

MENINGKATKAN PERAN DAN NILAI STRATEGIS MSDM UNTUK MENUNJANG DAYA SAING ORGANISASI, PERSPEKTIF: COMPETENCE DAN TALENT MANAGEMENT

Didin Hikmah Perkasa
didinhikmah@gmail.com

ABSTRACT

Various effects of the changes require organizations to open up to the demands of change and seek to develop strategies and policies that are in tune with the changing business environment. This means that an organization is able to formulate strategies and policies are effective to cope with any changes that occur. The success of the development of policies and strategies of the organization will be supported more managerial functions there . One of the functional areas of concern is the strategy of Human Resource Management. Organizations that have employees with competence and talent that fit the needs of the company will make the company more competitive.

Keywords: Role and Value of Strategic HR , Competence , Talent Management

ABSTRAK

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada. Salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan kompetensi dan talent yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif.

Kata kunci: Peran dan Nilai Strategis SDM, Kompetensi, Talent Management

A. PENDAHULUAN

Saat ini kita telah berhadapan dengan dunia yang semakin global, dimana arus informasi mudah sekali kita akses. Setiap organisasi harus bisa mengantisipasi perubahan dunia yang semakin mengglobal. Setiap organisasi harus menerima kenyataan, bahwa ekstensinya di masa depan tergantung pada SDM yang kompetitif sebuah organisasi akan mengalami kemunduran dan akhirnya dapat tersisih karena ketidak mampuan menghadapi pesaing. Kondisi seperti itu mengharuskan organisasi untuk melakukan pembinaan kompetensi pada pekerja, yang harus dilaksanakan secara berencana dan berkelanjutan. Dengan kata lain, pembinaan sdm adalah salah satu kegiatan menejemen SDM, harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut organisasi untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis dan akan bergantung pada kemampuan

organisasi dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan lingkungan. Artinya suatu organisasi mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada. *Salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah Manajemen Sumber Daya Manusia.*

Manajemen SDM merupakan bidang strategis dari organisasi. MSDM harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan untuk mengelolanya. Oleh sebab itu wajarlah apabila penyusunan strategi SDM harus relevan terhadap penyusunan strategi bisnis.

Dalam suatu organisasi, keberadaan karyawan mutlak dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan *talent* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan.

Sumberdaya Organisasi utama adalah sumberdaya manusia. Oleh karena itu kinerja organisasi sangat tergantung dari prestasi kerja karyawannya. Kemampuan dan semangat kerja dipandang sebagai variabel yang mendukung terhadap prestasi kerja ini. Ada dua konsep yang dianut oleh manajemen dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, pertama pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi dan talenta. Sumberdaya manusia berbasis kompetensi telah dikenalkan oleh David McClelland sekitar 33 tahun yang lalu, konsep ini berkembang dan terus mendunia seolah tanpa pesaing. Namun dengan tuntutan kualitas pelayanan yang lebih baik dari organisasi, para praktisi manajemen merasa perlu ada pengembangan sumberdaya manusianya, dari berbasis kompetensi menjadi berbasis talenta. Bila konsep pertama manusialah yang harus menyesuaikan dengan pekerjaan, maka konsep sekarang pekerjaanlah yang harus sesuai dengan orangnya. Konsep kedua ini saat sekarang dipandang lebih realitis dalam memajukan kinerja organisasi dengan optimal yang nantinya menjadikan organisasi yang adaptif

Istilah talent management erat kaitannya dengan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi. Kompetensi yang diharapkan dari sumber daya manusia meliputi kompetensi pengetahuan, keterampilan, pengalaman, berbagai karakter kepribadian yang biasanya ditunjukkan oleh sebuah sikap kebiasaan yang muncul. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai talent management (manajemen bakat).

Capelli (2010; dalam Andry 2011) berpendapat bahwa: "Talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat." Setiap individu memiliki keterampilan yang berbeda-beda.

