk ditingkatkan lagi agar di masa mendatang dapat mencapai kategori yang sangat tinggi, yaitu dengan menerapkan penilaian kinerja manajer di samping dilakukan atasan juga dilakukan rekan sekerja, bawahan dan pengguna jasa, dalam hal ini adalah wisatawan, dimaksudkan untuk menghindari subjektivitas penilaian, dan hasil penilaian tersebut diberikan sebagai umpan balik kepada hotel berbintang untuk dikelola dan ditindaklanjuti bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi.

Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara peran mitra strategis dan peran agen perubahan terhadap manajemen talenta serta berdampak pada kinerja manajer. Berarti semakin baik pelaksanaan peran mitra strategis dan agen perubahan manajer akan diikuti pula baiknya pelaksanaan manajemen talenta yang akan berdampak pada peningkatan kinerja manajer pada hotel berbintang di Bali. Temuan ini membuktikan bahwa pihak hotel berbintang harus memperhatikan peran mitra strategis dan agen perubahan manajer dan manajemen talenta dalam meningkatkan kinerja manajernya. Oleh karenanya dibutuhkan kesesuaian fungsi strategi SDM dengan strategi hotel berbintang dengan tetap berperan menjadi agen perubahan. Pengelolaan peran SDM sebagai mitra strategis dan agen perubahan akan secara signifikan mempengaruhi kegiatan pengelolaan talenta organisasi dan memberikan perhatian pada peningkatan kinerja SDM dan strategi organisasi serta nilai inti organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Alison C., E. Jeff., K. Suzanne., R. Louise., R. Mark. And S. Rajesh. 2006. Talent

Management Supplement. *Oracle HRMS*. Release 11 and 12. December.

Amy H. 2007. *Talent Management FAQ*, <http://www.hrworld.com/whitepaper/definitive-itm-guide/> Diakses tanggal 20 November 2007.

Andrew M. 2005. Helping HR to Understand the Strategic Value Chain, *Strategic HR Review*. Chicago: Nov/Dec 2005. . 5 (1). 32 -44.

Andrew, NG. and PJ. Matthew. 2006. Leadership Competencies: An Introduction, *Journal of Healthcare Management*, Chicago: Jan/Feb 2006. 51 (1). 13 - 18.

Ann, P. 2007. C-Suite Worries Over Succession Planning, *HR Magazine*. Alexandria: Dec 2007. 52 (I). 12-22.

Anne, K. 2002. Partners for change, *CA Magazine*. Toronto:Jan/Feb 2002 . 135 (1). 1-33.

Anita, MM. 2009. *How Industries Evolve Principles Performance*. Boston University School of Management, <http://www.amazon.com/>. Diakses tanggal 29 September 2009.

Anonymous. 1999. People are assets, too, *Business Asia*. New York: Sep 6, 1999. 31 (1). 1-18.

Anonymous. 2005. The Top HR Issues for 2005, *HR Focus*. New York: Jan 2005. 82 (1). 1-2.

Anonymous. 2006. Many Actions Add Up to Successful Talent Management, *HR Focus*. New York: Jul 2006. 83 (7).3-5.

Anonymous. 2006. Influence decisions as an HR business partner, *Strategic HR Review*. Chicago: Jan/Feb 2006. 5 2). 5

Anonymous. 2007. Take Talent Management to the Next Level, *HR Focus*. New York: Nov 2007. 84 (11). 1-4.

Armstrong, M. 2006. *Strategic Human Resource Management : a Guide to Action*. USA.Thomson-Shore, Inc.

