

Happiness at Work Melalui Strategic Talent Relationship Management

Januari Ayu Fridayani¹

¹Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma
e-mail:¹januariayu@usd.ac.id

Abstract

The concept of happiness at work will be a magnet for top talent to occupy pivotal positions. This is based on the phenomenon that the net generation is here with the slogan working to live which has an orientation about balance in life (work-life balance). But sometimes the older managers considers the concept to show a lack of commitment and loyalty at work, therefore the conventional approach is no longer relevant to the capacity of this generation. then the Human Capital Department must have the right strategy to manage it. This chapter will provide a systematic overview of Strategic Talent Relationship Management (STRM) for young future leaders, based on the concept of strategic talent management (Collings & Mellahi, 2009) and Talent Relationship Management (Trost, 2014) also Human Capital Department policies at Maybank Indonesia as an example of the implementation of one aspect that is in the STRM component. The basic principles will be discussed at the beginning of this chapter, followed by an overview of STRM component

Keywords: *Happiness at work, Talent Management, Human Capital Strategic*

Abstrak

Konsep kebahagiaan di tempat kerja akan menjadi magnet bagi talenta top untuk menduduki posisi penting. Hal ini didasari oleh fenomena bahwa net generation hadir dengan slogan working to live yang berorientasi pada keseimbangan hidup (work-life balance). Namun terkadang para manajer yang lebih tua menganggap konsep tersebut menunjukkan kurangnya komitmen dan loyalitas dalam bekerja, oleh karena itu pendekatan konvensional tidak lagi relevan dengan kapasitas generasi ini. maka Departemen Human Capital harus memiliki strategi yang tepat untuk mengelolanya. Artikel ini akan memberikan gambaran sistematis tentang *Strategic Talent Relationship Management (STRM)* untuk pemimpin muda masa depan, berdasarkan konsep manajemen talenta strategis dan *Talent Relationship Management (Trost, 2014)* serta Departemen Human Capital (Collings & Mellahi, 2009) kebijakan di Maybank Indonesia sebagai contoh implementasi salah satu aspek yang ada pada komponen STRM. Prinsip-prinsip dasar akan dibahas pada awal bab ini, diikuti dengan gambaran umum komponen STRM.

Kata kunci: *Kebahagiaan di tempat kerja, Manajemen Bakat, Strategi Sumber Daya Manusia.*

I. PENDAHULUAN

Generasi Milenial, Generasi Net, Generasi Y, Generasi Z adalah sebutan untuk generasi yang saat ini memasuki usia produktif bekerja., selanjutnya pembahasan mengenai generasi ini akan disebut dengan istilah Genre Net. Generasi ini sangat dekat dengan teknologi dan sedang mempersiapkan diri untuk memasuki dunia kerja di usianya yang terbilang cukup muda, yaitu dengan melalui proses belajar di tingkat Perguruan Tinggi atau bahkan ada yang sudah bekerja sebagai tenaga kerja junior (Fridayani and Pranatasari, 2020) Generasi ini merupakan masa depan atau bahkan masa kini dari keberlangsungan sebuah perusahaan. Pertanyaan mendasarnya adalah, nilai apa yang akan diberikan sebagai tawaran menarik sehingga generasi yang sangat familiar dengan teknologi ini mau bergabung dan bertanggung jawab atas keberlangsungan perusahaan? Dan jika perusahaan sudah mempersiapkan dengan matang bagaimana cara mengelolanya? karena cara-cara lama tentu tidak relevan untuk generasi ini. Untuk mengenal konsep yang relevan dengan generasi masa kini, perlu mengetahui apa yang menjadi fokus dari generasi muda dalam menghadapi dunia kerja yaitu *work life balance* atau keseimbangan antara kehidupan dan kerja. Keseimbangan kehidupan kerja didefinisikan di sini sebagai kemampuan individu untuk memenuhi komitmen pekerjaan dan keluarga mereka, serta tanggung jawab dan aktivitas non-pekerjaan lainnya. *Work life balance*, selain hubungan antara fungsi pekerjaan dan keluarga, juga melibatkan peran-peran lain dalam bidang kehidupan lainnya. (Delecta & P., 2011)

