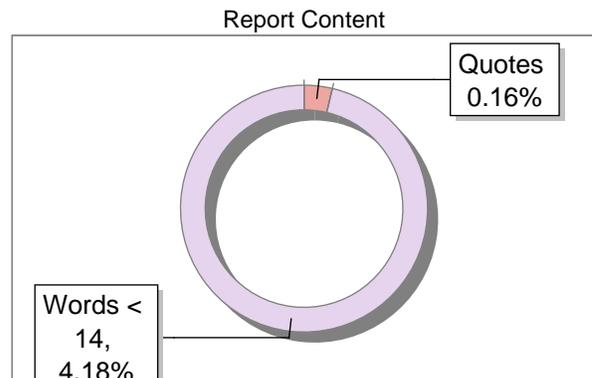
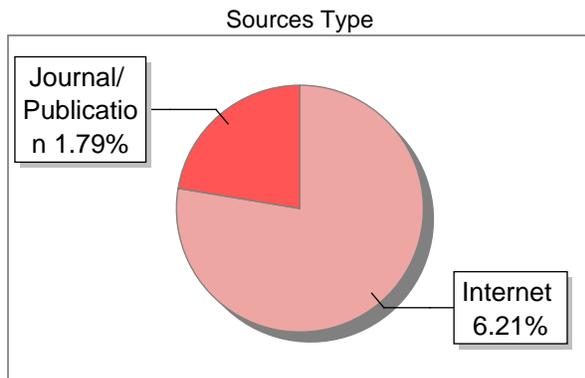


### Submission Information

Author Name	KHOIRUDDIN BASHORI
Title	HASIL CEK_ KHOIRUDDIN BASHORI
Paper/Submission ID	2244892
Submitted by	perpustakaan.similarity@uad.ac.id
Submission Date	2024-08-20 09:53:21
Total Pages, Total Words	13, 4978
Document type	Article

### Result Information

Similarity **8 %**



### Exclude Information

Quotes	Excluded
References/Bibliography	Excluded
Source: Excluded < 14 Words	Not Excluded
Excluded Source	<b>0 %</b>
Excluded Phrases	Not Excluded

### Database Selection

Language	Non-English
Student Papers	Yes
Journals & publishers	Yes
Internet or Web	Yes
Institution Repository	Yes

A Unique QR Code use to View/Download/Share Pdf File





## DrillBit Similarity Report

8

SIMILARITY %

22

MATCHED SOURCES

A

GRADE

A-Satisfactory (0-10%)

B-Upgrade (11-40%)

C-Poor (41-60%)

D-Unacceptable (61-100%)

LOCATION	MATCHED DOMAIN	%	SOURCE TYPE
1	adoc.pub	2	Internet Data
2	adoc.pub	1	Internet Data
3	docplayer.info	<1	Internet Data
4	docplayer.info	<1	Internet Data
5	adoc.pub	<1	Internet Data
6	press.umsida.ac.id	<1	Publication
7	repository.upi.edu	<1	Publication
8	adoc.pub	<1	Internet Data
9	moam.info	<1	Internet Data
10	llibrary.co	<1	Internet Data
11	adoc.pub	<1	Internet Data
12	adoc.pub	<1	Internet Data
13	eprints.binus.ac.id	<1	Publication
14	adoc.pub	<1	Internet Data

<b>15</b>	<a href="http://digilib.uinsgd.ac.id">digilib.uinsgd.ac.id</a>	<1	Publication
<b>16</b>	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a>	<1	Internet Data
<b>17</b>	<a href="http://docplayer.info">docplayer.info</a>	<1	Internet Data
<b>18</b>	<a href="http://eprints.ums.ac.id">eprints.ums.ac.id</a>	<1	Publication
<b>19</b>	<a href="http://journal.umy.ac.id">journal.umy.ac.id</a>	<1	Publication
<b>20</b>	<a href="http://moam.info">moam.info</a>	<1	Internet Data
<b>21</b>	<a href="http://puslit2.petra.ac.id">puslit2.petra.ac.id</a>	<1	Publication
<b>22</b>	<a href="http://sci-int.com">sci-int.com</a>	<1	Publication

## MANAJEMEN TALENTA UNTUK MENGOPTIMALKAN PRODUKTIVITAS PNS

### TALENT MANAGEMENT TO OPTIMIZE CIVIL SERVANTS PRODUCTIVITY

Khoiruddin Bashori  
Fakultas Psikologi Universitas Ahmad Dahlan Yogyakarta, Jl. Kapas 9 Semaki Yogyakarta,  
Email: bkhoiruddin@yahoo.com

(Diterima, 15 Oktober 2012, direvisi 1 November 2012, diterbitkan 14 November 2012)

#### Abstrak

Tulisan ini dimaksudkan untuk menjelaskan pentingnya pergeseran dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia yang mengintegrasikan pengelolaan pegawai bertalenta dengan tujuan organisasi. Manajemen talenta mendesak diterapkan berkaitan dengan tantangan institusi yang semakin rumit dan kompleks. Tujuan besar membutuhkan lebih banyak pegawai bertalenta unggul. Sumber daya manusia bertalenta perlu dikelola dengan cara yang tidak biasa, agar dapat mendeteksi, mengembangkan, dan menggunakan talenta yang dimiliki untuk mencapai tujuan pribadi dan organisasi secara lebih optimal.

Kata Kunci: manajemen talenta, perencanaan strategis, manajemen sumber daya manusia, perbaikan berkelanjutan, kinerja institusi

#### Abstract

This paper is intended to explain the importance of a shift in the activities of human resource management that integrates the management of talented employees with organizational goals. The talent management is urged to be implemented as the challenges for the institution are getting more and more complicated. Aiming at big goals means needing more superior talent. Talented human resources need to be managed in an unusual way, in order to detect, develop, and use the talents of achieving personal and organizational goals more optimally.

