

Analisa Kondisi Sumber Daya Manusia Lintas Generasi pada Era Revolusi Industri 4.0 di Indonesia: Tinjauan Literatur

Nopi Hidayat¹, Hubeis M², Eriyatno³, Sukmawati A⁴, Bintang MB Akbar⁵

¹BPJS Kesehatan, *e-mail* : nopi.hidayat@bpjs-kesehatan.go.id

²⁻⁴Institut Pertanian Bogor, *e-mail* : hubeis.musa@yahoo.com

⁵Universitas Indonesia, *e-mail* : bintangmba11@gmail.com

Abstract: Changes in digitalization and automation show that a country has entered the Industrial Revolution Era 4.0. In its history, the Industrial Revolution has always brought many transformations, including a shift in the function of Human Resources (HR) to machines. Basically the main goal of HR management is to ensure that the organization has the appropriate HR knowledge and skills in the present and future, including changing jobs with the necessary competencies in the right positions. This study helps provide an understanding of cross-generational HR management in the Industrial Revolution 4.0 Era. Talent Management is the key to the challenges in the Industrial Revolution Era 4.0. This study uses literature studies obtained from reference reading sources related to the similarity of human resource conditions in Western countries and Indonesia across generations. It was found that there were similarities in the occurrence of historical phenomena in American, European countries including Indonesia that affected the Baby Boomers Generation, X and Y. The similarity of ways of working, mindset and values in each generation are the advantages of Talent Management in preparing the right competencies in facing the Industrial Revolution Era 4.0.

Keywords: Human Resource Management, Industrial Revolution 4.0, Talent Management

Abstrak: Perubahan dalam digitalisasi dan otomasi menunjukkan bahwa suatu negara telah memasuki Era Revolusi Industri 4.0. Dalam sejarahnya, Revolusi Industri selalu membawa banyak transformasi, termasuk pergeseran fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) ke mesin. Pada dasarnya tujuan utama manajemen SDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan SDM yang sesuai di masa sekarang dan masa depan, termasuk mengubah pekerjaan dengan kompetensi yang diperlukan pada posisi yang tepat. Kajian ini membantu memberikan pemahaman tentang pengelolaan SDM lintas generasi di Era Revolusi Industri 4.0. Talent Management menjadi kunci atas tantangan di Era Revolusi Industri 4.0. Penelitian ini menggunakan studi literatur yang didapat dari referensi sumber bacaan berkaitan dengan kesamaan kondisi SDM di Negara Barat dan Indonesia secara lintas generasi. Ditemukan kemiripan kejadian fenomena sejarah pada Negara-Negara Amerika, Eropa termasuk Indonesia yang mempengaruhi Generasi

Baby Boomers, X dan Y. Persamaan cara kerja, pola pikir dan nilai di setiap generasi menjadi keuntungan Talent Management dalam mempersiapkan kompetensi yang tepat dalam menghadapi Era Revolusi Industri 4.0.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Revolusi Industri 4.0, Talent Management

PENDAHULUAN

Perubahan digitalisasi dan otomasi menunjukkan bahwa suatu negara telah menapaki Era Revolusi Industri 4.0. Dalam sejarahnya, Revolusi Industri selalu membawa banyak transformasi termasuk pergeseran fungsi dari SDM ke mesin. Revolusi Industri dimulai dengan berkembangnya ilmu pengetahuan di masyarakat. Ini biasanya melibatkan perubahan yang mendasar dalam hubungan antara masyarakat dan teknologi. Kata “teknologi” biasanya berimplikasi pada perubahan organisasi, dengan teknologi manusia yang memberikan kemudahan menghasilkan pangan, sandang, papan dan kebutuhan manusia lainnya (Freeman & Soete, 2005). Seiring berjalannya waktu, konsep Revolusi Industri 4.0 pertama kali muncul dari sebuah artikel yang diterbitkan oleh Pemerintah Jerman pada bulan November 2011, sebagai strategi teknologi modern untuk tahun 2020. Setelah mekanisasi, kelistrikan dan informasi, tahap ke empat dari industrialisasi disebut sebagai "Industri 4.0".

Karakter dasar Revolusi Industri 4.0 menurut penelitian Loshkareva et al (Sukhodolov, 2018) dibedakan berdasarkan transisi dari tenaga kerja manual ke robototronik, yang memastikan otomatisasi semua proses produksi; Modernisasi sistem transportasi dan logistik, yang disebabkan oleh distribusi massal kendaraan tak berawak; Peningkatan kompleksitas dan presisi produk teknis yang diproduksi, pembuatan bahan konstruksi baru karena peningkatan teknologi produksi; Pengembangan komunikasi antar mesin dan manajemen mandiri sistem fisik, dilakukan dengan bantuan "Internet of Things (IoT)"; Penerapan program otodidak untuk penyediaan pengembangan konstan sistem produksi. Bahkan, IoT telah mendorong berbagai industri dan pemerintah untuk memperkenalkan terkait Revolusi Industri 4.0 yang sangat fleksibel dalam produksi dan kustomisasi (Shour et al., 2014). Oleh karena itu tidak heran jika Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) di berbagai perusahaan tidak dapat dihindari karena perannya telah digantikan oleh mesin. Untuk itu, Revolusi Industri 4.0 membutuhkan riset fundamental dengan solusi baru yang diterapkan dalam perekonomian serta pengawasan terkait efek praktis seperti implementasi dan identifikasi potensi masalah terkait. oleh karena itu, dukungan dari pekerja dan pengembangan kompetensi sangat dibutuhkan (Grzybowska & Upicka, 2017).

Perubahan digitalisasi saat ini sangat mempengaruhi keberlangsungan industri yang ada di seluruh negara-negara belahan dunia. Perkembangan industri yang ditandai dengan munculnya Revolusi Industri 4.0 ini menandakan bahwa kesiapan SDM dalam beradaptasi sangatlah dibutuhkan. Kesiapan SDM untuk beradaptasi di Era Revolusi Industri 4.0 tentunya dipengaruhi

atas kejadian sejarah yang terjadi pada tiga generasi Baby Boomers, X (Baby Buster) dan Y (Millennials). Tantangan dan peluang pada Revolusi Industri 4.0 bagi organisasi adalah di dalamnya terdapat kemampuan SDM lintas generasi yang dapat bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan. Kemampuan generasi Baby Boomers, X dan Y tentunya memiliki karakteristik yang berbeda. Tapscott (1998) membagi lintas generasi berdasarkan kesamaan rentang waktu kelahiran dan kejadian atau historis generasi Baby Boomers (1946-1964), X (1965-1975), dan Y (1976-2000). Zemke et al (2000) juga menyebutkan bahwa generasi diartikan sebagai gambaran yang mengelompokkan individu dengan individu lain berdasarkan tahun kelahiran. Kemudian Cran (2014) mengutarakan pemikirannya bahwa tenaga kerja memiliki umur produktif yang saat ini tercakup tiga tipe generasi, yaitu Baby Boomers, X, dan Y.

Menurut Setyawati (2015) disebutkan bahwa SDM merupakan salah satu komponen utama dalam manajemen bisnis yang memiliki keunggulan kompetitif. Selain sumber daya lainnya, keberhasilan dalam manajemen SDM secara komprehensif juga menjadi awal yang baik bagi kelancaran pelaksanaan program kerja dan pencapaian tujuan organisasi. Untuk menjawab tantangan tersebut, manusia harus mempersiapkan diri memasuki perubahan zaman saat ini dengan cara meningkatkan Talent Management sebagai langkah beradaptasi di Era Revolusi Industri 4.0. Di Indonesia pengaruh digitalisasi yang mengarah ke Era Revolusi Industri 4.0 memiliki peran besar dari tiga generasi yang ada. Jika di Negara-Negara Amerika dan Eropa terdapat tiga generasi Baby Boomers, X dan Y, maka di Indonesia terdapat tiga generasi yang memiliki persamaan dalam kejadiannya, yaitu generasi Orde Lama, Orde Baru dan Reformasi. Persamaan yang dimaksud adalah kejadian yang telah terlewat dalam fase waktu dan psikologi yang mempengaruhi dari tiga generasi tersebut. Berkaitan dengan kejadian dari masing-masing generasi, SDM di Indonesia dan negara-negara barat (Amerika dan Eropa) memiliki peran besar untuk beradaptasi di Era Revolusi Industri 4.0. Dalam rangka mempersiapkan SDM yang dapat bersaing di perkembangan zaman, tentunya dibutuhkan manajemen SDM khususnya Talent Management untuk mengakomodir kebutuhan di Era Revolusi Industri 4.0.