Tugas yang cukup sulit bagi organisasi adalah mengidentifikasi individu yang cocok dengan budaya organisasi yang ada. Hal ini dilakukan dengan mempelajari dan mengevaluasi setiap individu pada kemampuan, bakat, kepribadian, dan karakter mereka, dalam kaitannya dengan mengisi kekosongan jabatan tertentu dalam organisasi. Prosedur pemilihan sumber daya manusia yang efektif akan mampu untuk mengidentifikasi keahlian pegawai/karyawan dengan tepat. Bila berhasil mendapatkan individu-individu yang lebih baik dari pesaing, maka akan didapatkan organisasi yang akan lebih baik dari pesaing lainnya.

Talent management tidak akan berhasil jika tidak ada sistem seleksi, yang salah satunya adalah sistem untuk mengidentifikasi hasil kinerja. Jika seorang pegawai memiliki kinerja yang dianggap rata-rata maka mereka harus dihargai atas kinerjanya, sedangkan yang berprestasi di perusahaan harus menerima imbalan yang lebih tinggi untuk menjaga motivasinya.

B. PEMBAHASAN

1. Apa kompetensi SDM itu?

Menurut kamus lengkap Bahasa Indonesia dari Prof. Drs. S. Wojowasito dan W.J.S. Poerwadarminta, kompetensi berarti kemampuan, atau kecakapan. Kupper dan Palthe (2010) menjelaskan “ *competencies as ability of a student / worker enabling him to accomplish tasks adequately , to find solution and to realize them in work situation. These qualifications should be expressed in term of knowledge, skills, and attitude* ”.

Berbicara mengenai kompetensi SDM dalam arti sempit, tidaklah dapat dilepaskan dari persyaratan pekerjaan yang ada. Artinya, perusahaan haruslah mengetahui terlebih dahulu bagaimana pekerjaan itu harus dilaksanakan dan membutuhkan kompetensi apa dari para pelaksana pekerjaannya. Kompetensi ini bisa meliputi aspek pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku karyawan.

Dalam arti luas, kompetensi ini akan terkait dengan strategi organisasi dan pengertian kompetensi ini dapat dipadukan dengan *soft skill*, *hard skill*, *social skill*, dan *mental skill*. *Hardskill* mencerminkan pengetahuan dan keterampilan fisik SDM, *softskill* menunjukkan intuisi, kepekaan SDM; *social skill* menunjukkan keterampilan dalam hubungan sosial SDM, *mental skill* menunjukkan ketahanan mental SDM.

Mengapa organisasi harus peduli dengan kompetensi SDM-nya?. Organisasi hidup di dalam lingkungan yang secara terus-menerus mempengaruhi keberadaan dan kelangsungan hidupnya. Untuk hal ini, organisasi haruslah senantiasa melakukan upaya-upaya yang dapat memperkuat eksistensinya. Upaya yang dapat dilakukan salah satunya adalah dengan selalu memberikan nilai tambah bagi lingkungannya melalui penyampaian berbagai macam *ouput* yang dihasilkannya. Upaya ini hanya dimungkinkan jika organisasi memiliki SDM yang kompeten.

Realitanya, kompetensi SDM yang ada di dalam organisasi tidaklah selalu sesuai dengan apa yang dituntut untuk keberhasilan sebuah pekerjaan. Memang tidak dapat dimungkiri,

ada juga organisasi yang cukup beruntung karena secara tidak sengaja memiliki SDM yang kompeten, yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap mental dan sosial yang sangat mendukung pencapaian visi dan misi organisasi, namun seringkali justru hal ini yang menjadi persoalan bagi organisasi.

2. Kompetensi dalam Tinjauan Historis.

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Menurut Organisasi Industri Psikologi Amerika (Mitrani, Palziel, and Fitt, *dalam* Soetjipto, 2012) gerakan tentang kompetensi telah dimulai pada tahun 1960 dan awal 1970. Banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi yang rendah.

Temuan tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, jender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah :

- a. Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.
- b. Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil. Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka ketimbang menggantungkan kepada pengukuran responden seperti test "*multiple choice*" (pilihan ganda) yang meminta individu memilih alternatif jawaban. Predikator yang terbaik atas apa yang dapat dilakukan oleh seseorang adalah mengetahui apa yang dipikirkan oleh individu secara spontan dalam situasi yang tidak terstruktur.