Keywords: talent management, strategic planning, human resources management, sustainable improvement, institutional performance

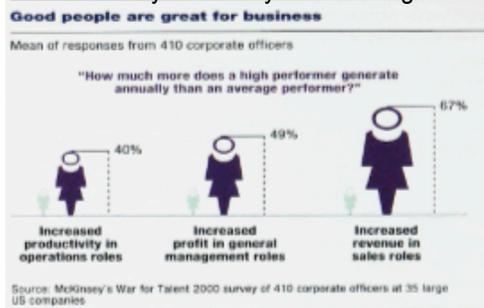
#### PENDAHULUAN

Hari ini pasar tenaga kerja sedang memasuki fase baru yang ditandai dengan kelangkaan tenaga kerja dengan bakat istimewa. Oleh karena itu, dalam dunia pengembangan SDM, berkembang kajian yang semakin serius tentang manajemen talenta, sebagai sebuah upaya untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan pegawai dengan talenta spesial. Setiap organisasi dapat meningkatkan kepuasan karyawan dan keunggulan kompetitifnya dengan melakukan investasi dalam sumber

daya manusia yang diselaraskan dengan strategi bisnis. Pakar SDM percaya bahwa sistem manajemen talenta merupakan elemen kunci bagi survivabilitas dan keberlanjutan setiap organisasi. Sistem ini meliputi proses penyerapan, identifikasi dan retensi pegawai yang memiliki bakat menonjol di setiap organisasi dan memberikan kontribusi besar bagi kepentingan kemajuan organisasi (Berger, 2004). Dengan kata lain, esensi dari gagasan ini adalah bagaimana sebuah institusi harus mampu secara konstan merekrut, mengembangkan, dan kemudian mempertahankan barisan SDM yang bertalenta

tinggi serta berkinerja unggul.

McKinsey (2001) telah memperbarui studi tahun 1997, mensurvei 6.900 manajer (termasuk 4.500 manajer senior dan pejabat perusahaan) pada 56 perusahaan besar dan menengah di Amerika Serikat. Hasilnya menunjukkan bahwa 89 persen dari mereka yang disurvei mengatakan bahwa sekarang lebih sulit untuk menarik orang-orang berbakat daripada tiga tahun yang lalu, dan 90 persen berpendapat, sekarang lebih sulit untuk mempertahankan mereka. Hanya 7 persen dari responden sangat setuju bahwa perusahaan memiliki cukup manajer berbakat untuk mengejar semua impian atau peluang-peluang usaha yang paling menjanjikan. Perubahan demografi dan sosial telah memainkan peran yang terus meningkat dalam tren ini. Di Amerika Serikat dan sebagian besar negara-negara maju lainnya, pasokan manajer berusia 35 – 44 tahun menyusut. Banyak dari orang terbaik



Pakar SDM sependapat bahwa dalam setiap institusi terdapat pegawai dengan kompetensi yang beraneka ragam, demikian pula kontribusinya bagi kinerja institusi. Terdapat sejumlah kecil pegawai dengan

kinerja bintang menyumbang secara sangat signifikan terhadap kemajuan organisasi, dibandingkan dengan pegawai lain dengan kinerja rerata. Mereka tersebut terakhir, meski jumlahnya lebih besar namun kontribusinya bagi akselerasi kemajuan institusi tidak terlalu signifikan. Ini berarti, pegawai dengan kinerja bintang, tidak tergantikan oleh sejumlah pegawai dengan kinerja rata-rata. Memang, masa depan organisasi banyak bergantung pada kumpulan orang berbakat untuk mengubah visi menjadi kenyataan. Apakah institusi pemerintahan memiliki proses yang tepat dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan mereka? Dalam dunia pelayanan publik, terdapat semacam paradox. Di satu sisi terdapat sejumlah pegawai yang memiliki kompetensi tinggi, namun pada sisi lain tidak berbanding lurus dengan kinerja institusi yang menjadi tempatnya mengabdikan.

Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) memang berkewajiban menyiapkan panggung untuk menggapai kesuksesan institusi dengan mempekerjakan dan melatih kemampuan pegawai. Akan tetapi soal mengembangkan personil menjadi dinamis, termotivasi dan dalam jangka panjang **ikut serta dalam** proses-proses organisasi harus menjadi **tanggung jawab** semua manajemen, dari CEO sampai kepada supervisor paling bawah. Manajemen talenta, yang meng-gabungkan kerjasama dan komunikasi manajer di semua tingkatan, sudah menjadi suatu keharusan bagi institusi dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini. Selain itu, proses manajemen talenta harus lebih strategis, terhubung, dan berbasis luas dari sebelumnya. Proses dalam manajemen talenta meliputi perencanaan tenaga kerja, analisis kesenjangan talenta, merekrut, staffing, pendidikan dan pengembangan, retensi, talent reviews, perencanaan suksesi, dan evaluasi. Untuk mendongkrak kinerja, mengantisipasi

kecepatan perubahan yang semakin pesat, dan menciptakan kesuksesan yang berkelanjutan, perusahaan harus mengintegrasikan dan menyelaraskan proses ini dengan strategi bisnisnya. Dengan menilai talenta yang tersedia dan menempatkan orang yang tepat dalam peran terbaik mereka, organisasi dapat bertahan dan terus berkembang dalam kondisi pasar yang sangat kompetitif seperti sekarang ini.

Di sektor pelayanan publik, sistem birokrasi pemerintah acap kali tidak memberikan ruang yang cukup besar bagi para pegawai dengan kualifikasi bintang untuk menunjukkan kemampuan terbaiknya. Rutinitas pekerjaan yang cenderung administratif, dengan ukuran kinerja yang tidak cukup jelas, seringkali menyebabkan pegawai dengan kualifikasi bintang tidak dapat memberikan kontribusinya yang optimal bagi kemajuan institusi. Dalam pengamatan penulis, mereka ini lebih nyaman mengaktualisasikan idealisme dan kemampuan dirinya di luar institusi tempatnya bernaung. Dari kepentingan pegawai, sebenarnya tidak banyak persoalan, oleh karena yang bersangkutan dapat mengaktualisasikan potensinya demi kemaslahatan diri, keluarga dan masyarakatnya, hanya dilakukan di luar jalur insititusinya. Dari sisi organisasi, tentu ini membawa konsekuensi yang tidak kecil. Institusi, karenanya, kemudian hanya digawangi oleh para pegawai dengan kualifikasi rata-rata. Pada gilirannya akan sangat berpengaruh pada tidak optimalnya kinerja institusi.