Oleh karena itu penelitian ini akan menganalisa kondisi SDM lintas generasi berdasarkan studi literatur yang dilakukan di Negara-Negara Amerika dan Eropa termasuk Indonesia. Di dalam lingkup organisasi pengembangan SDM khususnya Talent Management sangat dibutuhkan guna meningkatkan daya saing dan kekuatan lintas generasi, sehingga tetap berjalan serta berkinerja secara optimal. Persamaan cara kerja, pola pikir dan nilai yang tercantum dalam tiga generasi baik Negara-Negara Amerika dan Eropa termasuk Indonesia menjadikan SDM dalam negeri memiliki persamaan yang dapat disandingkan dalam adaptasi perkembangan zaman. Hal ini dapat menjadi suatu isu menarik yang harus diketahui dengan menganalisa kondisi karakteristik dari tiap generasi SDM di Indonesia dengan persamaan generasi yang dimiliki Negara-Negara Amerika dan Eropa.

Kemudian penelitian ini dilengkapi dengan studi literatur kompetensi yang dibutuhkan dalam merespon tantangan Industri 4.0. Diharapkan penelitian ini dapat memberikan pengetahuan yang menjadi dasar untuk penyusunan strategi dan kebijakan manajemen SDM khususnya Talent Management untuk menghadapi tantangan perbedaan SDM lintas generasi yang berada di Era Revolusi Industri 4.0 untuk meningkatkan kinerja organisasi atau industri.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode studi literatur untuk memperoleh data-data sekunder berupa hasil dari penelitian terdahulu dan sumber-sumber lainnya yang relevan. Creswell (2014) menyebutkan bahwa studi literatur adalah sumber-sumber yang secara ringkas tertulis di dalam jurnal, buku, dan dokumen lain yang menceritakan informasi di masa lalu maupun saat ini kemudian diselaraskan ke dalam topik dan dokumen yang dibutuhkan. Kemudian Zed (2014) menyatakan bahwa riset yang menggunakan studi literatur tidak hanya menyiapkan sebagai kerangka acuan penelitian saja, melainkan dapat juga digunakan sebagai kumpulan penelitian yang data-datanya dapat dianalisis menjadi sebuah tulisan. Selain itu dapat juga menjadikan acuan atau rekomendasi mengenai studi literatur yang dilakukan pada masa yang akan datang. Diterapkannya studi literatur pada penelitian ini sangat berpengaruh pada hasil dan pembahasan yang akan di jelaskan. Penelitian terdahulu juga sangat berguna sebagai bahan acuan yang dapat dimanfaatkan sebagai landasan pengembangan SDM lintas generasi yang ada di Indonesia untuk beradaptasi pada kebutuhan kompetensi Era Revolusi Industri 4.0.

Beberapa acuan pada penelitian terdahulu juga akan sangat bermanfaat bagi peneliti untuk dapat mencari informasi yang akurat terkait dengan kondisi SDM lintas generasi dari masa ke masa sesuai dengan kebutuhan zaman. Persamaan linimasa di setiap generasi di Negara-Negara Amerika dan Eropa termasuk Indonesia yang telah dijelaskan sebelumnya akan sangat berkaitan dengan metode yang digunakan. Selain itu manajemen SDM khususnya Talent Management juga sangat dibutuhkan agar individu dapat berlari kencang dan beradaptasi di Era Revolusi Industri 4.0. Selanjutnya penelitian ini diharapkan memberikan acuan dasar bagi para akademisi yang kemudian dapat dikembangkan sebagai penelitian yang mampu menarik gagasan untuk menghadapi berbagai perubahan zaman di masa akan datang dengan perspektif global.

HASIL

Hasil dari penelitian yang berjudul Analisa Kondisi Sumber Daya Manusia Lintas Generasi pada Era Revolusi 4.0 di Indonesia: Tinjauan Literasi ini adalah membandingkan dari penelitian terdahulu yang diselaraskan dengan kondisi SDM lintas generasi yang ada di Indonesia dengan Negara-Negara Amerika dan Eropa. Keselarasan generasi di Indonesia dan negara-negara barat

tersebut dimulai pada generasi *Baby Boomers*, X, Y, hingga Era Revolusi Industri 4.0. Berikut adalah penjabaran dari penelitian ini:

Baby Boomers

Baby Boomers lahir antara tahun 1946 dan 1955 dan dicirikan oleh pandangan revolusioner, yang dipicu oleh pemberontakan mahasiswa tahun 1968 di Paris, Prancis, dan oleh perang di Vietnam. Perjalanan ke negara-negara baru dan jauh selama tahun-tahun mendatang mereka, serta internasionalisasi perdagangan, makanan dan budaya juga mempengaruhi mereka. Oleh karena itu, kelompok ini menghargai mobilitas dalam kehidupan seseorang. *Baby Boomers* memiliki masa kelompok yang lebih tua, mereka telah melihat lebih banyak dan memiliki aspirasi yang tinggi untuk masa depan (Parment & Anders, 2013). *Baby Boomers* di definisikan juga sebagai generasi veteran yang cenderung *silent generation* atau generasi yang konservatif dan disiplin (Howe & Strauss, 1991).

Baby Boomers dibangun dalam berbagai cara seperti risiko keberuntungan, egois, konservatif, merugikan, menghalangi akses ke pekerjaan bagi kaum muda dan dalam posisi keuangan khusus. Hak mereka untuk mendapatkan pekerjaan yang dibayar diperebutkan, talent mereka diposisikan hanya cocok untuk sukarelawan, memperkuat wacana neoliberal usia tua yang produktif (Rudman & Molke, 2009) tetapi menempatkan mereka di luar (lebih) wacana ekonomi produktif yang dihargai (Fineman, 2011). Parment & Anders (2013) menekankan bahwa *Baby Boomers* di Swedia menunjukkan tingkat keterlibatan yang lebih tinggi untuk produk kelontong dan lebih memperhatikan untuk mengoptimalkan keputusan pembelian, terutama pada pakaian, misalnya dengan menghindari pakaian berkualitas buruk dan dengan memastikan bahwa elemen pakaian yang berbeda cocok satu sama lain, dibandingkan dengan Generasi Y.

Generasi X

Williams & Kaylene (2010), menyebutkan bahwa Generasi X mencapai kedewasaan selama masa ekonomi yang sulit. Mereka tumbuh dalam rumah tangga dengan banyak karir. Mereka mengalami tingkat perceraian yang tinggi dari orang tua mereka, misalnya, 40% menghabiskan setidaknya beberapa waktu dalam satu keluarga rumah tangga sebelum usia 16 tahun. Kelompok ini berkembang pesat, mengalami peningkatan tingkat perceraian dan kekerasan. Lebih banyak X-er tumbuh di rumah orang tua tunggal dan orang tua yang bekerja daripada generasi lain (Hawkins et al., 2010; Himmel, 2008). Mereka memiliki sikap skeptis terhadap otoritas dan berhati-hati dalam komitmen mereka.

Bahkan budaya mereka yang terpecah dengan musik dari *grunge* hingga hip-hop telah mengeras. Mereka condong ke arah pragmatisme politik dan non-afiliasi. Mereka lebih suka menjadi

sukarelawan daripada memilih untuk bersenang-senang (Gorrell, 2008). Informasi dan teknologi penting bagi mereka. Mereka melihat teknologi mengubah dunia mereka dan literasi teknologi tinggi. Salahuddin (2010) menyatakan bahwa Generasi X memiliki etos kerja yang ditandai dengan kemampuan beradaptasi, kemandirian, kurangnya intimidasi oleh otoritas, dan kreativitas, Generasi X memimpin dengan menantang pemikiran dan ide orang lain, membawa massa ke proses pengambilan keputusan. Namun, mereka cenderung tidak memiliki keterampilan personal. Keterusterangan mereka dapat mempengaruhi retensi karyawan (Salahuddin, 2010).

