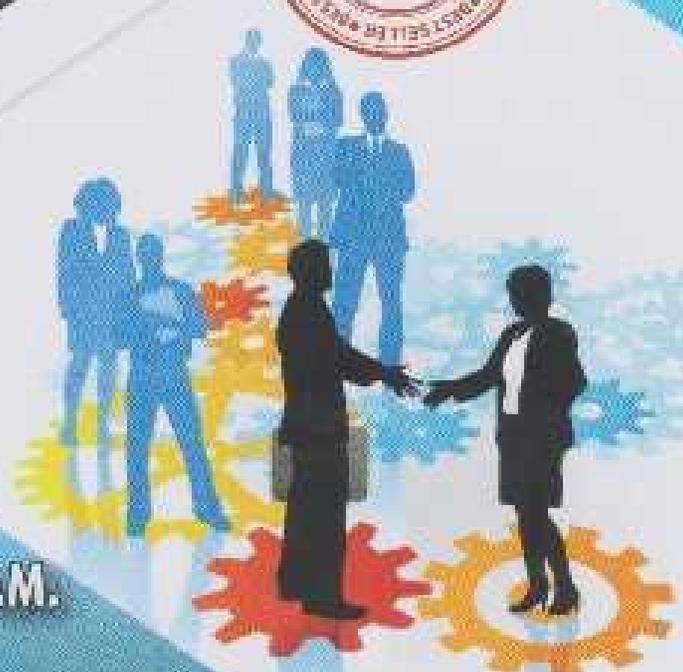


# KARYAWAN UNGGUL PERUSAHAAN HEBAT

Panduan Praktis *Talent Management*  
& *Talent Mapping* di Era Disrupsi



Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M.

  
Mitra  
Wacana  
Media  
PT. MITRA WACANA MEDIA

## KARYAWAN UNGGUL, PERUSAHAAN HEBAT

Panduan Praktis *Talent Management & Talent Mapping* di Era Disrupsi

Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M.

**Editor:** Susi Kusumawati



**Edisi Asli**

**Hak Cipta © 2020 Penulis**

Diterbitkan : Penerbit Mitra Wacana Media

Telp. : (021) 824-31931

Faks. : (021) 824-31931

Website : <http://www.mitrawacanamedia.com>

E-mail : [mitrawacanamedia@gmail.com](mailto:mitrawacanamedia@gmail.com)

Office : Vila Nusa Indah 3 Blok KE.2 No.14-15  
Bojongsukur-Gunung Putri. Bogor

**Hak cipta dilindungi undang-undang.** Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apa pun, baik secara elektronik maupun mekanik, termasuk memfotokopi, merekam, atau dengan menggunakan sistem penyimpanan lainnya, tanpa izin tertulis dari Penerbit.

### UNDANG-UNDANG NOMOR 19 TAHUN 2002 TENTANG HAK CIPTA

1. Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan atau memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (**tujuh**) tahun dan/atau denda paling banyak **Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)**.
2. Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1), dipidana dengan pidana penjara paling lama **5 (lima) tahun** dan/atau denda paling banyak **Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)**.

Tussoleha Rony, Zahara

Karyawan Unggul, Perusahaan Hebat/Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M

Edisi Pertama

—Jakarta: Mitra Wacana Media, 2020

Anggota IKAPI No: 410/DKI/2010

1 jil., 14,5 x 21 cm, 208 hal.

ISBN: 978-602-318-444-6

1. Manajemen    2. Karyawan Unggul, Perusahaan Hebat

I. Judul            II. Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M



## *Kata Persembahan*

*Aku punya karya lagi Ayah, Ini buku ketiga  
Buku selanjutnya lebih gagah Aku terkenang dirimu Terngiang pesanmu  
Teringat doamu Berharap penuh  
Menjadi salah satu puteri terbaik keluarga Rony  
Menebar manfaat  
Membangun martabat Memiliki banyak sahabat  
Memintal perilaku hebat  
Ayah, Aku rindu padamu Doa bagimu kupanjatkan  
Kepada Allah yang Maha Pengampun Maha Pengasih dan Penyayang  
Menempatkan dirimu di Surga-Nya*

*Semoga kehadiran karya yang terus berkelanjutan ini, bisa terus menjadi semangat kita membangun harapan dan cita-cita di masa depan bagi Keluarga, Mama, ibunda Masti, Muhammad Taufan, Aulia Rizkyta, Mutiara Fadhilah, Nabila Wahyu Saliba, Ghumaysa Lanika Hawla, dan Fayyadh Qushayyi*





# Kata Pengantar



Karyawan unggul merupakan aset yang harus dikelola dan dikembangkan dengan baik sebagai sebuah investasi bagi perusahaan. Melalui pengelolaan dan pengembangan yang efektif diharapkan investasi tersebut meningkatkan nilai *return of investment* (ROI) yang semakin tinggi. Investasi adalah kegiatan jangka panjang yang hasilnya tidak dapat langsung diperoleh dalam waktu dekat. Kegiatan pengembangan karyawan unggul merupakan kegiatan terus-menerus yang berkesinambungan dan saling terkait dalam menghasilkan karyawan unggul dalam perusahaan.

Mengelola karyawan unggul tidak sama dengan mengelola karyawan pada umumnya. Mereka memiliki pengetahuan, keterampilan, kepribadian, konsep diri dan motif tertentu. Untuk melakukan pengembangan dan investasi terhadap karyawan unggul membutuhkan pendekatan khusus melalui tahapan dimulai dari rekrutmen sampai evaluasi kinerja melalui metode asesmen dan *job assignment* secara spesifik.

