

Talent Management in Human Resource Management to Improve Organizational Performance

Jung Sen^{1*}, Adi Harianto², Ika Puspa Satrianny³

Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis

Corresponding Author: Jung Sen liejungsen@gmail.com

ARTICLE INFO

Keywords: Talent Management, Organization Performance

Received : 2 February

Revised : 13 February

Accepted: 20 March

©2023 Sen, Harianto, Satrianny: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Attribution 4.0 International](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRACT

Adaptation companies to pass talent management need at global era in view of information current and fast change and then continuous. Human resources with new talent for organization is need to achieve organization success/performance. Organization must time increase and energy to repair performance from new talent. Talent will compete do the best for organization when organization will appreciate the job. The findings from this study are talent management practices with a strong focus on business strategy and its alignment with overall business goals. These practices have statistically highly significant impact on corporate profits; one that is greater than that of any other focus of talent management practices. This research paper suggested that the management and individuals need to establish metrics and communicate the impact of the organization's talent management efforts

Manajemen Talenta pada Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Meningkatkan Kinerja Organisasi

Jung Sen^{1*}, Adi Harianto², Ika Puspa Satrianny³

Institut Bisnis Informasi Teknologi dan Bisnis

Corresponding Author: Jung Sen liejungsen@gmail.com

ARTICLE INFO

Kata kunci: Talent Management, Kinerja Organisasi

Received : 2 February

Revised : 13 February

Accepted: 20 March

©2023 Sen, Harianto, Satrianny: This is an open-access article distributed under the terms of the [Creative Commons Atribusi 4.0 Internasional](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).



ABSTRAK

Adaptasi perusahaan melalui talent management diperlukan di era global mengingat arus informasi dan perubahanyang cepat dan terus menerus. SDM dengan talenta baru bagi organisasi diperlukan untuk mencapai keberhasilan/kinerja organisasi. Organisasi harus menambah waktu dan tenaga untuk memperbaiki kinerja dari talenta baru tersebut. Para talent akan berlomba-lomba untuk melakukan yang terbaik bagi organisasi apabila organisasi menghargai pekerjaannya

PENDAHULUAN

Dalam suatu organisasi keberadaan karyawan mutlak dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan talent yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan semakin besarnya kesadaran perusahaan - perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki talent menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai talent management (manajemen bakat).

Dalam era persaingan global, keberadaan sumber daya manusia yang handal memiliki peran yang lebih strategis dibandingkan sumber daya yang lain. Manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu perusahaan. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian ditransformasikan ke dalam suatu tindakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Untuk dapat terus tumbuh dan berkembang di tengah perubahan lingkungan eksternal yang semakin pesat, sebuah perusahaan harus memfokuskan diri kepada perubahan faktor internalnya yaitu untuk mencari, menarik dan mempertahankan orang-orang terbaik bagi perusahaan. Ambia (2012) hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perusahaan untuk terus berkembang.

Phillips dan Ropper (2009) bakat secara umum mengacu pada kemampuan, keterampilan atau seni yang dimiliki seseorang dalam bidang tertentu. Hal ini juga mengacu kepada orang - orang yang memiliki potensi tinggi, pengetahuan langka dan keterampilan atau yang berhasil membawa perubahan dalam perusahaan. Individu tersebut biasanya dicari di pasar dan kontribusi mereka terhadap bisnis menambah nilai langsung ke posisi strategis atau kompetitif.

Perusahaan tahu bahwa mereka harus memiliki bakat terbaik agar berhasil di pasar global yang semakin kompetitif dan kompleks. Untuk alasan tersebut dalam beberapa tahun terakhir ini, manajemen talenta telah menjadi prioritas untuk perusahaan di seluruh dunia. Manajemen talenta adalah kegiatan sistematis dan terorganisir dalam kebijakan manajemen sumber daya manusia sehingga menarik lebih banyak orang dan memiliki tingkat tertinggi sumber daya manusia. Namun, itu harus sepenuhnya sesuai dengan arah strategis perusahaan.