Generasi Y

Generasi Y adalah individu yang lahir pada tahun 1980-2000 (Meier & Justin, 2010). Generasi ini lahir di era perkembangan teknologi informasi dan dunia pendidikan sehingga memiliki karakteristik yang berbeda dengan generasi sebelumnya. Misalnya Meier & Justin (2010) mengatakan bahwa Generasi Y lebih memperhatikan aspek *work-life balance* daripada Generasi X. Menurut Solnet & Hood (2008), generasi yang disebut *millennial* biasanya mengutamakan diri sendiri dan membutuhkan umpan balik, penghargaan, dan pujian yang konstan dari atasan mereka Lewis & Wescott (2017) menggambarkan perspektif, nilai, kebutuhan, dan harapan generasi Y sebagai berikut: *Optimis, Civic Duty, Confident, Achievement Oriented, Sociable, Moral Street Smart, Need positive reinforcement, Autonomous, Empowered to execution work, Positive attitude, Wars*, Bencana alam, Epidemii Obesitas, Facebook, My Space, Ponsel, Budaya Pop, Era Teknologi, Jejaring sosial online, Terorisme dan Pencurian identitas.

Revolusi Industri 4.0

Revolusi Industri dimulai dengan berkembangnya ilmu pengetahuan di masyarakat. Ini biasanya melibatkan perubahan mendasar dalam hubungan antara masyarakat dan teknologi. Kata "teknologi" biasanya berimplikasi pada perubahan organisasi, dengan teknologi manusia dengan mudah menghasilkan pangan, sandang, papan dan kebutuhan manusia lainnya (Freeman & Soete, 2005). Seiring berjalannya waktu, konsep Industri 4.0 pertama kali muncul dari sebuah artikel yang diterbitkan oleh Pemerintah Jerman pada bulan November 2011, sebagai strategi teknologi modern untuk tahun 2020. Setelah mekanisasi, kelistrikan dan informasi, tahap 4 industrialisasi disebut "Industri 4.0". Dunia nyata dan virtual berkembang dan dekat dengan *Internet of Things (IoT)*. Bahkan, *IoT* telah mendorong berbagai industri dan pemerintah untuk memperkenalkan evolusi terkait Industri 4.0 yang sangat fleksibel dalam produksi dan kustomisasi (Shrouf et al., 2014).

Perkembangan teknologi di sisi lain, dapat mengancam perkembangan kualitas hidup manusia dan kesejahteraan seluruh masyarakat. Untuk itu, industri 4.0 membutuhkan riset fundamental, solusi baru yang diterapkan dalam perekonomian, pengawasan terkait efek praktis seperti

implementasi dan identifikasi potensi masalah terkait. Oleh karena itu, dukungan dari pekerja dan pengembangan kompetensi sangat dibutuhkan (Grzybowska & Upicka, 2017). Pada fase awal *Cyber-Physical Systems (CPS)*, selain *IoT*, Industri 4.0 menjadi tanda atau tren yang mengubah industri manufaktur ke generasi berikutnya.

CPS didefinisikan sebagai perubahan teknologi dalam mengelola interkoneksi sistem antara aset fisik dan kemampuan komputasi. Dengan menghubungkan *CPS* dengan produksi, logistik, dan layanan dalam praktik perusahaan, ini akan mengubah industri menjadi level 4.0 seperti institut dan asosiasi industri Fraunhofer Bitkom (Lee et al., 2015). Industri 4.0 sedang berlangsung dengan karakteristik produksi *CPS*, berdasarkan data heterogen dan integrasi pengetahuan. Peran utama *CPS* adalah untuk memenuhi persyaratan produksi yang gesit dan dinamis serta untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi semua industri (Lu, 2017). Industri 4.0 memungkinkan identitas dan komunikasi untuk setiap entitas dalam aliran nilai dan mengarah pada kustomisasi massal berbasis teknologi informasi di bidang manufaktur (Lasi et al., 2014; Posada et al., 2015; Valdez et al., 2015).

Generasi yang familiar di Negara-Negara Amerika dan Eropa tersebut ternyata memiliki kesamaan dengan kondisi SDM yang ada di Indonesia. Persamaan fase generasi antara Negara Barat dan Indonesia adalah, generasi *Baby Boomers* sama seperti generasi Orde Lama, generasi X yang sama dengan generasi Orde Baru, generasi Y yang memiliki persamaan dengan generasi Reformasi, dan hingga akhirnya muncul Era Revolusi Industri 4.0 yang mengharuskan SDM di seluruh dunia mampu beradaptasi. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kesamaan kondisi SDM lintas generasi di Negara-Negara Amerika dan Eropa dengan Indonesia dipengaruhi manajemen SDM khususnya *Talent Management*.

Manajemen Sumber Daya Manusia

SDM telah mengambil keunggulan baru sebagai kekhawatiran tentang daya saing global, demografi penuaan dan perubahan iklim tetap ada. Dikatakan bahwa penggerak perubahan global ini mengharuskan manajer untuk menyesuaikan cara mereka mengelola untuk mencapai inovasi, pertumbuhan berkelanjutan, dan penggunaan karyawan yang efektif. Bagi sebagian orang, *Human Resource Management (HRM)* dikaitkan dengan serangkaian praktik 'terbaik' khusus yang bertujuan untuk merekrut, mengembangkan, memberi penghargaan, dan mengelola orang dengan cara yang menciptakan apa yang disebut 'sistem kerja berkinerja tinggi'. Bagi yang lain, stereotip *HRM* hanyalah pengemasan ulang praktik manajemen personalia yang 'baik' – kritik 'anggur lama dalam botol baru' - atau lebih mendasar lagi memperlihatkan konflik dan paradoks yang bertahan lama terkait dengan manajemen tenaga kerja (Bratton & Gold, 2012).

Dengan mengelola talenta secara strategis, organisasi dapat membangun tempat kerja berkinerja tinggi, mendorong organisasi pembelajar, menambah nilai pada agenda branding mereka, dan berkontribusi pada manajemen keragaman (Gallardo-Gallardo & Thunnissen, 2016). Pentingnya orang – hanya 'faktor manusia' atau tenaga kerja yang dapat memberikan talent untuk menghasilkan nilai. Dengan pemikiran ini, tak perlu dikatakan bahwa setiap konsepsi analitik HRM yang memadai harus menarik perhatian pada gagasan ketidakpastian, yang berasal dari hubungan kerja: karyawan memiliki kapasitas potensial untuk memberikan nilai tambah yang diinginkan oleh majikan. Dari sini juga dapat disimpulkan bahwa pengetahuan dan keterampilan manusia merupakan sumber daya strategis yang membutuhkan investasi dan manajemen yang terampil. (Bratton & Gold, 2012).

Talent Management

Talent Management merupakan aplikasi SDM yang ditujukan untuk menentukan persaingan yang sangat bernilai diantara pekerja dalam rangka memperluas pasar global seiring dengan keinginan pekerja untuk meningkatkan karir dengan cepat (Jauhari et al., 2013). Penerapan *Talent Management* dalam suatu organisasi harus dilakukan dan terintegrasi dengan sejumlah faktor internal dan eksternal. Manajemen talenta yang baik akan menghasilkan kinerja organisasi yang hebat. Menurut Jauhari et al (2013) organisasi yang mampu memberikan pengayaan pekerjaan, kesesuaian peran kerja, budaya manajer dan rekan kerja yang suportif serta ketersediaan sumber daya memiliki peluang yang lebih baik untuk menghasilkan keterlibatan karyawan (Turner, 2018).

Untuk itu, manajemen SDM ini bertumpu pada manajemen pengetahuan yang baik terhadap *talent* dalam organisasi. Dalam penelitian *Talent Management* sangat erat kaitannya dengan pengembangan karir. Hal ini menjadi bagian penting yang sering dibicarakan dalam menentukan karir masa depan pekerja. Banyak organisasi masih belum menerapkan pengembangan talenta yang solid baik karena anggaran maupun kapasitas (Downs, 2015), meskipun tindakan ini akan sangat penting untuk suksesi.

Manajemen talent perlu dipandang penting untuk mencapai tujuan strategis organisasi jika akan mendapatkan perhatian dan sumber daya yang dibutuhkannya (Dawn & Biswas, 2013). Menurut Gallardo-Gallardo & Thunnissen, dengan mengelola talent secara strategis, organisasi dapat membangun tempat kerja berkinerja tinggi, mendorong pembelajaran dalam organisasi, menambah nilai pada agenda mereka, dan berkontribusi pada manajemen keragaman (Sheehan et al., 2017).