Pengembangan karyawan unggul tidak dapat dipisahkan dari kegiatan perusahaan dan pengembangan aset lainnya dalam organisasi. Pengembangan karyawan unggul menjadi satu kesatuan dari *business*

*process* perusahaan. Semua harus berjalan beriringan, saling terkait dan saling menunjang sesuai dengan tujuan dan strategi perusahaan yang bermuara pada pencapaian visi dan misi perusahaan.

Dua hal yang harus disiapkan agar dapat melakukan pengembangan karyawan unggul SDM, yaitu tersedianya program dan kegiatan pengembangan karyawan unggul dan menyiapkan karyawan yang akan dikembangkan. Program dan kegiatan pengembangan tersebut antara lain dapat dilakukan melalui pendidikan, pelatihan, pengembangan karier, *coaching*, *mentoring* dan konseling. Program dan kegiatan pengembangan karyawan unggul dilakukan sesuai dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik karyawan yang akan dikembangkan. Kesalahan dalam melakukan pengembangan karyawan unggul dapat diartikan melakukan pekerjaan yang sia-sia, bahkan berpotensi mendatangkan kerugian bagi perusahaan. Dalam sebuah studi dan hasil pengamatan yang dilakukan terhadap berbagai organisasi, 80% hasil kerja organisasi seringkali ditentukan oleh 20% karyawan dalam organisasi tersebut.

Berkaca dari hal tersebut bahwa mengidentifikasi karyawan yang potensial, melakukan pengembangan karyawan, dan melaksanakan manajemen karyawan unggul perlu dilakukan di perusahaan agar perusahaan dapat mengelola karyawan-karyawan terbaik dalam perusahaan, melakukan perencanaan suksesi serta menyiapkan calon-calon karyawan potensial yang dapat diberikan tanggung jawab dalam jabatan manajerial/struktural maupun profesional/fungsional.

Anda sangat beruntung ketika mendapatkan dan membaca buku ini. Pengalaman penulis dalam memetakan karyawan unggul di beberapa perusahaan menjadikan buku ini menjadi berbeda dan sangat

berharga. Fenomena dan dinamika mendapatkan, mengembangkan, memetakan karyawan unggul diulas secara lengkap, terperinci dan menarik. sehingga buku ini dapat menjadi panduan yang dapat menjawab permasalahan perusahaan ketika ingin memiliki karyawan unggul di perusahaan

Jakarta, Februari 2020



**Dr. Fahmi Idris.S.E., M.H.**



# Sapa Penulis



Rasa syukur kehadiran Illahi Robbi atas terbitnya buku saya yang ke-3, berjudul *Karyawan Unggul, Perusahaan Hebat (Panduan Praktis Talent Management & Talent Mapping di Era Disrupsi)*. Meskipun tema tersebut sering menjadi topik yang ditulis dan disampaikan dalam beberapa seminar dan *workshop*, namun koleksi buku dengan judul tersebut masih terbatas dan dalam kesempatan saya mengajar di kelas Pascasarjana, salah satu jenis pertanyaan mahasiswa yang cukup sering ditanyakan adalah cara mengelola dan memetakan karyawan unggul.

Buku ini hadir memberikan tambahan koleksi buku terkait pengelolaan karyawan unggul di organisasi maupun di perusahaan. Karya ini menjadi berbeda dengan buku *talent management/* pengelolaan karyawan unggul lainnya karena mempersembahkan contoh tahapan pemetaan karyawan unggul secara terperinci dan menjawab rasa keingintahuan tentang pengetahuan dan keterampilan pemetaan karyawan unggul di organisasi, terutama bagi mahasiswa yang tidak berlatar belakang pendidikan Sumber Daya Manusia (SDM).

Buah pemikiran ini merupakan kompilasi teori para pakar dan kumpulan *tacit knowledge* serta hasil pengalaman penulis sebagai akademisi dan praktisi *Corporate Human Capital Strategist* juga selaku konsultan di beberapa perusahaan BUMN. Dengan penuh kesadaran yang tinggi masih terdapat hal-hal yang belum sempurna dalam penulisan pengelolaan karyawan unggul. Namun hal ini menjadi motivasi penulis untuk terus berkarya tanpa henti untuk menyebar ilmu pengetahuan, wawasan bagi mahasiswa dan pegiat SDM.

Saya dedikasikan buku ini kepada mentor, senior, sekaligus guru saya yang selalu mendukung setiap karya saya Dr. Fahmi Idris, S.E., M.H., Prof. Dr. Muchlis R. Luddin, M.A., Prof. Dr. Mahmuddin Yasin, M.B.A., dan Prof. Dr. Maruf Akbar, M.Pd., serta Prof. Dr. Hamidah, S.E., M.Si.

Saya sampaikan juga terima kasih saya kepada Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya Irjen. Pol. (Purn) Dr. Drs. H. Bambang Karsono, S.H., M.M., beserta Civitas Akademika Fakultas Ilmu Pendidikan, Pascasarjana khususnya Magister Manajemen Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang setia memberikan dukungan dan kesempatan untuk berkarya.

Selain itu juga saya ucapkan terima kasih kepada Ibu Ch. Suswati Handayani dan tim HR Trans7, Bapak Irwan Makdoerah, Ph.D., selaku mentor saya di Yasa *Construction*, serta Duta Pelita Insani (dPi) *Consulting* sebagai partner diskusi dan MY Consulting sebagai tempat mengimplementasikan ilmu *people development*.

