**ANALISA DAMPAK *VUCA WORLD***

**UNTUK DIJADIKAN DASAR PENERAPAN**

***TALENT MANAGMENT***

**Di susun oleh :**

**Muhamad Ganjar Gozali**

**NPM 148030012**



**Program Magister Pasca Sarjana**

**Teknik Industri**

**Universitas Pasundan - 2017**

**BAB I**

**PENDAHULUAN**

**I.1 Latar Belakang**

Dasar pemikiran dari permasalahan SDM yang akan peneliti jadikan topik penelitian, berawal dari permasalahan yang peneliti hadapi di kantor tempat peneliti bekerja. Berbagai macam metoda serta prosedur kerja telah disusun dan diimplementasikan tetapi selalu berujung dengan tidak tercapainya target yang ditetapkan. Target yang dimaksud adalah proses penyelesaian proyek yang tidak sesuai dengan waktu yang telah disepakati dalam kontrak dengan konsumen sehingga berdampak negatif pada pencapaian target perolehan pendapatan perusahaan. Dampak lainnya dari tidak tepat waktunya penyelesaian proyek adalah hilangnya atau berkurangnya kepercayaan konsumen serta kesempatan kita untuk bisa mendapatkan proyek yang lebih luas dan besar sehingga menjadi kerugian perusahaan juga. Beruntungnya perusahaan ini mempunyai kontrak mitra kerja selama 3 (tiga) tahun dengan BUMN telekomunikasi PT. TELKOM, sehingga perusahaan mendapatkan kepastian pengerjaan proyek selama kontrak berlangsung. Jadi hilangnya pendapatan peruahaan akibat tidak tercapainya waktu penyelesaian proyek tidak akan terjadi, keterlambatan penyelsaian proyek hanya mengakibatkan nilai perfomansi perusahaan yang akan turun. Aturan mendapatkan proyek yang tercantum dalam kontrak kerja kami dengan konsumen dinilai berdasar pada nilai perfomansi perusahaan. Salah satu penilaian utamanya adalah ketepatan waktu penyelesaian proyek.

Perusahaan ini bernama PT. Santosa Adi Perkasa (PT. SAP) adalah perusahaan yang bergerak di bidang jasa telekomunikasi khususnya di bidang jasa penggelaran kabel serat optik berlokasi di kawasan niaga Metro Indah Mall blok H No. 9 Jl. Soekarno Hatta No. 590 Bandung. Perusahaan ini sudah terdaftar sebagai salah satu mitra nasional PT. TELKOM. Dalam kemitraan ini, PT. SAP dituntut untuk melakukan penggelaran kabel optik (*Oustside Plant/*OSP) secara tepat waktu, tepat kualitas sesuai dengan standarisasi yang diatur dalam ketentuan kontrak kemitraan dan CIQS (*Certified Insurance Quality System*).

Kontrak kerja perusahaan dengan PT. TELKOM sudah berjalan sejak mei tahun 2014. peneliti mempuyai waktu yang tinggal sedikit lagi untuk mencoba menyelesaikan permasalahan yang dihadapi perusahaan ini. Dalam waktu yang tinggal sedikit ini., peneliti memfokuskan untuk membenahi SDM. peneliti meyakini suatu perusahaan akan berjalan baik jika memiliki SDM yang baik.

Supaya setiap proyek OSP yang diadakan TELKOM tepat kualitas dan tepat waktu penyelesaiannya, maka setiap mitra kerja diwajibkan untuk mengikuti sertifikasi perusahaan atau yang dinamakan dengan CIQS (*C*e*rtified Insurance Quality Service).* Pada tahun 2013 PT. Santosa Adi Perkasa sudah mendapatkan CIQS berlaku selama 3 (tiga) tahun. Dan pada tahun 2016 bertepatan dengan berakhirnya masa sertifikasi, maka PT. SAP mengikuti kembali CIQS yang diselenggarakan TELKOM *Professional Certiication Center* (TELKOM PCC). Dalam, CIQS 2000 : 2009 diatur mengenai Standar Manual Mutu Perusahan dalam melaksanakan setiap pekerjaan di lingkungan TELKOM. Untuk melengkapi dokumen CIQS pada tahun 2016 ini, setiap perusahaan mitra TELKOM harus mengirimkan karyawannya sesuai dengan kompetensi karyawan tersebut untuk mengikuti sertifikasi SDM yang diselenggarakan TELKOM PCC. Sertifikasi kompetensi SDM yang wajib diikuti oleh mitra TELKOM diantaranya Sertifikasi Teknik Instalasi Fiber Optik (TIFO), Sertifikasi Design FTTx, Sertifikasi Pengawasan Kerja FTTx.

Permasalahan penciptaan SDM yang berkualitas, sejak tahun 2014 pemerintah telah menyusun Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) yang berisi rumusan kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan dan/atau keahlian serta sikap kerja yang relevan dengan pelaksanaan tugas dan syarat jabatannya yang ditetapkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundangan. Pengaturan SDM Indonesia yang berkualitas dilakukan pemerintah sebagai persiapan menghadapi MEA (Masyarakat Ekonomi ASEAN) pada tahun 2016.

SKKNI ini disusun oleh Kementrian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, ada pun SKKNI yang berhubungan dengan bidang penelitian ini adalah Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi no. 349 tahun 2014 tanggal penetapan 24 September 2014 dengan kategori jasa profesional, ilmiah dan teknis gabungan pokok kegiatan kantor pusat dan konsultasi manajemen pada jabatan kerja ICT *Project Manager* dan Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi no. 717 tahun 2012 tanggal penetapan 28 Desember 2012 pada sektor teknologi informasi dan komunikasi, sub sektor komunikasi fiber optik, bidang keahlian teknisi instalasi fiber optik.

Kedua Keputusan Menteri Tenaga Kerja dan Transmigrasi mengenai SKKNI bidang *Project Manager* dan Teknisi Instalasi Fiber Optik tersebut diberlakukan berdasar Peraturan Menteri Komunikasi dan Informatika Republik Indonesia No. 24 tahun 2015 tanggal penetapan 24 Juni 2015. Dengan diberlakukannya SKKNI tersebut, maka seluruh pelaku bisnis kontraktor jaringan telekomunikasi fiber optik harus melakukan pemberdayaan SDM berdasar kompetensi yang diatur dalam kedua keputusan MENAKERTRANS tersebut.

Dengan adanya peraturan dari TELKOM dan pemerintah mengenai penciptaan SDM yang berkualitas. Menambah keyakinan peneliti untuk mempersiapkan SDM berkualitas dengan cara pola rekrutmen dan pembinaan sehingga perusahaan bisa mempunyai kekuatan kompetisi yang diunngulkan yang dimiliki sendiri. Keyakinan peneliti lebih bertambah lagi sejak membaca sebuah artikel pada pojok karier yang dimuat surat kabar harian KOMPAS pada tanggal 4 Juni 2016 ditulis oleh Eillen Rachman & Billy Latuptty (*Character Building Assesment & Training*), yang berjudul *“The New Normal”* mengungkapkan bahwa “ ........kita sedang memasuki kondisi VUCA yang berkelanjutan : *volatility* (perubahan yang cepat, besar dan dinamis), *uncertainty* ( ketika kita tidak mampu memprediksi situasi), *complexity* (berbagai isu yang saling tumpang tindih bahkan menimbulkan *chaos*), *ambiguity* (ketika realitas terlihat samar dan sulit diartikan). Bisa dikatakan bahwa dunia ini memang sudah berubah bentuk, penuh tantangan, penuh turbulensi yang berbentuk tuntutan pelanggan, harga yang ekstrem murah, persaingan, dan kompleksitas yang tidak pernah berhenti ........... Kalau dulu kita merasa bahwa dunia ini penuh *“problem”*, tuntutan, kecepatan, analisis, saat sekarang dunia sedang penuh dilema, yang membutuhkan kesabaran, *sensemaking*, dan *enggagement* lebih banyak. Pada akhirnya dunia VUCA yang terlihat sangat tidak nyaman dan penuh kejutan ini dapat ditransformasikan menjadi VUCA yang adaptif, yaitu *vision* - keyakinan bahwa kita mampu menciptakan masa depan sendiri, *understanding* - kekuatan untuk stop, *look,* dan *listen, clarity* - kemampuan untuk memahami dan berdiri tegak dalam *chaos* dan *aglity -* mengganti hierarki justru dengan keterhubungan dan *network.”*

Dalam menciptakan SDM yang berkualitas, bertangung jawab dan adaptif dari setiap perubahan, salah satu strateginya adalah penerapan manajemen talenta. Dengan manajemen talenta, perusahaan akan mendapat SDM yang bertalenta sesuai dengan yang dibutuhkan. Sehingga perusahaan bisa mengelola jumlah SDM yang cukup secara jumlah dan berkualitas dalam menghasilkan efisiensi, efektifitas dan produktifitas dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya dalam bekerja.