Berger, L.A. and Berger, D.R. 2003. *The Talent Management Handbook: Creating*

- Organizational Excellence by Identifying, Developing, and Promoting Your Best People.* New York. McGraw Hill.
- Benardin, HJ and JEA, Russel. 2003. *Human Resource Management.* Second Edition. New York: McGraw-Hill.
- Bernadette, S. and R, Sheetal. 2008. Talent management in hospitality: graduate career success and strategies, *UK International Journal of Contemporary Hospitality Management.* 20 (7). 781-791.
- Bill, D. and W. Marcus. (2007), *Talent Management for Dummies*, Indianapolis, USA: Wiley Publishing, Inc.
- Bob, B. 2004. Critical success factors in UK budget hotel operations, *International Journal of Operations and Production Management.* 24 (9). 944-969.
- Boudreau, JW. 2003. Sustainability and the Talentship Paradigm: Strategic Human Resource Management Beyond the Bottom Line, *Center for Advanced Human Resource Studies (CAHRS), CAHRS Working Paper Series*, Cornell University.
- Boudreau, JW. and MR. Peter. 2007. *Beyond HR: the new science of human capital*, USA: Harvard Business School.
- Carol B. 2004. Build a Talent Strategy to achieve your desired business results, *Handbook of Business Strategy.* 133-139.
- Cascio, WF. 2006. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*, Seventh Edition, New York : Mc. Graw Hill, Irwin.
- Cheryl, F. 2005. HR's role in talent management and driving business results, *Employment Relations Today.* Hoboken: Spring 2005. 32 (1).55-62.
- Chris, A. 2007. Don't forget that expertise is only a means to an end, *American Agent and Broker.* St. Louis. 79 (2); 14-16.
- Chris, W. 2007. Matching supply to demand A strategic approach to talent management, *Hay Group's UK Talent Practice Leader*, chris_watkin@haygroup.com, dd +44 (0)20 7856 7310.
- Christensen, R. 2006. *Roadmap to strategic HR : turning a great idea into a business reality.* USA. New York. AMACOM.
- Cindy, M and W. Michael. 2006. Talent Management in the 21st Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers, *The Journal for Quality and Participation.* Cincinnati. 29 (4). 4-9.
- Dan-Shang, W. and S. Chi-Lih. 2008. Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?, *International Journal of Manpower.* 29 (2). 92-110.
- David, F. 2007. Advanced TM, . *Leadership Excellence.* Provo. 24 (11). 14-15.
- David, S. 2007. Factors to Motivate Employee Performance, *Rural Telecommunications.* Washington. 26 (3). 44-46.
- Dessler, G. 2006. *Human Resources Management*, Ninth Edition, International Edition, Canada: Prentice Hall International Inc.
- Don, S. and Darryl M. 2007. The 5 dragons that can burn your culture and how HR can be your strategic weapon, *SuperVision.* 68 (5). 9-12.
- Dreher, G. 2001. Aligning HR with business goals, Surveys edition, *Financial Times.* London (UK). Oct 22. 06.
- Michaels, E., H. Handfield-Jones and B. Axelrod. 2001. *The War for Talent*, Boston: Harvard Business School Press.
- Edward, EL. 2005. From human resource management to organizational effectiveness. *Human Resource Management.* Hoboken. 44 (2). 165-170.

- Elissa, T., K. Tina. and V. Nidhi. 2005. Next-Generation Talent Management: Insights On How Workforce Trends Are Changing The Face Of Talent Management, *Business Credit*. New York.107 (7). 20-28.
- Fay, H. 2007. Control and Customization, *Workforce Management*. Costa Mesa. 86 (19). 42-42.
- Fiona, E. 2007. The benefits of partnership for OD and HR, *Strategic HR Review*. Chicago. 6 (4). 32-36.
- Gill, M., W. Sandra. and Q. Samantha. 2004. Quality service in the international hotel sector A catalyst for strategic human resource development?, *Journal of European Industrial Training*.28 (2/3/4). 159-182.
- Gillian, AM. and M. Samantha. 2008. Talent management in hospitality and tourism in Scotland Operational implications and strategic actions, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Glasgow Caledonian University. UK. Glasgow. 20(7). 820-830.
- Gomes, FB. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia* Cetakan Kelima. Andi Offset. Yogyakarta.
- Guy, L. and S. Ina. 2007. Talent management: a strategic imperative, *Ashridge Business School*. <http://www.ashridge.org.uk>. Diakses 12 Agustus 2008
- Hair, JF.Jr., RE. Anderson., LT.Ronald. and CB. William. 2006. *Multivariate Data Analysis*. 7th edition. London: Prentice Hall International Inc.
- Hammer, M. and J. Champy. 2003. *Reengineering the corporation: A manifesto for business revolution*. New York: Harper Collins.
- Helen, A. and BB. Jackie. 2001. Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. MCB University Press. 128-135
- Howard, R. 2007. Fostering a Performance-Driven Culture in the Public Sector, *Public Manager*. Potomac.36 (3). 51-57.
- Hubert R. 2006. Change your organization, start with yourself, *Training and Management Development Methods*. Bradford. 20 (4;). 437-449.
- Ian, C. 2007. Talent management: making it real, *Development and Learning in Organizations* 21 (2). 4-6.
- Ivancevich, JM. 2006. *Human Resources Management*, Ninth edition, Toronto: Mc. Graw Hill, Irwin,.
- Jeanette, L. 2009. From administrative expert to strategic partner, *Employee Relations*. 31(2). 182-196.
- Joan, EP. 2004. The Implementation of Workforce and Succession Planning in the Public Sector, *Public Personnel Management*. Washington. 33 (4). 389-395.
- John, H. 2005. Strategic HR means engaging staff, *Canadian HR Reporter*. Toronto. 18 (15). 26-26.
- Josh, B. (2008). Talent Management: State of the Industry, *Bersin and Associates*, Oakland, California: LRP Publications
- Judd, HM., L. Reiner. and AG. Mark. 2006. Production employee performance at a furniture manufacturer: The importance of supportive supervisors, *Forest Products Journal*. Madison. 56 (6). 19-25.
- Julia, CH. and R. Evelina. 2008. Talent management: A strategy for improving employee recruitment, retention and engagement within hospitality organizations, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*.. 20 (7). 743-757.
- Jyotsna B. 2007. Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention, *Employee Relations*. 29 (6). 640-663.