Teriring pula ucapan rasa terima kasih atas dukungan sahabat-sahabat PSSDM Dr. Capri A.D Anjaya, M.Hum., Prof. Dr. Endri Boeriswati, Dr. Abdul Bari, Dr. Tri Warsono, M.M., dan sahabat lainnya Abang Anton Kamal, Dr. Fatimah Malini Lubis, M.M., Silmi, Arto, Adhila, Rizki M. Rosadi, Sesario Putra, Nur Amalina, Siti Hapsoh, Yanto. Buku ini menjadi menarik tatkala adanya sentuhan tim solid yang terdiri dari Editor Susi Kusumawati, Translator Dina Amalia dan Fhirlian.

Bekasi, Februari 2020

Salam hormat,

**Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M.**

# DAFTAR ISI



<b>Kata Pengantar</b>		<b>v</b>
<b>Sapa Penulis</b>		<b>ix</b>
<b>Daftar Isi</b>		<b>xi</b>
<b>Bab 1</b>	<b>Tantangan Perusahaan Memiliki Karyawan Unggul</b>	<b>2</b>
	A. Perusahaan dan Karyawan Unggul	6
	B. Kriteria Kompetensi	8
	Glosarium Bab 1	16
	Referensi Bab 1	18
<b>Bab 2</b>	<b>Strategi Manajemen Karyawan Unggul</b>	<b>21</b>
	A. Karyawan Unggul	23
	B. Manajemen Karyawan Unggul	29
	C. Evolusi Manajemen dan Perencanaan Karyawan Unggul	31
	D. Manajemen Karyawan Unggul Menurut Para Ahli	32
	E. Tujuan Manajemen Karyawan Unggul	38
	F. Manfaat Manajemen Karyawan Unggul	39
	G. Kunci Keberhasilan Manajemen Karyawan Unggul	42
	Glosarium Bab 2	48
	Referensi Bab 2	51
<b>Bab 3</b>	<b>Mendapatkan, Mengelola, dan Mempertahankan Karyawan Unggul</b>	<b>55</b>
	A. Mendapatkan Karyawan Unggul	56
	B. Mengelola Karyawan Unggul (Pre Boarding, Integrasi, Eksekusi, Hasil yang Diperoleh)	67
	C. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Unggul	69
	D. Mempertahankan Karyawan Unggul	96
	Glosarium Bab 3	99
	Referensi Bab 3	103

<b>Bab 4</b>	<b>Karyawan Unggul</b>	<b>105</b>
	A. Proses A-Z Pemetaan Karyawan Unggul	105
	B. Manfaat Pemetaan Karyawan Unggul	107
	C. Langkah-langkah Pemetaan Karyawan Unggul Perusahaan	109
	Glosarium Bab 4	140
	Referensi Bab 4	141
<b>Bab 5</b>	<b>Praktik Identifikasi Karyawan Unggul</b>	<b>143</b>
	A. Tahapan Persiapan Manajemen Talenta di Kementerian Keuangan	144
	B. Kerangka Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	146
	C. Infrastruktur Manajemen Talenta	149
	D. Alur Manajemen Talenta	158
	E. Analisis Kebutuhan Talent	159
	F. Identifikasi Calon	160
	G. Forum Pimpinan	167
	H. Pengembangan Talent	172
	I. Retensi Talent	173
	J. Jenis-jenis Pengembangan Talent	175
	k. Evaluasi Talent	180
	L. Monitoring dan Evaluasi Manajemen Talenta	184
	M. Internalisasi Pengelolaan Manajemen Talenta	185
	Glosarium Bab 5	187
	Referensi Bab 5	187
<b>Indeks</b>		<b>189</b>
<b>Tentang Penulis</b>		<b>193</b>

# Daftar Gambar Dan Tabel



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2-1	Gambaran Umum Perusahaan Mengelompokkan Karyawan Berdasarkan Tingkat dan Jumlah di Kelompok Tertentu	24
Gambar 2-2	Talent Management Automation System	33
Gambar 2.3	Talent Roles, GML 2012	38
Gambar 3.1	Proses Pengelolaan Karyawan Unggul	67
Gambar 3.2	Proses Identifikasi Karyawan Unggul	68
Gambar 4.1	Proses Memetakan Karyawan Unggul	106
Gambar 4.2	Kriteria Performance & Potential	127
Gambar 4.3	Performance VS Potential	128
Gambar 4.4	Level Performance	129
Gambar 4.5	Contoh TIR Box	131
Gambar 4.6	Contoh Potential/Performance Matrix	132
Gambar 4.7	Contoh TIR Box	139
Gambar 5.1	Kerangka Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	146
Gambar 5.2	Infrastruktur Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	150
Gambar 5. 3	Alur Manajemen Talenta Kementerian Keuangan	159
Gambar 5.4	Proses pemberian nilai kinerja	161
Gambar 5.5	TIR Box Kementerian Keuangan	169
Gambar 5.6	Contoh Ilustrasi IDP Kementerian Keuangan	172
Gambar 5.7	Contoh Proses IDP Kementerian Keuangan	174
Gambar 5.8	Infrastruktur Mentoring Kementerian Keuangan	177

## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1.	Evolusi Manajemen dan Perencanaan Karyawan Unggul	31
Tabel 4.1	Data yang dibutuhkan dalam Talent Mapping	110
Tabel 4.2	Alat yang dibutuhkan dalam Talent Mapping	111
Tabel 4.3	Daftar Pertanyaan untuk Persiapan FGD	112
Tabel 4.5	Daftar Level Kompetensi	113
Tabel 4.6	Rincian Kompetensi Inti	114
Tabel 4.7	Rincian Kompetensi Manajerial	115
Tabel 4.8	Rincian Kompetensi Fungsional	115
Tabel 4.9	Uraian Kompetensi Inti	116
Tabel 4.10	Uraian Kompetensi Manajerial	118
Tabel 4.11.	Uraian Kompetensi Fungsional	119
Tabel 4.12	Model Kompetensi	120
Tabel 4.13.	Psikogram Asesmen Kompetensi	126
Tabel 4.14	Contoh Tabel Rekapitulasi Data Kandidat Karyawan Unggul	138



A person can be classified into a talent one, the extent to which, he has an integrally-unified action: competence, commitment, credibility and contribution.