Jika cara tradisional menggunakan pengukuran sikap tidak dapat memprediksi kinerja, lalu apa yang dapat dilakukan? Menurut Mc. Clelland's yang harus dilakukan adalah: **Pertama**, mencari individu yang memiliki kinerja yang tinggi, dan membandingkannya dengan individu yang berkinerja rendah. **Kedua**, Mc. Clelland's dan Dailey mengembangkan teknik *Behavioral Event Interview* (BEI) yang menggabungkan teknik seleksi sebelumnya (*critical incident method*) dalam teknik yang baru.

3. Karakteristik Kompetensi

Mitrani et.al, menjelaskan bahwa terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi (Soetjipto, 2012) , yaitu :

- a. "*Motives*" adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "*feedback*" untuk memperbaiki dirinya.
- b. "*Traits*" adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-*

confidence), *kontrol diri (self-control)*, *stress resistance*, atau *hardiness*(ketabahan/daya tahan).

- c. "Self-Concept" adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value (nilai)* yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "leader" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
- d. "Knowledge" adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.
- e. "Skill" adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu kemampuan seseorang programmer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.

4. Definisi Talent Management

Istilah *talent management* pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company following melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun 2010. Pada tahun berikutnya, *talent management* kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod.

Talent management atau manajemen bakat adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan Simalango (2009). Definisi lain disampaikan oleh Groves (2010) *talent management secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi talent gaps, succession planning, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif*.

Perusahaan-perusahaan yang menggunakan talent management sebagai salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan proses pencarian, pemikatan, pemilihan, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan dengan bisnis utama perusahaan.

5. Tujuan Talent Management

Inisiatif dalam melaksanakan *talent management* dalam bisnis memiliki banyak tujuan. Menurut Smilansky (2010), tujuan utamanya adalah mengembangkan top management terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk

mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi talent antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas kelompok talent internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

6. Ciri-Ciri Karyawan Bertalenta (Talent People)

Menurut Shahindra (2007), karyawan bertalenta (talent people) dapat diamati/perhatikan dari sikap dan perilakunya. Berikut disajikan sikap/perilaku karyawan bertalenta :

- a. Karyawan bertalenta membuat dan merumuskan aturan (breaking the rule). Karyawan dengan talenta tinggi tidak segan-segan untuk membuat dan merumuskan aturan yang mampu meningkatkan kinerja.
- b. Karyawan bertalenta memulai dan membuat perubahan
- c. Karyawan bertalenta menciptakan kreatifitas.
- d. Karyawan talenta seringkali menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya didalam unit atau organisasinya. Mereka memberikan data, saran dan kreatif membentuk hal baru yang penting dan mengubah ke arah yang lebih baik.
- e. Karyawan bertalenta menciptakan inovasi,
- f. Karyawan bertalenta mengarahkan karyawan
- g. Karyawan bertalenta memberi inspirasi dan memotivasi karyawan

7. Proses Talent Management

Secara umum perusahaan akan melakukan sebuah proses talent management yang terdiri atas :

- a. Proses Rekrutmen Dan Seleksi Yang Ketat.

Ini merupakan proses awal karir sebuah talent akan memasuki sebuah perusahaan. Dengan melakukan langkah ini, perusahaan akan mendapatkan talent-talent yang berkualitas.

1.1. Teknik menemukan dan merekrut talenta (Shahindra : 2007)

Individu dengan talenta berkualitas tinggi sangatlah langka, dan kebanyakan organisasi kesulitan memperolehnya. Beberapa karakter kandidat dengan talenta yang tinggi, umumnya merupakan individu yang sangat sukses, dan tidak begitu bermotivasi untuk keluar dari posisi mereka serta juga tidak aktif mencari pekerjaan baru. Namun, hal yang sebaliknya terjadi pada kandidat berkualitas rendah.

Untuk merekrut talenta terbaik, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan :

- a) Definisikan secara jelas tingkat kebutuhan talenta yang paling dibutuhkan. Sebelum memulai pencarian, spesifikasikan kompetensi dan pengalaman minimum yang diperlukan organisasi yang paling menggambarkan talenta. Contohnya : gambarkan secara detil tipe pencapaian individu (performance

achievement) yang paling sesuai dan dengan jenis perusahaan/organisasi seperti apa. Dengan langkah ini, berarti kita telah menempatkan basis yang paling kuat dalam aktifitas rekrutmen untuk membantu memperoleh kandidat ideal bertalenta.