Dengan demikian merekrut setiap individu yang memiliki keterampilan yang berbeda-beda merupakan hal yang sangat sulit bagi perusahaan. Dimulai dari tahapan mengidentifikasi individu yang cocok dengan budaya perusahaan. Hal ini dilakukan dengan mempelajari dan mengevaluasi setiap individu pada setiap kemampuan, bakat, kepribadian dan karakter yang berkaitan dengan kebutuhan perusahaan. Prosedur pemilihan sumber daya manusia yang efektif akan mampu mengidentifikasi keahlian calon pegawai atau pegawai dengan tepat. Bila berhasil mendapatkan individu yang lebih baik dari pesaing, maka akan didapatkan organisasi yang lebih baik dari pesaing sejenis lainnya.

**I.2 Perumusan Masalah**

Dilihat dari latar belakang masalah maka perumusan masalah dalam penelitian tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana merancang model pemenuhan sumber daya manusia berbakat berdasarkan situasi ***VUCA World*** ?
2. Bagaimana cara menentukan prioritas untuk kriteria kompetensi SDM yang sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI) ?
3. Bagaimana cara mengevaluasi dan membina SDM berbakat ?

**I.3 Tujuan Penelitian**

Sehubungan dengan tujuan dari *talent managment* adalah menghasilkan SDM yang bertalenta, maka secara detail tujuan dari penelitian tesis ini adalah sebagai berikut :

1. Diperolehnya model pemenuhan SDM berbakat
2. Diketahuinya penentuan prioritas untuk kriteria kompetensi SDM yang sesuai dengan Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI)
3. Diperolehnya cara mengevaluasi dan membina SDM berbakat

**I.4 Metoda Penelitian dan Hipotesis**

 Metoda yang digunakan dalam penelitian ini adalah metoda kuantitatif dan metoda kualitatif. Dimana penelitian kualitatif dilakukan berdasarkan paradigma, strategi dan model yang dikembangkan. Metode kualitatif sebagai prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Menurut Bodgnan dan Taylor (1975:5) dalam Bashrowi (2010), pendekatan ini diarahkan pada latar individu secara holistik. Oleh karena itu, peneliti tidak boleh mengisolasikan individu atau organisasi ke dalam variabel atau hipotesis, tetapi memandangnya sebagai suatu kebutuhan. Kirk dan Miller (1986:9) dalam Bashrowi (2010), mendefinisikan bahwa penelitian kualitatif adalah tradisi tertentu dalam ilmu pengetahuan sosial yang secara fundamental bergantung pada pengamatan manusia dalam kawasannya sendiri dan berhubungan dengan orang-orang tersebut dalam bahasanya dan peristilahannya. Pengkajian atas penelitian kualitatif atau inkuiri alamiah telah dilakukan oleh Williem dan Rausch (1969), kemudian hasilnya diulas kembali oleh Guba (Sutan Zanti Arbi, 1987:11-17), dan akhirnya disimpulkan atas dasar tersebut beberapa hal sebagai berikut :

1. Penelitian yang dilakukan adalah kuantitatif dan kualitatif
2. Sejauh mana kenaturalistikannya merupakan kemampuan yang ditunjukkan oleh peneliti
3. Peneliti harus mampu memberikan stimulus atau kondisi anteseden yang mampu direspons oleh informan
4. Peneliti harus mampu membatasi respon dari subjek (informan) sehingga hanya respon yang sesuai dengan tema saja yang disampaikan informan
5. Inkuiri naturalistik, peneliti tidak perlu membentuk konsepsi-konsepsi atau pemahaman teoretik tertentu mengenai lapangan, sebaliknya ia dapat mendekati lapangan perhatiannya dengan pikiran yang murni (grounded) dan memperkenankan interpretasi-interpretasi untuk muncul dari dan dipengaruhi oleh peristiwa-peristiwa nyata dan bukan sebaliknya

**I.5 Ruang Lingkup Masalah**

Untuk menghindari terlalu meluasnya masalah, maka pada penelitian ini dilakukan pembatasan masalah sebagai berikut :

1. Penelitian dilakukan di PT. Santosa Adi Perkasa (mitra nasional PT. TELKOM)
2. Permasalahan dibatasi pada pembenahan SDM.
3. Pembahasan hanya mencakup tahapan penentuan prioritas kompetensi, evaluasi dan pembinaan SDM berbakat

**I.6 Kegunaan Penelitian**

Penelitian ini ingin memberikan informasi mengenai *Talent Managment* (TM) beserta rancangan impelementasinya. peneliti menyakini penelitian ini akan bermanfaat bagi para pelaku bisnis dan penelitian di Manajemen Strategi bidang Sumber Daya Manusia. Bagi pelaku bisnis, *Talent Managment* sangat bermanfaat dalam mengatur, mengelola SDM yang ada di setiap pelaku bisnis supaya tercapai tingkat efesiensi, efektifitas yang baik untuk mencapai tingkat produktivitas yang optimal. Dan bagi peneliti, banyak hal yang bisa dikembangkan dari penelitian ini, baik dari segi keilmuan manajemen SDM maupun bidang keilmuan lainnya.

**I.7 Sistematika Penulisan**

Penelitian ini ditulis dengan sistematika sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan, yang berisi tentang latar belakang, perumusan masalah,batasan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan pendekatanmetode yang digunakan.

BabII Studi Pustaka, berisi tentang pembahasan penelitian-penelitiansebelumnya dan teori-teori pendukung yang sesuai dengan masalah penelitian.

Bab III Metodologi Penelitian, berisi langkah-langkah yang dilakukan dalampenelitian dan pendekatan metode yang digunakan dalam penelitian.

Bab IV Perancangan Model, berisi tentang perancangan model konseptualdan model matematis, pengumpulan data-data yang diperlukan dalampenelitian dan proses pengolahan data tersebut sesuai dengan pendekatanmetode yang digunakan.

Bab V Analisa, berisi pembahasan hasil pengolahan data dan validasi modelyang dirancang.

Bab VI Kesimpulan, berisi kesimpulan dari hasil penelitian secara keseluruhan.

**BAB II**

**LANDASAN TEORI**

**II.1 Kerangka Berpikir Manajemen Talenta**

Sumberdaya Organisasi yang 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.Ada dua konsepyang dianut oleh manajemen dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, pertama pengembanan sumberdaya manusia berbasis kompetensi dan pengembangan sumberdaya manusia berbasis bakat.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 pembaharuan konsep pengembangan sumberdaya manusianya, dari berbasis kompetensi menjadi berbasis bakat.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.

Berikut data hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Bersin & co (2010) mengenai perusahaan yang telah melakukan penerapan strategi *talent managment* berdasarkan industri bisnisnya terdapat pada gambar 2.1.



**Gambar II.1 *Talent Strategies by Industries***

***Sumber Bersin & Asociates 2010***

**II.2. Kompetensi Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Mengumpulkan Karyawan Yang Bertalenta**

Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia di segala bidang merupakan salah satu upaya yang wajib dilakukan bagi tercipatanya sumber daya manusia yang berkualitas, memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi.Strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia untuk dapat memenuhi tantangan peningkatan perkembangan yang semakin pesat, efisien dan produktif, perlu dilakukan secara terus-menerus, sehingga menjadikan sumber daya manusia tetap merupakan sumber daya yang produktif (Sedarmayanti, 2004:179). Sedarmayanti juga menyatakan bahwa :“sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi sangat menunjang organisasi untuk maju dan berkembang pesat.”