- Zahara Rony

# Tantangan Perusahaan Memiliki Karyawan Unggul



Persaingan global di era disrupsi menjadi ajang rebutan mendapatkan k a r y a w a n unggul untuk mencapai tujuan perusahaan. Bagaimana cara perusahaan mendapatkan karyawan unggul?

I ndonesia memasuki masa emas dalam pertumbuhan perekonomiannya pada 2010-2030. Mengapa demikian? Kun Arief Cahyantoro, pengamat *e-commerce* asal Institut Teknologi Bandung (ITB) mengatakan bahwa Indonesia diuntungkan oleh keadaan demografi atau bonus demografi. Apakah bonus demografi? Bonus demografi adalah populasi usia produktif sangat besar dan melebihi usia yang tidak produktif dan belum produktif. Pertumbuhan ekonomi emas ini berdampak pada meningkatnya peluang bisnis yang tidak hanya pada perusahaan kelas kakap, tapi juga perusahaan kelas menengah dan kecil. Pada era sekarang ini, tak hanya perusahaan kakap saja yang bersaing secara global, perusahaan menengah pun turut aktif di area tersebut. Maka, semua jenis perusahaan perlu memiliki karyawan unggul sebagai amunisi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Abad ke-21 menjadi era persaingan global dalam membangun dan mendapatkan karyawan unggul yang mampu menunjang tercapainya tujuan perusahaan. McKinsey & Co melakukan survei

terhadap 6.000 responden di 77 perusahaan tentang persaingan global, hasilnya adalah hingga 20 tahun ke depan sumber daya utama perusahaan bukan lagi pada modal, bahan baku, dan teknologi. Lantas seperti apa? **Talent** (karyawan unggul) yang mampu menjawab tantangan. Mereka adalah karyawan pintar, melek teknologi, cerdas, tangkas, andal, dan bertanggung jawab, serta berintegritas. Kondisi ini membuat permintaan karyawan unggul semakin meningkat, namun disayangkan pertumbuhannya belum berbanding lurus dengan ketersediaan karyawan unggul.

Lantas bagaimana karyawan dapat dikatakan unggul? Karyawan unggul adalah ketika seseorang memiliki keahlian, pengetahuan, kemampuan kognitif yang baik dan berpotensi menghasilkan sesuatu dengan baik dan benar. Keahlian mengelola karyawan unggul menjadi penting dan perlu untuk memenuhi ketersediaan tenaga kerja berkualitas.

Terdapat beberapa survei dari berbagai lembaga dunia bahwa karyawan unggul dan pemimpin unggul semakin hari semakin sulit dicari. Ini memperlihatkan betapa manajemen karyawan unggul dan pengembangan kepemimpinan tampak semakin penting. Riset yang dilakukan Boston Consulting Group (2008) di beberapa benua dengan judul “*Creating People Advantage—How to address HR Challenges Worldwide through 2015*” menyimpulkan beberapa hal:

1. Karyawan unggul dan kepemimpinan menjadi Sumber Daya Manusia (SDM) yang semakin langka.
2. Usia angkatan kerja secara rata-rata semakin tua, karena kini orang cenderung untuk memiliki lebih sedikit anak.
3. Perusahaan-perusahaan bergerak menjadi organisasi global.
4. Kebutuhan emosional karyawan semakin penting dari sebelumnya.

Data lain berkaitan dengan manajemen karyawan unggul adalah *research* dari McKinsey (2001) yang mengungkapkan beberapa hal menarik:

1. Pertumbuhan perusahaan terhambat karena ketersediaan karyawan unggul terbatas.
2. Perusahaan kekurangan pemimpin unggul.
3. Dalam lima tahun, rata-rata perusahaan kehilangan 30 persen dari staf eksekutifnya.
4. Tingkat kekhawatiran tinggi (40-50 persen) ketika karyawan unggul di tingkat eksekutif dibajak dari luar perusahaan.
5. Dua pertiga karyawan kurang memiliki kepercayaan terhadap pemimpin puncak mereka.
6. Karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan perusahaan dan komitmen menjadi faktor utama kepuasan bekerja dan faktor penahan dalam perusahaan.
7. Karyawan paling menghargai kualitas kejujuran dan integritas pemimpin.
8. Hanya satu persen perusahaan yang menyatakan suksesi dalam perusahaan mereka adalah sangat baik, sementara dua pertiga di antaranya menyatakan buruk atau biasa saja. Terlihat bahwa kebanyakan perusahaan masih belum memiliki kemampuan dalam pengelolaan karyawan unggul.

Di Indonesia persaingan mendapatkan karyawan unggul semakin terasa. Mengapa demikian? Faktanya pertumbuhan bisnis yang semakin ekspansif kurang didukung tersedianya karyawan unggul yang kompetitif. Lantas bagaimana mendapatkan karyawan unggul terutama di era disrupsi seperti sekarang ini yang tidak dapat dihindari. Namun sebelum kita membahas bagaimana cara mendapatkan karyawan unggul di era disrupsi, terlebih dahulu kita

harus mengetahui secara singkat apa yang dimaksud dengan era disrupsi itu sendiri.