Capelli (2009; dalam Andry 2011) berpendapat bahwa : "Talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat." semakin besarnya kesadaran perusahaan -

perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut Setiap individu memiliki keterampilan yang berbeda - beda. Tugas yang cukup sulit bagi organisasi adalah mengidentifikasi individu yang cocok dengan budaya organisasi yang ada. Hal ini dilakukan dengan mempelajari dan mengevaluasi setiap individu padakemampuan, bakat, kepribadian, dan karakter mereka,dalam kaitannya dengan mengisi kekosongan jabatan tertentu dalam organisasi. Prosedur pemilihan sumber daya manusia yang efektif akan mampu untuk mengidentifikasi keahlian pegawai/karyawan dengan tepat. Bila berhasil mendapatkan individu-inidividu yang lebih baik dari pesiang, maka akan didapatkan organisasi yang akan lebih baik dari pesaing lainnya.

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

TINJAUAN PUSTAKA

Definisi Talent Management

Talent management atau manajemen bakat adalah suatu proses manajemen SDM terkait tiga proses. Pertama, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (onboarding). Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang sudah ada di perusahaan. Ketiga, menarik sebanyak mungkin pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen dan karakter bekerja pada perusahaan Simalango (2009). Definisi lain disampaikan oleh Groves (2007) talent management secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasikan talent gaps, succession planning, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif.

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

Tujuan Talent Manajement

Tujuan Talent Management Inisiatif dalam melaksanakan talent management dalam bisnis memiliki banyak tujuan. Menurut Smilansky (2008), tujuan utamanya adalah mengembangkan top management terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, saling mengisi talent antar unit yang berbeda, mempertahankan seorang bertalenta melalui kesempatan pengembangan karir, memperluas kelompok talent internal dengan memfokuskan pada sejumlah karyawan yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki pemain terbaik sebagai kunci untuk keberhasilan bisnis mendatang.

METODOLOGI

Ciri-Ciri Karyawan Bertalenta (Talent People)

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

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

HASIL DAN PEMBAHASAN

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

1. Proses Rekrutmen Dan Seleksi Yang Ketat. Ini merupakan proses awal karir sebuah talent akan memasuki sebuah perusahaan. Dengan melakukan langkah ini, perusahaan akan mendapatkan talent-talent yang berkualitas. 1.1. Teknik menemukan dan merekrut talenta (Shahindra : 2007), Individu dengan talenta berkualitas tinggi sangatlah langka, dan kebanyakan organisasi kesulitan memperolehnya. Beberapa karakter kandidat dengan talenta yang tinggi, umumnya merupakan individu yang sangat sukses, dan tidak begitu bermotivasi untuk keluar dari posisi mereka serta juga tidak aktif mencari pekerjaan baru. Namun, hal yang sebaliknya terjadi pada kandidat berkualitas rendah. Untuk merekrut talenta terbaik, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan : a) Definisikan secara jelas tingkat kebutuhan talenta yang paling dibutuhkan. Sebelum memulai pencarian, spesifikasikan kompetensi dan pengalaman minimum yang diperlukan organisasi yang paling menggambarkan talenta. Contohnya : gambarkan secara detil tipe pencapaian individu (performance achievement) yang paling sesuai dan dengan jenis perusahaan/organisasi seperti apa. Dengan langkah ini, berarti kita telah menempatkan basis yang paling kuat dalam aktifitas rekrutmen untuk membantu memperoleh kandidat ideal bertalenta. b) Uraikan kesempatan yang menantang. Jelaskan pula pencapaian yang bisa diperoleh sesuai dengan peran / tanggungjawab pekerjaan bagi kandidat. Jangan lupa meletakkan keseimbangan antara kesempatan dan kualitas individu yang dicari. Individu bertalenta tidak akan tertarik dengan kesempatan / tantangan yang terbatas, perusahaan yang sedang-sedang saja atau peran pekerjaan yang tidak menarik. c) Jalinlah kemitraan dengan agensi rekrutmen yang memahami dan mengerti kebutuhan organisasi. Agensi rekrutmen yang baik akan memahami talenta apa dan bagaimana memberikan kandidat terbaik yang memenuhi harapan anda. d) Perankan "pemasaran" dalam merekrut talenta. Dengan mengembangkan pendekatan pemasaran, kita dapat memperoleh talenta berkualitas tinggi. Kita akan mengetahui, dimana individu-individu seperti ini berada, karena sudah dijelaskan di dalam spesifikasi pekerjaan. Kita dapat menggunakan kombinasi media cetak maupun online dan aktifitas lainnya yang menggambarkan aspek pemasaran efektif merekrut talenta. Sebaiknya tidak bergantung pada satu saluran komunikasi pemasaran, karena hanya memberikan akses terbatas terhadap kandidat bertalenta. e) Tentukan jangka waktu penempatan. Individu bertalenta memiliki waktu terbatas, dan