Kebahagiaan di tempat kerja adalah nilai positif untuk generasi Genre Net. Konsep ini didasarkan pada pemikiran generasi ini bahwa bekerja harus menyenangkan, ada waktu untuk bekerja dan ada waktu untuk bersenang-senang. Untuk Genre Net, bekerja dan bersenang-senang keduanya digabung menjadi satu atau bekerja dan bersenang-senang bisa dan harus menjadi hal yang sama. *Working to live*” adalah motto dari Net Generations, Net Genres mendambakan pekerjaan yang bermakna, menantang, dan menawarkan keragaman namun mereka menginginkan kehidupan mereka seimbang. (Tapscott, 2009)

Pekerjaan juga menjadi sarana aktualisasi diri bagi mereka, oleh karena itu persamaan dengan generasi pendahulunya adalah bahwa generasi ini juga menghindari hidup menganggur atau menjadi pengangguran. Di seluruh dunia, orang yang bekerja mengevaluasi kualitas hidup mereka jauh lebih tinggi daripada mereka yang menganggur. Pentingnya pekerjaan untuk kebahagiaan dengan jelas menekankan kerusakan yang dapat ditimbulkan oleh pengangguran. Dinamika pengangguran menunjukkan bahwa kebahagiaan individu beradaptasi sangat sedikit dari waktu ke waktu saat menjadi pengangguran dan bahwa masa pengangguran di masa lalu dapat memiliki dampak yang bertahan lama bahkan setelah mendapatkan kembali pekerjaan. Data juga menunjukkan bahwa meningkatnya pengangguran berdampak negatif pada semua orang, bahkan mereka yang masih bekerja. Hasil-hasil ini diperoleh di tingkat individu, tetapi juga muncul di tingkat makroekonomi, dengan tingkat pengangguran nasional berkorelasi negatif dengan rata-rata kesejahteraan nasional di seluruh dunia.(Helliwell et al., 2017) Oleh karena itu bagaimanapun juga bekerja memiliki makna yang lebih dalam bagi masing-masing individu.

Berdasarkan fenomena tersebut di atas, perusahaan dalam hal ini secara khusus adalah Departemen Sumber Daya Manusia, perlu mempersiapkan pengelolaan karyawan secara lebih matang dan terstruktur. Hal ini perlu menjadi fokus karena pekerja yang akan menjadi bagian dari perusahaan adalah generasi yang perlu *treatment* secara khusus untuk memaksimalkan potensi yang dimiliki dan meminimalkan hal negatif yang mendominasi Gen Z. Strategi yang dapat ditempuh adalah dengan membuat serangkaian tahapan dan perencanaan secara terstruktur dan sistematis dengan tujuan yang jelas. Salah satu strategi dalam mengelola karyawan yang telah dikenal selama ini adalah Manajemen Bakat atau *Talent Management*.

Merangkum dari (Cappelli & Keller, 2014) terdapat dua pendekatan dalam mendefinisikan Talent Management yaitu Pendekatan inklusif dan pendekatan eksklusif. Pendekatan inklusif menyarankan bahwa manajemen bakat harus berlaku untuk semua pekerja. Semua karyawan dalam suatu organisasi dipandang memiliki kekuatan yang berpotensi menciptakan nilai tambah bagi organisasi. Sedangkan pendekatan eksklusif melihat sebagian karyawan atau pekerjaan menciptakan nilai yang tidak proporsional sehingga tidak semua karyawan memiliki potensi yang sama dalam memberikan kontribusi untuk keberlangsungan suatu organisasi. Implikasi praktis dari dua pendekatan ini menyangkut investasi sumber daya yang langka: Apakah pengembangan untuk semua orang, atau haruskah perusahaan berinvestasi secara berbeda pada individu atau pekerjaan tertentu?