- Karen D. 2007. Show off strategic skills in talent management, *Personnel Today*. Sutton. 14-14.
- Kathy G. 200. 10 Steps for HR To Earn Its Seat at the Table, *HR Magazine*. Alexandria: 51 (6). 44-44.
- Lancourt, J. and C. Savage. 2005. Organizational Transformation and The Changing Role of The Human Resource Function, *Compensation and Benefits Management*. Autumn. 42-49.
- Laurie B. 2007. BPM's Missing Link, *Business Finance*. Loveland. 13 (10). 45-49.
- Lea. NS. 2004. Prepare for the Future, *Executive Excellence*. Provo. 21 (11). 15-17.
- Lorenzo, JH. 2005. *The Impact of Talent Management on Organization Performance: A Perspective of The Resource-Based View of the Firm*, Nova Southeastern University.
- Malcolm, H. 2006. Building employee engagement, *Manager Update*. Henley-on-Thames. 18 (2). 31
- Marcus P. and L, Guy L. 2007. Courage in the face of extraordinary talent,. *Strategic HR Review*. Chicago. 6 (5). 24-28.
- Margaret, DN. 2008. Talent management, work-life balance and retention strategies, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (7). 792-806.
- Margaret, DN. 2001. *Exploring the Effect of A Climate fro Service on the SHRM Firm performance Relationship*, University of Colorado
- Matthew, G., BL. Asmus. and L. Emily. 2006. The People Problem in Talent Management, *The McKinsey Quarterly*, Number 2.
- May, H., B. Yvette., H. Ben., J. Chandana. and B. Wismore. 2004. Current human resource challenges in the Caribbean hospitality Industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 16 (7). 415-418.
- McCracken, M. and M. Wallace. 2000. Toward a redefinition of strategic HRD, *Journal of European Industrial Training*.
- Mello, JA. 2002. *Strategic Human Resource Management*, South-Western, Ohio, USA: Thompson Learning
- Mohinder, C. and AK. Anastasia. 2007. The impact of HRM practices on organisational performance in the Indian hotel industry, *Employee Relations..* 29 (6). 576-594.
- Michael, CGD. 2003. Does Organizational climate add to service quality in hotels?, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 15 (4). 206-213
- Michael, R. 2007. Managing tomorrow's people The future of work to 2020, *Partner and leader of Human Resource*, Services Price waterhouse Coopers LLP.
- Michiel, S. and J. Jan. 2005. Managing intangible assets An essay on organising contemporary organisations based upon identity, competencies and networks, *Journal of Management Development*. 24 (6). 506-518
- Mine, H. and H. Peter. 2005. Performance measurement practice in an independent hotel context A case study approach, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 17 (1). 39-50.
- Noe., Hollenbeck., Gerhart. and Wright. 2006. *Human Resources Management: Gaining a Competitive Advantage*, Fifth edition, New York: Mc. Graw Hill, Irwin
- Norma, D. 2008. Managing the talent management pipeline Towards a greater understanding of senior managers' perspectives in the hospitality and tourism sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (7). 807-819.