umumnya kehilangan perhatian jika proses perekrutan terlalu lama. f) Kurangi resiko. Gunakan seperangkat tools yang efektif dalam screening kandidat, gunakan teknik competency based interview dan ujilah kandidat untuk memvalidasi ketrampilan dan kompetensi yang sesuai. Langkah paling penting untuk memvalidasi semua informasi ini dan yang menjadi proses final adalah mengecek referensi secara detil. Dengan mengikuti langkah diatas, perekrut diharapkan akan memiliki kepercayaan tinggi terhadap semua kandidat yang telah dipilih dari kumpulan kandidat terbaik yang tersedia, sehingga organisasi dapat menemukan dan memperoleh individu bertalenta sesuai dengan kebutuhan dan sasaran organisasi.

2. Pemetaan Talent Menemukan karyawan berbakat dalam perusahaan bukan pekerjaan mudah. Banyak organisasi, atau bagian SDM yang menggunakan assessment tools, pscyhometric atau talent questionnaire untuk menentukan karyawan yang memiliki talenta. Namun apabila cara-cara tersebut tidak disosialisasikan dengan benar, akan dapat menimbulkan respons yang kurang baik dari karyawan. Pemetaan talent dilakukan agar para talent dapat dikelompokkan kedalam kompetensi dan keahliannya masing - masing. Pihak perusahaan akan dengan mudah memantau perkembangan setiap talentnya.
- 2.1. Identifikasi Karyawan berbakat (Shahindra 2011) Memetakan karyawan berbakat merupakan langkah penting yang bila dilakukan secara tidak tepat malah menyia-nyaiakan kapabilitas yang dimiliki karyawan tersebut. Langkah identifikasi dapat dijalankan dengan mengamati, memperhatikan dan melihat sikap maupun perilaku karyawan. Tentu saja dengan melihat dampak dari perilaku tersebut. Bakat yang dimiliki seorang karyawan harus dipelihara, dibina dan dikembangkan. Dengan demikian karyawan berbakat tetap bermotivasi dan memiliki komitmen untuk memberikan pekerjaan dan hasil terbaik. Pemetaan bakat membantu organisasi fokus dalam sasaran jangka pendek tanpa kehilangan arahan atau gambaran besar sasaran jangka panjang. Dengan kata lain, membantu strategi organisasi jangka panjang serta menentukan bakat apa yang perlu ditambahkan untuk menjamin keberlangsungan sukses bisnis di masa depan. Para pimpinan organisasi perlu dilatih bagaimana menentukan, membina dan mengembangkan bakat dan diberi insentif agar waktu yang diperlukan untuk mengelola bakat menjadi salah satu prioritas bisnis mereka. Ke depannya, ukuran keberhasilan para pemimpin organisasi adalah seberapa jauh mereka dapat menemukan karyawan berbakat di organisasi mereka untuk keberhasilan dan kesuksesan bisnis masa depan.

