

Persepsi Kepuasan Kerja terhadap Strategi Manajemen Talenta (Penelitian Fenomenologi)

by Mirwan Surya Perdhana

Submission date: 24-May-2022 02:52PM (UTC+0700)

Submission ID: 1843117416

File name: TERHADAP_STRATEGI_MANAJEMEN_TALENTA_PENELITIANFENOMENOLOGI.pdf (415.22K)

Word count: 5918

Character count: 39309

PERSEPSI KEPUASAN KERJA TERHADAP STRATEGI MANAJEMEN TALENTA (PENELITIAN FENOMENOLOGI)

Yoseph Septha Aji Surya Wicaksana dan Mirwan Surya Perdhana

Universitas Diponegoro (Undip) Semarang Jawa Tengah, Indonesia

Email: yoseph.septha@gmail.com dan mirwan@live.undip.ac.id

Abstract

Competitive advantage is a very useful and influencing instrument for business. According to research that has been done, there is a global integration trend that shows standardization in recruitment, management and talent development so that organizations have a competitive advantage. The purpose of this research is to identify the success factors and challenges in the talent management process, and to produce a strategic planning model in order to help the company towards the direction of human capital. This study analyzes the factors that affect job satisfaction, namely factors that exist in employees and job factors owned by employees. This study uses a qualitative method with a phenomenological approach as a research tool. Analysis of the results of the information is then mapped according to the factors that are raised in this study, then builds the development of a soft model from the factor mapping. The interview process involved 6 (six) participants with the criteria of 3 (three) people who had passed, and 3 (three) people who had failed in the selection of the talent management program. The results showed that there are five factors that influence the perception of employee satisfaction with the talent management strategy. The five factors are work attitudes, mindset, promotion opportunities, work relationships, and employee motivation.

Keywords: *competitive advantage; human capital; talent management strategy; job satisfaction; talent development; recruitment standardization; strategic planning model*

Abstrak

Keunggulan kompetitif menjadi instrumen yang sangat berguna dan mempengaruhi bisnis. Menurut penelitian yang telah dilakukan terdapat tren integrasi global yang menunjukkan standarisasi dalam perekrutan, manajemen dan pengembangan talenta yang dilakukan agar organisasi memiliki keunggulan kompetitif. Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan tantangan dalam proses manajemen talenta, serta menghasilkan model perencanaan strategis agar dapat membantu perusahaan menuju arah *human capital*. Penelitian ini menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu faktor yang ada dalam diri karyawan dan faktor pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan fenomenologi sebagai alat penelitiannya. Analisis hasil dari informasi kemudian dipetakan sesuai faktor yang dimunculkan dalam penelitian ini, lalu membangun pengembangan *soft*

How to cite:	Wicaksana, Yoseph Septha Aji Surya dan Mirwan Surya Perdhana (2021) Persepsi Kepuasan Kerja Terhadap Strategi Manajemen Talenta (Penelitian Fenomenologi). <i>Syntax Literate</i> . 6(5). http://dx.doi.org/10.36418/syntax-literate.v6i5.2691
E-ISSN:	2548-1398
Published by:	Ridwan Institute

model dari pemetaan faktor tersebut. Proses wawancara melibatkan 6 (enam) orang partisipan dengan kriteria 3 (tiga) orang yang telah lulus, dan 3 (tiga) orang yang pernah mengalami kegagalan dalam seleksi program manajemen talenta. Hasil penelitian menunjukkan terdapat lima faktor yang mempengaruhi persepsi kepuasan karyawan terhadap strategi manajemen talenta. Kelima faktor tersebut adalah sikap kerja, cara berpikir, peluang promosi, hubungan kerja, dan motivasi karyawan.

Kata Kunci: keunggulan kompetitif; *human capital*; strategi manajemen talenta; kepuasan kerja; pengembangan talenta; standarisasi perekrutan; model perencanaan strategis

Pendahuluan

Keunggulan kompetitif menjadi instrumen yang sangat berguna dan mempengaruhi bisnis. Strategi bisnis menjadi sinonim saat mencari keunggulan kompetitif, sedangkan konsep keunggulan kompetitif menjadi sesuatu yang sangat mengejutkan (Klein dalam Rawashdeh, 2018). Manajemen strategis secara mendasar memiliki tugas untuk membangun dan mempertahankan keunggulan kompetitif suatu perusahaan, yang seharusnya memungkinkan untuk mencapai hasil di atas rata-rata dari kegiatan bisnisnya (Pawel Cegliński, 2016). Pengembangan keunggulan kompetitif sama dengan pencapaian keberhasilan oleh organisasi. Konsep keunggulan kompetitif umumnya diterima dalam ilmu manajemen karena memiliki signifikansi yang tak tertandingi untuk teori dan praktik manajemen strategis. Keunggulan kompetitif diperoleh ketika suatu organisasi mengembangkan atau memperoleh serangkaian atribut (atau tindakan eksekusi) yang memungkinkannya mengungguli para pesaingnya (Wang & Wang, 2014).

Mencapai keunggulan kompetitif, dapat dilakukan dengan strategi dan pengembangan organisasi yang salah satunya dapat dilakukan dengan proses pengelolaan sumber daya manusia (*human resource management*). Terdapat pandangan berbeda tentang jenis kebijakan HRM yang harus digunakan untuk mendukung berbagai jenis strategi organisasi, misalnya beberapa penulis berpendapat organisasi yang inovatif harus bertujuan untuk merekrut karyawan dari luar organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas dan membawa sudut pandang yang berbeda ke organisasi (Corbett, 2012). Peneliti lainnya berpendapat bahwa organisasi yang mengikuti strategi prospektor membutuhkan karyawan yang memiliki keamanan kerja yang cukup untuk merasa nyaman dalam mengambil risiko dan tidak takut untuk membuat beberapa kesalahan. Berbagai pendapat para peneliti tersebut dapat disimpulkan bahwa “lowongan” harus diisi oleh promosi internal dan karyawan baru harus dipekerjakan di *entry level* (Schuler & Jackson dalam Corbett, 2012).