- Parminder S. 2009. *Talent Management a key business process*, www.citehr.com. Diakses 10 Agustus 2009
- Paul, B. 2008. Education and talent management: implications for the hospitality industry School of Marketing, Tourism and Languages, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (7). 730-742.
- Paul, JP. 2002. *Efficacy of Human Resources as Change Agents*, Walden University.
- Paul, SK. 2003. Management development: In search of a new role? *The Journal of Management Development*. 22 (1/2). 171-181.
- Pauline, C. and M. Geraldine. 2007. High performance work practices and competitive advantage in the Irish hospitality sector, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 19 (3). 201-210.
- Peter FD. 2004. The Way Ahead, *Executive Excellence*. Provo. 21 (5). 3-3.
- Peters, T. 2006. Leaders As Talent Fanatics, *Leadership Excellence*. Provo. 23 (11).. 12 – 14.
- Phil, S. and T. Shaun. 2005. The talent challenge, *Personnel Today*. Sutton. Jun 28. 15-15.
- Philmore, A., D. Liz. and G. Dion. 2006. Approaches to HRM in the Barbados hotel industry, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 18 (2). 94-109.
- Rakesh, S. and B. Jyotsna. 2009. Talent management–competency development :key to global leadership, *Industrial and Commercial Training*. 41(3). 118-132
- Rebecca, C. 2006. Reflections on Talent Management, Change agenda, Shaping HRD for the new millennium. *Human Resource Development Quarterly*. San Francisco. 12 (2). 103-105
- Robbins, SP. 2006. *Organizational Behavior*. 10th Edition. New Jersey: Prentice-Hall, Inc
- Rod, N. 2007. Investing in an uncertain future, *Financial Times*. UK.London. 3
- Sammi, S. 2004. Beyond the Rainbow, *Association Management*. 56 (4). 26-33.
- Sandra, W. 2008. Where are we now? A review of management development issues in the hospitality and tourism sector Implications for talent management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20 (7). 758-780.
- Sharon, B. 2007. The art of business partnering, *Strategic HR Review*. Chicago. 6 (6). 32-36.
- Sparrow, P., B. Chris. and H. Hilary. 2004. *Globalizing human resource management*. USA. New York. Taylor and Francis e-Library
- Stephen, HJ. and O. Colleen. 2004. Managing talent to maximize performance, *Employment Relations Today*. 31 (2). 67.
- Susan, H. 2007. Performance Appraisals Don't Work-What Does?, *The Journal for Quality and Participation*. Cincinnati. 30 (1). 6-11.
- Taleo. 2006. Customers Achieve Dramatic Improvements in Business Performance With Talent Management, *PR Newswire*, New York. Jan 25. 1.
- Tom, B. 2008. *Implications of hospitality and tourism labour markets for talent management strategies*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(7). 720-729.
- Ulrich, D. 1997. *Human Resources Champion: The Next Agenda for Adding value and delivering Results*, Boston: Harvard Business School Press.
- Watson, WW. 2007. *Study of HR best practices*, available at: www. watson wyatt.com. Diakses tanggal 16 april 2007.