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

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

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

3. Talent Pool merupakan sebuah hasil saringan dari para talent terbaik di setiap kelompoknya. Para talent best of the best yang dimasukkan dalam talent pool ini akan dipromosikan guna meneruskan kepemimpinan

bisnis perusahaan. Umumnya talent pool ini berisikan 3% dari setiap populasi karyawan setiap unit.

3.1. Cara membangun Talent Pool

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

juga mencakup hal-hal praktis yang dapat secara langsung memberikan dampak peningkatan skills dan pembentukan behaviours yang diharapkan. Perlu juga diperhatikan evaluasi hasil pengembangan talent pool dengan mengukur dampak program talent management yang ada tersebut terhadap hasil akhir organisasi. Jikalau tidak meningkatkan hasil akhir organisasi, maka sudah pasti penerapan talent management tersebut perlu dirancang ulang agar dapat memberikan high impact bagi organisasi. Dari talent pool tersebut, perusahaan melakukan proses identifikasi dan kemudian mengembangkan mereka menjadi calon suksesor tersebut. Seperti yang diungkapkan oleh Berger & Berger (2008), "Identifikasi suksesor potensial adalah awal proses, mereka perlu diberikan kesempatan sepenuhnya untuk mengembangkan keterampilan dan menambah pengalaman yang akan mereka butuhkan ketika menjadi CEO." Dari pendapat Berger & Berger tersebut, jelas bahwa untuk tercapainya succession planning, perusahaan harus melaksanakan talent management untuk mengidentifikasi, melatih, dan mengembangkan calon suksesornya. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan perusahaan kepada calon suksesor harus sesuai dengan talent yang mereka miliki sehingga perusahaan perlu memperhatikan faktor-faktor kunci dalam menghasilkan talent management yang efektif.

Talent Satisfaction

Inilah faktor kunci yang akan menjadikan para talent betah bekerja di sebuah perusahaan. Program ini memberikan para talent berbagai fasilitas dan pengembangan yang meliputi: - Kebutuhan untuk hidup. Para talent akan diberikan sistem remunerasi pendapatan yang kompetitif dengan perusahaan lain. Berbagai fasilitas dan kemudahan dalam menyikapi beban hidup harus disediakan perusahaan. - Kebutuhan untuk berkembang. Kebutuhan untuk mengembangkan potensi diri juga amat dibutuhkan. Oleh karena itu pengembangan karir yang jelas dan kesempatan untuk belajar yang besar amat diminati para talent. - Kebutuhan untuk berkontribusi Para talent membutuhkan sebuah tantangan dan keinginan yang besar dalam memajukan perusahaan. Oleh karena itu perusahaan yang memberikan kebebasan dan kreativitas yang besar kepada para talent akan membuat mereka berlama-lama di kantor. - 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. - Kebutuhan untuk meninggalkan warisan. Para talent akan berlomba-lomba untuk melakukan yang terbaik bagi perusahaan apabila perusahaan menghargai setiap kerja mereka. Hasil karya mereka akan terekam terus diperusahaan sampai diganti dengan yang lebih baik. Talent management menitikberatkan