Seperti yang diungkapkan oleh Hughes dan Rog dalam Sari & Prasetya (2017), fakta bahwa mereka tidak memiliki infrastruktur yang sama, tetapi pola pikir *talent* juga membutuhkan tindakan strategis yang konkret untuk menjadi efisien, karena bisnis tidak akan mampu tumbuh tanpa orang yang tepat, dan di sisi lain, mereka tidak dapat mencapai *talent* yang tepat tanpa melakukan upaya

strategis untuk itu (Sahay, 2014). Setelah itu, *Talent Management* dapat diimplementasikan sebagai investasi jangka panjang dengan praktik-praktik seperti identifikasi talenta, pengembangan, penempatan, pembinaan, bimbingan dan perencanaan karir. Dengan tindakan ini, organisasi mampu menciptakan hubungan yang lebih kuat dan lebih dekat dengan talenta serta mengembangkan pengetahuan dan keterampilan khusus perusahaan (Festing & Schäfer, 2013).

PEMBAHASAN

Analisa situasional digunakan sebagai dasar untuk mengetahui kondisi dan perkembangan generasi SDM di Indonesia dari masa ke masa. Hal ini sebagai bukti adanya perbedaan secara empiris di tiap masanya, di mana perlunya penyesuaian pengelolaannya (*adaptable*). Farchan (2016); Perdana (2019) menjelaskan bahwa SDM perlu diarahkan menjadi pribadi yang cepat, adaptif, dan responsif terhadap perubahan di mana hal ini dapat merepresentasikan dari organisasi tersebut. Indonesia dengan negara lain di dunia memiliki perbedaan kejadian, yang mungkin dapat memberikan dampak terhadap perbedaan kapasitas SDM..

Perbedaan SDM dapat dipengaruhi oleh adanya kejadian bersejarah yang berbeda setiap negara. Lancaster & Stillman (2002) menerangkan konsep perbedaan SDM berdasarkan generasi, di mana pada abad 20 diketahui bahwa generasi manusia bertabrakan sehingga menimbulkan adanya perbedaan, pada pendekatan dipengaruhi oleh keadaan Amerika dan Eropa yang menamakan perbedaan di setiap tahap generasi yaitu *Baby Boomers*, *Xers* atau X, Y atau *Millennial Generation*. Perbedaan yang terjadi di Indonesia juga terdapat pengaruh dari kondisi dunia, tetapi jika melihat dari kejadian dan kondisi di dalam negeri, menunjukkan ternyata SDM di Indonesia memiliki kemiripan dengan generasi yang ada di Negara-Negara Amerika dan Eropa. Adapun informasi disajikan pada Tabel 1.

Tabel 1. Perbedaan Tahap Generasi Dunia dan Indonesia

Uraian	Fase Generasi		
<u>Amerika dan Eropa</u> (Lancaster dan Stillman, 2002)	<i>Baby Boomers</i> (1946-1964)	X (1964-1980)	Y (1981-1999)
<u>Indonesia</u> Sejarah dan Peristiwa (Artha, 2018)	Orde Lama 1945-1966	Orde Baru 1966-1998	Reformasi 1999-berlangsung

Pada Tabel 1 dijelaskan bahwa fase generasi yang terjadi di Amerika dan Eropa terdiri dari tiga di mana generasi *Baby Boomers* terjadi pada tahun 1946-1964, generasi X terjadi pada 1964-1980, dan generasi Y terjadi pada 1981-1999. Fase generasi di Indonesia terdiri dari tiga dengan penamaan

yaitu generasi Orde Lama yang terjadi pada 1945-1966, generasi Orde Baru yang terjadi pada 1966-1998, dan generasi Reformasi yang terjadi pada 1999 hingga saat ini. Diketahui bahwa generasi *Baby Boomers* memiliki kesamaan dengan generasi Orde Lama di mana dimulai dari tahun 1945 atau dapat dikatakan sebagai tahun selesainya perang dunia kedua. Kondisi Indonesia selesai perang dunia II diketahui masih mengalami perang terakhir yaitu Agresi Militer Belanda II pada tahun 1948.

Psikologis generasi *Baby Boomers* dan Orde Lama banyak dipengaruhi oleh media, tetapi memiliki perbedaan internalisasi yang didasarkan pada waktu. Generasi *Baby Boomers* dikenalkan dengan televisi sejak tahun 1940 (setelah perang dunia kedua) akan tetapi generasi Orde Lama hanya diperkenalkan pada media radio. Berdasarkan hal ini terdapat perbedaan pengaruh media yang memengaruhi pertumbuhan generasi. Friedman & Friedman (1979) menjelaskan bahwa perilaku para penonton televisi akan lebih mudah diarahkan menjadi seperti yang diharapkan. Tonge (1990) menjelaskan bahwa tayangan televisi yang sangat berbeda mampu berdampak pada pembentukan suatu karakter tertentu, hal ini dapat diketahui dari tayangan yang dilihat secara terus-menerus. Sementara radio yang menjadi media pengaruh bagi para generasi Orde Lama, memberikan pengaruh yang jauh berbeda pada para penggunanya. Barlett (1947) menjelaskan bahwa radio memiliki pengaruh terhadap membangun pemikiran kritis, di mana hal ini tergambar dari meningkatnya volume kritik dan pemikiran kritis. Sisi baik generasi ini adalah sudah mulai dapat beradaptasi dengan lingkungan sekitar melalui musik *rock & roll* dari Elvis Presley.

Generasi *Baby Boomers* dan generasi Orde Lama bila merujuk tahun 2020 saat ini dapat dikatakan telah berusia 56-75 tahun (*Baby Boomers*) dan 54-75 (Orde Lama). Di mana secara umum kedua generasi ini sedang menghadapi masa pensiun. Negara Indonesia yang memiliki latar belakang sejarah sebagai negara yang dijajah memberikan dampak pada pembentukan mental bukan kewirausahaan, di mana kondisi sangat berbeda dengan negara penjajah yang cenderung lebih memiliki mental sebagai wirausaha (Fadilah, 2013). Di sisi lain diketahui bahwa kedua generasi memiliki kesamaan yaitu di antaranya pandangan optimis, pekerja keras, dan percaya perbaikan diri.

Generasi Orde Baru diketahui dimulai sejak tahun 1964 hingga 1998 atau bila merujuk teori Lancaster & Stillman (2002) diketahui terdapat mencakup dua generasi yaitu generasi X dan Y. Generasi X dan Y memiliki perbedaan karakter yang disebabkan beberapa hal, begitupun pada masa generasi Orde Baru terdapat beberapa pengaruh yang mendisrupsi sumber daya manusia di Indonesia. Generasi X (1964-1980) di mana generasi saat ini telah berusia 40-56 tahun, artinya generasi ini telah memiliki pengalaman dalam dunia pekerjaan. Perkembangan psikologi dari generasi X dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu 1) Komputer generasi ketiga di mana komputer baru memasuki tahap *microelectronics* (Sinaga 2018). 2) Pada awal kelahiran generasi X muncul artis yaitu The Beatles. 3) Pada tahun 1980 generasi ini diberikan kemudahan berkomunikasi melalui telepon genggam. 4) Telepon genggam generasi satu. Generasi X memiliki ciri karakter keberagaman,

berpikir global, pekerjaan dengan bagian kehidupan di dalamnya, mengandalkan diri sendiri, keseimbangan dalam hidup dan menyukai hal baru. Pada masa ini persentase pertumbuhan jumlah penduduk dicoba ditekan oleh pemerintah melalui program Keluarga Berencana dengan dibentuknya Badan Koordinasi Keluarga Berencana Nasional berdasarkan Kepres No 8 Tahun 1970, begitupun pada negara lainnya dibentuk program untuk menekan jumlah pertumbuhan penduduk.