Saat ini, pengembangan sumber daya manusia di perusahaan merupakan aset yang sangat penting. Hanya sumber daya manusia terpilih yang dapat masuk dan menjadi karyawan, karena saat ini pekerjaan manusia semakin digantikan oleh robot. Pesatnya perkembangan kecerdasan buatan di dunia membuat perusahaan mencari sumber daya manusia yang kompeten untuk pengembangan teknologi, keterampilan yang berkualitas dan sikap yang baik. Secara khusus, karyawan dianggap sebagai talenta

yang bekerja untuk perusahaan. Perusahaan sekarang memiliki akses ke perkembangan teknologi baru dengan sumber daya yang tepat. Satu-satunya hal yang membedakan satu perusahaan dari yang lain adalah penggunaan kecerdasan manusia (Wolor et al., 2020).

Berangkat pada latar belakang pemikiran tersebut penelitian ini memiliki tujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan dan tantangan dalam proses manajemen talenta, serta menghasilkan model perencanaan strategis proses manajemen talenta agar dapat membantu perusahaan menuju arah *human capital*. Selain itu penelitian ini juga bertujuan untuk mengetahui beberapa hal dalam pertanyaan penelitian yaitu:

1. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor yang berdampak dalam persepsi kepuasan karyawan terhadap strategi manajemen talenta
2. Mengidentifikasi dan menganalisis dimensi yang terdapat dalam faktor-faktor persepsi kepuasan karyawan terhadap strategi manajemen talenta

Fungsi sumber daya manusia telah melalui palet nama dan identitas dengan manajemen talenta atau manajemen sumber daya manusia. Kurangnya konsistensi dalam cara praktisi sumber daya manusia berpikir tentang manajemen talenta dan ini sering menjadi penyebab masalah kredibilitas dengan rekan bisnis. Mereka mengelola investasi sehingga mereka tidak melakukan investasi berlebihan dalam kemampuan yang kurang kritis tetapi dapat mengumpulkan sumber daya yang langka di daerah-daerah di mana mereka harus berkelas dunia (Maheshwari, Warrington School of Management, et al., 2017).

Dalam beberapa tahun terakhir, masalah pengembangan sumber daya manusia telah dibahas di banyak perusahaan Iran dan banyak organisasi telah melakukan studi tentang manajemen talenta dan perencanaan suksesi; Namun, mereka belum dapat mengimplementasikannya secara penuh. Kerangka hambatan dan tantangan dalam manajemen talenta diklasifikasikan ke dalam empat kategori yaitu tantangan dan hambatan struktural, tantangan dan hambatan lingkungan, tantangan perilaku dan hambatan, serta tantangan dan hambatan manajerial terakhir (Tafti et al., 2017).

Dilihat dari latar belakang kemerosotan ekonomi baru-baru ini, kebutuhan untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan talenta terbaik adalah penting untuk peran pekerjaan. Kenyataan ini memaksa organisasi untuk mendekati bakat sebagai sumber daya kritis yang harus dikelola untuk mencapai hasil yang optimal. Temuan utama menunjukkan bahwa kemampuan berpikir strategis sampel dan keterampilan kepemimpinannya secara umum lemah, dan bahwa kemampuan kepemimpinan saat ini mungkin tidak selaras dengan strategi pertumbuhan perusahaan (Stadler, 2011).

Lingkungan operasional abad kedua puluh satu menuntut perang yang berbeda; perang bukan antara kekuatan negara bangsa, tetapi perang untuk bakat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan positif dengan P-O fit, kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior*. Temuan lebih lanjut menunjukkan bahwa P-O fit memiliki hubungan positif antara kepuasan kerja dan *organizational citizenship behavior* dan sebagian memediasi hubungan antara

manajemen talenta, kepuasan kerja, dan *organizational citizenship behavior* (Anand, 2011).

Manajemen talenta telah menjadi isu penting bagi keberhasilan organisasi karena peran potensial dalam membedakan antara organisasi berkinerja tinggi dan rendah. Ini juga menjadi prioritas utama bagi organisasi sebagai akibat dari terbatasnya persediaan karyawan berbakat. Temuan ini menyoroti berbagai kontribusi dan tantangan manajemen talenta dalam konteks Afrika. Mereka lebih jauh mengungkapkan masalah utama dengan sifat metode penelitian yang diadopsi dalam penelitian manajemen talenta di Afrika (Maheshwari, Warrington School of Management, et al., 2017).

Organisasi perbankan, serta jenis organisasi bisnis lainnya, sangat tergantung pada kualitas dan kompetensi karyawannya. Oleh karena itu, organisasi harus lebih memperhatikan sumber daya manusianya, karena penerapan praktik sumber daya manusia mendukung pemaksimalan kompetensi karyawan dalam organisasi. Manajemen sumber daya manusia berkorelasi positif dengan kepuasan kerja karyawan dan komitmen organisasi. Di sisi lain, kepuasan kerja karyawan ditemukan berkorelasi positif dengan komitmen organisasi. Dua variabel independen membuat kontribusi individu yang signifikan terhadap prediksi komitmen organisasi (Cherif, 2020).

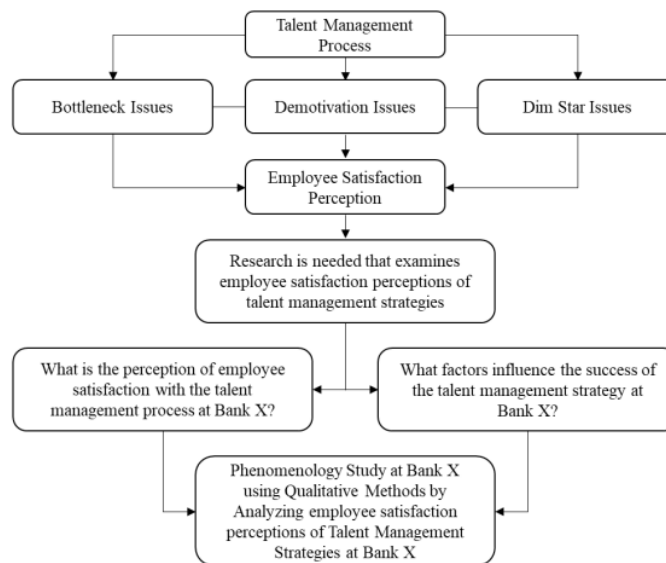
Teknologi telah membuat dampak luar biasa dalam perbankan. "Perbankan dimana saja" dan "Perbankan kapan saja" telah menjadi kenyataan. Sebelumnya, perbankan didefinisikan sebagai kegiatan bisnis penerimaan dan menjaga uang yang dimiliki oleh individu dan entitas lain, dan kemudian meminjamkan uang ini untuk mendapatkan keuntungan. Hasil analisis faktor eksplorasi mengungkapkan bahwa delapan faktor, yaitu lingkungan kerja, pengawasan, kerja sama dari rekan kerja, diskriminasi kerja, penerimaan karyawan, alokasi kerja, keamanan kerja dan remunerasi diekstraksi sebagai penentu penting kepuasan kerja. Hasil analisis regresi berganda menunjukkan bahwa pengawasan, kerjasama dari sejawat, alokasi kerja dan penerimaan karyawan (variabel independen) mempengaruhi tingkat kepuasan kerja (variabel dependen karyawan bank (Kaur, 2015).