Istilah yang sedang populer tersebut berasal dari kata *disrupt* yang berarti mengacaukan; mengganggu. *Disruption* juga diartikan sebagai gangguan; kekacauan. *Disruptive* sama dengan yang mengganggu atau yang mengacaukan. Disrupsi adalah sebuah model yang ciptakan oleh Clay Christensen pada tahun 1997 di Amerika Serikat. Christensen disebutkan dalam Denning (2016: 10-1), bahwa Disrupsi adalah tentang teori respons kompetitif. Inovasi disrupsi merupakan konsep bisnis yang paling banyak dibicarakan saat ini terutama dalam bisnis teknologi (Paetz, 2014: 3). Meski diawali dari bisnis teknologi, saat ini inovasi disrupsi tidak terbatas pada perusahaan-perusahaan teknologi saja, tetapi juga berkembang pada sektor yang lainnya.

Fenomena era disrupsi perlu menjadi perhatian bagi pemangku perusahaan, sebab apabila tidak dihadapi dan diantisipasi dengan tepat, perusahaan akan mengalami kegagalan dalam melewati 'badai' bernama era disrupsi. Dalam [theconversation.com](http://theconversation.com), sejarah telah mencatat kekalahan beberapa pemimpin pasar dalam menghadapi disrupsi teknologi. Jaringan bisnis penyewaan film ternama misalnya, Blockbuster, bangkrut dan terpaksa menutup 129 tokonya pada awal 2013 setelah berjibaku menghadapi pesaing baru seperti Netflix dan iTunes. Raksasa peritel buku Barnes & Noble juga kewalahan menghadapi persaingan baru dengan toko buku online seperti Amazon.com.

Kehadiran era disrupsi sudah jelas menimbulkan kecemasan tersendiri dikalangan organisasi bisnis. Dalam dua dekade terakhir, inovasi teknologi telah membawa perubahan fundamental di berbagai aspek kehidupan termasuk dalam menjalankan roda organisasi bisnis oleh perusahaan. Meski begitu, bagi mereka yang mampu beradaptasi,

penggunaan inovasi teknologi yang menyebabkan disrupsi tersebut menjadi keniscayaan demi menciptakan keunggulan kompetitif dan meningkatkan produktivitas yang mampu berkontribusi untuk perusahaan demi bertahan di era kompetisi yang telah terdisrupsi ini.

## Perusahaan dan Karyawan Unggul

Untuk meningkatkan produktivitas perusahaan perlu SDM berkualitas. Pengelola Sumber Daya Manusia (Divisi SDM) seyogyanya membangun secara berkelanjutan kompetensi dan potensi SDM. Untuk itu, Divisi SDM perlu memahami kekuatan atau kelebihan SDM.

Faktor-faktor yang memengaruhi karyawan unggul adalah:

- ❖ **Berapa jumlah karyawan unggul yang dibutuhkan.** Pahami kualitas dan kuantitas karyawan unggul. Di perusahaan kecil dan besar, umumnya karyawan memiliki kualitas dan kuantitas beragam. Divisi SDM bertugas untuk mengetahui secara pasti jumlah SDM unggul ada pada perusahaan. Dengan data kualitas dan kuantitas karyawan yang valid, maka memudahkan Divisi SDM untuk menempatkan karyawan pada posisi tepat, sehingga hal tersebut dapat memaksimalkan produktivitas karyawan.
- ❖ **Memahami kendala dalam mendapatkan dan mengembangkan karyawan unggul.** Divisi SDM bertugas untuk memahami dan menjabarkan dengan baik permasalahan internal terkait kesulitan dan kegagalan dalam mengelola karyawan unggul, dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, promosi, penghargaan, serta *engagement*. Setiap kegiatan tersebut diharapkan dapat dijabarkan dengan rinci. Data internal perusahaan dianalisis untuk dipergunakan dalam strategi menciptakan karyawan unggul.

- ❖ **Divisi paling berisiko bila tidak tersedia karyawan unggul.** Meskipun semua divisi penting di dalam perusahaan, namun divisi SDM perlu menganalisis, menyediakan, dan menempatkan karyawan unggul pada divisi paling prioritas bahkan mengenal dengan baik risiko yang terjadi jika tidak dapat menyediakan karyawan unggul pada suatu divisi yang dianggap paling penting.
- ❖ **Kompetensi khas dan unik yang perlu dimiliki karyawan unggul.** Pemikiran dan nilai-nilai pemilik perusahaan/CEO dan jajaran *Board of Directors* (BOD)/direksi difasilitasi oleh Divisi SDM merancang dan menetapkan kompetensi khas dan unik agar keinginan dan cita-cita pemilik perusahaan dapat tertuang dengan jelas. Dengan begitu, divisi SDM dapat menterjemahkan tata nilai perusahaan sesuai visi dan misi perusahaan, sekaligus dapat membuat profil pekerjaan lengkap dengan uraian serta spesifikasi pekerjaan.
- ❖ **Identifikasi tugas yang akan diberikan kepada karyawan unggul.** Untuk melakukan percepatan pengembangan karyawan unggul, divisi SDM bekerja sama dengan para atasan langsung. Mereka berdiskusi terkait kompetensi yang akan ditingkatkan, tugas dan cara tepat pengembangan para karyawan yang berpotensi. Hal ini dikarenakan setiap karyawan menyukai cara yang berbeda, sehingga pendekatan dan cara pemberian tugas tidak sama meskipun memiliki tujuan akhir yang sama.

Setelah divisi SDM memahami faktor-faktor yang memengaruhi karyawan unggul, maka tahap selanjutnya adalah ulasan tentang kriteria kompetensi.