Keadaan demikian sudah barang tentu tidak boleh dibiarkan berkepanjangan, jika pemerintah ingin mengoptimalkan kinerja institusi dan mengikat pegawai-pegawai berkualifikasi bintang ini untuk tetap mengabdikan sepenuhnya pada institusinya masing-masing. Diperlukan model pengelolaan baru yang

selama ini barangkali lebih banyak diterapkan pada sektor-sektor swasta. Pembiaran keadaan demikian, menyebabkan pemerintah “kehilangan” orang-orang terbaiknya, karena mereka merasa dapat beraktualisasi secara lebih optimal dan mendapatkan apresiasi yang lebih baik di tempat lain. Pegawai bintang, karena kapasitas yang dimiliki, umumnya sangat dikenal baik di dalam maupun di luar institusinya. Kenyataan demikian semakin mengundang daya tarik pihak-pihak lain, untuk mengajak serta mereka ke dalam berbagai proyek yang sedang dikerjakan. Pusaran proyek ke proyek demikian dapat semakin menjauhkan pegawai bintang dengan pekerjaan utamanya pada institusi asal.

#### Manajemen Talenta

Manajemen SDM memfokuskan perhatiannya terutama pada pengembangan individu agar sejalan dengan kinerja manajemen dan itu biasanya dilakukan antara lain dengan menawarkan hadiah dan insentif finansial. Sementara talent management (talent didefinisikan sebagai tingkat kompetensi tertentu) merupakan suatu proses manajemen SDM yang terkait tiga proses: mengembangkan dan memperkuat pegawai baru saat pertama kali masuk institusi; memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di institusi; dan menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter agar dapat bekerja pada institusi.

Istilah talent management pertama kali diperkenalkan oleh McKinsey & Company melalui salah satu studi yang dilakukannya tahun 1997. Pada tahun berikutnya, talent management kemudian menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod. Organisasi 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 bisnis utama organisasi (Wikipedia, 2012).

Pegawai dengan talenta unggul memiliki nilai lebih bila dibandingkan dengan pegawai lainnya. Cara berfikirnya yang cepat dan berbeda, dengan keterampilan kerja di atas rata-rata, menyebabkan mereka memiliki kontribusi penting bagi akselerasi pencapaian tujuan organisasi. Meskipun demikian, di balik berbagai kelebihan dan peran besar yang dimiliki, terdapat pula keadaan khusus yang mengkhawatirkan, yaitu cepat bosan. Pribadi demikian selalu menyukai tantangan baru. Berbeda dengan umumnya individu yang lebih nyaman dengan kemapanan dan stabilitas, pribadi bertalenta unggul merasa adrenalinnya terpacu jika melakukan sesuatu yang baru, sesuatu yang di luar kebiasaan. Pegawai jenis ini mampu menghadapi tantangan kompleks, meskipun sebenarnya yang lebih kompleks terdapat dalam diri mereka sendiri.

Oleh karena itu, pegawai dengan karakteristik demikian harus dikelola dengan cara yang tidak biasa. Memperlakukan mereka dengan cara-cara tradisional hanya akan mendorong pegawai jenis ini keluar dari jalur pencapaian tujuan institusi. Model "pengarahan" mengenai apa yang harus dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaan, sebagai mana yang sering dilakukan atasan kepada bawahan, tidak lagi tepat. Terdapat semacam jiwa perlawanan pada para pegawai jenis ini. Banyaknya arahan, atau ketatnya SOP yang diberlakukan, justru akan dirasakan sebagai langkah pemasungan terhadap kebebasan berekspresi. Pegawai dengan

talenta unggul bahkan dapat memberi tahu atasannya mengenai apa yang sebaiknya dilakukan untuk mempercepat pencapaian sasaran kerja organisasi.

Manajemen talenta yang efektif menjadi semakin penting dengan ber-kurangnya pegawai bertalenta yang akan menjadi pemimpin, setelah beberapa di antara pimpinan yang ada pensiun. Secara global, semakin sedikit manajer dan profesional yang siap untuk mengisi peran kepemimpinan ini. Karenanya institusi harus memiliki kemampuan untuk mengidentifikasi individu yang paling berbakat, menyediakan pelatihan dan pengalaman yang diperlukan, dan dalam jangka panjang mempertahankan pegawai yang berharga ini. Secara tradisional pengelolaan SDM yang berfokus pada perekrutan, pelatihan, perencanaan suksesi, dan manajemen talenta menjadi tanggung jawab departemen SDM. Namun kini, banyak institusi terkemuka telah menyadari bahwa potensi efektivitas departemen tunggal sangatlah terbatas. Kunci keberhasilan program justru terletak pada kerjasama semua departemen, dengan semua manajer terkait. Setiap manajer, tidak peduli pada tingkat apa, memainkan peran penting dalam memperkuat keseluruhan talenta organisasi.

Apapun posisi seseorang dalam institusi, dalam perspektif manajemen talenta, hendaknya menyadari sepenuhnya bahwa tanggung jawab yang bersangkutan tidak sebatas pada divisi yang diampu, akan tetapi lebih dari itu. Pertanyaan seperti apa yang bisa dilakukan untuk mengembangkan talenta dalam divisi? Kompetensi apa yang harus ditunjukkan pegawai, dan bagaimana membantu mereka agar dapat memiliki kompetensi yang lebih baik? Bagaimana agar departemen berkontribusi lebih besar dalam upaya optimalisasi pemanfaatan sumber

daya dalam mencapai tujuan organisasi, adalah di antara beberapa pertanyaan yang patut diperhatikan dengan seksama. Interaksi yang harmonis lintas departemen, kelancaran komunikasi antar pimpinan, dengan koordinasi yang optimal akan menjadikan institusi sebagai lahan subur bagi berkembangnya pegawai-pegawai bertalenta unggul.