Penurunan ekonomi global baru-baru ini, perubahan teknologi yang konstan, sikap manajerial dan lingkungan kerja yang tidak sehat telah berkontribusi pada lingkungan kerja yang penuh tekanan. Organisasi saat ini dihadapkan pada stres besar seperti tanggung jawab pekerjaan yang ambigu, kurangnya otonomi kerja, perubahan organisasi dan tuntutan pelanggan yang tak pernah puas. Hasil penelitian mengungkapkan bahwa teller lebih cenderung menunjukkan perilaku kontraproduktif seperti ketidakpuasan kerja karena stres terkait pekerjaan. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa gender bukan penentu kuat kepuasan kerja dan stres kerja di antara *teller* bank. Dengan demikian, teller pria dan wanita dapat memiliki persepsi dan pengalaman stres yang sama. Juga, *teller* pria dan wanita bisa puas dengan pekerjaan mereka (Dartey-Baah et al., 2020).

Perbankan swasta, bentuk modal manusia yang terkonsentrasi, adalah salah satu kontributor utama bagi sektor jasa India. Diperkenalkannya liberalisasi dan globalisasi, persaingan telah meningkat berlipat ganda yang semakin meningkatkan pentingnya

pelanggan secara signifikan. Hasil penelitian menunjukkan adanya varian dalam kepuasan kerja seperti yang dijelaskan oleh kualitas konstruksi kehidupan kerja. Lingkungan kerja yang tidak kondusif telah mengkonfirmasi hubungan negatif dengan kepuasan kerja (Dartey-Baah et al., 2020).

Penelitian terbaru di bidang branding perusahaan menyoroti perpaduan prinsip-prinsip pemasaran dan praktik rekrutmen, berdasarkan konsep bahwa, seperti halnya pelanggan memiliki persepsi terhadap merek organisasi, maka demikian juga pemangku kepentingan lainnya termasuk karyawan. Namun, penekanannya ada pada organisasi, yang sebagian besar beroperasi di negara-negara maju yang biasanya dengan budaya individualistik-kebarat-baratan. Organisasi dan bank dalam kasus ini, semakin bersaing untuk menarik personil yang sangat terampil di berbagai bidang profesional. Oleh karena itu, organisasi yang menarik talenta terbaik akan memiliki keunggulan tersendiri di pasar (Maheshwari, Gunesh, et al., 2017).



Gambar 1 Kerangka Penelitian

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif untuk melihat bagaimana proses manajemen talenta. Metode dalam pembuatan usulan penelitian ini menggambarkan tentang tata cara pengumpulan data yang diperlukan untuk mempertajam arah penelitian dan pembahasan kerangka pemikiran atau menjawab permasalahan yang terjadi pada tempat penelitian. Penelitian menggunakan desain dan metode penelitian fenomenologi. Teknik pemilihan subjek dilakukan secara *purposive* dengan mempertimbangkan beberapa hal tertentu dari pihak peneliti. Narasumber yang dipilih oleh peneliti merupakan orang-orang yang dianggap layak untuk dijadikan informan sumber data

Persepsi Kepuasan Kerja terhadap Strategi Manajemen Talenta (Penelitian Fenomenologi)

yaitu *key person* atau pemegang jabatan dan/ atau orang yang membidangi serta bertanggungjawab atas seluruh rangkaian proses manajemen talenta.

Penelitian ini dibantu oleh tiga orang yang menjadi *key person* dalam pelaksanaan proses manajemen talenta yaitu Kepala Sub Divisi Perencanaan *Human Capital*; Kepala Seksi Bagian Analisis Manajemen Karir dan Kinerja; serta Analis Manajemen Karir dan Kinerja dalam memperoleh latar belakang masalah dalam penelitian. Wawancara dilakukan dengan 6 (enam) partisipan dengan kriteria 3 (tiga) orang yang telah lolos program *Junior Supervisor Development Program (JSDP)*; serta 3 (tiga) orang yang belum lolos program *Junior Supervisor Development Program (JSDP)* seperti yang ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1
Penentuan Informan

Nama	Partisipan I Baba	Partisipan II Bibi	Partisipan III Bubu	Partisipan IV Bebe	Partisipan V Bobo	Partisipan VI Nana
Jabatan	Analisis Pengembangan Bisnis Kresit Konsumer (setingkat Kepala Seksi)	Analisis Kebijakan dan Pengembangan Internasional Banking (setingkat Kepala Seksi)	Pelaksana Seksi Monitoring dan Pelaporan Dana Ritel	Kepala Seksi Pelaksanaan, Monitoring dan Evaluasi Diklat	Ketua Tim Pengembangan <i>E-Learning</i> dan Perpustakaan	Analisis Pengembangan Program Diklat (setingkat Kepala Seksi)
Usia	35 tahun	36 tahun	48 tahun	39 tahun	33 tahun	34 tahun
Gender	Laki-Laki	Laki-Laki	Laki-Laki	Laki-Laki	Laki-Laki	Perempuan
Status Marital	Menikah	Menikah	Menikah	Menikah	Menikah	Menikah
Agama	Islam	Katolik	Islam	Islam	Islam	Islam
Status Pendidikan	S1	S1	S2	S1	S1	S1
Masa Kerja	8 tahun	8 tahun	17 tahun	10 tahun	8 tahun	8 tahun
Status Pekerjaan	Pegawai Organik	Pegawai Organik	Pegawai Organik	Pegawai Organik	Pegawai Organik	Pegawai Organik
Status Manajemen Talenta	Lulus JSDP	Lulus JSDP	Pernah Gagal JSDP	Pernah Gagal JSDP	Pernah Gagal JSDP	Lulus JSDP

Hasil dan Pembahasan

Dalam proses analisis pernyataan yang disampaikan oleh informan penelitian menunjukkan bahwa terdapat *breakdown* atas temuan penelitian yang diperdalam dengan pembuatan *codes*, *categories*, dan *sub-categories*. Berdasarkan hasil analisis tersebut dapat diidentifikasi faktor-faktor dan dimensi yang dipersepsikan oleh peneliti yang tersaji dalam tabel berikut ini:

Tabel 2
Identifikasi Temuan Penelitian
Persepsi Kepuasan Terhadap Strategi Manajemen Talenta

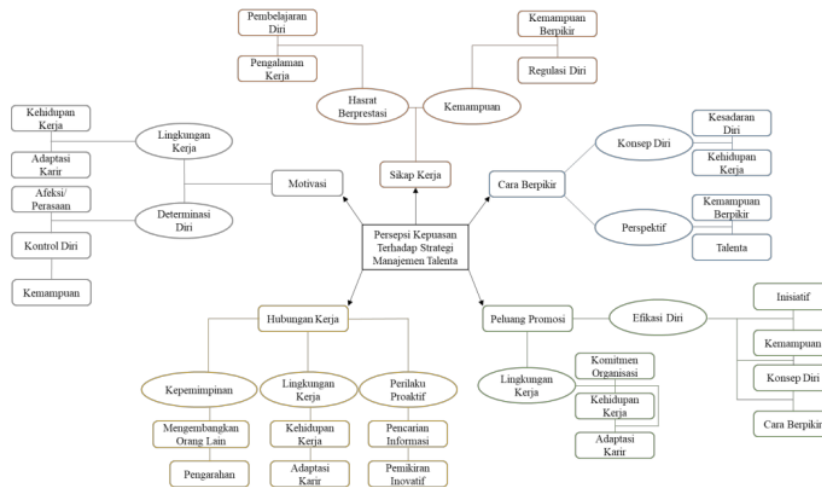
No	Dimensi	Temuan		
		<i>Codes</i>	<i>Sub-Categories</i>	<i>Categories</i>
1	Sikap Kerja	Pencarian Informasi, Pembuatan Proyek, Optimalisasi Kerja <i>Continous Improvement, Internal Self</i>	<i>Self-Learning, Work Experiences, Thinking Abilities, Self-Regulation</i>	Hasrat Berprestasi, Kemampuan

		<i>Motivation, Learning Mechanisms, Work Experiences, Enthusiasm for Learning, Social Learning, Self-Learning, Continous Learning, Mindset</i>		
2	Cara Berpikir	<i>Visionary, Performance, Work Experiences, Talent Probability, Work Value, Capabilities, Talent Pool, Business Process, Talent Mechanism, Gender, Families</i>	<i>Self-Awareness, Thinking Ability, Worklife, Talent</i>	<i>Self-Concept, Perspective</i>
3	Peluang Promosi	<i>Work Experience, Impression, Objectivity, Subjectivity, Integrity, Analysis, Work Value, Facility, Career Comparisons, Opportunity, Loyalty, Growth, Differentiation, Capabilities, Effort, Competency, Satisfaction</i>	<i>Career Adaptability, Organizational Commitment, Worklife, Initiative, Abilities, Affection, Mindset</i>	<i>Self-Efficacy, Work Environment</i>
4	Hubungan Kerja	<i>Searching for information, Searching for design, Searching for stages, Cowokers, Supportive, Sharing, Practice, Experties, Analysis challenges, Work value, Sharing knowledge, Partner, Pray for support, Collaboration, Open minded, Career process, Mentoring, Leadership, Leader, Team work, Synergistic, Career Path, Coaching, Influential, Case analysis</i>	<i>Information seeking, Worklife, Career adaptability, Developing others, Directiveness, Innovative Thinking</i>	<i>Leadership, Work Environment, Proactive Behavior</i>
5	Motivasi	<i>Amanah, Reward, Trigger, Job-leveling, Job-risk, Suggestion, Responsibility, Motivation, Spirit at work, Disappointment, Expectation, Performance, Demotivation, Fortunate, Self-awareness, Leader without subordinates, Work criticism, Duty, Not enthusiastic at Work</i>	<i>Worklife, Affection, Self-control, Career adaptability, Abilities</i>	<i>Work Environment, Self-Determination</i>

(Sumber: Data primer yang diolah, 2021)

Persepsi kepuasan karyawan terhadap strategi manajemen talenta merupakan penelitian yang secara empiris yang divisualisasikan, menurut faktor-faktor yang menunjukkan beberapa dimensi yang ditunjukkan dalam menjelaskan sejauh mana sikap kerja, cara berpikir, peluang promosi, hubungan kerja dan motivasi karyawan berpengaruh terhadap strategi manajemen talenta yang telah diterapkan. *Detail* masing-masing faktor secara visual adalah sebagai berikut:

Persepsi Kepuasan Kerja terhadap Strategi Manajemen Talenta (Penelitian Fenomenologi)



Gambar 2
Pengembangan Soft Model
Persepsi Kepuasan Karyawan Terhadap Strategi Manajemen Talenta
(Sumber: Dikembangkan untuk penelitian ini, 2021)

Sikap kerja yang baik juga menjadi salah satu faktor yang penting agar kinerja dapat berjalan secara optimal (Subakti, 2013). Masing-masing partisipan memiliki sikap kerja yang beragam dalam hal persepsi kepuasannya terhadap strategi manajemen talenta di Bank X. Berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian ini terkait dimensi sikap kerja, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a) Bapak Baba sebagai partisipan pertama bersikap untuk mencari informasi desain tes, tahapan tes, mengerjakan project kerja yang dapat digunakan sebagai portofolio pelaksanaan tes *JSDP*.
- b) Bapak Bibi sebagai partisipan ke-dua bersikap untuk menekan ambisi, dan mengerjakan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya. Melakukan *improvement* dalam menjalankan tugas pekerjaan dengan optimal serta melakukan percepatan dalam proses bisnis yang ada dalam menjalankan tugas pekerjaan. Mempelajari informasi yang diberikan oleh rekan kerja senior dalam menyelesaikan tugas serta memodifikasinya sehingga menjadi penyelesaian tugas yang lebih dari cukup.
- c) Bapak Bubu sebagai partisipan ke-tiga bersikap untuk menerima informasi dari Pimpinan atas kesempatan mengikuti program *JSDP*. Memiliki semangat yang cukup dalam mengikutinya.
- d) Bapak Bebe sebagai partisipan ke-empat bersikap untuk memahami jenjang dan kepangkatan dalam berkarir.
- e) Bapak Bobo sebagai partisipan ke-lima bersikap untuk menerima informasi dari Pimpinan dan berkolaborasi dalam penyelesaian tugas pekerjaan. Menjalankan

desain pekerjaan dan mengetahui detail kerja atas penyelesaian tugas pekerjaan, serta memahami persyaratan berkarir.