## Kriteria Kompetensi

Bagaimana perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif? Saat perusahaan bisa memberikan produk dan layanan berbeda serta kualitas terbaik dibandingkan dengan perusahaan sejenis. Terciptanya keunggulan kompetitif perusahaan tak lepas dari peran pemilik, jajaran direksi dalam menentukan model kompetensi.

Divisi SDM sebagai *strategic partner* sekaligus pengendali operasional perusahaan terkait sumber daya manusia berfungsi memfasilitasi mewujudkan mimpi pemilik perusahaan dengan membantu merancang membuat kompetensi yang unik.

Tuntutan yang semakin tinggi akan kebutuhan kapabilitas serta keterampilan yang terus berubah dengan kelangkaan SDM merupakan hal yang perlu dipikirkan oleh semua perusahaan. Kompetensi perusahaan adalah **pembelajaran kolektif dalam perusahaan yang merefleksikan kapabilitas perusahaan.**

Untuk mencapai keunggulan kompetitif berkelanjutan, perusahaan perlu memiliki pondasi dengan merancang dan menerapkan kompetensi perusahaan. Kompetensi perusahaan adalah sekumpulan perilaku yang menjadi identitas karyawan di perusahaan. Kompetensi sangat berpengaruh terhadap cara karyawan di perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan.

Prahalad dan Hamel 1990, menyebutkan bahwa kompetensi adalah suatu kumpulan terintegrasi dari serangkaian keahlian dan teknologi yang merupakan akumulasi pembelajaran, yang memberikan manfaat bagi keberhasilan daya saing suatu bisnis. Secara khusus, kompetensi dari suatu perusahaan adalah kombinasi sumber daya yang unggul dalam persaingan strategi perusahaan.

Kompetensi menjelaskan hasil yang diharapkan dari kinerja dan fungsi yang terkait secara profesional, pengetahuan, keterampilan dan

sikap yang sangat penting untuk kinerja fungsi tersebut. Kompetensi memfasilitasi penilaian yang berpatokan pada kriteria tertentu. Dalam hal ini kompetensi diperlukan sebagai alat prediksi tentatif atas efektivitas profesional dan perlu divalidasi terus-menerus, dengan mengacu kepada visi misi perusahaan.

Perusahaan perlu merumuskan kompetensi yang diperlukan dan mencari ciri khas seperti yang dijelaskan oleh David C. McClelland, profesor dari Universitas Harvard 1973 dengan tulisannya “*Testing for Competence rather than Intelligence (Pengujian untuk Kompetensi bukan untuk Kecerdasan)*” yang muncul di “*American Psychologist*”. McClelland menyarankan bahwa perusahaan harus memutuskan karakteristik mana yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dengan baik, yaitu membandingkan orang-orang sukses dan orang-orang kurang sukses.

Lebih rinci, McClelland menjelaskan bahwa dalam kompetensi terdapat tiga pilar pembangun (*building blocks*) yaitu konsep diri (sikap dan nilai-nilai), pengetahuan, dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental). Lebih lanjut McClelland berargumentasi bahwa, saat ini pengetahuan dan keterampilan relatif bisa dicapai dan dikembangkan dengan mudah, namun **konsep diri adalah hal yang paling sulit untuk diukur dan dikembangkan serta memakan biaya cukup mahal dalam proses seleksi.**

Lebih terperinci Sedarmayanti (2004:181) dalam Marly Helena (2009: 91), menyatakan bahwa kompetensi, terdiri atas:

- *Motif (motive)*, yaitu kebutuhan dasar seseorang yang mengarahkan cara berpikir dan bersikap.
- Sifat-sifat dasar (*trait*), yaitu yang menentukan cara seseorang bertindak/bertingkah laku.

- Citra pribadi (*self image*), yaitu pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri atau *inner-self*.
- Peran kemasyarakatan (*social role*), yaitu bagaimana seseorang melihat dirinya dalam interaksinya dengan orang lain atau *outer-self*.
- Pengetahuan (*knowledge*), yaitu sesuatu yang dapat dimanfaatkan dalam tugas/pekerjaan tertentu.
- Keterampilan (*skills*), yaitu kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu dengan baik

Dengan kata lain, kompetensi pada dasarnya merupakan dimensi kemampuan, keterampilan, dan sikap yang dituntut dari seseorang untuk dapat memenuhi tuntutan jabatan secara umum dan dapat dianggap sebagai persyaratan agar seseorang dapat melaksanakan pekerjaannya dengan profesional. Ketika pengetahuan, keterampilan dan konsep diri dibukukan dan menjadi acuan, maka akan menjadi sebuah panduan model kompetensi perusahaan.

Model kompetensi yang ditentukan perusahaan memudahkan pimpinan dan divisi SDM mengembangkan kompetensi masing-masing karyawan. Berbagai kompetensi dapat dirancang oleh perusahaan disesuaikan dengan karakteristik bisnis perusahaan. Sekumpulan kompetensi diperlukan untuk melakukan suatu tugas dalam konteks tertentu, seperti tugas-tugas dalam pekerjaan, tugas dalam jabatan, atau tugas dalam industri tertentu.

Model kompetensi dapat digunakan sebagai sumber untuk mengembangkan program dan memilih bahan ajar pelatihan, mengidentifikasi lisensi (hak untuk melakukan sesuatu), dan persyaratan

sertifikasi, menulis uraian jabatan, merekrut, menempatkan karyawan, serta menilai kinerja karyawan.