Pendekatan inklusif telah berkembang dewasa ini sebagai tanggapan terhadap konsep yang lebih egaliter selama tahun 1960-an dan 1970-an, serta peraturan tempat kerja yang mengharuskan perlakuan yang sama terhadap karyawan di bidang-bidang seperti kebijakan pensiun dan tunjangan kesehatan. Pendekatan-pendekatan eksklusif memiliki sejarah yang lebih panjang, tidak diragukan lagi diilhami oleh praktik-praktik di militer di mana pengaturan hierarkis diasumsikan. Pendekatan eksklusif konsisten dengan teori optimasi sumber daya dalam literatur strategi dan efek Matthew dalam literatur sosiologi di mana investasi yang tidak setara terlihat menghasilkan pengembalian agregat yang lebih besar.

Pendekatan eksklusif semakin mendominasi literatur akademis tentang manajemen bakat, sebagaimana tercermin dalam minat yang berkembang dalam diferensiasi tenaga kerja (Collings & Mellahi, 2009). Gagasan diferensiasi atau segmentasi tenaga kerja, pengembangan teoretis utama dalam literatur manajemen sumber daya manusia strategis, menunjukkan bahwa organisasi harus menginvestasikan sumber daya yang langka secara tidak proporsional dalam individu atau pekerjaan dari mana mereka mengharapkan pengembalian terbesar. Ini berbeda dari pendekatan lama, yang hanya berasumsi bahwa pentingnya individu atau pekerjaan dikaitkan dengan posisinya dalam bagan organisasi.

Pendekatan eksklusif Manajemen Bakat dipilih oleh organisasi modern karena dipandang lebih relevan dan kontekstual sesuai dengan perkembangan jaman, terlebih organisasi dewasa ini menghadapi situasi yang penuh ketidakpastian, maka dibutuhkan generasi penerus yang memiliki kualitas dan dapat dipercaya dalam mencapai tujuan organisasi berlandaskan visi misi dan nilai-nilai yang ada. Kondisi yang dihadapi oleh organisasi secara spesifik dikenal dengan istilah VUCA (*volatilitas, uncertainty, complexity, ambiguity*) (Millar et

al., 2018). Para pengelola organisasi harus mempunyai daya juang yang lebih di era VUCA dan harus memiliki kapasitas untuk menghadapinya, contohnya adalah dengan melakukan pembaharuan dan perubahan ke arah yang lebih baik dalam organisasi melalui pengembangan kapasitas karyawannya. Fenomena VUCA dan karakteristik Net Genres merupakan suatu hal yang tidak dapat ditolak namun perlu dimanfaatkan sebagai sebuah peluang untuk kemajuan organisasi. Peran pemimpin juga sangat penting dalam membuat keputusan strategi yang tepat. Karakteristik pemimpin adaptif sangat sesuai untuk menjalankan organisasi dalam era VUCA, karena lebih flexible dan mampu menangkap peluang secara cepat (Fridayani, 2021)

Pemimpin adaptif juga dapat merancang strategi yang tepat dalam pengelolaan manajemen bakat. Pendekatan eksklusif manajemen bakat perlu dimodifikasi secara lebih terstruktur agar berbuah pada karyawan yang memiliki kapasitas tinggi dan tanggap terhadap perubahan. Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah *Strategic Talent Relationship Management* (STRM). STRM merupakan penjabaran dari modifikasi konsep Talent Management dengan menggabungkan beberapa prinsip dari artikel yang ditulis oleh para ahli di bidangnya. Model STRM terdiri dari beberapa komponen yang merupakan aspek-aspek yang perlu diperhatikan secara detail untuk menghasilkan ekosistem yang positif bagi setiap individu di tempat kerja. Secara lebih terperinci STRM akan dijelaskan pada bab hasil dan pembahasan.