Menurut sebuah studi terbaru terhadap berbagai praktek baik manajemen talenta yang dilakukan oleh oleh the American Productivity and Quality Center and the Center for Creative Leadership, organisasi yang unggul dalam manajemen talenta memiliki delapan praktek baik, yaitu (McCauley dan Wakefield, 2006): (1) Mendefinisikan talent management secara luas, (2) Mengintegrasikan berbagai elemen manajemen talenta ke dalam sistem yang komprehensif, (3) Fokuskan manajemen talenta pada kebanyakan mereka yang memiliki talenta paling bernilai tinggi, (4) Mendapatkan CEO dan eksekutif senior yang berkomitmen terhadap pekerjaan

manajemen talenta, (5) Membangun model kompetensi untuk membuat pemahaman bersama tentang keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan dan bernilai bagi organisasi, (6) Memantau seluruh sistem talenta untuk mengidentifikasi potensi kesenjangan talenta, (7) Unggul dalam merekrut, mengidentifikasi, dan mengembangkan talenta, demikian pula manajemen kinerja dan retensi, (8) Secara teratur mengevaluasi hasil sistem manajemen talenta yang dimiliki.

Mathur dan Mathur (2012), berpendapat bahwa pendekatan sistem dalam manajemen talenta mengikuti empat langkah berikut: Review, Acquire, Capacity building and Orchestrate. Secara skematis digambarkan sebagai berikut:

Langkah pertama yang disebut Review ini adalah tahap persiapan dan memainkan peran penting dalam keberhasilan seluruh proses. Tujuan utamanya adalah untuk melakukan perencanaan tenaga kerja dengan menentukan persyaratan bakat yang



dibutuhkan oleh institusi. Kegiatan utama dari tahap ini adalah analisis pekerjaan, mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Setelah itu dilanjutkan dengan langkah kedua, Acquire. Mencari orang dengan talenta unggul yang sesuai kebutuhan organisasi. Perekrutan adalah tahap ketika orang diundang untuk bergabung dengan organisasi. Memilih calon berbakat ini melibatkan pertemuan dengan orang-orang yang memiliki kualifikasi dan keahlian berbeda sebagaimana disebutkan dalam deskripsi pekerjaan. Calon yang lolos babak ini diundang untuk bergabung dengan institusi.

Setelah mendapatkan individu-individu berbakat, langkah berikutnya adalah mengembangkan dan mempromosikan talenta dan kualitas pegawai. Sebagian besar organisasi tidak menghadapi masalah dalam hal kuantitas, akan tetapi masalah yang dihadapi biasanya adalah soal kualitas dan kompetensi pegawai. Oleh karena itu pendekatan baru untuk pengembangan lebih mengutamakan pengalaman kerja, pengalaman belajar, mentoring, organisasi pembelajar, on the job training, rotasi jabatan, merencanakan dan mengembangkan fasilitas dan kapasitas serta penilaian 360 derajat. Mendapatkan pengalaman kerja dan memanfaatkan pengalaman orang lain (terutama pemimpin senior) penting sekali untuk kemudian diaplikasikan di lingkungan pekerjaan. Pengalaman belajar tersebut akan memfasilitasi pengembangan kapasitas bakat lebih lanjut. Pengalaman-pengalaman positif demikian sebagian besar diperoleh melalui penyerahan tanggung jawab pekerjaan, dalam program pelatihan dan melalui kegiatan-kegiatan di luar lingkungan pekerjaan.

Cara lain untuk pengembangan individu-individu dengan talenta spesial adalah pelatihan dan pendidikan. Pendidikan dianggap

sebagai alat untuk pengembangan dan dasar untuk memberikan jawaban terhadap berbagai pertanyaan realistis dan penting di lapangan. Saat ini dapat dilihat banyak lembaga-lembaga pelatihan yang sengaja diciptakan untuk mengembangkan individu dengan talenta unggul. Pembinaan berbasis pengetahuan mendukung penguasaan dan kombinasi tidak terstruktur kepada pegawai sebagai umpan balik. Proses tersebut menganggap pelatih sebagai pemilik pengalaman dan kemudian pengalaman dan peristiwa yang terjadi dalam organisasi menjadi terhubung. Dengan demikian setiap manajer atau direktur dianggap bukan hanya sebagai orang yang mulia, akan tetapi juga sebagai elemen penting yang memberikan kedamaian dan kenyamanan di lingkungan kerja bagi seluruh pegawai. Dalam proses mentoring, setiap manajer perlu mempromosikan aktualisasi diri pegawai bertalenta unggul dengan mendorong dan mendukung ideologi yang mempromosikan kapasitas pegawai bertalenta unggul agar dapat semakin mengembangbiakkan bakat luar biasanya.

Setelah memilih orang-orang terbaik, organisasi harus terus-menerus mengamati mereka ketika melakukan pekerjaan. Asesmen kemudian dilakukan terhadap kebutuhan pelatihan. Pelatihan dan pengembangan merupakan upaya institusi agar dapat memperoleh kinerja yang diharapkan. Tentu saja, retensi merupakan tujuan utama proses manajemen talenta. Retensi dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti paket imbalan, spesifikasi pekerjaan, tantangan dalam pekerjaan, peruntukan, pengembangan personal pegawai, penguasaan, budaya dan kesesuaian antara pekerjaan dan bakat. Orkestrasi kemudian dilakukan, karena tidak ada orang yang bisa bekerja sendirian dalam institusi. Dalam manajemen jalur karir, pimpinan perlu memberikan kesempatan

bagi setiap individu untuk memilih, mengembangkan dan segera fokus pada program yang diinginkan pada situasi kritis tertentu. Manajemen jalur karir memfasilitasi identifikasi bakat awal dan penyerahan tanggung jawab kepada orang yang tepat di saat organisasi menghadapi tantangan berat.