Model kompetensi merupakan suatu gabungan kompetensi yang secara bersama-sama menentukan keberhasilan kinerja dalam suatu suasana tugas tertentu (*work setting*). Beberapa pakar kompetensi membagi kompetensi menjadi kompetensi inti, kompetensi peran atau manajerial, dan kompetensi fungsional.

Kompetensi inti merupakan kompetensi berupa kumpulan *softskill* yang diturunkan dari aspek strategis organisasi, yaitu visi, misi, nilai-nilai dan arah strategi perusahaan sehingga mencerminkan keunikan perusahaan atau organisasi. Hal ini menjadi dasar bagi organisasi untuk memenangkan persaingan dengan organisasi sejenis.

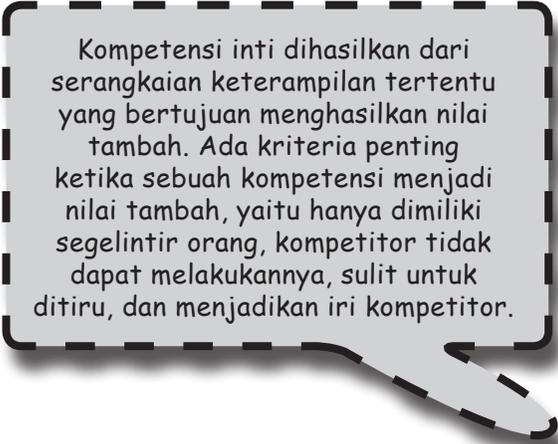
Kompetensi inti juga melekat pada perilaku semua individu dan menjadi persyaratan perilaku karyawan dalam organisasi. Untuk menjadi standar perilaku karyawan, maka kompetensi inti dilembagakan perusahaan dan menjadi acuan untuk dipraktikkan dalam strategi pengelolaan manajemen karyawan, bahkan menurut (Silzer & Dowell, 2010) dapat menjadi salah satu cara tepat pengelolaan karyawan unggul.

Kompetensi peran yaitu jenis-jenis kompetensi yang hanya dituntut untuk pemegang pekerjaan manajerial. Kompetensi peran diturunkan dari uraian pekerjaan dan ekspektasi manajemen puncak terhadap peran kepemimpinan di perusahaan.

Sedangkan kompetensi fungsional merupakan jenis-jenis kompetensi yang spesifik untuk *job family* tertentu. Kompetensi fungsional memiliki manfaat membedakan *job family* satu dengan yang lainnya. Kompetensi fungsional diturunkan dari tanggung jawab dan tuntutan pekerjaan. Kompetensi fungsional ini terdiri dari kompetensi teknis (*hard skill*) dan kompetensi perilaku (*softskill*).

Untuk membuat kompetensi inti, divisi SDM umumnya mengambil pendekatan *top-down*. Pengembangan model kompetensi akan lebih mudah diawali dari pemahaman tujuan visi, dan misi. Kompetensi inti perusahaan akan mendorong strategi bisnis. Kompetensi inti menjadi pondasi dan benang merah di berbagai praktik divisi SDM seperti seleksi, pelatihan dan pengembangan, penghargaan, penilaian kinerja, penyebaran, dan promosi.

Hal tersebut di atas menjadi tantangan tersendiri bagi Divisi SDM untuk merumuskan dan merancang kompetensi di perusahaan.



Kompetensi inti dihasilkan dari serangkaian keterampilan tertentu yang bertujuan menghasilkan nilai tambah. Ada kriteria penting ketika sebuah kompetensi menjadi nilai tambah, yaitu hanya dimiliki segelintir orang, kompetitor tidak dapat melakukannya, sulit untuk ditiru, dan menjadikan iri kompetitor.

Kompetensi inti lekat dengan fokus strategi perusahaan. Dalam industri, sebuah perusahaan harus memiliki perbedaan keunggulan dengan para pesaingnya. Untuk itu pemimpin perusahaan dapat menentukan satu dari beberapa pilihan utama dari fokus strategis. Jika strateginya berfokus pada inovasi produk maka perusahaan bersaing melalui produk-produk baru.

Kalau strateginya efisiensi usaha maka perusahaan harus bersaing dalam pengurangan biaya agar bisnisnya semakin efisien. Begitu juga kalau strateginya membangun loyalitas pelanggan maka hubungan dengan para pelanggan perlu ditingkatkan. Kalau strateginya dalam hal distribusi maka perusahaan harus mampu bersaing dalam menciptakan saluran yang banyak dan agar produk yang sampai di pelanggan menjadi efisien.

Sementara, jika strateginya teknologi maka perusahaan harus mampu bersaing dalam mengambil sisi keunggulan dari suatu teknologi yang memiliki nilai tambah lebih tinggi.

Peran pemimpin perusahaan sangatlah strategis dalam menetapkan dan mengembangkan kompetensi inti perusahaan. Para investor akan jauh lebih tertarik untuk menanamkan sahamnya apabila kompetensi inti perusahaan tersebut mampu memenuhi ekspektasi pasar yang tinggi. Untuk itu, kompetensi inti di perusahaan perlu dibangun pada setiap individu dalam perusahaan agar karyawan memiliki pengetahuan, sikap, keterampilan, karakter, dan nilai pribadi, serta motivasi kerja tinggi sesuai dengan nilai perusahaan.

“Kompetensi inti” memberikan satu pendekatan untuk menjembatani strategi bisnis dengan profil sukses bagi peran karyawan tertentu. Untuk mendapatkan kompetensi inti, peran divisi SDM memahami proses bisnis dalam mencapai tujuan strategisnya, bagaimana perusahaan menjadi terbaik? Lebih lanjut Korn Ferry (2018) menambahkan bahwa untuk menjawab tantangan masa kini, mempercepat tersedianya karyawan unggul.