- b) Uraikan kesempatan yang menantang. Jelaskan pula pencapaian yang bisa diperoleh sesuai dengan peran / tanggungjawab pekerjaan bagi kandidat. Jangan lupa meletakkan keseimbangan antara kesempatan dan kualitas individu yang dicari. Individu bertalenta tidak akan tertarik dengan kesempatan / tantangan yang terbatas, perusahaan yang sedang-sedang saja atau peran pekerjaan yang tidak menarik.
- c) Jalinlah kemitraan dengan agensi rekrutmen yang memahami dan mengerti kebutuhan organisasi. Agensi rekrutmen yang baik akan memahami talenta apa dan bagaimana memberikan kandidat terbaik yang memenuhi harapan anda.
- d) Perankan "pemasaran" dalam merekrut talenta. Dengan mengembangkan pendekatan pemasaran, kita dapat memperoleh talenta berkualitas tinggi. Kita akan mengetahui, dimana individu-individu seperti ini berada, karena sudah dijelaskan di dalam spesifikasi pekerjaan. Kita dapat menggunakan kombinasi media cetak maupun online dan aktifitas lainnya yang menggambarkan aspek pemasaran efektif merekrut talenta. Sebaiknya tidak bergantung pada satu saluran komunikasi pemasaran, karena hanya memberikan akses terbatas terhadap kandidat bertalenta.
- e) Tentukan jangka waktu penempatan. Individu bertalenta memiliki waktu terbatas, dan umumnya kehilangan perhatian jika proses perekrutan terlalu lama.
- f) Kurangi resiko. Gunakan seperangkat tools yang efektif dalam screening kandidat, gunakan teknik competency based interview dan ujilah kandidat untuk memvalidasi ketrampilan dan kompetensi yang sesuai. Langkah paling penting untuk memvalidasi semua informasi ini dan yang menjadi proses final adalah mengecek referensi secara detil.

Dengan mengikuti langkah diatas, perekrut diharapkan akan memiliki kepercayaan tinggi terhadap semua kandidat yang telah dipilih dari kumpulan kandidat terbaik yang tersedia, sehingga organisasi dapat menemukan dan memperoleh individu bertalenta sesuai dengan kebutuhan dan sasaran organisasi.

- b. Pemetaan Talent Menemukan karyawan berbakat dalam perusahaan bukan pekerjaan mudah. Banyak organisasi, atau bagian SDM yang menggunakan assessment tools, psychometric atau talent questionnaire untuk menentukan karyawan yang memiliki talenta. Namun apabila cara-cara tersebut tidak disosialisasikan dengan benar, akan dapat menimbulkan respons yang kurang baik dari karyawan. Pemetaan talent dilakukan agar para talent dapat dikelompokkan kedalam kompetensi dan keahliannya masing - masing. Pihak perusahaan akan dengan mudah memantau perkembangan setiap talentnya.

2.1. Identifikasi Karyawan berbakat (Shahindra 2011)

Memetakan karyawan berbakat merupakan langkah penting yang bila dilakukan secara tidak tepat malah menyia-nyaiakan kapabilitas yang dimiliki karyawan

tersebut. Langkah identifikasi dapat dijalankan dengan mengamati, memperhatikan dan melihat sikap maupun perilaku karyawan. Tentu saja dengan melihat dampak dari perilaku tersebut.

Bakat yang dimiliki seorang karyawan harus dipelihara, dibina dan dikembangkan. Dengan demikian karyawan berbakat tetap bermotivasi dan memiliki komitmen untuk memberikan pekerjaan dan hasil terbaik.

Pemetaan bakat membantu organisasi fokus dalam sasaran jangka pendek tanpa kehilangan arahan atau gambaran besar sasaran jangka panjang. Dengan kata lain, membantu strategi organisasi jangka panjang serta menentukan bakat apa yang perlu ditambahkan untuk menjamin keberlangsungan sukses bisnis di masa depan.

Para pimpinan organisasi perlu dilatih bagaimana menentukan, membina dan mengembangkan bakat dan diberi insentif agar waktu yang diperlukan untuk mengelola bakat menjadi salah satu prioritas bisnis mereka. Ke depannya, ukuran keberhasilan para pemimpin organisasi adalah seberapa jauh mereka dapat menemukan karyawan berbakat di organisasi mereka untuk keberhasilan dan kesuksesan bisnis masa depan.