Generasi Y (1980-1999) di mana generasi saat ini telah berusia 21-40 tahun. Generasi Y dalam pekerjaan sedang memulai dan atau telah menempati posisi strategis dalam karir. Perkembangan psikologis generasi Y dipengaruhi oleh beberapa hal yaitu 1) Komputer generasi empat di mana telah mampu beroperasi lebih baik; 2) Koneksi internet; 3) Telepon genggam generasi dua pada tahun 1990. 4) era *Music Television* “MTV” hampir seluruh negara. Generasi ini memiliki karakter di antaranya pandangan realistis, percaya diri, fokus pada pencapaian, percaya pada moral yang kuat, melayani masyarakat, dan sadar akan keberagaman.

Pada generasi Orde Baru diketahui bahwa memuat dua generasi, di mana SDM generasi ini sekarang memiliki usia 21-56 tahun. Televisi dikenal oleh masyarakat baru pada tahun 1962 artinya baru dapat dinikmati oleh generasi Orde Lama. Hal ini menunjukkan bahwa terjadi perbedaan masuknya media. Selama 28 tahun bahwa generasi hanya diberikan satu tanyangan yaitu TVRI, baru pada tahun 1989 masuk televisi swasta sehingga dapat dikatakan hanya terdapat satu saluran saja. Generasi Orde Lama mendapatkan pengaruh yang sama dari artis luar seperti The Beatles dan Michael Jackson serta acara MTV di tahun 1995. Artis Indonesia yang juga memberikan pengaruh seperti Koes Plus dan Rhoma Irama.

Telepon genggam baru dapat dinikmati pada tahun 1993 oleh generasi Orde Baru, begitupun internet baru diperkenalkan pada tahun 1994. Kondisi ini menandakan bahwa generasi Orde Lama awal belum diperkenalkan kedua teknologi tersebut. Perkembangan psikologis dari generasi Orde Baru yang memiliki rentang usia panjang dapat terpengaruh dengan adanya hal ini. Bila masa generasi Orde Baru dapat dibagi dua bagian yaitu Orde Baru awal (1966-1982) dan orde Baru akhir (1982-1998). Generasi Orde Baru awal hanya disuguhkan oleh TVRI cenderung akan ter-frame sesuai dengan pesan yang disampaikan, selain itu ditambah dengan adanya TAP MPR 1973 tentang Pendidikan Moral Pancasila, yang berdampak pada persepsi yang sama dan terinternalisasi di dalam kehidupan sehari-hari. Pada generasi Orde Baru akhir diketahui bahwa sudah diberikan beberapa alternatif media informasi walaupun di zaman tersebut tetap dalam pengawasan yang tidak sekuat sebelumnya. Pada generasi ini juga terdapat peristiwa besar yaitu pergantian pemerintahan yang dipelopori oleh mahasiswa. Kondisi membuat para tenaga kerja yang masuk pada generasi Orde Baru akhir memiliki karakter yang berani, realistis, dan kehidupan yang seimbang. Berdasarkan seluruh informasi situasional yang di dapat selanjutnya disajikan linimasa yang dapat memberikan informasi tahapan dari macam generasi seperti pada Gambar 1.

diterapkan dalam suatu organisasi untuk menghadapi Era Revolusi Industri 4.0. Memanfaatkan pendekatan pengembangan karir yang sesuai dengan kompetensi SDM akan meningkatkan kemampuannya untuk bertahan di industri saat ini. Perubahan di tempat kerja telah membuat struktur organisasi menjadi sangat datar, dengan mobilitas ke atas yang terbatas, menyebabkan orang-orang dari generasi yang berbeda bersaing untuk mendapatkan pekerjaan yang sama (Ginsparg, 2014). Hal ini menciptakan kesadaran bahwa tidak ada karir yang dijamin dan melihat milenium maju dalam organisasi, selanjutnya generasi yang lebih tua terkadang menyalahkan generasi muda atas perubahan ini (Baran & Klos, 2011); (Ginsparg, 2014).

Pada kenyataannya, ketidakpuasan kerja generasi pada umumnya dikaitkan dengan perbedaan nilai, ambisi, pandangan, dan pola pikir, dengan setiap generasi merasakan pesan yang sama secara berbeda (Beutell & Wittig-Berman, 2008). Fokus pada kesetaraan aspek antara karir individu subjektif dan organisasi secara objektif untuk mendapatkan kesesuaian antara individu dan kebutuhan organisasi serta karakteristik dan peran pribadi dalam karir merupakan fungsi dari *Career Development* (Yee et al., 2015). Kemudian *Career Development* dapat diartikan sebagai strategi pemberdayaan manusia yang digunakan agar SDM dalam suatu organisasi dapat bertahan (Yee et al., 2015).

Gejala yang dimunculkan oleh Revolusi Industri 4.0 secara tidak langsung mendorong organisasi untuk memprioritaskan pengelolaan manajemen SDM. Tujuan SDM adalah untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan dalam peran mereka, tetapi fungsi administrasi yang terkait dengan bidang ini selalu kompleks dan padat karya. Dalam 20 tahun terakhir, teknologi memiliki pengaruh dramatis pada proses dan praktik pengembangan SDM, dan bidang baru telah muncul, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM) atau *Human Resources Information System (HRIS)*, yang berfokus pada penggunaan teknologi untuk mendukung fungsi SDM. Selain itu diketahui bahwa perbedaan dari generasi merupakan suatu hal yang tidak dapat dipungkiri namun harus dikelola berdasarkan kelebihan dan kebutuhan generasinya. Telah dirangkum beberapa perbedaan positif dari tiga generasi yang dianggap mampu mendorong kinerja organisasi menjadi lebih optimal. Adapun beberapa perbedaan positif tersebut disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matrik Perbedaan Cara Kerja, Pola Pikir, dan Nilai di Tiga Generasi

Uraian	Cara Kerja	Pola Pikir	Nilai
Generasi BB	Pekerja keras	Orientasi pada pengakuan	Kesetiaan
Generasi X	Ketekunan dalam bekerja	Transparansi	Inovatif
Generasi Y	<i>Multitasking</i>	Keseimbangan	Kreativitas

Kebutuhan Generasi	Persistensi, dengan pendekatan multidisiplin, dan tidak mudah menyerah	Transparansi dan <i>fairness</i> atas apresiasi setiap pencapaian	Kesepahaman nilai atas luasnya potensi kreativitas dan inovasi yang timbul
--------------------	--	---	--

Tabel 2 menjelaskan bahwa pada akhirnya perbedaan dari setiap generasi merupakan suatu hal pasti, tetapi dalam hal ini organisasi perlu mencari persamaan dengan kebutuhan dari zaman, sehingga dapat menciptakan kesamaan dalam cara kerja, pola pikir dan nilai. Mempertimbangkan hal tersebut, kesamaan dalam cara kerja, pola pikir dan nilai dalam tiga generasi yang ada berimplikasi pada kebutuhan *Talent Management*. Langkah melakukan *Talent Management* adalah kunci untuk mengatasi masalah manajemen SDM yang berfokus pada menarik, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang paling berharga. Hal ini karena *Talent Management* memiliki peran strategis yang kuat dalam organisasi. Literatur mengemukakan bahwa *Talent Management* harus dikaitkan dengan strategi bisnis secara keseluruhan karena SDM yang bertalent adalah keunggulan kompetitif bagi organisasi. Orang-orang bertalenta harus dilihat sebagai aset perusahaan yang paling berharga karena bisnis dibuat dari orang-orang. Manajemen talent harus mencakup perencanaan karyawan strategis, di mana organisasi mengenali dan mempersiapkan tenaga kerja untuk menjalankan strategi bisnis dengan paling efisien, dengan fokus pada visi masa depan. Kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan dalam organisasi juga harus didefinisikan (Hiltunen, 2017).

Pada akhirnya diharapkan pemimpin dapat mencari persamaan dari tiap generasi, seperti persamaan yang ada di tiga generasi Negara-Negara Amerika dan Eropa termasuk Indonesia. Kembali pada konsep dasar terjadinya perbedaan, pengaruh yang terjadi berkaitan dengan fenomena kejadian masa lalu, dan atau budaya dalam fase kehidupannya. Sehingga berdampak pada adanya perbedaan perilaku, nilai, dan kepribadian atau psikososial (Noble & Schewe, 2003; Caspi *et al.*, 2005). Erikson (1963) menyebutkan bahwa mengenai perkembangan manusia dalam delapan tahap (kepercayaan-kecurigaan, otonomi-perasaan malu, inisiatif-kesalahan, kerajinan-inferioritas, identitas-kekacauan identitas, keintiman-isolasi, generatif-stagnasi, integritas-keputusasaan).