perhatian kepada koordinasi dan pengelolaan berbagai talent management orang-orang dalam organisasi. Hal ini dilakukan dengan melakukan penelitian dan evaluasi setiap keahlian individu, talent management, kepribadian dan karakter, dalam hubungannya dalam pengisian lowongan dalam perusahaan. Setiap orang memiliki keahlian yang berbeda-beda, dan bagian terberat dari perusahaan adalah untuk melakukan identifikasi mana yang sesuai dengan budaya perusahaan. Prosedur HR yang efektif akan dapat mengenali hal ini dan memilih dari mereka yang paling sesuai. Talent management dalam diri karyawan melibatkan banyak elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keahlian, pengalaman sebelumnya, kekuatan, dan pelatihan tambahan yang mereka ambil, kemampuan, potensi kualitas dan motivasi, kualitas dan kepribadian. Kebanyakan perusahaan melakukan TM dengan cara yang sama, ini dapat berbentuk apa saja dari perekrutan dan pemilihan setiap individu, terhadap penempatan mereka dalam perusahaan, pelatihan, untuk meningkatkan kinerja dan berbagai skema untuk memberikan penghargaan kepada yang berkemampuan tinggi. Seberapa jauh perusahaan terlibat dalam manajemen talent management benar-benar tergantung kepada ukuran bisnis mereka dan komitmen mereka kepada pegawainya dan masa depan mereka. Perencanaan pergantian adalah resep dasar dalam strategi bisnis, yang memungkinkan untuk memberikan kemampuan kepada perusahaan dalam mengenali orang yang berkinerja tinggi sehingga perusahaan dapat merencanakan penghargaan di masa yang akan datang. Penting juga untuk dilakukan proses perekrutan, baik perekrutan dari dalam atau dari luar untuk mencari talent management baru, juga harus ada bagian karir yang jelas untuk para pegawai yang menginginkan perkembangan. Perlu juga dilakukan kursus-kursus yang sesuai, atau pelatihan untuk melakukan persiapan-persiapan, untuk menyiapkan mereka di lingkungan yang baru. Piranti perencanaan pergantian dapat membantu perusahaan dalam memfasilitasi untuk mengenali dan mengembangkan talent management masa depan dalam organisasi, meningkatkan komitmen pegawai, dan perkembangan karir yang jelas, dan kemudahan dalam mengetahui pergantian. Solusi yang efektif akan memberikan penghargaan atas pencapaian dari setiap individu, apakah melakukan kinerja yang bagus atau tidak dalam melakukan tindakan mereka. Ini juga akan berguna dalam membantu mengenali siapa yang harus diberikan penghargaan. Pelatihan pegawai, dan kebutuhan pengembangan memerlukan promosi dan penurunan yang merupakan bagian dari semua proses dan keberhasilan solusi kinerja seharusnya dapat menangani elemen-elemen ini. Manajemen talent management tidak akan berhasil jika tidak ada sistem yang dipergunakan untuk mengenali dengan jelas hasil kinerja karyawan. Jika seorang karyawan melakukan sesuatu lebih dari standarnya, maka mereka harus

diberi penghargaan, jika tidak, mereka dapat mengalami penurunan motivasi. Outsourcing proses perekrutan sangat menghemat uang perusahaan dan meningkatkan kandidat proses perekrutan, sebagaimana juga berguna untuk memotong biaya, dan memberikan perusahaan sesuatu yang lebih besar daripada market. Tingkat talent yang tinggi akan mengarah pada tingkat fleksibilitas organisasional, produktivitas, dan profit yang tinggi pula. Scullion & Collings (2010) mengemukakan hasil penelitian yang dilakukan oleh McKinsey & Company mengenai survei kepada lebih dari 120 perusahaan dengan 12.000 orang eksekutif dan 27 perusahaan terkemuka. Survei tersebut menunjukkan bahwa mengelola talent secara baik akan mengarahkan pada kinerja perusahaan yang baik pula. Menurut Wellins, 2010 (dalam Andry 2011), ada delapan komponen kunci untuk menghasilkan talent management yang efektif, yaitu: (1) strategi bisnis, (2) talent gap, (3) perekrutan dan promosi, (4) tujuan, (5) kinerja, (6) fokus, dan (7) feedback. Dengan memiliki sekumpulan karyawan yang siap untuk dijadikan suksesor pada talent pool, perusahaan hanya perlu mencocokkan dengan waktu akan kebutuhan pergantian jabatan. Ketika waktu itu tiba, para calon suksesor tersebut tidak akan kesulitan beradaptasi dengan jabatan baru mereka. Sehingga hal ini akan berimbas kepada kinerja perusahaan yang mereka pimpin.