- f) Ibu Nana sebagai partisipan ke-enam bersikap untuk berani berpikir dan bertindak atas emansipasi wanita untuk dapat menjalani karir. Menjalankan ambisi dengan menggunakan ilmu pengetahuan sebagai dasar berkarir. Setelah menjadi seorang Ibu, hal tersebut akan seiring memunculkan pemikiran seorang wanita dalam hal berkarir.

Pola pikir adalah lensa mental individu yang secara selektif mengatur dan menyandikan informasi, sehingga mengarahkan mereka ke cara unik untuk memahami pengalaman mereka dan membimbing mereka menuju tindakan dan tanggapan yang sesuai (Gottfredson & Reina, 2021). Masing-masing partisipan memiliki cara berpikir yang beragam dalam hal persepsi kepuasannya terhadap strategi manajemen talenta di Bank X. Masing-masing partisipan memiliki cara berpikir yang beragam dalam hal persepsi kepuasannya terhadap strategi manajemen talenta di Bank X. Berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian ini terkait dimensi cara berpikir, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a) Bapak Baba sebagai partisipan pertama berpikir bahwa program manajemen talenta adalah proses pencarian pemimpin. Memiliki mimpi dan siap menjadi konseptor. Berorientasi pada *target project*. Berpikir untuk dapat berkinerja dengan sebaik-baiknya dengan disiplin dan merealisasi setiap *project* yang diberikan dalam tugas pekerjaan. Memiliki kepercayaan diri yang cukup. Berpikir bahwa diwaktu yang akan datang sebaiknya terdapat *job matching process* antara hasil seleksi psikologi dan tugas pekerjaan *for right man on a right place*. Berpikir untuk meningkatkan kemampuan kinerja.
- b) Bapak Bibi sebagai partisipan ke-dua berpikir untuk memahami kinerja dan berpikir bahwa program manajemen talenta adalah proses yang baik dalam hal kenaikan jabatan. Berpikir untuk dapat berkinerja dengan sebaik-baiknya. Memiliki ketahanan atas persepsi buruk dari orang lain tentang kinerja. Berpikir untuk memanejemen pekerjaan dengan optimisasi pada konsekuensi keluar dari zona nyaman atas perubahan. Memiliki pemikiran untuk memodifikasi urutan proses seleksi manajemen talenta: uji gagasan untuk berada di akhir program dengan harapan memitigasi pegawai yang kurang memiliki kemampuan verbal. Berpikir untuk meningkatkan kemampuan kinerja.
- c) Bapak Bubu sebagai partisipan ke-tiga berpikir bahwa program manajemen talenta adalah proses kenaikan jabatan. Memiliki cara berpikir untuk bekerja dengan sebaik-baiknya dengan patuh terhadap perintah pimpinan. Memiliki *self-awareness* saat mengalami kegagalan dalam proses manajemen talenta. Berpikir untuk memodifikasi proses manajemen talenta: Peserta yang tidak lolos dalam tahap tertentu untuk tidak mengulang proses sedari awal apabila mengalami kegagalan. Berpikir bahwa proses manajemen talenta adalah dinamika dalam pekerjaan dan memanejemen perasaan apabila mengalami kegagalan. Berpikir bahwa kegagalan dalam proses manajemen talenta adalah bukan alasan untuk berkinerja buruk.

- d) Bapak Bebe sebagai partisipan ke-empat berpikir bahwa dalam hal penyelesaian *project* adalah bukan alasan satu-satunya untuk dapat mengikuti proses manajemen talenta. Berpikir bahwa dalam persyaratan manajemen talenta sebaiknya ada pembeda antara pegawai kantor pusat dan pegawai unit kerja cabang: *project base & target funds*. Memahami kinerja dan berpikir bahwa program manajemen talenta adalah proses yang baik dalam hal kenaikan jabatan. Berpikir bahwa dalam hal *talent pool* sebaiknya terdapat konsep *supply chain management*. Memiliki *self-awareness* saat mengalami kegagalan dalam proses manajemen talenta. Berpikir bahwa kegagalan dalam proses manajemen talenta adalah bukan alasan untuk berkinerja buruk.
- e) Bapak Bobo sebagai partisipan ke-lima memiliki pemahaman bahwa dalam hal berkinerja seseorang memiliki keinginan yang berbeda: berkarir dan bekerja. Berpikir bahwa program manajemen talenta adalah proses pencarian pemimpin (kaderisasi). Berpikir untuk bekerja tanpa pamrih. Berpikir (secara positif) untuk dapat berkinerja dengan sebaik-baiknya. Berpikir bahwa dalam proses manajemen talenta sebaiknya ada pembeda antara pegawai dengan usia muda dan pegawai dengan usia yang lebih tua. Berpikir bahwa dalam proses manajemen talenta terdapat program penghubung yang memberikan maintenance terhadap output program. Berpikir bahwa kegagalan dalam proses manajemen talenta adalah bukan alasan untuk berkinerja buruk.
- f) Ibu Nana bersikap sebagai partisipan ke-enam memiliki kemampuan untuk dapat berpikir menjadi wanita karir. Berpikir kinerja berbasis *KPI (Key Performance Indicator)*. Berpikir dalam proses manajemen talenta sebaiknya terdapat pemberian informasi yang bersifat transparan terhadap hasil seleksi. Berpikir dalam hal manajemen talenta sebaiknya pemimpin melakukan proses *coaching & mentoring* secara kontinu. Berpikir bahwa diwaktu yang akan datang sebaiknya terdapat job matching process antara hasil seleksi psikologi dan tugas pekerjaan *for right man on a right place*. Berpikir untuk meningkatkan kemampuan kinerja.

Faktor promosi mengacu pada perubahan aktual dalam kenaikan status yang difasilitasi oleh sebuah organisasi. Ini menciptakan kesempatan untuk kemajuan diri karyawan, peningkatan tingkat tanggung jawab dan status sosial yang lebih tinggi sesuai dengan kemampuan, keterampilan dan pekerjaannya (Jane, Mike, & Namusonge, 2012 dalam Kian & Yusoff, 2015). Berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian ini terkait dimensi peluang promosi, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a) Bapak Baba sebagai partisipan pertama memiliki persepsi bahwa proses manajemen talenta di Bank X sudah cukup baik.
- b) Bapak Bibi sebagai partisipan ke-dua memiliki persepsi bahwa dalam hal fasilitas dan obyektifitas proses manajemen talenta di Bank X sudah cukup baik.
- c) Bapak Bubu sebagai partisipan ke-tiga memiliki persepsi bahwa proses manajemen talenta di Bank X sudah sangat baik.