Lampiran 1

Tabel Hasil Skoring Peran Mitra Strategis Manajer

Sub Variabel Peran Mitra Strategis	Dimensi	Indikator	Skor	Kategori
Fokus pada pelanggan	Memahami pentingnya memberikan pelayanan yang baik kepada pelanggan	Tingkat partisipasi manajer dalam memberikan kepuasan pelanggan hotel	1352	Cukup
		Tingkat partisipasi manajer menanggapi keluhan dan permintaan pelanggan	1367	Tinggi
	Total Fokus pada pelanggan		2719	Cukup
Budaya dan kepemimpinan	Konsistensi dan efektivitas pimpinan	Tingkat partisipasi manajer dalam mengikuti perintah kerja pimpinan	1425	Tinggi
	Pelaksanaan budaya kerja	Tingkat partisipasi manajer atas penekanan pimpinan pada budaya kerja	1302	Cukup
	Total Budaya dan kepemimpinan		2727	Tinggi
Supervisi karyawan	Konsistensi dan efektivitas kerja supervisi	Tingkat partisipasi manajer pada konsistensi supervisi hotel	1388	Tinggi
		Tingkat partisipasi manajer pada efektivitas supervisi	1440	Tinggi
	Total Supervisi karyawan		2828	Tinggi
Lingkungan kerja	Kondisi lingkungan kerja	Tingkat partisipasi manajer merencanakan perubahan dan perbaikan lingkungan kerja	1340	Cukup
	Total Lingkungan Kerja		1340	Cukup
	Keterlibatan karyawan dan timwork	Kerjasama tim	Tingkat partisipasi manajer dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan	1444
Keterlibatan kerja karyawan		Tingkat partisipasi manajer dalam persahabatan dengan sesama rekan kerja	1373	Tinggi
Total Keterlibatan karyawan dan Timwork		2817	Tinggi	
Pelatihan dan pengembangan	Pelatihan karyawan	Tingkat partisipasi manajer dalam pelatihan	1319	Cukup
	Pengembangan karyawan	Tingkat partisipasi manajer terhadap program pengembangan	1320	Cukup
	Total Pelatihan dan pengembangan		2639	Cukup
Evaluasi dan perbaikan kinerja	Penilaian kinerja	Tingkat partisipasi manajer dalam penilaian kinerja	1277	Cukup
	Perbaikan kinerja	Tingkat partisipasi manajer dalam perbaikan kinerja	1330	Cukup
	Total Evaluasi dan perbaikan kinerja		2607	Cukup
Faktor-faktor pemilihan pekerjaan	Pemilihan organisasi sebagai tempat kerja	Tingkat partisipasi manajer atas pemilihan tempat bekerja	1308	Cukup
	Total Faktor pemilihan pekerjaan		1308	Cukup
	Iklim pelayanan	Kualitas pelayanan kepada pelanggan	Tingkat partisipasi manajer dalam peningkatan kompetensi pelayan	1363
Total Iklim pelayanan		1363	Tinggi	
Total Peran Mitra Strategis Manajer		20348	Cukup	

Sumber: Diolah dari data penelitian

Lampiran 2

Tabel Hasil Skoring Peran Agen Perubahan Manajer

Sub Variabel Peran Agen Perubahan	Dimensi	Indikator	Skor	Kategori
Menentukan perubahan	Pelaksanaan dalam menentukan perubahan dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer dalam isu dan tujuan perubahan hotel	2630	Cukup
Total Menentukan perubahan			2630	Cukup
Mengelola kendala perubahan	Pelaksanaan dalam mengelola kendala perubahan dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer untuk mengelola kendala perubahan	2598	Cukup
Total Mengelola kendala perubahan			2598	Cukup
Pendekatan Identifikasi implementasi perubahan	Mengidentifikasi pelaksanaan program perubahan dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer mengidentifikasi implementasi dan dampak perubahan	2625	Cukup
Total Pendekatan Identifikasi implementasi perubahan			2625	Cukup
Meningkatkan dukungan untuk berubah	Upaya meningkatkan dukungan untuk melaksanakan perubahan dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer meningkatkan dukungan terhadap perubahan	1316	Cukup
Total Meningkatkan dukungan berubah			1316	Cukup
Mengembangkan sasaran perubahan	Kegiatan mengembangkan sasaran-sasaran perubahan dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer mengidentifikasi dan menyiapkan sasaran perubahan	2672	Cukup
Total Mengembangkan sasaran perubahan			2672	Cukup
Menciptakan budaya yang sesuai	Kegiatan untuk menciptakan perubahan budaya yang sesuai dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer dalam mengembangkan cara untuk mengelola budaya dan konflik dalam hotel	2699	Cukup
Total Menciptakan budaya yang sesuai			2699	Cukup
Membangun kapasitas sebagai agen perubahan	Kegiatan untuk membangun kapasitas sebagai agen perubahan dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer membangun kapasitas sebagai agen perubahan	2626	Cukup
Total Membangun kapasitas sebagai agen perubahan			2626	Cukup
Perencanaan motivasi	Merencanakan program untuk memotivasi karyawan dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer dalam rencana motivasi	2618	Cukup
Total Perencanaan motivasi			2618	Cukup
Perencanaan komunikasi	Merencanakan proses komunikasi dalam hotel	Tingkat partisipasi manajer mengembangkan komunikasi	2613	Cukup
Total Perencanaan komunikasi			2613	Cukup
Total Peran Agen Perubahan Manajer			22397	Cukup