Kondisi masyarakat yang kian terdidik akan menciptakan active society / masyarakat yang aktif, sebagai sinyal bagi menggeliatnya gerakan masyarakat madani. Sejalan dengan pendapat tersebut, Lako dan Sumaryati (2002) berpendapat bahwa : “berhasil tidaknya suatu organisasi mencapai visi dan misinya secara berkelanjutan sangat tergantung pada manusianya (SDM).”

Beberapa pakar manajemen SDM berpendapat bahwa SDM yang berkualitas adalah SDM yang minimal memiliki empat karakteristik yaitu: (1) Memiliki competency (knowledge, skill, abilities dan experience) yang memadai; (2) Commitment pada organisasi; (3) Selalu bertindak cost-effectiveness dalam setiap aktivitasnya; dan (4) Congrunce of goals, yaitu bertindak selaras antara tujuan pribadinya dengan tujuan organisasi.

Menurut Sedarmayanti, kompetensi adalah:

1. Konsep luas, memuat kemampuan mentransfer keahlian dan kemampuan kepada situasi baru dalam wilayah kerja, menyangkut organisasi dan perencanaan pekerjaan, inovasi dan mengatasi aktivitas rutin, kualitas efektivitas personil yang dibutuhkan di tempat berkaitan  dengan rekan kerja, manajer serta pelanggan.
2. Kemampuan untuk melakukan tugas.
3. Dimensi perilaku yang mempengaruhi kinerja.
4. Karakteristik individu apapun yang dapat dihitung dan diukur secara konsisten, dapat dibuktikan untuk membedakan secara signifikan antara kinerja yang efektif dengan kinerja yang tidak efektif.
5. Kemampuan dasar dan kualitas kinerja yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik.
6. Bakat, sifat dan keahlian individu apapun yang dapat dibuktikan, dapat dihubungkan dengan kinerja yang efektif dan baik sekali.

Berdasarkan uraian tersebut, Sedarmayanti menyimpulkan secara menyeluruh bahwa : “kompetensi merupakan faktor mendasar yang perlu dimiliki seseorang sehingga mempunyai kemampuan lebih dan membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja.”

Menurut ISO 9001:2000, kompetensi adalah demon ability to apply knowledge and skill.Jadi kemampuan yang ditunjukkan untuk menerapkan pengetahuan dan keahlian.Jika dalam manajemen pengertian kompetensi adalah manajemen seharusnya mementingkan kemampuan dalam argumentasi secara efektif dan efisien. Manajemen harus mementingkan analisa kemampuan karyawan sekarang dibandingkan dengan kemempuan karyawan yang akan datang di dalam organisasi (Nurmianto dan Wijaya).

Sedarmayanti (2004:181) dalam Marly Helena (2009: 91), masih tentang kompetensi, menyatakan bahwa kompetensi mempunyai cakupan yang jauh lebih komprehensif, terdiri atas:

1. Motif (motive), yaitu kebutuhan dasar seseorang yang mengarahkan cara berfikir dan bersikap.
2. Sifat-sifat dasar (Trait), yaitu yang menentukan cara seseorang bertindak/bertingkah laku.
3. Citra pribadi (Self image), yaitu pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri atau inner-self.
4. Peran kemasyarakatan (Social role), yaitu bagaimana seseorang melihat dirinya dalam interaksinya dengan orang lain atau outer-self.
5. Pengetahuan (Knowledge), yiatu sesuatu yang dapat dimanfaatkan dalam tugas/pekerjaan tertentu.
6. Keterampilan (Skills), yaitu kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu dengan baik.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat diketahui bahwa dalam kompetensi memiliki cakupan yang sangat kompleks, pada awalnya, adalah kemampuan atau karakteristik dasar yang dimiliki seseorang, tetapi dikembangkan menjadi lebih baik sesuai dengan kebutuhan.

Adapun ciri kompetensi adalah merupakan sekelompok perilaku spesifik, dapat dilihat dan dapat diidentifikasi secara reliable dan logis serta dapat dikelompokkan bersama.Sehingga bisa diidentifikasi sebagai hal-hal yang berpengaruh besar terhadap keberhasilan pekerjaan. Jenis kompetensiitu sendiri ada 3 jenis yaitu:

1. Kompetensi organisasi
2. Kompetensi pekerjaan atau teknis
3. Kompetensi individual

Berdasarkan basis kompetensi tersebut, dapat dibuat rangkaian aktifitas manajemen yakni :

1. Desain jabatan
2. Perekrutan dan seleksi karyawan
3. Penilaian kinerja, pengembangan kinerja dan pengelolaan kinerja
4. Renumerasi dan penghargaan
5. Analisa kebutuhan pelatihan
6. Pelatihan dan pengembangan
7. Perencanaan suksesi
8. Rotasi, terminasi

Kompetensi sangat dibutuhkan dalam sebuah organisasi, oleh karena itu, tidak heran jika organisasi mengadakan pendidikan dan pelatihan.Trainingdilakukan, baik in-house maupun *out-house*, hal ini berujung pada satu tujuan, yaitu meningkatkan kompetensi. Disinilah peran penting dari Human Resources (HR), yakni melakukan identifikasi terhadap kompetensi-kompetensi yang menjadi kebutuhan organisasi serta peka terhadap perkembangan terbaru. Beberapa hal yang harus dilakukan dan diperhatikan oleh HR, diantaranya :

1. **Assess Needs**

Human Resources bertugas untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh organisasinya. Selain itu, HRjuga harus mempunyai database yang merupakan daftar kompetensi yang dimiliki oleh seluruh karyawannya.Sehingga, HRdapat berusaha untuk menutup gap yang terjadi antara kompetensi yang dibutuhkan dengan aktual. Dalam rangka melakukan identifikasi kompetensi apa saja yang dibutuhkan oleh organisasi, HRbisa bekerjasama dengan divisi lainnya yang berkaitan. Diskusi dengan divisi lain diperlukan, karena biasanya divisi terkait yang paling tahu dengan kebutuhannya akan kompetensi tertentu.

1. **Keep Update**

Human Resources juga harus terus update terhadap perkembangan yang terjadi di dunia luar, terutama yang terkait dengan industri dimana bisnis bergerak. Human Resources harus dapat mengidentifikasi kompetensi terbaru apa saja yang mungkin sedang berkembang, dan dapat memberikan dampak positif terhadap organisasi. Selain itu, HRjuga dapat melakukan benchmarking dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. Lakukan analisa terhadap para kompetitor yang sukses, dan identifikasi apa saja kunci keberhasilan mereka, terutama apa kompetensi utama yang membuat mereka unggul. Selanjutnya, tentu jangan mau kalah untuk meningkatkan kompetensi dalam organisasi sendiri.

1. **Close The Gap**

Setelah melakukan identifikasi mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan organisasi yang dapat meningkatkan daya saing dalam industri, maka kemudian HR bertugas untuk menutup gap yang terjadi dalam kompetensi ini, antara yang dibutuhkan, dengan aktual. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan training in-house, ataupun *out-house*. Intinya adalah berusaha untuk meningkatkan kompetensi karyawan. Dengan HRyang proaktif dalam meningkatkan kompetensi karyawan dalam organisasi, maka karyawan akan menjadi aset yang sangat berharga bagi organisasi. Kompetensi yang lebih baik bisa dalam diri karyawan sehingga akan meningkatkan kinerja organisasi, yang kemudian diharapkan meningkatknya daya saing organisasi dalam industri.

**II.3 Kompetensi Perilaku Sumber Daya Manusia Sebagai Dasar Mengumpulkan Karyawan Yang Bertalenta**

Perubahan dunia berpengaruh terhadap organisasi bisnis dan sekaligus terhadap kompetensi karyawan.Karyawan semakin dipandang sebagai aset yang sangat penting dari suatu perusahaan.Semakin banyak tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan maka kedudukan karyawan menjadi semakin sangat strategis.Keunggulan kompetitif suatu perusahaan sangat bergantung pada mutu sumberdaya manusia. Artinya ketika perusahaan akan menghadapi proses pengubahan atau terlibat dalam menciptakan perubahan maka karyawan diposisikan sebagai pemain utama perusahaan.