- d) Bapak Bebe sebagai partisipan ke-empat memiliki persepsi bahwa proses manajemen talenta di Bank X bersifat terbuka bagi seluruh karyawan yang memiliki kompetensi dan telah memenuhi syarat.
- e) Bapak Bobo sebagai partisipan ke-lima memiliki persepsi bahwa proses manajemen talenta di Bank X sudah cukup baik, terutama bagi karyawan yang memiliki integritas, loyalitas dan kinerja baik.
- f) Ibu Nana sebagai partisipan ke-enam memiliki persepsi bahwa proses manajemen talenta di Bank X sudah sangat baik namun tetap membutuhkan analisis dalam hal kelebihan dan kekurangannya.

Pada dimensi peluang promosi, seluruh partisipan memiliki persepsi yang sama bahwa program tersebut telah terselenggara dengan baik. Terdapat berbagai jenis hubungan kerja yang bergantung pada dua komponen utama: kontribusi yang diharapkan dan bujukan yang ditawarkan. Sebagian besar pekerjaan empiris menangani hubungan karyawan-organisasi bertumpu pada mekanisme teoritis dari pertukaran sosial, yang menunjukkan bahwa hasil karyawan terutama bergantung pada bagaimana mereka diperlakukan oleh organisasi mereka (Tsui et al., 1997 dalam Duan et al., 2021). Masing-masing partisipan memiliki persepsi yang beragam namun senada dalam hubungan kerja di Bank X baik dalam hal hubungan kerja dengan rekan kerja, maupun hubungan kerja dengan pimpinan. Berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian ini terkait dimensi hubungan kerja, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a) Bapak Baba sebagai partisipan pertama memiliki persepsi bahwa rekan kerja sangat *supportive*. Memiliki persepsi bahwa pemimpin kurang berperan dalam hal proses manajemen talenta.
- b) Bapak Bibi sebagai partisipan ke-dua memiliki persepsi bahwa rekan kerja berperan dalam proses manajemen talenta untuk *sharing knowledge & information seeking*. Pemimpin berperan dalam proses manajemen talenta.
- c) Bapak Bubu sebagai partisipan ke-tiga memiliki persepsi bahwa rekan kerja berperan dalam proses manajemen talenta untuk saling memberikan dukungan. Pemimpin berperan dalam proses manajemen talenta untuk memberikan dukungan.
- d) Bapak Bebe sebagai partisipan ke-empat memiliki persepsi bahwa rekan kerja berperan dalam proses manajemen talenta untuk saling berkolaborasi dalam menyelesaikan tugas pekerjaan dan memberikan support. Pemimpin berperan dalam manajemen talenta untuk memberikan nasihat dan dukungan.
- e) Bapak Bobo sebagai partisipan ke-lima memiliki persepsi bahwa rekan kerja berperan dalam proses manajemen talenta untuk *sharing knowledge & memberikan support*. Pemimpin berperan dalam manajemen talenta untuk memberikan project-project pekerjaan yang bersifat masif sehingga menimbulkan potensi kontribusi terhadap perusahaan.
- f) Ibu Nana sebagai partisipan ke-enam memiliki persepsi bahwa rekan kerja berperan dalam proses manajemen talenta untuk *coaching & mentoring*. Pemimpin berperan

dalam manajemen talenta untuk memberikan bimbingan dalam mencapai visi, misi, perusahaan, dengan proses coaching pada output penyelesaian tugas pekerjaan.

Motivasi karir biasanya dianggap sebagai kekuatan pendorong pilihan dan perilaku pekerja untuk mencapai tujuan individu dan organisasi, dan telah digambarkan sebagai konstruksi yang dipengaruhi oleh karakteristik individu dan kondisi situasional (Cheng et al., 2015 dalam Fang et al., 2018). Motivasi karir karyawan memainkan peran penting dalam memimpin manajemen karir yang berorientasi pada diri sendiri (Hirschi et al., 2013 dalam Fang et al., 2018). Masing-masing partisipan memiliki persepsi yang beragam namun senada dalam hal motivasi. Berdasarkan hasil wawancara dan pengolahan data yang telah dilakukan pada penelitian ini terkait dimensi motivasi, maka dapat disimpulkan bahwa:

- a) Bapak Baba sebagai partisipan pertama memiliki motivasi untuk mengemban amanah dan bekerja lebih dari standar yang diberikan perusahaan.
- b) Bapak Bibi sebagai partisipan ke-dua memiliki motivasi untuk mengerjakan tugas pekerjaan dengan sebaik-baiknya dan bertanggungjawab atas tugas pekerjaan.
- c) Bapak Bubu sebagai partisipan ke-tiga memilih untuk bekerja sesuai standar yang diberikan oleh perusahaan.
- d) Bapak Bebe sebagai partisipan ke-empat memiliki motivasi untuk mengerjakan tugas pekerjaan dengan semangat kerja yang baik.
- e) Bapak Bobo sebagai partisipan ke-lima memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan berbasis *project* dan lebih berhati-hati dalam menggunakan potensi yang diberikan dalam penyelesaiannya.
- f) Ibu Nana sebagai partisipan ke-enam memiliki motivasi untuk menyelesaikan tugas pekerjaan dengan semangat kerja yang baik.