Dalam menjelaskan sebuah konsep baik jika sudah ada contoh nyata yang telah menjalankan konsep tersebut, atau minimal mendekati konsep tersebut. Konsep tinjauan sistematis dalam artikel ini juga dilengkapi dengan kasus nyata yang ada dalam sebuah organisasi perbankan yaitu PT Bank Maybank Indonesia, Tbk. (Maybank). Dipilihkan Maybank karena dalam organisasi Maybank telah memiliki konsep manajemen bakat yang dikembangkan sesuai dengan perkembangan jaman yaitu Kebijakan *Holistic Talent Management for Young Future Leaders* di Human Capital Department Maybank. Kebijakan ini akan menjadi contoh salah satu komponen STRM yaitu pada bagian "Candidate Retention". Kebijakan ini telah dikemas secara tepat dengan mengikuti karakteristik Net Genre yang oleh Maybank disebut sebagai *young future leader*. Hal spesifik lain yang mendasari pemilihan kebijakan Departemen HC di May-bank adalah, karena beberapa pencapaian di bidang Sumber Daya Manusia yang telah dicapai pada tahun 2018 (Maybank, 2018) yaitu sebagai berikut (1) Penghargaan HR Asia, oleh Majalah HR Asia: Perusahaan Terbaik untuk Bekerja di Asia, CHRO unplugged - penghargaan pribadi untuk Bp. Irvandi Ferizal (2) Indonesia Employee Engagement Index, oleh Bisnis Indonesia & Kinerja Blessing White Indonesia - High Engage Organization (3) Indonesia Human Capital Awards, oleh Economic Review, Penghargaan Sumber Daya Manusia Indonesia, Penghargaan pribadi Best of the Best Human Capital Director untuk Bp. Ir. vandi Ferizal (4) Indonesia Best Employer Brand Awards, oleh World HRD Congress, Penghargaan Merek Perusahaan Terbaik, Majikan Impian tahun ini, Kepala Staf Sumber Daya Manusia, (CHRO) of the year - penghargaan pribadi untuk Bp. Irvandi Ferizal

II. METODE

Penelitian ini merupakan penelitian tinjauan Pustaka. Tinjauan Pustaka berperan penting sebagai landasan untuk semua jenis penelitian. Tinjauan Pustaka dapat berfungsi sebagai dasar untuk pengembangan pengetahuan, membuat pedoman untuk kebijakan dan praktik, menampilkan bukti dari sebuah kejadian dan memiliki kapasitas dalam melahirkan ide dan arahan baru untuk bidang tertentu. (Snyder, 2019). Secara spesifik penelitian ini menggabungkan dari dua teori sebelumnya mengenai konsep manajemen talenta strategis (Collings & Mellahi, 2009) dan *Talent Relationship Management* (Trost, 2014). *Mapping* juga bisa menjadi tahap yang berguna dalam tinjauan sistematis di mana temuan studi disintesis. Sebagian besar tinjauan sintesis secara implisit atau eksplisit memasukkan semacam peta yang menggambarkan sifat studi relevan yang telah mereka identifikasi. Peta eksplisit kemungkinan akan lebih detail dan dapat digunakan untuk menginformasikan tahap sintesis tinjauan. Ini dapat memberikan lebih banyak informasi tentang studi individu dan kelompok dan dengan demikian juga memberikan wawasan untuk membantu menginformasikan pilihan tentang fokus dan strategi yang akan digunakan dalam sintesis berikutnya. (Van Klaveren & De Wolf, 2019)

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Konsep Dasar Strategic Talent Management Relationship (STRM)

Model teoritis dalam STRM merupakan terjemahan dari konsep dasar Talent Management. Artikel ini tidak akan membahas *Talent Management* secara umum tetapi secara khusus khusus untuk *Strategic Talent Management* dan *Talent Relationship Management*, alur pemikirannya seperti terlihat pada Gambar 1. Masing-masing komponen akan dijelaskan pada bab-bab selanjutnya.