Sumber: Diolah dari data penelitian

Lampiran 3

Tabel Hasil Skoring Partisipasi Manajer dalam Manajemen Talenta

Sub Variabel Manajemen Talenta	Dimensi	Indikator	Skor	Kategori
Strategi mempertahankan SDM	Pelaksanaan pogram untuk mempertahankan manajer	Tingkat penerimaan manajer dalam mengikuti nilai hotel	1274	Cukup
		Tingkat kepuasan manajer	2632	Cukup
Total Strategi mempertahankan SDM			3906	Cukup
Strategi Pemilihan SDM	Pelaksanaan kegiatan pemilihan manajer	Tingkat ketatnya proses seleksi manajer	1284	Cukup
		Tingkat keterbukaan proses rekrutmen manajer	1329	Cukup
		Tingkat partisipas manajer dalam keputusan seleksi	1288	Cukup
Total Strategi Pemilihan SDM			3901	Cukup
Strategi Pelatihan	Pelaksanaan program pelatihan manajer	Tingkat efektivitas pelatihan yang diadakan	3923	Cukup
Total Strategi Pelatihan Karyawan SDM yang ada diorganisasi	Pengembangan karir manajer	Tingkat kepedullian hotel memberikan kesempatan promosi	2609	Cukup
		Tingkat pertimbangan hotel dalam memilih kandidat manajer	1288	Cukup
Total SDM yang ada diorganisasi			3897	Cukup
Keinginan manajer tetap bekerja di organisasi	Keinginan manajer tetap bekerja di hotel	Tingkat keinginan manajer untuk tetap bekerja	1296	Cukup
		Tingkat keinginan manajer untuk tidak keluar dari pekerjaan.	1285	Cukup
Total Keinginan manajer tetap bekerja			2581	Cukup
Penerimaan Kinerja organisasi	Penerimaan manajer Terhadap kinerja hotel	Tingkat penerimaan manajer pada kualitas	1329	Cukup
		Tingkat penyampaian informasi produk baru, pelayanan baru dan program baru	1292	Cukup
Total Penerimaan Kinerja organisasi			2621	Cukup
Total Manajemen Talenta			20829	Cukup

Sumber: Diolah dari data penelitian

Lampiran 4

Tabel Hasil Skoring Kinerja Manajer

Sub Variabel Kinerja Manajer	Dimensi	Indikator	Skor	Kategori
Jumlah pekerjaan	Jumlah pekerjaan yg dikerjakan manajer	Tingkat kesesuaian jumlah dari pekerjaan yang dilakukan manajer sesuai jumlah dan waktu pekerjaan yang ditentukan	2643	Cukup
		Total Jumlah pekerjaan	2643	Cukup
Kualitas pekerjaan	Kualitas pekerjaan yang dikerjakan manajer	Tingkat kesesuaian mengenai akurasi dan kesempurnaan pekerjaan sesuai standar kualitas yang ditentukan	2597	Cukup
		Total Kualitas pekerjaan	2597	Cukup
Pemahaman prosedur kerja	Pemahaman prosedur kerja oleh manajer	Tingkat kejelasan pengetahuan, keterampilan dan pemahaman mengenai informasi terkait dengan bidang pekerjaan	2766	Tinggi
		Total Pemahaman prosedur kerja	2766	Tinggi
Kreativitas	Kreativitas manajer dalam bekerja	Tingkat kemampuan manajer mengembangkan gagasan baru terkait dengan pekerjaannya	2724	Tinggi
		Total Kreativitas	2724	Tinggi
Kerjasama	Kerjasama manajer dalam bekerja	Tingkat kemampuan untuk bekerjasama sesama rekan sekerja, penyelia maupun bawahan	2643	Cukup
		Total Kerjasama	2643	Cukup
Kemampuan mendelegasikan pekerjaan	Kemampuan mendelegasikan pekerjaan	Tingkat pemahaman manajer untuk mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan serta dapat dipercaya.	2621	Cukup
		Total Kemampuan mendelegasikan pekerjaan	2621	Cukup
Inisiatif	Inisiatif manajer dalam bekerja	Tingkat semangat dan keunggulan manajer untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab sesuai tugasnya	2598	Cukup
		Total Inisiatif	2598	Cukup
Kualitas pribadi	Kualitas pribadi manajer dalam bekerja	Tingkat kemampuan dan kemajuan kepemimpinan, sosialisasi, penampilan dan integritas pribadi manajer	2683	Cukup
		Total Kualitas pribadi	2683	Cukup
Total Kinerja Manajer			21275	Cukup

Sumber: Diolah dari data penelitian