Berikut ini langkah-langkah pemetaan bakat yang dapat digunakan untuk membantu organisasi meningkatkan kinerja melalui peningkatan talent management :

1. Mengidentifikasi ketrampilan, pengetahuan dan keahlian teknis yang diperlukan untuk membuat organisasi berhasil dalam iklim maupun kondisi eksternal saat ini.
2. Mencari tahu sejauh mana bakat karyawan yang ada berdasarkan langkah identifikasi yang ada serta kebutuhan fungsi organisasi, kemudian plotkan ke dalam peta bakat. Analisa kesenjangan (gap) dari segi ketrampilan, pengetahuan maupun keahlian dengan mengembangkan karyawan yang ada baik yang bisa dikembangkan dari dalam maupun dari luar.
3. Menggunakan karyawan berbakat yang ada sampai efek maksimum, termasuk didalamnya memindahkan karyawan berbakat dengan ketrampilan, keahlian atau pengetahuan khusus ke tempat atau fungsi organisasi yang paling dibutuhkan. Sebagai contoh, jika organisasi memperoleh karyawan yang berbakat menulis dengan baik, tempatkan mereka atau beri fungsi tambahan di public relation untuk hubungan dengan mass media.
4. Bakat sebagai mana disebutkan diatas adalah dinamis dan perlu dikembangkan. Dengan menggunakan peta bakat, perlu dilihat agar karyawan dapat ditambahkan maupun dikembangkan dengan menyediakan sarana dan fasilitas tepat untuk hal diatas.
5. Membuat peta bakat selalu mutakhir (up-to-date). Dengan demikian gambaran akurat tentang karyawan berbakat serta ketrampilan dan pengetahuan yang diperlukan masa mendatang, memungkinkan organisasi dengan cepat dan efektif beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis maupun eksternal.

Untuk menjaga keberlangsungan dan keberadaan karyawan berbakat melalui Talent Management System, sebagai perangkat yang efektif untuk menciptakan hubungan yang simbiosis antara kemampuan dan organisasi guna meningkatkan kinerja secara drastis. Sistem ini merupakan fungsi yang berbeda dalam system organisasi yang ditujukan eksklusif untuk memikat, memelihara, mengelola dan mengidentifikasi karyawan berbakat. Secara umum, dijalankan oleh manajemen bersama bagian organisasi yang menjalankan fungsi sumber daya manusia.

- c. Talent Pool. Talent Pool merupakan sebuah hasil saringan dari para talent terbaik di setiap kelompoknya. Para talent best of the best yang dimasukkan dalam talent pool ini akan dipromosikan guna meneruskan kepemimpinan bisnis perusahaan. Umumnya talent pool ini berisikan 3% dari setiap populasi karyawan setiap unit.

3.1. Cara membangun Talent Pool

Banyak organisasi berusaha menerapkan talent management yang diyakini dapat mewujudkan sukses yang berkesinambungan. Istilah talent mengandung aspek yang dikaitkan dengan evaluasi berdasarkan kesanggupan atau kompetensi seseorang. Hal penting lainnya adalah adanya prinsip pengembangan. Landasan pemikiran yang perlu dipahami dalam talent pool atau talent management berkaitan dengan tujuan strategis organisasi untuk menjamin kesinambungan kesuksesan organisasi dalam jangka panjang. Organisasi kemudian mengidentifikasi kemampuan apa yang penting untuk mendukung keberhasilan jangka panjang organisasi. Kemudian, dilihat posisi-posisi apa yang kritikal dalam organisasi yang dituntut untuk memiliki kemampuan atau kompetensi yang penting tersebut. Posisi kritikal tersebut kemudian harus didefinisikan dengan jelas peran dan tanggung jawabnya, hasil kinerja yang diharapkan dan kompetensi yang diperlukan untuk itu semua. Dengan kata lain, posisi kritikal akan menjadi future leadership positions bagi keberhasilan organisasi. Setelah potret ideal yang diharapkan agar dapat sukses itu jelas didefinisikan, maka selanjutnya organisasi mengidentifikasi orang-orang yang potensial untuk dikembangkan mengemban peran dan tanggung jawab posisi kritikal tadi. Di sinilah prinsip evaluasi kesanggupan atau kompetensi diterapkan. Kebutuhan akan posisi-posisi kritikal dapat dibuat berjenjang untuk memastikan rantai pasokan dari suatu level ke level yang lebih tinggi dalam organisasi dapat berjalan lancar dan berkesinambungan, sehingga tidak akan terjadi putusnya kader pemimpin yang akan membawa keberhasilan organisasi. Pipa saluran kepemimpinan ini dapat dibuat mulai dari level entry manager atau individual contributor/specialist, middle manager atau key technical expert, key executives/directors, sampai dengan pucuk pimpinan atau CEO. Dalam proses pengembangan dan penyiapan talent tersebut, perlu juga dibuat kriteria seleksi untuk mengevaluasi secara periodik apakah sang calon masih layak berada dalam talent pool atau harus keluar. Ini untuk memelihara situasi kondusif kompetisi dan rangsangan kinerja, dan mengeliminasi calon yang kinerja dan potensinya menurun dalam perjalanan.