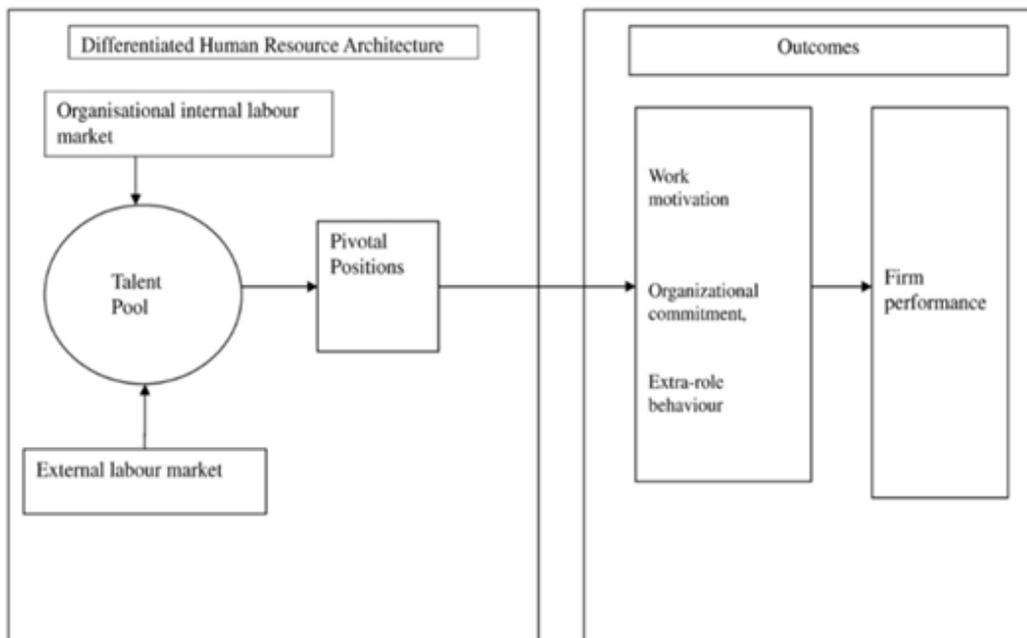


Gambar 1. Konsep dasar Strategic Talent Management Relationship

2) Kerangka Kerja Strategic Talent Management (STM)

Konsep Manajemen Talent Strategis yang digunakan dalam bab ini adalah hasil pemikiran yang bertujuan membantu peneliti untuk memperjelas batasan konseptual manajemen bakat dan memberikan kerangka teoritis yang dapat membantu peneliti dalam membimbing kemajuan penelitian mereka di berbagai bidang.

Atas dasar ini, definisi manajemen talenta strategis muncul, yaitu - sebagai kegiatan dan proses yang melibatkan identifikasi sistematis posisi kunci yang secara berbeda berkontribusi pada keunggulan kompetitif berkelanjutan organisasi, pengembangan kumpulan talenta berpotensi tinggi dan berkinerja tinggi. pemegang jabatan untuk mengisi peran ini, dan pengembangan arsitektur sumber daya manusia yang berbeda untuk memfasilitasi pengisian posisi ini dengan pemegang jabatan yang kompeten dan untuk memastikan komitmen berkelanjutan mereka terhadap organisasi - menekankan identifikasi posisi total sebagai titik departemen untuk strategi sistem manajemen bakat. (Collings & Mellahi, 2009). Kerangka kerja Strategic Talent Management disajikan pada Gambar 2 di bawah ini.