McCauley dan Wakefield (2006), menjelaskan lima cara kunci dalam proses pengembangan kepemimpinan yang berkontribusi terhadap kesuksesan manajemen talenta, yaitu: Pertama, Needs Assessment. Penilaian kebutuhan membantu mengidentifikasi kompetensi kepemimpinan spesifik yang dibutuhkan organisasi. Klarifikasi tertentu dapat mendorong proses dan struktur yang diperlukan dalam membangun kompetensi dimaksud di seluruh organisasi menggunakan manajemen kinerja, perencanaan suksesi, dan proses-proses manajemen talenta lainnya. Kedua, Individual Leader Development. Kesamaan bahasa kepemimpinan dan pentingnya proses membangun kompetensi kepemimpinan seluruh organisasi dapat mendorong pegawai menguji kekuatan dan kelemahannya sebagai pemimpin. Akibatnya, organisasi dapat mengembangkan tujuan dan strategi yang jelas dan spesifik untuk perbaikan. Ketiga, Evaluation. Apa yang bekerja dengan baik? Mana yang tidak bekerja dengan baik? Mana sumber daya yang lebih banyak dibutuhkan? Upaya apa tidak selaras dengan tujuan organisasi? Banyak institusi tidak puas dengan kemampuannya mengevaluasi efektivitas pengembangan kepemimpinan dan sistem manajemen talentanya. Ketika praktik baik dalam pengukuran dan evaluasi diintegrasikan, organisasi akan menemukan jawaban yang lebih baik terhadap pertanyaan yang muncul tentang dampak dari berbagai upaya yang telah dilakukan.

Adapun yang Keempat adalah

Coaching and Feedback. Keberhasilan manajemen talenta bergantung pada efektivitas komunikasi melalui umpan balik dan pembinaan. Melalui berbagai inisiatif pengembangan kepemimpinan, manajer dapat belajar untuk mengamati dan mengidentifikasi perilaku, memberikan umpan balik yang jujur, dan tawaran nasihat untuk pengembangan dan penetapan tujuan. Kelima, Dedication to Learning. Agar berhasil dan efektif, eksekutif harus mau belajar dari pengalaman dan menerapkan lesson learned. Dengan demikian, eksekutif dapat mengembangkan berbagai kompetensi kepemimpinan yang lebih luas dan mendapatkan kemampuan baru untuk bertindak dalam berbagai situasi, mulai dari yang biasa sampai kepada yang baru dan tak terduga sekalipun. Belajar memang tidak terjadi secara otomatis. Setiap manajer belajar pada tingkat dan dengan cara yang berbeda-beda. Pebisnis yang cerdas selalu berupaya memperluas kapasitas kepemimpinan anak buah dengan membantu manajer untuk menjadi lebih aktif, terlibat, dan terus belajar meningkatkan diri dalam bekerja.

Mempertahankan dan memanfaatkan pegawai dengan bakat khusus memang merupakan faktor yang paling menentukan keberhasilan dan efektivitas organisasi di masa depan. Namun sebagian besar diskusi dan perdebatan yang hadir mengenai manajemen talenta lebih banyak memfokuskan pada upaya mempertahankan pegawai unggul yang ada, yang telah menunjukkan kontribusi luar biasa bagi kemajuan organisasi. Padahal sebetulnya terdapat aspek lain, yang juga penting dilakukan dalam manajemen talenta, yaitu upaya untuk mengembangkan bakat-bakat tersembunyi yang dimiliki oleh pegawai mereka pada umumnya, yang selama ini belum menunjukkan kinerja optimal.

Retensi dapat dipandang sebagai

entitas yang tidak terpisahkan dalam pengembangan bakat. Ada berbagai faktor yang mempengaruhi retensi pegawai berbakat termasuk kepemimpinan, komitmen, nilai, komunikasi, serta program insentif seperti memberikan imbalan atau kompensasi atas jasa berharga yang telah diberikan oleh pegawai. Dengan mempertimbangkan nilai-nilai organisasi soal retensi bakat, teori X dan Y serta teori Ibrahim Mazlow dapat digunakan. Di samping itu, komitmen organisasi memegang peran yang tidak kalah pentingnya dalam manajemen talenta. Rendahnya komitmen dapat mengakibatkan tingginya pergantian pegawai. Tidak diragukan lagi, ketika tenaga kerja tidak memiliki komitmen organisasi maka biaya retensi akan melampaui kapasitas organisasi (Frank dan Taylor, 2004).

#### Strategi Manajemen Talenta

Blakely (2012), menyarankan 10 strategi utama dalam manajemen talenta di era seperti sekarang ini, yaitu: (1) Identify your top 5 percent important functions, (2) "Backfill" doesn't equal recruiting, (3) Understand what motivates your team, (4) Give them the keys, (5) "Social"-ize HR now. Prospective employees are social animals, (6) Deliver the numbers. Your business is hungry for usable data, (7) Provide a reason to stay, (8) Recognize your star leaders and invest accordingly, (9) Integrate, dan (10) Embrace your uniqueness instead of one-size-fits all. Industry matters.

Mengidentifikasi 5 persen fungsi penting dalam organisasi dimaksudkan untuk menggali lebih dalam hal-hal terpenting dalam organisasi. Hal ini tidak hanya menyangkut soal pemimpin, tetapi juga peran kunci yang mempengaruhi lini terbawah. Banyak institusi mungkin telah memiliki perencanaan yang cermat di bidang anggaran dan infrastruktur yang dibutuhkan ke depan, namun sangat sedikit organisasi yang **1**tenangan kesadaran

penuh memasukkan manajemen talenta dalam rencana strategis organisasinya. Institusi-institusi yang tidak ikut berebut sekelompok sumber daya manusia yang bertalenta unggul untuk mengganti pegawai yang pindah atau pensiun, akan dapat mengalami berbagai masalah SDM yang serius pada saatnya.