Perusahaan akan selalu memikat, mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang berketerampilan inovatif. Dan agar karyawan tetap bertahan bekerja di perusahaannya maka diperlukan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan.Bagaimana misalnya para karyawan secara bertahap dikembangkan potensi dirinya untuk memiliki pemikiran kompetitif, sinergis dan pemikiran global. Dengan demikian perusahaan akan semakin siap dalam menghadapi setiap proses perubahan lokal dan global. Hal demikian tampak jelas di suatu organisasi pembelajaran (learning organization).

Perusahaan akan terus mengembangkan potensi karyawan yang memiliki kompetensi atau standar sektor ekonomi nasional dan global. Ciri-ciri kompetensi karyawan dimaksud adalah memiliki pengetahuan, kapabilitas, sikap inisiatif dan inovatif dalam berbagai dimensi pekerjaan:

1. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu, dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
2. Keterampilan dan sikap dalam berkomunikasi horisontal dan vertikal serta  membangun jejaring kerja internal.
3. Keterampilan dan sikap dalam pengendalian emosi diri, membangun persahabatan dan obyektivitas persepsi.
4. Sikap dalam mau belajar secara berkelanjutan.
5. Keterampilan dan sikap dalam pengembangan diri untuk mengaitkan kompetensi pekerjaan dengan kompetensi pribadi individu.
6. Keterampilan dan sikap maju untuk mencari cara-cara baru dalam mengoptimumkan pelayanan mutu terhadap pelanggan.
7. Keterampilan dan sikap saling memperkuat (sinergitas) antarkaryawan untuk selalu meningkatkan mutu produk dan mutu pelayanan pada pelanggan.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, sejumlah penelitian dilakukan untuk mencoba memahami mengapa beberapa orang sukses dalam hidup sementara yang lain tidak.Para psikolog telah menyelidiki tidak adanya korelasi positip antara IQ dengan kesuksesan di tempat kerja terutama dalam hubungan-hubungan personal. Orang-orang yang paling cemerlang dan terbaik tidak selalu sukses, karena itu, bagaimana kita bisa meramalkan siapa yang akan sukses dan membuat pilihan-pilihan terbaik tentang manusia dan pekerjaan-pekerjaan? Pada tahun 1973 David McClelland (Nick Boulter, 2003:36) menerbitkan sebuah makalah yang berjudul “*Testing for competence rather than for intelligence*”.Dalam makalah itu, McClelland merangkum sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa tes-tes *attitude* yang secara tradisional digunakan oleh psikolog untuk meramalkan kinerja, ternyata tidak berhasil.

 Ukuran-ukuran lain seperti hasil-hasil ujian dan rujukan-rujukan ternyata sama jeleknya dalam meramalkan kesuksesan. Pada kaitan ini, Mauner dalam Sheal (2003:47) selama bertahun-tahun mengkaji kemampuan manusia, ia berkesimpulan bahwa bukanlah kemampuan manusia itu sudah baku pada satu bentuk atau titik tertentu (*not fixed ability*), tetapi sebuah kemampuan yang sifatnya terus berkembang (*developing abilities*). Untuk itulah energi potensial itu dibutuhkan pembangkit, pengolahan atau pendeknya bisa disebut proses aktualisasi. Di bawah ini adalah beberapa proses yang dilakukan:

1. **Hasrat sejati (*inner calling*)**

Di sini yang perlu dilakukan adalah menemukan keinginan-keinginan yang selalu mendorong seseorang untuk meraihnya atau melakukannya.Konon, di setiap diri manusia sudah dipasang semacam stasiun radio yang selalu menyuarakan dorongan kepada kita untuk melakukan sesuatu yang sifatnya sangat spesifik.Inilah yang disebut hasrat sejati – yaitu sebuah hasrat yang terus menggelora di dalam diri kita.Supaya hasrat sejati itu teratur dan tersalurkan, cobalah merumuskan dan memperjuangkan tujuan hidup yang sudah kita buat berdasarkan kemampuan kita hari ini. Dari inner calling ini maka, “Setiap orang memiliki bara api yang menyala-nyala di dalam hatinya untuk meraih sesuatu. Tujuan hidup adalah alat untuk menemukannya dan menjaganya supaya tetap menyala.”

1. **Pembuktian diri (*self improvement*)**

Membuktikan diri artinya kita memunculkan ide, gagasan atau keinginan lalu kita memperjuangkannya sampai berhasil.Agar kita tidak terlalu sering gagal, pilihlah yang kira-kira bisa kita lakukan dengan kapasitas yang kita miliki hari ini.Semakin banyak yang bisa kita realisasikan, semakin tahu di mana sebetulnya keunggulan dan kelemahan kita.“Selama Anda belum bisa melihat hasil karya Anda, selama itu pula Anda belum tahu kemampuan Anda.” Biasanya, selama kita belum bisa membuktikan apa yang sanggup kita lakukan (menghasilkan kreasi atau karya), penilaian kita tentang kemampuan kita masih belum akurat. Terkadang kita hanya merasa mampu padahal belum tentu kita memiliki kemampuan.Pembuktian adalah jalan untuk mengetahui apakah kita sudah memiliki kemampuan atau baru merasa mampu.

1. **Perbandingan positif (*positive comparison*)**

Ini juga bisa kita lakukan. Tehniknya, kita dapat membuat perbandingan antara kita dengan orang lain. Orang lain itu bagaikan cermin buat kita. Mengetahui di mana keunggulan dan kelemahannya, biasanya akan menunjukkan di mana keunggulan dan kelemahan kita. Tehnik melihat dan melakukan sesuatu dengan orang lain (bersinergi atau bekerja sama) inilah yang pernah dilakukan Bruce Lee. Cuma ada satu yang perlu dicatat.Model perbandingan yang kita butuhkan adalah perbandingan positif.Maksudnya, kita membandingkan diri kita dengan orang lain, bukan untuk tujuan yang macam-macam, tetapi murni untuk memperbaiki diri.

1. **Pengasahan (*Sharpening*)**

Konon, sekitar tahun 1998, tim ahli dari Universitas Exter di Amerika pernah melakukan studi terhadap kehidupan orang-orang berprestasi, seperti Mozart, Picasco, dan macam-macam. Hasilnya, mereka merekomendasikan kepada umat manusia untuk membuang mitos yang selama ini diyakini. Mitos seperti apa yang biasa kita yakini? Kita sering meyakini bahwa orang-orang berprestasi tinggi itu meraih prestasinya karena Tuhan “mengistimewakan” mereka dengan bakat yang dimiliki sementara kita bukan seperti mereka.Mengapa keyakinan semacam ini disebut mitos?Telaah di lapangan menyimpulkan, ternyata bukan karena bakat semata yang membuat mereka berhasil. Memang benar, mereka meraih prestasi tinggi karena punya bakat, ada peluang, ada dukungan dan ada pelatihan, tetapi faktor yang paling banyak mendukung keberhasilan mereka adalah *“practicing”* atau mengasah bakat, keunggulan atau kelebihan alamiah yang melekat pada dirinya. “Orang selalu berkata kepada saya bahwa bakat saya dan kejelian saya yang menjadi alasan kesuksesan saya.Mereka tidak pernah berkata tentang praktek, praktek, dan praktek yang saya jalankan.”