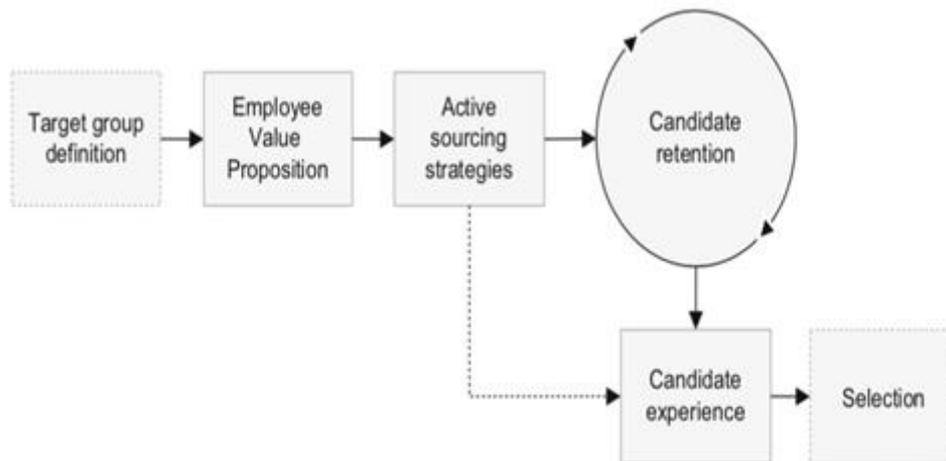
Gambar 2 Strategic Talent Management

(Collings & Mellahi, 2009)

3) Kerangka Kerja Talent Relationship Management (TRM)

Talent Relationship Management yang akan digunakan dalam bab ini adalah pemikiran yang didasarkan pada konsep Customer Relationship Management, yang sangat populer dalam ilmu pemasaran. Fokus bakat adalah prinsip TRM dan berarti menjadikan bakat sebagai titik fokus pikiran dan tindakan Anda. Ini bukan kasus mencari bakat untuk lowongan, melainkan sebaliknya: lowongan dianggap untuk bakat yang diidentifikasi. TRM berkonsentrasi pada posisi yang sulit diisi yang membutuhkan peningkatan jumlah karyawan untuk jangka panjang.(Trost, 2014). Penjelasannya terangkum dalam Gambar 3.

Perbedaan mendasar antara TRM dan STM adalah TRM sangat fokus pada talenta, mulai dari proses rekrutmen, aktivasi TRM terutama terkait dengan fungsi utama dan jangka panjang. Oleh karena itu TRM dimulai dengan mendefinisikan kelompok sasaran. TRM juga menekankan pada retensi Kandidat, untuk menghasilkan pengalaman bagi kandidat, yang belum dirumuskan secara rinci oleh STM. STM lebih menekankan pada hasil, yang tidak dijelaskan secara rinci oleh TRM.



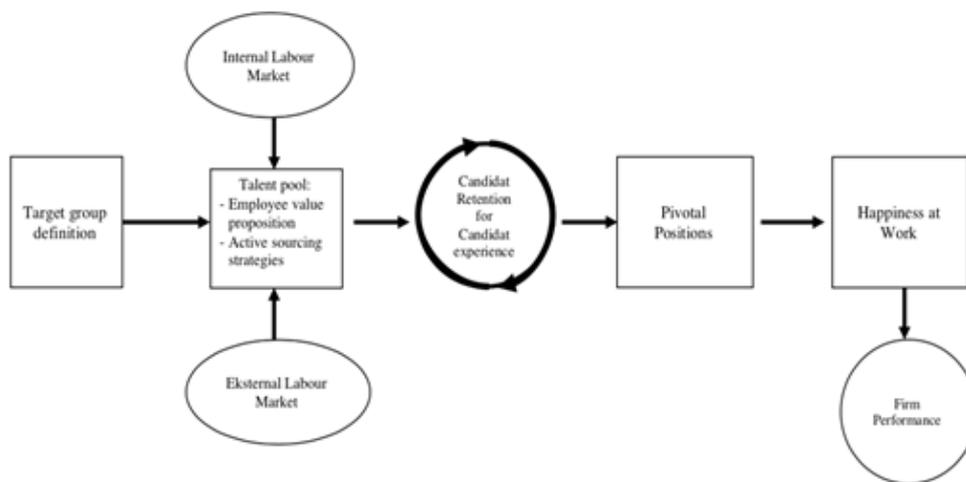
Gambar 3. Proses TRM
Sumber: (Trost, 2014)

4) Tinjauan Sistematis Hubungan Manajemen Talent Strategis (STRM)

STRM merupakan penggabungan dari konsep STM dan TRM yang dilakukan dengan melengkapi komponen-komponen yang belum ada pada masing-masing framework sehingga akan menghasilkan rangkaian yang sistematis yang dapat diterapkan oleh

Departemen Human Capital dalam menyusun strateginya. Gambar 4 menyajikan gambaran sistematis STRM.