Perkembangan SDM di suatu organisasi juga di pengaruhi oleh *Talent Management*, hal itu selaras dengan cara kerja, pola pikir dan nilai yang tertanam dalam masing-masing individu. Sehingga menghasilkan peningkatan kemampuan yang dimiliki SDM lintas generasi. Jika menginginkan karir SDM dinamis, maka diperlukan rencana persiapan untuk memprediksi hal tersebut dengan pengembangan karir melalui *Talent Management* yang diintegrasikan dengan latar belakang SDM (Siobhan *et al.*, 2017). Tidak hanya itu, menurut Davies (2017) dalam bukunya yang berjudul "*Women's Security Profession a Practical Guide for Career Development*" menyebutkan

bahwa *Talent Management* tidak hanya mencakup laki-laki, tetapi perempuan juga memiliki hak yang sama dalam berkarir. Senada dengan Davies, Kantamneni et al., (2016) mengatakan bahwa *Talent Management* juga diperlukan untuk meningkatkan model karir dalam menentukan pekerjaan mereka di masa depan. Dalam penelitiannya mendapatkan hasil jika karir siswa akan mampu berkembang dengan berbagai faktor pendukung seperti identitas etnis, pengaruh orang tua, ketakutan akan hambatan, dan keterlibatan sekolah.

Talent Management juga ternyata menjadi sinyal kuat bahwa seiring berjalannya waktu, jika SDM tidak dapat beradaptasi maka ketertinggalan yang akan terjadi. Mempersiapkan SDM yang siap beradaptasi pada perubahan zaman perlu adanya *Talent Management* untuk mengembangkan penelitian yang menghubungkan para ahli secara interdisipliner (Guise et al., 2017). Pengembangan penelitian dapat mengintegrasikan perbedaan dalam suatu organisasi untuk membentuk cara kolaboratif yang efektif dalam mengelola perubahan di suatu organisasi. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Patino et al (2016) bahwa pendidikan berbasis orientasi pengembangan karir dapat meningkatkan kapasitas penelitian sebesar 60% dengan menggunakan metode penelitian yang telah diajarkan.

Selanjutnya kompetensi yang dihasilkan dalam *Talent Management* juga dapat mengetahui, keterampilan, pengalaman, dan perilaku yang dimiliki SDM dalam melaksanakan tugas yang diberikan untuk melakukan suatu pekerjaan. Kompetensi biasanya jatuh ke dalam salah satu dari dua kategori yang ada, yaitu kemampuan berpikir dan kemampuan untuk bertindak. Kompetensi juga berlaku bagi karyawan dan pimpinan dalam suatu organisasi dalam pengembangan SDM. Berkaitan dengan pengembangan SDM, Akkermans et al (2014) menyebutkan bahwa pengembangan SDM harus menyeimbangkan *output* kompetensi efektif, komunikatif dan perilaku yang baik. Tiga kompetensi tersebut sangat berpengaruh dalam kemampuan berpikir untuk melakukan dan menentukan kekuatan kognitif atau proses pemikiran individu yang dapat memprediksi kesuksesan masa depan di tempat kerja seperti Keterampilan komunikasi/literasi, alat atau proses pengetahuan, serta pemikiran kritis.

Dalam perjalanannya, pengembangan SDM khususnya *Talent Management* juga memiliki keberagaman latar belakang dan karakter lintas generasi yang dapat digabungkan dalam mengerjakan pekerjaan di suatu organisasi dengan kompetensi yang dimiliki. Seperti dalam perspektif SDM, kemampuan menilai secara cepat dan membandingkan profil kompetensi untuk peran yang berbeda pada kompetensi individu sangat berharga. Hal ini memungkinkan organisasi untuk memanfaatkan kumpulan *talent* individu secara maksimal dan mengalokasikan *Talent Management* secara lebih efektif (Akkermans et al., 2014). Pengembangan *platform* manajemen kompetensi terintegrasi diusulkan yang berfungsi sebagai lapisan komunikasi antara pemangku

kepentingan yang tertarik untuk melatih kembali dan meningkatkan keterampilan tenaga kerja, mengingat tantangan Industri 4.0 akan sangat dinamis dan cepat (Kusmin et al., 2018).

Tinjauan literatur yang ekstensif dan menggunakan kerangka PESTEL untuk menganalisis tantangan lingkungan makro dan mempertimbangkan faktor politik, ekonomi, sosial, teknis, lingkungan dan hukum. Berdasarkan analisis tersebut, mereka mengembangkan model kompetensi 4.0 industri holistik dengan empat kategori utama: kompetensi pribadi, sosial, metodologis dan teknikal (Kusmin et al., 2018). Terkait dengan kondisi SDM yang ada di Indonesia bahwa masing-masing individu jika ingin beradaptasi dan berlari kencang mengimbangi Revolusi Industri 4.0 minimal dua kompetensi, yaitu secara teknikal dan sosial.

Tabel 3. Kumpulan Kompetensi Revolusi Industri 4.0 Teragregasi Berdasarkan Kategori

Kategori	Kompetensi yang diperlukan
Teknikal	<i>State-of-the-art knowledge, technical skills, process understanding, media skills, coding skills, understanding IT security, Creativity, entrepreneurial thinking, problem-solving, conflict solving, decision making, analytical skills, research skills, efficiency orientation</i>
Sosial	<i>Intercultural skills, language skills, communication skills, networking skills, ability to work in a team, ability to be compromising and cooperative, ability to transfer knowledge, Flexibility, ambiguity tolerance, motivation to learn, ability to work under pressure, sustainable mindset, compliance</i>

Menurut Filipowicz (2016), ada banyak model kompetensi, serta berbagai cara untuk mengimplementasikannya dalam suatu organisasi. Namun, banyak dari model ini mencakup semua kompetensi yang dibutuhkan SDM di organisasi tertentu, dikelompokkan ke dalam profil terpisah dan terkait dengan posisi dan peran organisasi tertentu. Kompetensi yang diinginkan berbeda-beda tergantung pada profil perusahaan atau organisasi, namun ada seperangkat kompetensi umum yang diinginkan oleh semua karyawan (Baran & Klos, 2014). Dalam praktiknya, peran strategis tersebut sebagian besar ditunjukkan melalui rencana-rencana mengenai masa depan. Termasuk berkaitan dengan SDM yang ada di Indonesia bahwa *Talent Management* diperlukan untuk memperoleh kompetensi yang dibutuhkan dalam adaptasi pada Era Revolusi Industri 4.0.

Secara umum manajemen SDM khususnya *Talent Management* ditujukan sebagai pengembangan dan pengelolaan *talent*, talenta dan keterampilan yang terpendam atau yang telah muncul untuk dapat ditingkatkan guna mendukung keberlangsungan organisasi saat ini dan masa depan. Berkaitan dengan kondisi SDM yang ada di Indonesia maka dari itu *Talent Management* sangat diperlukan, sehingga mendapatkan mekanisme pengelolaan dalam persamaan cara kerja, pola

pikir dan nilai dari setiap generasi yang berbeda secara tepat. Disandingkan dengan Negara-Negara Amerika dan Eropa jelas tidak dapat dihindari bahwa SDM Indonesia memiliki perbedaan, namun pada keberlangsungannya ternyata memiliki persamaan yang dapat berjalan secara bersamaan.

Pada akhirnya pengembangan SDM harus dikembangkan khususnya *Talent Management* dari tiap individu tersebut, dimana dilakukan dengan pemetaan *talent* antar generasi sesuai dengan kebutuhan industri yang sangat cepat perubahannya. Diharapkan *Talent Management* dapat mendorong SDM untuk mengembangkan dan beradaptasi dalam kinerjanya pada organisasi-organisasi di Indonesia termasuk BPJS Kesehatan. Karena yang diketahui bersama bahwa BPJS Kesehatan merupakan salah satu organisasi atau industri di bidang jaminan kesehatan yang bertransformasi digital di Indonesia. Dalam keberlangsungannya, BPJS Kesehatan tentunya memerlukan adaptasi untuk mengembangkan SDM lintas generasi sehingga dapat berlari kencang dan mampu bersaing di Era Revolusi Industri 4.0. Data yang diperoleh dari *website* <https://ihc.bpjs-kesehatan.go.id/> menunjukkan bahwa jumlah SDM yang aktif bekerja di BPJS Kesehatan terdapat 9.357 pegawai dengan rentang usia 19 sampai lebih dari 51 tahun. Berdasarkan data tersebut, bahwa SDM di BPJS Kesehatan tentunya memiliki lintas generasi yang sangat kompleks untuk dapat berkinerja Bersama.