Proses berikutnya yang penting adalah menyusun dan menyiapkan program pengembangan khusus bagi calon pemimpin masa depan yang ada dalam talent pool tersebut. Program ini harus dirancang secara khusus, tidak hanya sekedar program pelatihan tradisional, tapi juga mencakup hal-hal praktis yang dapat secara langsung memberikan dampak peningkatan skills dan pembentukan behaviours yang diharapkan. Perlu juga diperhatikan evaluasi hasil pengembangan talent pool dengan mengukur dampak program talent management yang ada tersebut terhadap hasil akhir organisasi. Jika tidak meningkatkan hasil akhir organisasi, maka sudah pasti penerapan talent management tersebut perlu dirancang ulang agar dapat memberikan high impact bagi organisasi.

Dari talent pool tersebut, perusahaan melakukan proses identifikasi dan kemudian mengembangkan mereka menjadi calon suksesor tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Berger & Berger (2008), "Identifikasi suksesor potensial adalah awal proses, mereka perlu diberikan kesempatan sepenuhnya untuk mengembangkan keterampilan dan menambah pengalaman yang akan mereka butuhkan ketika menjadi CEO." Dari pendapat Berger & Berger tersebut, jelas bahwa untuk tercapainya succession planning, perusahaan harus melaksanakan talent management untuk mengidentifikasi, melatih, dan mengembangkan calon suksesornya.

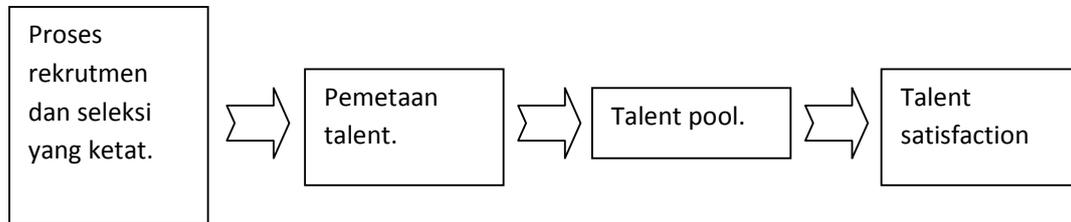
Pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan kepada calon suksesor harus sesuai dengan talent yang mereka miliki sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor kunci dalam menghasilkan talent management yang efektif.

d. Talent Satisfaction.

Ini adalah faktor kunci yang akan menjadikan para talent betah bekerja di sebuah perusahaan. Program ini memberikan para talent berbagai fasilitas dan pengembangan yang meliputi:

1. Kebutuhan untuk hidup. Para talent akan diberikan sistem remunerasi pendapatan yang kompetitif dengan perusahaan lain. Berbagai fasilitas dan kemudahan dalam menyikapi beban hidup harus disediakan perusahaan.
2. Kebutuhan untuk berkembang. Kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri juga amat dibutuhkan. Oleh karena itu pengembangan karir yang jelas dan kesempatan untuk belajar yang besar amat diminati para talent.
3. Kebutuhan untuk berkontribusi. Para talent membutuhkan sebuah tantangan dan keinginan yang besar dalam memajukan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan yang memberikan kebebasan dan kreativitas yang besar kepada para talent akan membuat mereka berlama-lama di kantor.
4. Kebutuhan untuk dicintai. Budaya kerja yang nyaman layaknya hidup di tengah keluarga merupakan salah satu keinginan setiap karyawan. Dengan budaya kerja yang demikian dapat menghidupkan mental para talent.
5. Kebutuhan untuk meninggalkan warisan. Para talent akan berlomba-lomba untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan apabila perusahaan menghargai

setiap kerja mereka. Hasil karya mereka akan terekam terus diperusahaan sampai diganti dengan yang lebih baik.