STRM diawali dengan penentuan target perusahaan, begitu juga dengan konsep TRM, penentuan target di awal adalah merumuskan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sasaran di sini mencakup beberapa aspek yang diperlukan untuk keberlangsungan perusahaan, antara lain menciptakan iklim yang positif dan kontekstual dengan mengikuti perkembangan zaman di perusahaan.



Gambar 4. Tinjauan Sistematis STRM

Proses relasi yang dilakukan untuk mendapatkan kandidat yang tepat untuk posisi kunci relatif memakan waktu dan membutuhkan kesabaran dibandingkan dengan proses rekrutmen konvensional. Karena dalam prosesnya, TRM melakukan kegiatan yang mendalam dan intensif untuk menjalin relasi dengan calon-calon potensial. Dampak positif yang didapat adalah kandidat tersebut tentunya merupakan talenta yang mumpuni. Dalam proses membina hubungan, aspek *Employee Value Proposition* (EVP) menjadi magnet yang kuat untuk menarik talenta berkualitas dan dilakukan dengan menggunakan *strategi active sourcing* untuk secara khusus melibatkan pencarian orang yang cocok, bertalenta, dan termotivasi serta menghubungi mereka secara personal. Dengan proses ini, calon yang dipilih langsung dapat diikutsertakan dalam program Talent Pool.

5) Implementasi Strategic Talent Relationship Managemen di PT Maybank Indonesia, Tbk

Hak Berkembang diwujudkan melalui Komitmen Maybank Indonesia untuk mengembangkan kualitas dan kapabilitas SDM yang dilakukan dengan memberikan kesempatan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan diri, baik secara pribadi maupun profesional. Hal ini bertujuan untuk menjawab salah satu tantangan terbesar dalam kondisi talenta yang terbatas, yaitu kemampuan mencetak dan mengembangkan pemimpin masa depan yang mampu bersaing di tengah persaingan bisnis yang agresif. Program pengembangan kompetensi pegawai Maybank Indonesia dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kapabilitas, kompetensi, dan produktivitas pegawai dengan penekanan pada era industri 4.0.

Reward Right diwujudkan dengan mengedepankan filosofi Total Rewards yang merupakan pendekatan holistik dalam memberikan kompensasi kepada karyawan dalam bentuk finansial dan non-finansial, yang meliputi pemberian kompensasi permanen atau tidak permanen untuk jangka pendek dan jangka panjang. Filosofi Total Rewards mengintegrasikan setiap komponen penghargaan yang selaras dengan budaya dan nilai-nilai Maybank untuk menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan untuk mencapai kinerja bisnis yang diharapkan.

Dengan proses rekrutmen hingga retensi kandidat, akan dipilih talenta terbaik untuk menduduki posisi penting. Dan berdasarkan pengalaman yang diperoleh oleh kandidat di posisi penting, ia akan menciptakan lingkungan yang positif untuk bekerja, kebahagiaan khusus di tempat kerja. Salah satu dampak positif dari kebahagiaan di tempat kerja adalah keingintahuan bekerja yang tentunya akan berdampak positif pada kinerja perusahaan.



Fig 5. Holistic Talent Management for Young Future Leader

Sumber: (Maybank, 2018)

Untuk mencapai keunggulan kompetitif dan pertumbuhan berkelanjutan, organisasi dalam industri yang dinamis dan mudah berubah sangat bergantung pada perolehan, penciptaan, dan pemrosesan pengetahuan yang berhubungan dengan pekerjaan oleh karyawan mereka. Karena tingkat ketidakpastian yang tinggi sekarang menjadi fenomena umum di industri padat pengetahuan, rasa ingin tahu dalam pengaturan kerja tampaknya menjadi area penelitian yang menjanjikan, yang dapat menjelaskan mengapa beberapa organisasi lebih inovatif dan proaktif daripada yang lain. Tetapi ada sedikit usaha untuk mengeksplorasi dan memahami keingintahuan kerja karyawan dalam konteks organisasi. (Chang & Shih, 2018)