SIMPULAN

Secara komprehensif melihat dari fenomena sejarah, teknologi, budaya terdapat persamaan kejadian dengan Negara-Negara Amerika dan Eropa termasuk Indonesia pada setiap generasinya. Kemiripan secara linimasa di Indonesia dan Negara-Negara barat tersebut diadaptasi berdasarkan cara kerja, pola pikir dan nilai-nilai pada generasi Baby Boomers, X dan Y yang diterapkan di Negara-Negara Amerika dan Eropa untuk bersaing Era Revolusi Industri 4.0.

Atas fenomena sejarah, budaya dan teknologi yang telah berlangsung, keadaan SDM di Indonesia ternyata memiliki karakteristik cara kerja, pola pikir dan nilai-nilai yang dapat menjadi kekuatan yang dikelola dengan baik untuk semua generasinya. Cara kerja dari tiga generasi tersebut meliputi karakter pekerja keras, ketekunan dalam bekerja, multitasking, persistensi dengan pendekatan disiplin dan tidak mudah menyerah. Kemudian pola pikirnya meliputi orientasi pada pengakuan, transparansi, keseimbangan dan transparansi dengan fairness atas apresiasi di setiap pencapaian. Selanjutnya ada nilai yang meliputinya terdiri dari kesetiaan, inovatif, kreativitas dan kesepahaman nilai atas luasnya potensi kreativitas dan inovasi yang timbul.

Persamaan pada tiap generasi yang ada di Negara-Negara Amerika dan Eropa termasuk Indonesia tidak terlepas dari tujuan untuk beradaptasi pada Era Revolusi Industri 4.0. Kesiapan SDM menjadi fokus dalam beradaptasi pada perubahan zaman. Oleh karena itu sangat dibutuhkan

manajemen SDM khususnya Talent Management untuk mendapatkan kompetensi yang dibutuhkan agar dapat beradaptasi di Era Revolusi Industri 4.0.

Secara teknis, kompetensi yang diharapkan dimiliki oleh SDM di Indonesia adalah memiliki pengetahuan mutakhir, keterampilan teknis, pemahaman proses, keterampilan media, keterampilan pengkodean, memahami keamanan TI, Kreativitas, pemikiran kewirausahaan, pemecahan masalah, pemecahan konflik, pengambilan keputusan, keterampilan analitis, keterampilan penelitian dan orientasi efisiensi.

Kemudian secara sosial, SDM di Indonesia diharapkan memiliki keterampilan antar budaya, keterampilan bahasa, keterampilan komunikasi, keterampilan jaringan, kemampuan bekerja dalam tim, kemampuan untuk berkompromi dan kooperatif, kemampuan mentransfer pengetahuan, fleksibilitas, toleransi ambiguitas, motivasi belajar, kemampuan bekerja di bawah tekanan, pola pikir berkelanjutan, dan kepatuhan.

Pada akhirnya jika kompetensi tersebut telah dimiliki oleh SDM di Indonesia, maka adaptasi dalam perubahan zaman ini akan dapat dilewati. Berkaitan dengan kondisi SDM yang ada, Talent Management yang tepat juga sangat dibutuhkan tanpa meninggalkan tiga generasi yang ada di dunia kerja saat ini di Indonesia. Penelitian ini juga dapat dijadikan bahan referensi bagi akademisi dan pemangku kebijakan yang nantinya akan digunakan dalam penyusunan strategi dan kebijakan dalam peningkatan kompetensi SDM Indonesia lintas generasi di Era Revolusi Industri 4.0.

Selanjutnya jika melihat dari Talent Management yang sangat dibutuhkan sebagai sarana meningkatkan kompetensi SDM Indonesia, maka penelitian ini juga dapat menjadi bahan acuan yang diterapkan di salah satu organisasi yang ada di Indonesia, yaitu BPJS Kesehatan. Saat ini BPJS Kesehatan memiliki rentang usia yang mewakili lintas generasi, sehingga perlu dilakukan penelitian lebih lanjut terkait dengan pengaruh Talent Management dalam kesiapan beradaptasi di Era Revolusi Industri. Kemudian penelitian ini juga perlu dikembangkan sebagai strategi persiapan BPJS Kesehatan dalam mengelola SDM khususnya Talent Management untuk menghadapi Era Revolusi Industri 5.0, kehadiran generasi Z yang sudah siap masuk di dunia kerja, serta kondisi pasca Pandemi Covid-19 (New Normal) yang melanda Indonesia dan dunia

DAFTAR RUJUKAN

Akkermans J, Brenninkmeijer V, Haufeli W B dan Blok R W B. (2014). *It's All About Career Skills: Effectiveness of a Career Development Intervention for Young Employees. It's All About Career Skills: Effectiveness of a Career Development Intervention for Young Employees*. Human Resource Management 2014 Wiley Periodicals, Inc. Published Online in Wiley Online Library

- Almira Fidela Artha. (2018). *Revolusi Pemerintahan, Sudahkah Berevolusi? Kolokasi Adjektiva Kata “Indonesia” Dalam Coca dan Coxa pada Periode Pemerintahan Orde Lama, Orde Baru dan Era Reformasi*. Etnolingual, Vol. 2 No. 1, hal. 55-71.
- Baran M dan Klos M. (2014). *Competency Models and The Generational Diversity of a Company*.
- Beutell N J dan Wittig-Berman U. (2008). *Work-Family Conflict and Work-Family Synergy for Generation X, Baby Boomers, And Matures*. Journal Of Managerial Psychology, 23(5),507-523. Doi: [Http://Dx.Doi.Org/10.1108/02683940810884513](http://Dx.Doi.Org/10.1108/02683940810884513)
- Bratton J dan Gold J. (2012). *Human Resource Management Theory & Practice*. Palgrave Macmillan.
- Caspi A, Robert BW dan Shiner RL. (2005). *Personality development: stability and change*. Annual review psychology. 56(1): 453–84.
- Cran C. 2014. 101 Ways to Make Generation X, Y & Zoomer Happy at Work. Jakarta (ID): Kepustakaan Populer Gramedia
- Creswell J W. (1998). *Qualitatif Inquiry and Research Design*. Sage Publications, Inc: California.
- Davies S J. (2017). *Women in The Security Profession a Practical Guide for Career Development*. Elsevier: The Boulevard, Langford Lane, Kidlington, Oxford Ox5 1gb, United Kingdom.
- Dawn S dan Biswas S. (2013). *Talent Management: Designing Strategie 2013 S*. Bi-Annual Journal of Asian School of Business Management.
- Downs L. (2015). *Star Talent: Investing in High-Potential Employees for Organizational Success*. Industrial And Commercial Training, Vol. 47 Iss 7 Pp. 349 - 355.
- Fadilah N. (2013). *Menumbuhkan jiwa entrepreneurship muslim yang sukses*. Eksis. 10(1): 81-94
- Farchan F. (2016). *Tekknikal manajemen sumberdaya manusia strategik sebuah paradigma pengukuran kinerja*. Risalah Jurnal Pendidikan dan Studi Islam. 1(1): 42-62
- Festing M dan Schafer, L. (2013). *Generational Challenges to Talent Management: A Framework for Talent Retention Based on The Psychological-Contract Perspective*. Journal Of World Business: Elsevier.
- Filipowicz, G. (2016). *HR Business Partner. Koncepcja i praktyka*. Warszawa: Wolters Kluwer.
- Fineman S. (2011). *Organizing Age*. Oxford: Oxford University Press.
- Freeman C dan Soete L. (2005). *The Economic of Industrial Innovation*. Routledge. The Uk.
- Friedman H H dan Friedman L. (1979). *Endorser Effectiveness by Product Type*. Journal of dvertising Research. 19(5): 67-71
- Gallardo-Gallardo E dan Thunnissen M. (2016), ‘*Stranding on The Shoulders of Giants? A Critical Review of Empirical Tm Research*’. Employee Relations, Vol. 38, No.1, Pp.3156.
- Ginsparg S. (2014). *Millenials Now Competing with Younger and Older Generations For The Best Jobs*. Red Alert Politics.