"Backfill" memang tidak sama dengan rekrutmen. Backfill adalah tanah atau batuan yang dipakai untuk mengurangi (mengisi) bekas galian tambang batubara atau galian sipil lainnya. Kata ini juga berarti pekerjaan pengisian bekas penggalian. Dalam tambang batubara backfill lebih sering diartikan sebagai pekerjaan mengisi galian bekas endapan batubara beserta tanah penutupnya dengan tanah kupasan. Dalam konteks manajemen talenta, yang perlu dilakukan institusi bukan gali lobang tutup lobang, akan tetapi merekrut pegawai bertalenta unggul untuk mendapatkan daya saing institusi di **4**masa depan yang lebih baik. Oleh karena itu, organisasi dapat menggunakan sasaran bertumbuhan usaha dan portofolio proyek tiga tahun terakhir untuk menentukan persyaratan talenta yang dibutuhkan organisasi. Dari sanalah strategi perekrutan dikembangkan. Institusi tidak sebaiknya berpikiran jangka pendek, sekadar memenuhi kebutuhan dengan pegawai berkualifikasi ala kadarnya, akan tetapi pengisian berbagai posisi hendaknya benar-benar mempertimbangkan kebutuhan **3**dalam jangka panjang ketika institusi harus menghadapi tantangan zaman yang semakin rumit dan kompleks.

Memahami apa yang memotivasi tim sangat dianjurkan. Jika manajer belum mengetahui apa yang memotivasi timnya, segera tanyakan. Pimpinan sebaiknya berhenti membuat asumsi sendiri, misalnya bahwa besarnya kantor, ponsel perusahaan, atau hari krida adalah jawabannya. Kesalah-pahaman,

dalam banyak hal, menyebabkan pemborosan yang tidak perlu. Sediakan cukup waktu untuk mencoba lebih mendalami apa yang benar-benar menjadi harapan pegawai. Pemahaman yang mendalam demikian dapat meningkatkan kepuasan pegawai. Mereka merasa pimpinan mem-perhatikannya dengan sepenuh hati. Jika diperlukan, lakukan survei kecil. Hal seperti ini dapat menyelamatkan pimpinan dan organisasi dari perlakuan-perlakuan yang salah terhadap pegawai.

Beri pegawai kunci penting. Pegawai sekarang menuntut kepemilikan jalur karir yang jelas, sesuai dengan preferensi individu masing-masing. Orang-orang yang telah lama berjuang dalam organisasi memiliki sejumlah harapan. Berikan kepada pegawai ini learning management system yang memungkinkannya mengendalikan perencanaan pengembangan dirinya sendiri. Sediakan apa yang mereka benar-benar perlukan untuk terus ber-kembang. Buat pasar kerja internal dalam organisasi yang menyediakan peluang lebih besar untuk maju. Suasana birokrasi yang terbuka, dengan sejumlah penawaran kemungkinan jalur karir yang dapat diperkirakan sebelumnya, merupakan keadaan yang dapat membuat pegawai dengan talenta unggul kerasan dalam institusi.

Perlu pula dikembangkan berbagai aktifitas yang memungkinkan pegawai bersosialisasi secara lebih luas. Bagaimanapun pegawai adalah makhluk sosial. Pada saat interaksi sosial dengan jaringan yang semakin lama semakin meluas, pegawai dapat saling bertukar informasi dan kesempatan berkembang dengan koleganya yang baru. Sosialisasi belakangan ini dapat dilakukan dengan berbagai cara, tidak terbatas pada aktivitas pertemuan-pertemuan langsung tatap muka, namun dapat pula dilakukan secara virtual, misalnya melalui media jejaring sosial

online. Aktivitas sosial demikian, tidak saja bermanfaat bagi perkembangan pegawai, tetapi juga bagi social standing and branding institusi.

Organisasi yang efektif mendasarkan pengambilan keputusan dengan dukungan data yang akurat. Otentisitas data menjadi sesuatu yang sangat dihargai. Sudah barang tentu tidak mudah mengelola sesuatu yang tidak dapat diukur. Oleh karena itu, langkah berikut sebaiknya dilakukan dalam mengembangkan rencana pelaporan yang lebih jelas: memahami metrik keperluan organisasi yang harus ditingkatkan; menentukan sistem sumber untuk merekam data yang dibutuhkan guna mendukung metrik; memilih platform analisis yang sesuai, untuk menganalisis data yang dikumpulkan, berbagi angka-angka tersebut dengan pemangku kepentingan dalam organisasi, agar memungkinkan para pemimpin institusi dapat mengambil tindakan dengan cepat dan tepat.

Bagi para pegawai bertalenta unggul, penyediaan alasan yang tepat untuk tinggal adalah pilihan yang bijak. Jika insitusi ingin dikembangkan menjadi yang terbaik, maka dibutuhkan orang-orang yang terbaik pula. Jika organisasi merekrut pegawai terbaik, sangat mendesak untuk disiapkan rencana pengembangan yang solid. Beri pegawai kesempatan luas untuk berkembang menjadi yang terbaik. Diperlukan berbagai upaya untuk membantu menjadikan pegawai ahli dalam spesialisasinya masing-masing. Menyediakan platform yang memungkinkan pegawai dapat mencapai pribadi terbaiknya, karenanya, akan dapat memotivasi pegawai bertalenta untuk tetap tinggal dalam institusi. Kini slogan monoloyalitas tidak lagi dapat diandalkan. Dalam hal ini, kesesuaian dengan pertumbuhan pribadi, rekan, keberhasilan tim dan pilihan karir terasa lebih memberikan makna.

Dalam manajemen talenta, mengenali pemimpin bintang dan memberikan perhatian khusus tidak lagi dapat ditawar-tawar. Kasus yang terjadi pada institusi swasta dapat dijadikan pelajaran. Efektivitas penyelesaian pekerjaan yang dilakukan oleh pemimpin internal jauh lebih baik bila dibandingkan dengan memasukkan pemimpin baru dari luar pada posisi tertentu, karena mereka masih harus banyak melakukan proses adaptasi. Perlu dihindari, kondisi tidak kondusif di dalam institusi, misalnya karena gaya kepemimpinan atasan yang otoriter dan kurang memberi ruang kepada pegawai bertalenta untuk bereksperimen.