1. **Penempatan / penyaluran (*Placement)***

Tidak semua keunggulan alamiah itu berada di lokasi yang sangat jauh dari kita sehingga kita perlu mencarinya setengah mati.Ada kalanya bisa muncul dari hobi, kegemaran-kegemaran kecil, kegiatan tertentu yang kita lakukan tanpa beban seperti orang main-main atau dari hal-hal yang sangat dekat dengan kebiasaan kita sehari-hari.Di sini yang dibutuhkan adalah menyalurkan atau menempatkannya pada saluran atau bidang-bidang yang kira-kira menguntungkan kita lalu kita perbaiki dan kita kembangkan.Berkaitan dengan dengan energi potensial dari dalam diri ini Marie Dalloway dalam Clutterbuck (2003:78).mensyaratkan adanya lima hal mendasar bagi seorang atlet untuk mengaktualkan bakat potensialnya, yaitu:

1. Bakat (*Talent*)

2. Kemauan keras untuk maju (*Steel Will*).

3. Dedikasi (cinta pekerjaan atau profesi)

4. Pembinaan dan Latihan

5. Training – diri

Sidney Moon dalam konferensi tahunan kedelapan tentang bakat di Yunani pada tahun 2002 *(http://www.talentaweb.com)* menjelaskan bahwa supaya bakat seseorang itu muncul dan bermanfaat bagi orang itu (teraktualkan), maka ini menuntut tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan memahami diri (tahu kelebihan, tahu kelemahan, tahu tujuan)
2. Kemampuan membuat keputusan hidup yang bagus (berpikir positif, beraksi positif, ,bergaul di lingkungan kondusif)
3. Kemampuan mentaati/disiplin–diri (kemauan, ketekunan, kegigihan, dst)

Harus diakui memang bahwa ada rahasia Pencipta di balik istilah bakat itu.Maksudnya, bakat dalam arti keunggulan alamiah (potensi) memang dimiliki oleh semua orang, tetapi kenyataannya ada orang yang tahu (“ditunjukkan”) harta karunnya lebih dini sementara yang lain tidak. Ada bakat tertentu yang punya nilai sendiri untuk masa tertentu sementara yang lain tidak atau belum. Tampaknya kekuatan manusia terletak pada tiga halyaitu , bakat, pengetahuan dan ketrampilan. Bakat adalah pola pikir, perasaan atau perilaku alami yang kita miliki.Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang kita pelajari dalam hidup ini. Sedangkan ketrampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang kita kuasai karena kita melatih atau melakukannya secara terus menerus.

Bertolak dari hal di atas maka secara jelas dapat diketahui bahwa bakat hanya salah satu dari 3 (tiga) aspek kekuatan manusia.Bakat adalah sesuatu yang sudah kita bawa sejak lahir dan merupakan anugerah Pencipta yang harus disyukuri.Jangan pernah menyesali bakat yang telah diberikan-Nya.Jika merasa bakat kurang maka kembangkanlah 2 aspek lainnyayakni pengetahuan dan ketrampilan.

Setiap orang adalah individu yang unik, yang bertanggungjawab atas dirinya sendiri untuk menemukan misi hidupnya masing-masing.Agar memiliki performa optimal, tentunya sangat pas apabila seseorang beraktivitas sesuai dengan keunikan yang melekat pada dirinya, jika diibaratkan jadilah ikan yang hidup di air, atau burung yang terbang di udara.Akankah demikian?Mengapa tidak?Pencipta telah mengkaruniakan itu semua kepada setiap manusia, mengkaruniakan bakat atau talenta sebagai potensi untuk di asah, dilatih sehingga misi hidupnya untuk meraih kepuasan dan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat dapat dicapinya.Betapa pentingnya tentang bakat dan potensi pada diri seseoang bagi pencapaian misi hidupnya inilah, pada akhir-akhir ini banyak bermunculan sederetan kajian, konsultan yang memfokuskan pada bakat/talenta pada diri seseorang. Berikut beberapa isu yang sering terdengar dalam upaya untuk mengenali bakat pada diri sendiri yang tentunya masih berupa hipotesis,diantaranya :

1. **Reaksi spontan**

Langkah pertama mengenali bakat adalah memperhatikan reaksi spontan terhadap situasi yang muncul Dugaan untuk mengenal bakat dari reaksi sepontan ini mendiagnosa seseorang mengenali reaksi spontan yang dialami seseorang. Hasilnya adalah ia orang praktis? Ataukah orang analitis? Apakah ia adalah orang yang waspada (sehingga melakukan konfirmasi lebih dahulu)? Semua reaksi spontan ini menunjukkan bakat mental yang sering disebut kepribadian.

**2. Tanda masa kecil**

Tanda masa kecil *(yearnings)* menunjukkan bakat natural seseorang. Contoh tanda masa kecil ini misalnya Von Neumann(*http://www.talentaweb.com.)*, lahir di Hungaria tahun 1903, adalah perumus dasar-dasar komputer. Pada usia 6 tahun telah mampu menghitungpembagian 8 angka hanya di kepala. Pada usia 8 tahun dia sudah belajar kalkulus. Dia juga punya ingatan fotografik, cukup membaca sekilas buku telepon, dia bisa mengingatnya kembali dengan persis.Von Neumann menjadi peletak dasar-dasar komputer.Dia juga arsitek yang merancang bom atom Fat man, yang dijatuhkan di Nagasaki oleh tentara sekutu. Contoh lain misalnya Anna Mary Robertson Moses lahir di pertanian dekat New York. Sejak kecil dia senang mencampur warna, dan membuat sketsa indah dari berbagai buah-buahan.Namun kehidupan pertanian membuatnya tak lagi melukis hingga 40 tahun lamanya. Pada usia 78 tahun barulah dia memiliki waktunya untuk melukis. Selama 23 tahun kemudian hingga saat kematiannya, Moses melukis ribuan karya, dan kemudian terkenal sebagai artis lukis Grandma Moses *(http://www.talentaweb.com.)*. Selain mengenal bakat dari tanda masa kecil, umumnya juga melihat tanda “cepat belajar” Cepat belajar *(rapid learning/ fast learning)* merupakan tanda bahwa seseorang berbakat pada bidang tersebut.Terkadang yang bersangkutan tidak menyadari hal itu, sampai suatu ketika mendapat kesempatan mempelajari hal baru, dan begitu mudah menguasainya. Misalnya JK Rowling, penulis Harry Potter, juga tidak menyadari punya bakat mendongeng hingga teman-teman anaknya menyatakan begitu menariknya kisah Harry Potter. Kini dia wanita kedua terkaya di Inggris, setelah Ratu Elizabeth. Tanda-tanda masa kecil ini dipandang menunjukkan bakat natural atau alami.

**3. Kepuasan**

Salah satu ciri yang umum digunakan untuk mengetahui bahwa seseorang pada jalur yang benar adalah kalau seseorang merasa puas dengan apa yang dilakukan. Orang-orang yang sukses di berbagai bidang menunjukkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka, baik pekerjaan itu menghasilkan banyak uang maupun tidak. Kalau seseorang senang melihat orang lain tumbuh karena bimbingannya boleh jadi yang bersangkutan berbakat menajdi pembina/pendidik. Seringkali yang membuat puas bukanlah sesuatu yang tampak secarafisik.Dalam kaitan pengenalan bakat atau talenta ini Domingo *(Digest, August 2005:7)* menyarankan agar kita mencari bidang pekerjaan yang membuat kita bergairah (*passion*) atau bidang yang kita ahli (*strength*). Setidaknya 10 (sepuluh) indikasi yang kalau sebuah bidang pekerjaan merupakan talenta seseorang, yaitu:

1. kita menyukai pekerjaan tersebut,
2. kita mau melakukan pekerjaan tersebut meski tidak dibayar,
3. kita merasakan kemudahan ketika melakukan pekerjaan tersebut,
4. kita terus bertumbuh dalam bidang pekerjaan tersebut,
5. kita sering dipuji orang karena pekerjaan tersebut,
6. kita bersemangat ketika membicarakan pekerjaan tersebut,
7. kita sering lupa waktu ketika melakukan pekerjaan tersebut,
8. kita merasa puas ketika melakukan pekerjaan tersebut,
9. kita merasa bangga bisa melakukan pekerjaan tersebut,
10. kita mudah mempengaruhi orang dalam bidang pekerjaan tersebut.