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Talent management yang efektif merupakan sesuatu yang krusial dalam persaingan bisnis. Hal ini dikarenakan SDM merupakan salah satu keunggulan kompetitif bagi setiap perusahaan. Dengan program talent management diharapkan perusahaan dapat menemukan dan meningkatkan bakatbakat dan keterampilan tenaga kerja sebagai salah satu sarana utama agar mereka tetap kompetitif. Tantangan paling utama pada talent management adalah untuk menemukan, menarik, membangun dan memelihara talent tersebut.

Organisasi bisa menjadi proaktif maupun reaktif terhadap demand/permintaan akan talenta-talenta penting yang dibutuhkan perusahaan sebagai respon atas perubahan yang terjadi di dalam perusahaan maupun industri. Oleh karenanya, setiap perusahaan harus memiliki konsistensi yang sangat besar ditengah tim-tim fungsional perusahaan yang membutuhkan keahlian maupun kompetensi khusus dan berbeda-beda. Untuk memperluas strategi manajemen talenta, perusahaan juga harus meningkatkan pendapatan para pekerja part-time yang mereka miliki dengan asumsi bahwa merekalah yang akan menjadi sumber bagi perusahaan untuk mencari talenta yang perusahaan butuhkan di masa yang akan datang. Perlu juga dikomunikasikan antara manajemen dan karyawan mengenai dampak dari manajemen talenta dengan pertumbuhan perusahaan. Demikian juga bahwa perusahaan harus mulai memetakan pencapaian para karyawannya untuk membuat strategi untuk

meningkatkan lama karyawan bekerja di perusahaan dan kepuasan mereka. Perusahaan juga diharapkan dapat mengenali keahlian dan karakter yang dibutuhkan perusahaan sehingga dapat dikembangkan dan ditularkan ke semua karyawan dan meminimalisir biaya training dengan hanya fokus pada area pengembangan penting saja. Perusahaan juga dapat memberikan pelatihan yang dibutuhkan serta sertifikasinya selain gelar yang karyawan miliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Andry Eka Rachmadhan (2011), Pengaruh Talent Management Dan Performance Appraisal Terhadap Succession Planning Pada Karyawan Direktorat Hcga & Unit Hrc Di Kantor Pusat Pt Telekomunikasi Indonesia, Tbk (Tidak dipublikasikan)
- Capelli, Peter. (2009). Talent on Demand. Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu. Diterjemahkan oleh Wendra Triana Rafelina. Jakarta: PPM.
- Groves, K.S. (2007). Integrating Leadership Development and Succession Planning Best Practices. *Journal of Management Development*. 26, (3), 239-260.
- Isukapally Jr., Mythri. (2009). Employee Retention-Talent Management. *Social Science Research Network*, 1.
- Michaels, Ed, Handfield-Jones, Helen, & Axelrod, Beth. (2001). *The War for Talent*. Boston: Harvard Business School Press
- Scullion, H. & Collings, D. G. (2010). Global Talent Management. *Journal of World Business*, 45, 105-108.
- Smilansky, Jonathan. (2008). Developing Executive Talent. Metode Efektif untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan. Diterjemahkan oleh Octa Melia Jalal. Jakarta: PPM.
- Scholz, C., Stein, V., & Bechtel, R. (2006). *Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit (2., unveränd. Aufl.)*. Neuwied: Luchterhand.
- Schuler, R. S., Jackson, S., & Tarique, I. (2010). Framework for Global Talent Management: HR Actions for dealing with Global Talent Challenges. In H. Scullion & D. G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*. London: Routledge. Scullion, H., & Collings, D. G. (2010). *Global Talent Management*. London.

Routledge.Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic Talent management matters. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management*. San Francisco: John Wiley & Sons.