Teknologi modern sangat membantu dalam upaya mengintegrasikan strategi manajemen talenta. Berbagai perangkat dan manual organisasi yang sebelumnya terpisah-pisah kini dapat dengan lebih mudah diintegrasikan. Tempatkan data di tangan orang-orang yang memang dapat mendorong kemajuan organisasi, dengan menyediakan model on-demand bagi karyawan untuk mengelola karir mereka sendiri. Sediakan pangkalan khusus untuk menganalisis data tenaga kerja yang telah terintegrasi. Optimalisasi pemanfaatan teknologi informasi dalam pengelolaan berbagai data SDM merupakan pilihan strategis bagi organisasi. Integrasi ini akan memungkinkan pimpinan mengambil langkah-langkah besar menuju

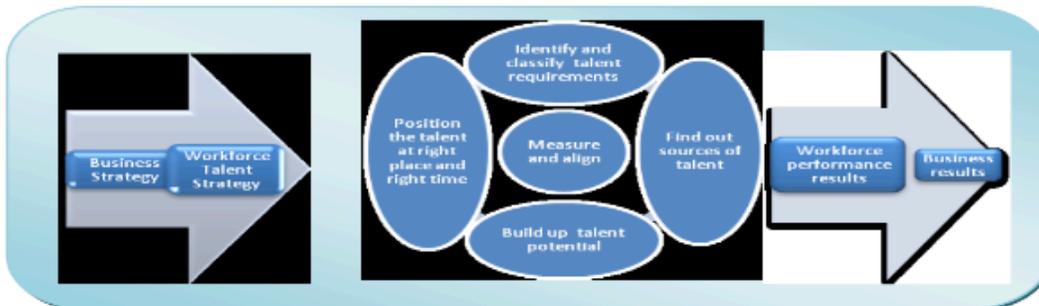
transformasi model baru pelayanan institusi.

Setiap pegawai adalah unik. Merangkul keunikan, karenanya, menjadi lebih menguntungkan bila dibandingkan dengan anggapan bahwa perlakuan tertentu itu cocok untuk semua pegawai. Terdapat perbedaan antar generasi, asal usul demografis, potensi, minat dan kemampuan setiap pegawai. Bagian keuangan berbeda dengan unit pelayanan administrasi. Pegawai di laboratorium tentu tidak sama dengan mereka yang menekuni pemasaran. Oleh karena itu organisasi tidak selayaknya memperlakukan mereka dengan cara dan bentuk yang sama, tanpa mempertimbangkan keunikan dan kontribusi spesial masing-masing.

Dalam pandangan Mathur dan Mathur (2012), Strategi manajemen talenta di-gambarkan dalam alur sebagai berikut:

#### Modal Sosial Pegawai Bintang

Kecemerlangan para bintang terlihat jelas baik di dalam maupun di luar insitusinya. Mengutip pendapat Groyberg dkk (2008), para "bintang" adalah pegawai yang (1) menunjukkan kinerja superior bila dibandingkan dengan pegawai lain di lingkungannya, (2) sangat kelihatan menonjol di bursa tenaga kerja. Situasi seperti inilah yang oleh ahli sosiologi sering disebut dengan istilah "cumulative advantage". Kepakaran pegawai bintang, disadari atau tidak, membuatnya lebih memiliki akses ke berbagai pihak. Sebagai akibatnya,



tidak saja relasi yang bertambah luas, akan tetapi kompetensi yang bersangkutan juga semakin terasah, melejit, meninggalkan rekan-rekannya yang “tertinggal” di institusi. Paradigma yang terkandung dibalik talent management adalah bahwa institusi bersaing di level individual. Oleh karena itu, bila organisasi berhasil mendapatkan individu-individu yang secara rata-rata lebih baik dari pemain lainnya, maka institusi tersebut akan memperoleh keadaan yang lebih baik dibanding pemain lainnya.

Dalam perspektif relasi, tidak dapat dipungkiri, para pegawai bintang memiliki lebih banyak modal sosial, yaitu struktur jaringan hubungan dan informasi yang tersedia bagi individu. Oleh karenanya, semakin banyak jejaring yang terjalin, dan semakin luas akses informasi yang dimiliki, berarti individu memiliki modal sosial yang semakin besar. Menurut teori modal sosial, jaringan hubungan dan akses informasi merupakan sumberdaya yang sangat berharga. Besarnya modal sosial para pegawai bintang, secara eksponensial semakin membuatnya memiliki hak istimewa terhadap informasi dan kesempatan emas. Keadaan seperti inilah, yang semakin hari semakin membuatnya bersinar. Studi Groysberg (2010) menunjukkan bahwa salah satu faktor kunci dalam kesuksesan pegawai bintang adalah bukan semata-mata keunikan dan keistimewaan modal insani (human capital) yang bersangkutan, akan tetapi juga modal sosial yang dimilikinya, yaitu hubungan baik individu dengan orang lain, baik di dalam maupun di luar organisasi.

#### Evaluasi Talent Management

Sween (2009) berpendapat, terdapat lima komponen penting untuk mengevaluasi strategi manajemen talenta:

##### 1. Manajemen Kinerja.

Manajemen kinerja adalah salah satu proses dimana para manajer berupaya untuk meraih tujuan organisasi, sekarang dan yang akan datang, dengan meningkatkan kualitas kinerja tim dan individu. Di antara faktor penting berhasil menarik talenta adalah dengan menggunakan pengalaman kerja, mentoring, dan peningkatan potensi manajer.

##### 2. Pengembangan Pegawai.

Pengembangan pegawai adalah cara untuk memperbaiki pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Hasil penelitian menunjukkan, biaya yang dikeluarkan akan menjadi sangat ber-kurang dengan mempertahankan keber-lanjutan individu bertalenta dalam organisasi. Salah satu cara untuk mempertahankan pegawai bertalenta adalah dengan memberikan berbagai kesempatan sehingga pegawai dapat mempelajari keterampilan-keterampilan baru dan mengembangkan kemampuannya.