Gambar 1. Proses Talent Management

8. Strategi Mengembangkan Talent Management

Talent management menitikberatkan perhatian kepada koordinasi dan pengelolaan berbagai talent management orang-orang dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan melakukan penelitian dan evaluasi setiap keahlian individu, talent management, kepribadian dan karakter, dalam hubungannya dalam pengisian lowongan dalam perusahaan. Setiap orang memiliki keahlian yang berbeda-beda, dan bagian terberat dari perusahaan adalah untuk melakukan identifikasi mana yang sesuai dengan budaya perusahaan. Prosedur HR yang efektif akan dapat mengenali hal ini dan memilih dari mereka yang paling sesuai.

Talent management dalam diri karyawan melibatkan banyak elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keahlian, pengalaman sebelumnya, kekuatan, dan pelatihan tambahan yang mereka ambil, kemampuan, potensi kualitas dan motivasi, kualitas dan kepribadian. Kebanyakan perusahaan melakukan TM dengan cara yang sama, ini dapat berbentuk apa saja dari perekrutan dan pemilihan setiap individu, terhadap penempatan mereka dalam perusahaan, pelatihan, untuk meningkatkan kinerja dan berbagai skema untuk memberikan penghargaan kepada yang berkemampuan tinggi. Seberapa jauh perusahaan terlibat dalam manajemen talent management benar-benar tergantung kepada ukuran bisnis mereka dan komitmen mereka kepada pegawainya dan masa depan mereka.

Perencanaan pergantian adalah resep dasar dalam strategi bisnis, yang memungkinkan untuk memberikan kemampuan kepada perusahaan dalam mengenali orang yang berkinerja tinggi sehingga perusahaan dapat merencanakan penghargaan di masa yang akan datang. Penting juga untuk dilakukan proses perekrutan, baik perekrutan dari dalam atau dari luar untuk mencari talent management baru, juga harus ada bagian karir yang jelas untuk para pegawai yang menginginkan perkembangan. Perlu juga dilakukan kursus-kursus yang sesuai, atau pelatihan untuk melakukan persiapan-persiapan, untuk menyiapkan mereka di lingkungan yang baru. Piranti perencanaan pergantian dapat membantu perusahaan dalam memfasilitasi untuk mengenali dan mengembangkan talent management masa depan dalam organisasi, meningkatkan komitmen pegawai, dan perkembangan karir yang jelas, dan kemudahan dalam mengetahui pergantian.

Solusi yang efektif akan memberikan penghargaan atas pencapaian dari setiap individu, apakah melakukan kinerja yang bagus atau tidak dalam melakukan tindakan mereka. Ini juga akan berguna dalam membantu mengenali siapa yang harus diberikan penghargaan. Pelatihan pegawai, dan kebutuhan pengembangan memerlukan promosi dan penurunan yang merupakan bagian dari semua proses dan keberhasilan solusi kinerja seharusnya dapat menangani elemen-elemen ini.

Manajemen talent management tidak akan berhasil jika tidak ada sistem yang dipergunakan untuk mengenali dengan jelas hasil kinerja karyawan. Jika seorang karyawan melakukan sesuatu lebih dari standarnya, maka mereka harus diberi penghargaan, jika tidak, mereka dapat mengalami penurunan motivasi.