- Gorrell M. (2008). *When Marketing Tourism, Age Matters, Expert Says*. The Salt Lake Tribune, May 13.
- Grzybowska K dan Łupicka A. (2017). *Key Competencies for Industry 4.0. Economics & Management Innovations (ICEMI)* 1(1) (2017) 250-253.
- Guise J, Winter S, Flore S M, Regensteiner J G dan Nagel J. (2017). *The Objective Of This Paper Is To Identify Structural Elements Of Organizations And Training That Promote Team Science*. *Journal of Clinical and Translational Science* 1, Pp. 101–107
Doi:10.1017/Cts.2016.1.
- Hawkins D I, Mothersbaugh D L, dan Best R J. (2010). *Consumer Behavior*. 11th Ed., Irwin/Mcgraw-Hill.
- Hiltunen, M. (2017). *Talent Management as a Strategic Practice For Supporting Employee Engagement*. Thesis: University of Vaasa. Faculty Of Business Studies Department Of Management.
- Himmel B. (2008). *Different Strokes for Different Generations*. *Rental Product News*, 30 (7), 42-46. [Http://Dx.Doi.Org/1.1109/Mcg.2015.45](http://Dx.Doi.Org/1.1109/Mcg.2015.45).
- Howe N dan Strauss W. 2000. *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York (US): Vintage.
- Jauhari V, Sehgal R dan Sehgal P. (2013). *Talent Management and Employee Engagement: Insights from Infotech Enterprises*. *Journal Of Services Research*, 13:1.
- Kantamneni N, Mc cain, M R C, Shada N, Hellwege M A dan Tate, J. (2016). *Contextual Factors in The Career Development of Prospective First- Generation College Students: An Application of Social Cognitive Career Theory*. *Journal Of Career Assessment* 1-14. University Of Nebraska–Lincoln, Lincoln, Ne, Usa.
- Kusmin K, Ley T dan Norak, P. (2018). *Towards A Data-Driven Competency Management Platform for Industry 4.0*. Ceur-Ws.Org/Vol-2025/Paper_Hci_4.Pdf.
- Lancaster L C dan Stillman D. (2002). *When Generations Collide. Who They are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business.
- Lasi H, Fettke P, Kemper H G, Feld T dan Hoffmann M. (2014). *Industry 4.0. Business & Information Systems Engineering*, 6(4), 239 Dx.Doi.Org/10.1007/S12599-014-0334-4
- Lee J, Bagheri B, dan Kao H. (2015). *A Cyber-Physical Systems Architecture for Industry 4.0-Based Manufacturing Systems*. *Society Of Manufacturing Engineers (SME)*. Published By Elsevier Ltd.
- Lewis L F dan Wescott H D. (2017). *Multi-Generational Workforce: Four Generations United in Lean*. *Journal Of Business Studies Quarterly*, Volume 8, Number 3.

- Lu Y. (2017). *Industry 4.0: A Survey on Technologies, Applications and Open Research Issues*. Y. Lu / *Journal of Industrial Information Integration* 6 (2017) 1–10.
- Meier dan Justin. (2010). *Generation Y in The Workforce: Managerial Challenges*. *The Journal of Human Resource and Adult Learning* 6 (1): 68–78
- Noble S M dan Schewe C D. (2003). *Cohort segments an exploration of its validity*. *Journal of business research*. 56(12): 979-989
- Oblinger D G dan Oblinger JL. (2005). *Educating the Net Generation*. Carolina (US): An Educause e-book publication.
- Parment dan Anders. (2013). *Generation Y Vs. Baby Boomers: Shopping Behaviour, Buyer Involvement and Implications for Retailing*. *Journal Of Retailing and Consume Services* Vol. 20
- Patino C M, Au D H, Lane C J, Buist A S dan Vollmer W M. (2016). *Building Research Capacity in Middle and Low-Income Countries Through Research Methodology and Career Development Education*. Poster Discussion Session / Wednesday, May 18/1:30 Pm-3:30 Pm / Room 304 (South Building, D102 Figuring Out What We Don't Know: Advances in Medical Education Esplanade Level) Moscone Center.
- Posada J, Toro C, Barandiaran I, Oyarzun D, Stricker D dan De Amicis R. (2015). *Visual Computing as A Key Enabling Technology for Industry 4.0 And Industrial Internet*. *Computer Graphics and Applications*, Ieee, 35(2), 26-40.
- Rudman D L dan Molke D. (2009). *Forever Productive: The Discursive Shaping of Later Life Workers in Contemporary Canadian Newspapers*. *Work – A Journal of Prevention Assessment & Rehabilitation*, 32, 377–389.
- Sahay P. (2014). *Design Thinking In Talent Acquisition: A Practitioner's Perspective*. *Strategic Hr Review*. 13: 4/5.
- Salahuddin M M. (2010). *Generational Differences Impact on Leadership Style and Organizational Success*. *Journal Of Diversity Management*, 5(2), 1.
- Sari C P dan Prasetya A. (2017). *Analisis Penerapan Strategi Dalam Talent Management Sebagai Upaya Perencanaan Suksesi dan Retainingtalent (Studi pada PT. Angkasa Pura I Kantor Cabang Bandara Juanda)*. *Jurnal Administrasi Bisnis (Jab)|Vol. 50 No. 4 September 2017*.
- Setyawati A. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia SDM 2*. Retrieved December 4, 2017, From Teori Kuliah-Aswanti.
- Sheehan M, Grant K, dan Garavan T. (2017). *Strategic Talent Management: A Macro and Micro Analysis of Current Issues in Hospitality and Tourism*. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*. Emerald Insight.

- Shrouf F, Ordires J dan Miragliotta. (2014). *Smart Factories in Industry 4.0: A Review Of The Concept And Of Energy Management Approached In Production Based On The Internet Of Things Paradigm*. Proceedings Of The 2014 Ieee Ieem.
- Siobhan N, Jill H dan Vicky C. (2017). *A Career in Career - Understanding What Career Looks Like in The Career Development Sector*. *Careers Matters* 5 (1) 20-21.
- Solnet D dan Hood A. (2008). *Generation Y As Hospitality Employees: Framing A Research Agenda*. *Journal Of Hospitality and Tourism Management* 15: 59–68.
- Sukhodolov Y A. (2018). *The Notion, Essence, And Peculiarities of Industry 4.0 As A Sphere of Industry*. Springer International Publishing Ag, Part of Springer Nature 2019 E. G. Popkov Et Al. (Eds.), *Industry 4.0: Industrial Revolution of The 21st Century, Studies In Systems, Decision And Control* 169,
- Tapscott D. (1998). *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw
- Tonge B J. (1990). *The Impact of Television on Children and Clinical Practice*. *Australian & New Zealand Journal of Psychiatry*. 24(4): 552–560
- Turner P. (2018). *Talent Management in Healthcare: Exploring How The World's Health Service Organisations Attract, Manage And Develop Talent*. Leeds Business School Leeds. Beckett University Leeds. Uk: Palgrave Macmillan.
- Valdez A C, Brauner P, Schaar A K, Holzinger A dan Zieflea M. (2015). *Reducing Complexity with Simplicity-Usability Methods for Industry 4.0. Proceeding 19th Triennial Congress Of The Iea*. Melbourne, Australia, Rwth Publications, Germany. 9-14.
- Williams dan Kaylene C (2010). *Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, And Attitudes*. *Journal of Applied Business and Economics* Vol.11
- Website: <https://ihc.bpjs-kesehatan.go.id/> yang diakses pada Tanggal 25 Mei 2022, Pukul 11:30 WIB.
- Yee C, C Husna, R Rahman A dan Syakira A. (2015). *The Relationship Between Training, Learning and Career Development Strategies on Engineers' Intention to Stay*. Powerpoint Presentation.
- Zemke R, Raines C dan Filipczak. (2000). *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your*. New York (US): Amazon.
- Zed M. (2014). *Metode Penelitian Kepustakaan*. Jakarta: Yayasan Obor Indonesia.