##### 3. Penghargaan dan Pengenalan.

Organisasi mengevaluasi nilai pegawai dengan beragam strategi, kebijakan, dan proses. Pada saat yang sama institusi mengidentifikasi dan mendorong mereka yang sudah berada pada jalur pencapaian tujuan organisasi. Dengan manajemen talenta institusi memiliki dasar untuk mengenali pegawai yang bertalenta dan memberinya penghargaan. Regulasi sistem penghargaan yang tepat menarik dan mempertahankan pegawai bertalenta.

##### 4. Komunikasi.

Interaksi yang sehat antar pegawai, baik melalui kata-kata maupun bahasa tubuh, penting dalam organisasi. Relasi sosial bermanfaat untuk berbagi konsep, saling bertukar informasi dan gagasan. Kualitas relasi dalam organisasi mempermudah

pegawai menyadari cara yang tepat dalam menyelesaikan pekerjaan dan memperbaiki kesalahan.

5. **Iklm dan Budaya Terbuka.**  
 Konsep iklim organisasi merujuk pada sejumlah karakteristik tertentu yang khas pada organisasi, yang membuatnya dapat dikenali bedanya dengan organisasi lain dan memiliki pengaruh kuat pada perilaku pegawai dan keefektifan organisasi. Dengan kata lain, berupa konsepsi dan perasaan bersama pegawai yang sesuai dengan tujuan organisasi dengan ciri-ciri yang dapat dikenali. Orang bertalenta adalah raja, kini dan yang akan datang. Dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu yang rumit, pegawai yang pintar dan bertalenta merupakan kunci kesuksesan organisasi (Capelli, 2008). Oleh karena itu mengikat pegawai bertalenta dengan manajemen talenta yang efektif merupakan langkah penting dalam mengoptimalkan prestasi institusi, dan menciptakan kondisi organisasi yang lebih kompetitif.

Nagra (2011) menyarankan peng-

Talent management tools developed to assist in identifying an officer's capabilities and future potential	
Tool	Definition
Capability-Based Assignment (CBA)	CBA matches the skills, knowledge, and behaviors of an individual with the organizational strategy, goals, and mission in order to identify the individual best suited for a role.
Leaders Capability Map (LCM)	LCM incorporates an officer's capabilities, skills, knowledge, and behaviors (SKB) with their current performance and identifies those SKBs needed to perform at successively higher positions of increased responsibilities.
Performance-by-Potential Matrix (P x P)	P x P matrix is a way to assess a population of leaders on 2 important dimensions, their performance and their future potential. The matrix is used to evaluate an organization's talent pool to identify officers' capabilities to perform mission critical and mission essential functions.
Strategic Leadership Assessment (SLA)	The SLA is a way to quantify the SKBs to generate an objective profile of one or a group of officers. SLAs are generated for officers of the same rank within an MTT, and is updated regularly. It is also used to generate the P x P matrix during staff engagements.
Officer Evaluation Report (OER)	The OERs provide information about an officer's job performance in a rating period with relevant rater and senior rater comments.

## PENUTUP

Dari berbagi kajian yang telah dilakukan terdahulu, dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Talent Management sangat disarankan untuk dipergunakan dalam berokrasi pemerintahan, bukan saja untuk mempertahankan para pegawai bertalenta unggul, akan tetapi juga untuk meningkatkan produktivitas institusi.
2. Talent Management dapat dilakukan mulai dari perencanaan tenaga kerja, analisis kesenjangan talenta, merekrut, staffing, pendidikan dan pengembangan, retensi, talent reviews, perencanaan suksesi, dan evaluasi.
3. Terdapat lima komponen penting untuk mengevaluasi strategi manajemen talenta: Manajemen Kinerja, Pengembangan Pegawai, Penghargaan dan Pengenalan, Komunikasi, Iklim dan Budaya Terbuka.

Berdasarkan kesimpulan dimaksud, terdapat berapa hal yang dapat disarankan:

1. Pendekatan lama dalam pengelolaan SDM perlu dikembangkan dengan pendekatan baru yang lebih menjanjikan bagi optimalisasi peran pegawai bertalenta unggul.
2. Memperkuat kebijakan penyerapan pegawai bertalenta unggul dengan

- memberikan insentif keuangan dan non-keuangan.
3. Mengembangkan penilaian dan sistem identifikasi kompetensi.
  4. Meningkatkan pendayagunaan pusat penilaian dan penggunaan hasil laporan penilaian kinerja sebagai dasar pengambilan keputusan strategis institusi.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Berger, L. A. & Berger, D. R. (Eds.). 2004. *The talent management Handbook: creating organizational Excellence by identifying developing and promoting your best people*. New York: MC Graw-hill.
- Blakely, A. 2012. Top 10 Talent Management Strategies for 2012. On Balance Jan-Feb 2012. [wicpa.org](http://wicpa.org)
- Capelli, P. 2010. *Talent Management for the Twenty-First Century*. Retrieved October 03, 2011, from [http://user.chollian.net/~hwangone/thesis/HBR20080302\\_3.pdf](http://user.chollian.net/~hwangone/thesis/HBR20080302_3.pdf).
- Frank, F.D. & Taylor, C.R. 2004. Management Trends that Will Shape the Future. *Human Resource Planning* 27(1) p.33-42.
- Groysberg, B. 2010. *Chasing stars: The myth of talent and the portability of performance*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Groysberg, B., & Lee, L. E. 2008. The effect of colleague quality on top performance: The case of security analysts. *Journal of Organizational Behavior*, 29: 1123–1144.
- McCauley, C. dan Wakefield, M. 2006. *Talent Management in the 21<sup>st</sup> Century: Help Your Company Find, Develop, and Keep its Strongest Workers*. The Journal for Quality & Participation. Winter 2006.
- Nagra, M. 2011. *Human Capital Strategy: Talent Management*. The Army Medical Department Journal. October-December 2011.
- The McKinsey Quarterly. 2001. Number 2. *The Universum Graduate Survey 2000—American MBA Edition*, Stockholm; Universum.
- [http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen\\_bakat](http://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen_bakat), diakses 12 oktober 2012.