Michaels, Handfield-Jones & Axelroad (2001), *The Was of Talent,*  Mckinsey & Company, Inc menyatakan bahwa ada beberapa pendekatan yang berbeda dalam pengembangan karyawan pada konteks manajemen bertalenta. Berikut adalah perbedaanya :

**Tabel II.1 Perbedaan Pendekatan Pengembangan Karyawan Bertalenta (M**ichaels, Handfield-Jones & Axelroad (2001), *The Was of Talent,*  Mckinsey & Company, Inc

|  |  |
| --- | --- |
| **Pendekatan Lama** | **Pendekatan Baru** |
| Pengembangan akan terjadi dengan sendirinya | Pengembangan menjadi bagian penting dalam organisasi |
| Pengembangan berarti pelatihan | Pengembangan berarti pengalaman yang menantang, *coaching,* umpan balik dan *mentoring* |
| Unit kerja yang memiliki karyawan bertalenta tidak akan berpindah ke unit lainnya | Perusahaan yang memiliki karyawan bertalenta dan karenanya dapat berputar dengan mudah di dalam perusahaan |
| Hanya karyawan yang buruk yang membutuhkan pengembangan | Setiap karyawan mempunyai kebutuhan pengembangan dan membutuhkan *coaching* |
| Hanya orang yang beruntung yang menemukan mentor | Mentor ditugaskan kepada setiap kayawan bertalenta |

**II.4 Metoda *Analytic Network Process* (ANP)**

Permasalahan dalam dunia bisnis, pemerintahan, pendidikan, politik dan bidang kehidupan lainnya, sesungguhnya merupakan masalah yang kompleks, tersusun oleh berbagai komponen yang saling berkaitan satu sama lain dalam suatu jaringan yang saling mempengaruhi dengan cara yang dinamis, baik dalam aspek kuantitatif maupun kualitatif. Dalam kompleksitas permasalahan tersebut, pengambilan keputusan menjadi hal yang tidak mudah, lambat dan berdampak luas.

*Analytic Network Process* (ANP) dikembangkan oleh Prof. Saaty, sebagai pengembangan dari *Analytic Hierarchy Process* (AHP). Prinsip dasar dari ANP adalah dekomposisi, penilaian komparasi (*comparative judgment*) dan sintesa hasil. Prinsip dekomposisi diterapkan untuk memformulasikan masalah yang kompleks menjadi struktur jaringan simpul yang homogen dari faktor yang saling mempengaruhi. Data dan informasi digali serta dikumpulkan dari para pihak yang bersangkutan yang mengetahui masalahnya, melalui *Focus Group Discussion* (FGD) dan atau *indept interview.* Penilaian komparasi dalam ANP dilakukan dalam skala ratio.

*Analytic Network Process* (ANP) merupakan metode pengambilan keputusan yang mampu menangkap pengaruh (*dependence*) antar komponen secara timbal balik (*feedback*);mengkombinasikan dan mengkomparasi nilai-nilai *intangible* dan *judgement subjective* dengan data-data kuantitatif yang kosisten dalam skala rasio; mampu menghasilkan indikator pengaruh positif dan negatif; serta mampu mensintesis semua pengaruh antar komponen menjadi satu kesatuan yang utuh. Oleh karena itu, ANP menjadi metode pengambilan keputusan untuk memilih alternatif, peramalan, perancangan, alokasi sumber daya, uji kesesuaian, riset kualitatif, dan sebagainya yang melibatkan berbagai faktor yang saling berkaitan dan mempunyai komparasi lebih obyektif, prediksi yang lebih akurat dan hasil yang lebih stabil.

Dalam operasionalnya, ANP merupakan metode pengambilan keputusan yang prosesnya sederhana tetapi powerfull, sehingga dapat digunakan dalam memecahkan masalah-masalah yang kompleks dalam bidang apa pun. Oleh karena itu, dengan ANP sesuatu yang tidak diketahui sebelumnya, kompleks dan sukar menjadi dapat diketahui dan dikelola.

Dengan *feedback*, alternatif-alternatif dapat bergantung/terikat pada kriteria seperti pada hierarki tetapi dapat juga bergantung/terikat pada sesama alternatif. Lebih jauh lagi, kriteria-kriteria itu sendiri dapat tergantung pada alternatif-alternatif dan pada sesama kriteria. Sementara itu, feedback meningkatkan prioritas yang diturunkan dari*judgements* dan  membuat prediksi menjadi lebih akurat

**Gambar II.2 Jaringan Feed Back**

**Sumber Ascarya, 2005**

. Oleh karena itu, hasil dari ANP diperkirakan akan lebih stabil. Dari jaringan *feedback* pada gambar II.2 dapat dilihat bahwa simpul atau elemen utama dan simpul-simpul yang akan dibandingkan dapat berada pada *cluster-cluster* yang berbeda. Sebagai contoh, ada hubungan langsung dari C4 ke cluster lain (C1,C2 dan C3), yang merupakan *outer dependence*. Sementara itu, ada simpul-simpul yang akan dibandingkan berada pada cluster yang sama, sehingga cluster ini terhubung dengan dirinya sendiri (C4 dan C2) dan membentuk hubungan *loop*. Hal ini disebut *inner dependence.*

Dalam suatu jaringan, elemen dalam suatu komponen/*cluster* bisa saja berupa orang dan elemen dalam komponen/*cluster* yang lain bisa saja juga berupa orang. Elemen dalam suatu komponen/*cluste*r dapat mempengaruhi elemen lain dalam komponen/cluster yang sama (*inner dependence*), dan dapat pula mempengaruhi elemen pada cluster yang lain (*outer dependence*) dengan memperhatikan setiap kriteria. Yang diinginkan dalam ANP adalah mengetahui keseluruhan pengaruh dari semua elemen. Oleh karena itu, semua kriteria harus diatur dan dibuat prioritas dalam suatu kerangka kerja hierarki kontrol atau jaringan, melakukan perbandingan dan sintesis untuk memperoleh urutan prioritas dari sekumpulan kriteria ini. Kemudian kita turunkan pengaruh dari elemen dalam*feedback*dengan memperhatikan masing-masing kriteria. Akhirnya, hasil dari pengaruh ini dibobot dengan tingkat kepentingan dari kriteria, dan ditambahkan untuk memperoleh pengaruh keseluruhan dari masing-masing elemen (Ascarya, 2005)

**II.5 Membangun Organisasi Berbasis Talenta, mungkinkah?**

Apabila benar bahwa talenta atau bakat diibaratkan sebagai pedang atau intan, atau seseorang yang telah berkembang talentanya ibarat ikan berenang, atau burung terbang, maka membangun manusia berbasis talenta menjadi suatu keharusan.Karyawan potensial, yang memiliki talenta, sangat menentukan keberhasilan perusahaan untuk jangka waktu yang panjang.Manusia memainkan peran terpenting di dalam membangun, mengelola, dan mengembangkan perusahaan.Mulai dari pemilihan fokus bisnis hingga menjadikannya sebagai perusahaan hebat, manusialah yang melakukannya.Punya modal (*financial capita1*) atau modal-modal lainnya, tanpa modal manusia (human capital) sulit bagi perusahaan untuk meraih sukses.Sebaliknya, faktor modal manusia bisa mempersatukan modal-modal lain tersebut untuk mewujudkan keberhasilan perusahaan.seperti ditegaskan oleh Dave Ulrich dalam Dale (2003:123).

Peran penting dari modal manusia itu semakin meningkat di saat memasuki era pengetahuan (*knowledge era*), abad informasi (*information age*), atau ekonomi kreatif (*creative economy*) saat ini.Modal manusia menggeser modal finansial sebagai sumber terpenting dari pertumbuhan dan kesejahteraan.Sedikit contoh, keberhasilan Cina yang luar biasa di bidang perekonomian dalam dua dekade terakhir tidak bisa dipisahkan oleh modal manusia tadi.Bangsa Cina dikenal ulet dan produktif dalam bekerja.Kekuatan inimenjadi daya tarik bagi masuknya modal global ke dalam perekonomian Cina dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat secara cepat.

Saat ini para praktisi sumberdaya manusia sedang aktif mengkampanyekan peran barunya sebagai partner bisnis strategis. Hal ini dapat dilakukan melalui proses seleksi yang jitu untuk membawa orang-orang berkualifikasi terbaik guna menjawab kebutuhan bisnis perusahaan. Tentu saja, melakukan proses seleksi berkualitas. Setiap posisi memerlukan metode seleksi yang unik, yang boleh jadi berbeda dari posisi lainnya.Umumnya untuk posisi marketing misalnya tes presentasi lebih sesuai karena untuk melihat keterampilan komunikasi, tetapi belum tentu sesuai diterapkan untuk mengukur kemampuan akurasi bagi posisi akuntansi.