IV. SIMPULAN

Strategic Talent Relationship Management dirancang dengan tujuan akhir kinerja perusahaan. Yang menjadi ciri dari model ini adalah target ditentukan di awal, kemudian merekrut kandidat yang sesuai target dengan pendekatan relationship melalui Active Sourcing Strategies dan Employee Value Proposition, yang langsung dapat dimasukkan dalam kategori Talent Pool. Kandidat yang berada di Talent Pool dikelola secara manusiawi melalui program Retensi Kandidat.

Dalam proses retensi kandidat ini, kebijakan Human Capital harus relevan agar peka terhadap pola yang saat ini ada pada pemimpin masa depan, yaitu Net Generations. Salah satu Departemen Human Capital yang telah menerapkan hal tersebut adalah Departemen Human Capital Maybank Indonesia yang meliputi Retain Right, Perform Right, Develop Right dan Reward Right yang kesemuanya saling terkait secara holistik, yang disebut *Holistic Talent Management for Young Future*.

Kegiatan yang dilakukan dalam proses Retensi Kandidat akan memberikan pengalaman yang berharga bagi calon kandidat yang akan menduduki posisi penting, sehingga menciptakan kebahagiaan selama bekerja, salah satunya adalah munculnya rasa ingin tahu kerja yang berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

V. SARAN

Berdasarkan hasil pembahasan dan simpulan, maka saran yang dapat diberikan bagi pengelola organisasi, secara spesifik adalah bagian yang mengurus mengenai karyawan yaitu Departemen Sumber Daya Manusia adalah (1) Meninjau ulang proses manajemen bakat yang telah ada di organisasi, apakah proses tersebut telah sesuai dan relevan dengan kondisi sekarang (2) Menyelaraskan program manajemen bakat dengan konsep *Strategic Talent Relationship Management* yang disesuaikan dengan kondisi organisasi agar memperoleh talent-talent yang sungguh dapat dipercaya dalam mengelola organisasi dan menjadi pemimpin organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Chang, Y. Y., & Shih, H. Y. (2018). Work curiosity: A new lens for understanding employee creativity. *Human Resource Management*
- Cappelli, P., & Keller, J. R. (2014). Talent Management: Conceptual Approaches and Practical Challenges. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 305–331. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091314>
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.04.001>
- Delecta, & P. (2011). Review Article Work Life Balance. *International Journal of Current Research*, 03(04), 186–189.
- Fridayani, J. A. (2021). Kepemimpinan Adaptif Dalam Agilitas Organisasi Di Era Adaptasi Kebiasaan Baru. *Modus*, 33(2), 138–149.
- Helliwell, J. F., Layard, R., & Sachs, J. D. (2017). World Happiness Report 2017 | World Happiness Report. *World Happiness Report*, March, 172.

- <http://worldhappiness.report/ed/2018/><http://worldhappiness.report/ed/2015/>
- Januari Ayu Fridayani, & Fransisca Desiana Pranatasari. (2020). Application of Flipped Learning Model As Implementation of Basic Management Functions. *Management and Sustainable Development Journal*, 2(1), 62–78. <https://doi.org/10.46229/msdj.v2i1.153>
- Maybank, A. R. (2018). *LIGHT UP*.
- Millar, C. C. J. M., Groth, O., & Mahon, J. F. (2018). Management innovation in a VUCA world: Challenges and recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104(August), 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital: How the Net Generation is Changing Your World*. *International Journal of Advertising* (Vol. 28). <https://doi.org/10.2501/s0265048709090490>
- Trost, A. (2014). Talent Relationship Management. In *Springer International Publishing Switzerland*. https://doi.org/10.1007/978-3-662-57481-2_8
- Van Klaveren, C., & De Wolf, I. (2019). Systematic Reviews in Education Research: In *Contemporary Economic Perspectives in Education*. <https://doi.org/10.2307/j.ctt14jxsqg.4>