Kesimpulan

Penelitian ini membahas persepsi kepuasan pegawai yang memiliki 5 (lima) dimensi sebagai pilar-pilar utama yang ada didalamnya. Masing-masing dimensi telah memberikan kontribusi terhadap sudut pandang penelitian persepsi kepuasan pegawai terhadap strategi manajemen talenta di Bank X. Berdasarkan hasil wawancara dan analisis data yang telah dilakukan mengenai persepsi kepuasan kerja terhadap strategi manajemen talenta dalam studi fenomenologi di Bank X, maka dapat ditarik kesimpulan yang dapat digaris bawahi sebagai berikut: 1). Sikap kerja atau *work attitudes* memberikan dasar yang kuat kepada seluruh partisipan untuk dapat memunculkan persepsi kepuasan kerja terhadap strategi manajemen talenta di Bank X. Sikap kerja yang baik akan menjadi salah satu faktor fundamental yang berperan penting dalam hal optimalisasi kinerja karyawan. Maka, cara berpikir karyawan terkait persepsi kepuasan kerja dalam hal strategi manajemen talenta yang telah di terapkan di Bank X adalah, mereka mampu menempatkan diri dan bersikap dengan sebaik-baiknya dalam hal proses manajemen talenta yang telah dialami. Seluruh partisipan memiliki ciri yang unik dalam sikap kerja yang berguna untuk mempersiapkan diri mencapai tanggung jawab yang lebih besar melalui proses manajemen talenta. 2). Cara berpikir atau *mindset* menjadi

sebuah ceminan tentang bagaimana karyawan dapat berperilaku dengan sebaik-baiknya untuk melalui proses manajemen talenta. Pola pikir merupakan lensa mental individu yang secara selektif mengatur dan menyediakan informasi, sehingga mengarahkan mereka menuju cara yang unik untuk memahami pengalaman kerja mereka dan membimbing mereka menuju tindakan dan tanggapan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Maka, cara berpikir karyawan terkait persepsi kepuasan kerja dalam hal strategi manajemen talenta yang telah di terapkan di Bank X adalah, mereka mampu berpikir bahwa program tersebut merupakan wadah bagi perusahaan untuk dapat menemukan potensi calon pemimpin yang berorientasi pada kinerja optimal dengan seluruh kelebihan dan kekurangan dalam dinamika yang telah berlangsung. 3). Peluang promosi atau *promotion opportunity* akan senantiasa mengacu pada perubahan aktual dalam kenaikan status yang difasilitasi oleh perusahaan dalam sebuah organisasi. Peluang promosi menciptakan kesempatan untuk kemajuan diri karyawan, peningkatan tingkat tanggung jawab dan status sosial yang lebih tinggi sesuai dengan kapabilitas kerja karyawan. Maka, dimensi peluang promosi terkait persepsi kepuasan kerja dalam hal strategi manajemen talenta yang telah di terapkan di Bank X adalah, strategi manajemen talenta di Bank X secara umum telah diterima dan menjadi persepsi yang baik bagi karyawan. 4). Hubungan kerja *employment relationship* memiliki dua komponen utama: pertama, kontribusi yang diharapkan dari karyawan untuk perusahaan dan peluang yang diciptakan oleh perusahaan dalam menawarkan benefiditas yang tersedia (pada penelitian ini dalam hal karir). Apa yang dilakukan oleh organisasi, itulah yang akan menjadi hasil kinerja karyawan dan dalam hal ini hubungan kerja tersebut menjadi tanggung jawab atas kedua sudut pandang yang tersedia dalam organisasi. Maka, dimensi hubungan kerja terkait persepsi kepuasan kerja dalam hal strategi manajemen talenta yang telah di terapkan di Bank X adalah, rekan kerja dan pemimpin di Bank X menciptakan persepsi sinergitas yang luar biasa dalam proses manajemen talenta sehingga hal tersebut dapat menciptakan potensi kinerja optimal. 5). Motivasi atau *motivation* berkarir seringkali dianggap sebagai kekuatan pendorong bagi pilihan dan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan individu dan organisasi. Hal ini telah digambarkan sebagai konstruksi yang dipengaruhi oleh karakteristik individu dan kondisi situasional dalam organisasi. Motivasi karir karyawan memainkan peranan penting dalam memimpin manajemen karir yang berorientasi pada kinerja. Maka, dimensi motivasi terkait persepsi kepuasan kerja dalam hal strategi manajemen talenta yang telah di terapkan di Bank X adalah, seluruh partisipan memiliki motivasi yang sama untuk berkinerja dengan optimal guna mencapai proses manajemen talenta.

Berdasarkan hasil simpulan di atas, diketahui bahwa terdapat 4 (empat) dimensi yang paling kuat mempengaruhi persepsi kepuasan pegawai terhadap strategi manajemen talenta di Bank X. Berbagai dimensi tersebut antara lain: cara berpikir (*mindset*); hubungan kerja (*employment relationship*); sikap kerja (*work attitudes*) dan peluang promosi (*promotion opportunity*). Penelitian ini membawa kontribusi atas sejumlah temuan-temuan baru yang sebelumnya belum pernah dianalisis. Beberapa diantaranya adalah terdapat peran hasrat berprestasi (*Self-Achievement*) dan kemampuan

(*Abilities*) karyawan untuk dapat mencapai sikap kerja yang sesuai dalam menjalani proses manajemen talenta. Hasrat berprestasi dalam hal sikap kerja muncul ketika karyawan memiliki pembelajaran diri (*Self-Learning*) dan pengalaman kerja (*Work Experiences*).

Selain temuan dalam dimensi sikap kerja, penelitian ini juga menemukan bahwa cara berpikir (*mindset*) karyawan dibangun melalui konsep diri (*Self-Concept*) dan cara pandang (*Perspective*). Konsep diri muncul ketika karyawan memiliki kesadaran diri (*Self-Awareness*) dan kehidupan kerja (*Worklife*) yang seimbang. Pada dimensi peluang promosi, penelitian ini menemukan bahwa persepsi karyawan terbentuk melalui efikasi diri (*Self-Efficacy*) dan lingkungan kerja (*Work Environment*). Efikasi diri karyawan dalam hal karir muncul ketika seseorang memiliki inisiatif (*Initiative*); kemampuan (*Abilities*); konsep diri (*Self-Concept*); dan cara berpikir (*Mindset*) yang baik. Lingkungan kerja dipersepsi oleh karyawan sebagai hal yang berpengaruh terhadap kepuasan karir jika didalamnya terdapat komitmen organisasi (*Organizational Commitment*); kehidupan kerja (*Worklife*); serta adaptasi karir (*Career Adaptability*).