Untuk mendapat sumberdaya yang benar-benar cocok pada posisinya, manajer sumberdaya manusia dalam menyeleksi pelamarnya biasanya menggunakan lebih dari satu dimensi.Umumnya tes-tes yang dilakukan tidak hanya menyangkut ranah kognitif saja melainkan memasuki ranah efektif maupun psikomotorik.Teknik ini dilakukan karena untuk mencari sumberdaya yang berbakat tidak hanya mengandalkan penguasaan materi yang bersifat *hard skill* namun yang lebih utama adalah penguasaan yang memasuki ranah *soft skill*.Oleh karenanya, para praktisi sumberdaya manusia dituntut untuk menggunakan lebih dari satu teknik seleksi.Pengalaman sering membantu untuk menentukan kombinasi teknik seleksi mana yang tepat untuk posisi tertentu, dan mana yang baik untuk posisi lainnya. Kompetensi formal yang dimiliki oleh pelamar tidak selamanya dapat menjamin ia cocok menduduki posisi yang sesuai. Para praktisi sumberdaya manusia mulai mengembangkan tekni seleksi berdimensi talenta daripada berdimensti kompetensi.Teknik seleksi berbasis kompetensi atau sering dikenal dengan *Competency Base Human Resouce Management* (CBHRM) mulai dikembangkanmenjadi *Talenta Base Human Resource Management* (TBHRM).Pada seleksi konsep CBHRM ini, oranglah yang harus menyesuaikan pekerjaan, sedangkan pada konsepTBHRM pekerjaanlah yang harus menyesuaikan orang.

Ketepatan teknik seleksi memiliki peran yang amat menentukan dalam mencapai performa manajemen, karena ketidakcocokan posisi yang ditempati oleh seorang karyawan, akan menyebabkan terhambatnya kemajuan perusahaan, sebab karyawan tidak akan pernah menunjukkan performa maksimalnya untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karenanya manajer sumberdaya manusia harus sigap dan tanggap dalam menghadapi hal ini. Unit sumberdaya manusia di masa sekarang tidak melulu megurusi administrasi dan birokrasi karyawan namun perannya sekarang menjadi strategis untuk berkolaborasi dengan divisi lain yakni menjadi partner yang cukup strategis perannya dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Bagaimana tidak, kemampuan dan ketepatan insting manajer sumberdaya manusia dalam menempatkan karyawan sangat penting. Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sebelum karyawan baru tersebut menempati posisi adalah digunakan untuk mengimplementasikan bakat dan meningkatkan skill karyawan tersebut, di samping juga untuk orientasi budaya perusahaan kepada karyawan baru .

Organisasi tidak cukup memiliki orang yang berbakat di dekatnya lalu dibiarkan begitu saja, tanpa memberi kesempatan kepada mereka untuk tumbuh dan berkembang. Benih atau bibit unggul tak akan menghasilkan apapun bila benih dibiarkan saja tanpa perawatan tanpa diberi kesempatan untuk tumbuh. Manajemen yang cerdas menempatkan orang-orang berbakat yang dimilikinya ditempatkan pada tempat yang tepat, dipelihara dengan training yang tepat, dikembangkan karirnya, dan dimotivasi dengan reward yang layak dan adil.Komitmen dan profesionalisme orang-orang berbakat haruslah diperlihara dengan tepat oleh manajemen sehingga mereka tetap bersedia dengan kesungguhan hati tanpa terpaksa sedikitpun untuk tetap mengabdikan dirinya untuk kepentingan organisasi.Apa yang sepantasnya dilakukan oleh manajemen agar orang berbakat didekatnya terus mampu memberikan performanya? *Pertama*, manajemen tentunya harus dapat memelihara iklim organisasi yang sehat, *kedua*, manajemen dapat membangun budaya orgnisasi yang memungkinkan setiap anggota organisasi dapat bangga terdapat budaya organisasinya yang dibangun bersama, *ketiga*, manajer sebagai pemimpin organisasi tidak cukup hanya menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti merencanakan, mengorganisasikan anggotanya, memgarahkan dan mengendalikan orang-orangnya, melainkan dapat menjadi pemimpin bagi seluruh anggota organisasi, yang secara ideal dan bijak telah diungkapkan oleh Ki Hajar Dewantoro dengan petuahnya yang cerdik sekaligus cerdas yakni ”Ing Ngasro Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani”.

Orang yang berbakat tentunya bekerja atas dasar kompetensinya, oleh karenanya manajemen harus dapat menerapkan ”siasat” yang cerdas dalam mempromosikan mereka. Meskipun manajemen dapat memilih siasat rekrutmen bagi anggotanya untuk dikembangkan karirinya dan dipromosikan, manajemen hendaknya tidak gegabah dalam menerapkan pola *merit*, *spoil*, maupun *nepotisme*nya. Ketidak tepatan dalam mengimplementasikan siasatnya dapat menjadikan kontra produktif bagi orang-orangnya yang berbakat.Jenjang karirnya patut menjadi perhatian dan direncanakan secara selarasdan setimbang antara perencanaan karir organisasi dengan perencanaan karir pribadinya. Salah-satu prinsip atau filosofi utama yang umum dipakai di dalam membuat *career plan/career growth* atau pola karir karyawan adalah bahwa promosi dan pengembangan karir karyawan didasarkan atas kompetensi dan bukan berdasarkan umur karyawan, kecuali pada pekerjaan-pekerjaan dimana umur menjadi sesuatu yang secara hukum menjadi persyaratan kerja. Menerapkan umur sebagai dasar pengembangan karir karyawan akan dapat mengurangi motivasi anggotanya dalam berprestasi karena promosi akan bersifat “menunggu” dan akan terjadi berdasarkan senioritas.

Manajemen talenta merupakan pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan bakat yang dimiliki oleh seseorang.Manajemen berbasis talenta mengubah pendekatan superman menjadi superteam.Dulu indikator orang yang memiliki kinerja tinggi diukur rajin atau tidaknya masuk kerja, seperti halnya saat sekolah. Hal demikian tidaklah terlalu salahi, tetapi hal itu terlalu standar, sekarang bukan hanya sekadar masuk kerja, tetapi setelah bekerja orang itu menghasilkan apa. Oleh karena itu paling tidak ada tiga persyaratan bagi manajemen untuk membangun manajemen berdasarkan talenta ini, pertama orang-orangnya haruslah yang memiliki *commitment*, berkarakterdan tentunya adalah *competence*.

Konsep manajemen talenta ini diyakini lebih baik dari konsep manajemen sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh yang pertama, dalam hal kecepatan (*speed*), orang yang beraktivitas sesuai dengan bakatnya akan memiliki kemampuan belajar lebih baik. Kedua, berbicara tentang performa (prestasi), orang-orang yang bekerja sesuai dengan talentanya mampu mencapai prestasi yang tinggi dan mampu mnemberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan.Ketiga, mereka juga memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang digelutinya. Dan keempat, orang yang bekerja sesuai dengan bakatnya akan mempunyai komitmen yang lebih tinggi.

Manajemen berbasis talenta dan manajemen berbasis kompetensi keduanya menekankan pada pentingnya kompetensi, kemudian apa bedanya ?, yang berbeda adalah fokusnya. Manajemen berbasis talenta, terlebih dahulu memotret dan mengenali bakat setiap orang, lalu dibangun kompetensinya selaras dengan bakat yang dimilikinya sehingga dalam waktu singkat memiliki kompetensi yang diharapkan.Sementara manajemen berbasis kompetensi, dibutuhkan role model untuk melihat karakteristik suatu jabatan.Dari hasil penelusuran itu, orang yang menempati posisi tersebut harus memiliki kompetensi sesuai dengan karakteristik jabatan tersebut. Kemudian, kompetensi karyawan akan dipotret oleh bagian assessment center. Dari penilaian ini, diketahui dimana letak kekurangan dan kekuatan kompetensinya. Bila terdapat kesenjangan antarakemampuan saat ini dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki, orang yang bersangkutan akan diberi berbagai pelatihan yang dibutuhkan sehingga kompetensinya terpenuhi. Jadi pada manajemen berbasis kompetensi, perusahaan fokus pada mengatasi kesenjangan antara kemampuan orang tersebut dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki.Paradigma ini mengarahkan karyawan harus selalu memenuhi kompetensi yang dibutuhkan, tanpa mempedulikan bakat yang dimilikinya.