Outsourcing proses perekrutan sangat menghemat uang perusahaan dan meningkatkan kandidat proses perekrutan, sebagaimana juga berguna untuk memotong biaya, dan memberikan perusahaan sesuatu yang lebih besar daripada market. Tingkat talent yang tinggi akan mengarah pada tingkat fleksibilitas organisasional, produktivitas, dan profit yang tinggi pula. Scullion & Collings (2010) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh McKinsey & Company mengenai survei kepada lebih dari 120 perusahaan dengan 12.000 orang eksekutif dan 27 perusahaan terkemuka. Survei tersebut menunjukkan bahwa mengelola talent secara baik akan mengarahkan pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Menurut Wellins, 2010 (dalam Andry 2011), ada delapan komponen kunci untuk menghasilkan talent management yang efektif, yaitu: (1) strategi bisnis, (2) talent gap, (3) perekrutan dan promosi, (4) tujuan, (5) kinerja, (6) fokus, dan (7) feedback. Dengan memiliki sekumpulan karyawan yang siap untuk dijadikan suksesor pada talent pool, perusahaan hanya perlu mencocokkan dengan waktu akan kebutuhan pergantian jabatan. Ketika waktu itu tiba, para calon suksesor tersebut tidak akan kesulitan beradaptasi dengan jabatan baru mereka. Sehingga hal ini akan berimbas kepada kinerja perusahaan yang mereka pimpin.

C. KESIMPULAN

Kompetensi dan Talent management yang efektif merupakan sesuatu yang krusial dalam persaingan bisnis, keduanya merupakan kunci daya saing organisasi. Hal ini dikarenakan SDM merupakan salah satu keunggulan kompetitif bagi setiap perusahaan. Dengan kompetensi yang dimiliki SDM serta program talent management diharapkan perusahaan dapat menemukan dan meningkatkan bakat-bakat dan keterampilan tenaga kerja sebagai salah satu sarana utama agar mereka tetap kompetitif dan meningkatkan daya saing. Tantangan paling utama adalah bagaimana meningkatkan kompetensi SDM selain itu pada talent management adalah untuk menemukan, menarik, membangun dan memelihara talent tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

Andry Eka Rachmadhan (2011), Pengaruh Talent Management Dan Performance Appraisal Terhadap Succession Planning Pada Karyawan Direktorat Hcga & Unit Hrc Di Kantor Pusat Pt Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Tidak dipublikasikan)

Capelli, Peter. (2010). Talent on Demand. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu. Diterjemahkan oleh Wendra Triana Rafelina. Jakarta: PPM.

Groves, K.S. (2010). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*. 26, (3), 239-260.

Isukapally Jr., Mythri. (2009). Employee Retention-Talent Management. *Social Science Research Network*, 1.

Kupper, H.A.E & Arnold A.W. van Wulfften Palthe (2010), *Competence Based-Curriculum Development, Experiences in Agri Chain Management in Netherland and China*, Capstone Publishing, Oxford.

Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen & Axelrod, Beth. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press

Scullion, H. & Collings, D. G. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45, 105-108.

Soetjipto, Budi W, et al, (2012), *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Amara Books, Yogyakarta.

Smilansky, Jonathan. (2010). Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.

SUMBER INTERNET

<http://ilmusdm.wordpress.com/2007/11/28/teknik-menemukan-dan-merekruttalenta/>
Diakses pada tgl 20 Juni 2015

<http://rajabpresentasi.com/2010/09/strategimengembangkan-talent-management/>
Diakses pada tgl 20 Juni 2015

http://staff.undip.ac.id/psikologi/endah_mujiasih/2010/07/20/talent-management/
Diakses pada tgl 20 Juni 2015

<http://ilmusdm.wordpress.com/2011/09/13/bagaimana-memetakan-karyawanberbakat-di-perusahaan/>
Diakses pada tgl 20 Juni 2015

http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_bak at Diakses pada tgl 20 Juni 2015

[http://managementfile.com/column.php...d= 1908&page=hr](http://managementfile.com/column.php...d=1908&page=hr) Diakses pada tgl 20Juni 2015

Simalango, Melva Emsy. (2009). Talent Management. Diakses pada tgl 20 Juni 2015

[http://managementfile.com/column.php?sub =hr&id=1908&page=hr](http://managementfile.com/column.php?sub=hr&id=1908&page=hr) Tengku Shahindra,2007 diakses pada tgl 20 Juni 2015, dari World Wide Web :

<http://ilmusdm.wordpress.com/2007/12/07/mengenal-ciri-ciri-karyawanbertalentalent-people/>