Berikutnya, penelitian ini menemukan bahwa dalam hal hubungan kerja terbentuk dari kepemimpinan (*Leadership*); lingkungan kerja (*Work Environment*); dan perilaku proaktif karyawan (*Proactive Behavior*). Kepemimpinan dipandang perlu oleh karyawan melalui kemampuan seorang pemimpin untuk mengembangkan orang lain (*Developing Others*) dan melakukan pengarahan tugas (*Directiveness*). Lingkungan kerja yang positif dalam berkarir didapat melalui kehidupan kerja (*Worklife*) dan adaptasi karir (*Career Adaptability*). Perilaku proaktif karyawan akan terbentuk apabila dalam dirinya terdapat keinginan untuk mencari informasi (*Information Seeking*) dan memiliki pemikiran yang inovatif (*Innovative Thinking*). Terakhir yang dianalisis dalam penelitian ini dan belum ditemukan pada penelitian lain adalah motivasi karyawan untuk mengikuti proses manajemen talenta di Bank X dipengaruhi oleh faktor eksternal dan faktor internal. Pada faktor eksternal, motivasi terbentuk melalui lingkungan kerja (*Work Environment*) yang positif. Dua hal yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja yang positif terbentuk melalui kehidupan kerja (*Worklife*) dan adaptasi karir (*Career Adaptability*). Pada faktor internal, motivasi terbentuk melalui determinasi diri (*Self-Determination*). Tiga hal yang berpengaruh terhadap determinasi diri dalam persepsi karyawan terhadap strategi manajemen talenta di Bank X muncul karena adanya afeksi (*Affection*); kontrol diri (*Self-Control*); dan kemampuan (*Abilities*) karyawan dalam menjalankan kinerja.

BIBLIOGRAFI

- Anand, P. (2011). Talent development and strategy at telecom major Bharti Airtel. *Strategic HR Review*, 10(6), 25–30. <https://doi.org/10.1108/14754391111172797> [Google Scholar](#)
- Cherif, F. (2020). The role of human resource management practices and employee job satisfaction in predicting organizational commitment in Saudi Arabian banking sector. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 40(7–8), 529–541. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-10-2019-0216> [Google Scholar](#)
- Corbett, A. (2012). *An analysis of the relationship between organizational servant ...* [Google Scholar](#)
- Dartey-Baah, K., Quartey, S. H., & Osafo, G. A. (2020). Examining occupational stress, job satisfaction and gender difference among bank tellers: evidence from Ghana. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-07-2019-0323> [Google Scholar](#)
- Duan, J., Peluso, A. M., Yu, L., & Pilati, M. (2021). How employment relationship types influence employee work outcomes: The role of need for status and vigor. *Journal of Business Research*, 128, 211–221. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.051> [Google Scholar](#)
- Fang, W., Zhang, Y., Mei, J., Chai, X., & Fan, X. (2018). Relationships between optimism, educational environment, career adaptability and career motivation in nursing undergraduates: A cross-sectional study. *Nurse Education Today*, 68(May), 33–39. <https://doi.org/10.1016/j.nedt.2018.05.025> [Google Scholar](#)
- Gottfredson, R. K., & Reina, C. S. (2021). Illuminating the Foundational Role That Mindsets Should Play in Leadership Development. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2021.02.009> [Google Scholar](#)
- Kaur, G. (2015). Perception of bank employees' towards working environment of selected Indian universal banks. *International Journal of Bank Marketing*, 33(1), 58–77. <https://doi.org/10.1108/IJBM-10-2013-0117> [Google Scholar](#)
- Kian, T. S., & Yusoff, W. F. W. (2015). Motivation and Promotion Opportunity of Academic Citizens towards Open Innovation: Proposed Model. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204(November 2014), 29–35. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.08.106> [Google Scholar](#)
- Maheshwari, V., Gunesh, P., Lodoros, G., & Konstantopoulou, A. (2017). Exploring HR practitioners' perspective on employer branding and its role in organisational attractiveness and talent management. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(5), 742–761. <https://doi.org/10.1108/IJOA-03-2017-1136> [Google Scholar](#)
- Maheshwari, V., Warrington School of Management, F. of B. and M., University of Chester – Warrington Campus, Warrington, U., Gunesh, P., Department of

- Management, F. of L. and M., University of Mauritius, Reduit, M., Lodorfos, G., Faculty of Business and Law, Leeds Beckett University, Leeds, UK, A., Konstantopoulou, A., & Faculty of Arts & Sciences, Edge Hill University, Ormskirk, U. (2017). A chief HR officer's perspective on talent management. *Journal of Organizational Effectiveness*, 4(4), 379–383. <https://doi.org/10.1108/JOEPP-05-2017-0047> [Google Scholar](#)
- Pawel Cegliński. (2016). *Cegliński, 2016 a konkurencyjność.pdf* (pp. 55–70). Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika. <https://doi.org/10.12775JPM2016.016>
- Rawashdeh, A. M. (2018). The Impact of Talent Management Strategies on Bank Performance in Jordanian Commercial Banks. *Modern Applied Science*, 12(12), 49. <https://doi.org/10.5539/mas.v12n12p49> [Google Scholar](#)
- Stadler, K. (2011). Talent reviews: The key to effective succession management. *Business Strategy Series*, 12(5), 264–271. <https://doi.org/10.1108/17515631111166906> [Google Scholar](#)
- Subakti, A. G. (2013). Pengaruh Motivasi, Kepuasan, dan Sikap Kerja terhadap Kinerja Karyawan di Café X Bogor. *Binus Business Review*, 4(2), 596–606. <https://doi.org/10.21512/bbr.v4i2.1374> [Google Scholar](#)
- Tafti, M. M., Mahmoudsalehi, M., & Amiri, M. (2017). Critical success factors, challenges and obstacles in talent management. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), 15–21. <https://doi.org/10.1108/ICT-05-2016-0036> [Google Scholar](#)
- Wang, Z., & Wang, Y. (2014). Expert Systems with Applications Evaluation of the provincial competitiveness of the Chinese high-tech industry using an improved TOPSIS method. *Expert Systems With Applications*, 41(6), 2824–2831. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2013.10.015> [Google Scholar](#)
- Wolor, C. W., Khairunnisa, H., & Purwana, D. (2020). Implementation talent management to improve organization's performance in Indonesia to fight industrial revolution 4.0. *International Journal of Scientific and Technology Research*, 9(1), 1243–1247. [Google Scholar](#)

Copyright holder:

Yoseph Septha Aji Surya Wicaksana dan Mirwan Surya Perdhana (2021)

First publication right:

Journal Syntax Literate

This article is licensed under:



Persepsi Kepuasan Kerja terhadap Strategi Manajemen Talenta (Penelitian Fenomenologi)

ORIGINALITY REPORT

1 %	1 %	1 %	0 %
SIMILARITY INDEX	INTERNET SOURCES	PUBLICATIONS	STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	garuda.ristekdikti.go.id	1 %
	Internet Source	

Exclude quotes	On	Exclude matches	< 40 words
Exclude bibliography	On		