Berdasarkan sumber dari Bersin & Asociates (2007), supaya penerapan *talent managment* memiliki dampak yang besar bagi setiap peusahaan untuk mendapatkan *takent employee* yang dapat meningkatkatkan kinerja perusahan secara baik.Kerangka kerjanya ada pada gambar 2.1



**Gambar II.3 *High Impact Talent Managment Framework***

 ***Sumber Bersin & Asociates 2010***

**II.6 Tinjauan Literatur *Talent Managment***

**II.6.1 Definisi *Talent Managment***

Istilah *Talent Managment* pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company melalui salah satu studi yang dilakukannya pada tahun 1997. Pada tahun berikutnya *Talent Managment* kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones dan Beth Axelrod.

*Talent Managment* atau manajemen bakat adalah suatu proses manajemen SDM yang terkait pada tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*onboarding*). Kedua, memeliharan 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 (2007) *talent managment* secara umum berkaitan dengan pelatihanmengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi *talent gaps*, *succesion planning*, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi dan memelihara karyawan yang memiliki *talent* melalui berbagai inisiatif.

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

**II.6.2 Tujuan *Talent Managment***

Inisiatif melaksanakan *talent managment* dalam bisnis memiliki banyak tujuan. Menurut Smilansky (2008), tujuan utamanya adalah mengembangkan *top managment* terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi *talent* antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang talenta 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 keberhasilan bisnis mendatang.

**II.6.3 Proses *Talent Managment***

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

1. Proses Rekrutmen Karyawan Baru dan Pembinaan Karyawan lama dengan Seleksi Yang Ketat

Ini merupakan proses seorang *talent* memasuki proses seleksi menuju ke penerapan talent managment.

1. Pemetaan *Talent*

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

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

1. Mengidentifikasi keterampilan, 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 plot kan ke dalam peta bakat. Analisa kesenjangan (*gap*) dari segi keterampilan,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 keterampilan, keahlian atau pengetahuan khusus ke tempat atau fungsi organisasi yang paling dibutuhkan.
4. Bakat sebagaimana yang diperlukan perusahaan bersifat dinamis dan perlu dikembangkan. Dengan menggunakan peta bakat, bisa terlihat bakat karyawan mana yang perlu dikembangkan sehingga perusahaan bisa menyediakan sarana dan fasilitas yang tepat bagi karyawannya.
5. Membuat peta bakat selalu mutakhir (*up to date*). Dengan demikian gambaran akurat tentang karyawan berbakat serta keterampilan dan pengetahuannya. Sehingga perusahaan dengan cepat dan efektif beradaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis internal maupun eksternal.

**II.6.4 Proses *Talent Pool***

 *Talent Pool* merupakan sebuah hasil saringan dari para *talent* terbaik di setiap kelompoknya. *Talent* yang dimasukkan dalam *Talent Pool* dipersiapkan juga sebagai penerus kepemimpinan dalam bisnis perusahaan. Umumnya *Talent Pool* ini berisikan 3 % dari setiap populasi karyawan di perusahaan.

**II.6.5 Cara Membangun *Talent Pool***

Banyak perusahaan berusaha menerapkan *talent managment* yang diyakini dapat mewujudkan suskses yang berkesinambungan. Istilah *Talent* mengandungaspek yang dikaitkan dengan evaluasi berdasarka kesanggupan atau kompetensi seseorang. Hal penting lainnya adalah adanya prinsip pengembangan. Landasan pemikiran yang perlu dipahami dalam *talent pool* atau *talent managment* 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 position* bagi keberhasilan organisasi. Setelah potret ideal yang diharapkan agar sukses itu jelas didefinisikan, maka selanjutnya organisasi mengidentifikasi orang-orang yang potensial untuk dikembangkan mengemban peran tanggung jawab posisi kritikal tadi. Disinilah prinsip evalusi 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 terputusnya kader pemimpin yang akan membawa keberhasilan organisasi. Pipa saluran kepemimpinan ini dapat dibuat mulai dari *level entry manager* atau pimpinan atau CEO. Dalam proses pengembangan dan penyiapan *talent* tersebut, perlu juga dibuat kriteria seleksi untuk mengevaluasi secara periodil apakah sang calon masih layak atau tidak. Hal ini perlu dilakukan untuk memelihara situasi kondusif kompetisi dan rangsangan kinerja, serta mengeliminasi karyawan yang kinerja dan potensinya menurun.

Proses berikutnya adalah menyusun dan menyiapkan program pengembangan khusus bagi *talent* yang berada dalam *talent pool.* Program pengembangan ini mencakup hal-hal praktis yang dapat secara langsung memberikan dampak peningkatan *skills* dan pembentukan *behaviurs* yang diharapkan. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan kepada *talent* harus sesuai dengan *talent* yang dimilikinya. Sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor kunci dalam menghasilkan *talent managment* yang efektif, efesien dan mencapai produktivitas tinggi.

**II.6.6 *Talent Retention***

Faktor kunci yang akan menjadikan para *talent* betah bekerja di sebuah perusahaan diantaranya :

1. Pemenuhan Kebutuhan Hidup

Para *Talent* akan diberikan sistem remunerasi pendapatan yang kompetitif dengan perusahaan lain. Berbagai fasilitas dan kemudahan dalam menyikapi beban hidup harus diperhitungkan perusahaan.

1. Kebutuhan untuk Berkembang

Kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri juga amat dibutuhkan. Oleh karena itu pengembangan karir yang jelas dan kesempatan untuk belajar amat diminati para *talent.*

1. Kebutuhan untuk Berkontribusi

Para *talent* membutuhkan sebuah tantangan dan keinginan yang besar dalam memajukan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan yang memberikan kebebasan beraktivitas yang besar kepada para *talent* akan membuat mereka berkembang lebih baik.

1. 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.*

1. Kebutuhan untuk Meninggalkan Warisan

Para *talent* akan berkompetisi untuk melakukan usaha yang terbaik bagi perusahaan, karena hasil karya para *talent* akan terus terekam di perusahaan sampai diganti yang lebih baik.

**II.6.7 Strategi Mengembangkan *Talent Managment* (TM)**

TM menitikberatkan perhatian pada koordinasi dan pengelolaan berbagai *talent* yang dimiliki setiap karyawan dalam perusahaan. Hal ini dilakukan dengan melakukan penelitian dan evaluasi setiap keahlian individu, kepribadian dan karakter dalam hubungannya pengisian jabatan dalam perusahaan. Setiap orang memiliki keahlian yang berbeda dan bagian terberat dari perusahaan adalah melakukan identifikasi *talent* yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Prosedur HR yang efektif akan dapat mengenali hal ini dan memilih yang paling sesuai (*fit of test).*

TM dalam diri karyawan melibatkan banyak elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keahlian, pengalaman sebelumnya, kekuatan serta pelatihan tambahan yang mereka ambil, kemampuan, potensi kualitas, motivasi, kepribadian. Kesuksesan TM, bergantung juga pada sejauh mana perusahaan terlibat dan tergantung kepada ukuran bisnis dan komitmen perusahaan terhadap karyawannya.

TM tidak akan berhasil jika tidak ada sistem yang dipergunakan untuk mengenali dengan jelas hasil kinerja karyawan. Tingkat *Talent* yang tinggi akan mengarah pada tingkat fleksibilitas organisasional, profit serta produktivitas yang tinggi pula. Scullion & Collings (2010) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan Mckinsey & Company mengenai survey kepada kepada lebih dari 120 perusahaan dengan 12.000 orang eksekutif dan 27 perusahaan terkemuka. Hasil survey menunjukkan bahwa mengelola *talent* dengan baik akan mengarahkan pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Menurut Wellins, 2010 (dalam Andry 2011), ada tujuh komponen kunci untuk menghasilkan TM yang efektif, yaitu :

1. Strategi bisnis
2. *Talent gap*
3. Perekrutan dan promosi
4. Tujuan
5. Kinerja
6. Fokus
7. *Feed back*

Dengan memiliki sekumpulan karyawan yang siap untuk dijadikan suksesor pada *talent pool,* perusahaan hanya perlu mencocokan dengan waktu akan kebutuhan penggantian 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.