Berikut faktor-faktor mempercepat tersedianya karyawan unggul:

- ❖ Efektivitas kepemimpinan, tata kelola perusahaan yang efektif, efektivitas tim, serta kemampuan memimpin perubahan dan melakukan transformasi dalam perusahaan.

- ❖ Strategi manajemen talenta (manajemen karyawan unggul), kemampuan mendapatkan, mengembangkan, melibatkan, serta membangun potensi.
- ❖ Inovasi produk dan layanan, meliputi inovasi model bisnis dan lingkungan yang mendorong beberapa eksperimen.
- ❖ Fokus pada pelanggan, koneksi yang kuat kepada pelanggan, memahami kebutuhan dan perilaku pelanggan, serta mengembangkan proposisi nilai yang menarik.
- ❖ Budaya organisasi produktif, dengan membina pola pikir bersama, iklim keterbukaan, dan komitmen berkolaborasi.
- ❖ Eksekusi strategi dengan mempromosikan keunggulan operasional melalui desain organisasi, memanfaatkan area fungsional utama, serta pengambilan keputusan dengan proses yang jelas.

Menurut penulis, salah satu perusahaan di Indonesia yang mampu menjawab tantangan Korn Ferry adalah PT Mayora Indah, Tbk. Mengapa demikian? PT Mayora Indah, Tbk, tersebut adalah perusahaan yang berdiri tiga tahun setelah Indonesia merdeka. Memiliki likuidalitas di atas nilai standar yaitu sebesar QR 240,99 persen dan CR 178,88 persen yang artinya kinerja perusahaan sudah baik.

Dengan semboyan yang begitu terkenal yaitu “*Satu lagi dari Mayora*”, menjelaskan bahwa perusahaan rajin berinovasi dan mengeluarkan produk baru terus-menerus. Inovasi di PT Mayora Indah, Tbk tidak berdiri tunggal. Inovasi melekat dengan kualitas dan sistem yang sesuai dengan perkembangan zaman. Tiga pilar yaitu inovasi, kualitas, dan sistem membuat PT Mayora Indah, Tbk tetap lincah bergerak walau usianya sudah matang sekitar 43 tahun. Hal ini sesuai dengan paparan Korn Ferry yaitu tentang faktor inovasi

dari produk, layanan, dan inovasi model bisnis serta lingkungan yang mendorong beberapa eksperimen.

Seperti apa kelincahannya? Terbukti saat bisnis barang-barang konsumen di Indonesia sudah dalam tingkat persaingan dunia, PT Mayora Indah, Tbk mampu konsisten bertumbuh lebih dari 20 persen per tahun. Jauh meninggalkan pesaingnya. Produk baru Mayora, Teh Pucuk Harum dan Le Minerale mampu menggoncang pemain yang selama puluhan tahun menguasai pasar. Pembuktian ini juga selaras dengan Korn Ferry tentang faktor fokus kepada pelanggan. Koneksi yang kuat kepada pelanggan, memahami kebutuhan dan perilaku pelanggan, serta mengembangkan proposisi nilai yang menarik. Selain itu, hal yang membuat perusahaan berkinerja tinggi berkelanjutan dipengaruhi faktor budaya organisasi produktif dengan membina pola pikir bersama, iklim keterbukaan, dan komitmen berkolaborasi.

Lincih bergerak ini tentu dimulai dari pemimpin tertingginya. Sang CEO, Andre Sukendra Atmadja, penerus tahta Mayora yang sederhana dalam publikasi namun kaya dalam kinerja, bergerak lincih membawa produk PT Mayora Indah, Tbk menjelajahi sembilan puluh negara yang ada di planet ini. Sebuah kewajaran bila hari ini PT Mayora Indah, Tbk menjadi penguasa pasar barang-barang konsumen. Andre Sukendra Atmadja, Sang CEO kepemimpinannya sejalan dengan analisis Korn Ferry yaitu tentang faktor efektivitas kepemimpinan, tata kelola perusahaan yang efektif, efektivitas tim, memiliki kemampuan memimpin perubahan dan mentransformasi organisasi. Lewat Sang CEO, Andre Sukendra Atmadja strategi dan manajemen karyawan unggul (manajemen talenta) berjalan dengan baik dalam kemampuan mendapatkan, mengembangkan, melibatkan, dan membangun potensi. Faktanya PT Mayora Indah, Tbk masih bertahan dengan Inovasi.

PT Mayora Indah, Tbk adalah salah satu contoh perusahaan yang mampu mengelola karyawan unggul dengan baik. Dalam bab selanjutnya akan diulas tentang perlunya perusahaan mengelola para karyawan unggul dengan menggunakan manajemen talenta (manajemen karyawan unggul).

## Glosarium Bab 1

**Bonus demografi:** Bonus demografi adalah suatu kondisi di mana komposisi jumlah penduduk yang berusia produktif lebih besar dibandingkan dengan jumlah penduduk usia tidak produktif. Penduduk usia produktif adalah penduduk yang berada pada rentang umur 15- 64 tahun.

**Citra pribadi (*Self image*):** Pandangan seseorang terhadap identitas dan kepribadiannya sendiri atau *inner-self*.

**Disrupsi:** Berasal dari kata *disruption* yang berarti gangguan yang mengacaukan sebuah proses.

**E-commerce:** Kegiatan jual beli barang/jasa atau transmisi dana/data melalui jaringan elektronik, terutama internet.

**Efektivitas:** Suatu kondisi yang menunjukkan tingkat keberhasilan atau pencapaian suatu tujuan yang diukur dengan kualitas, kuantitas, dan waktu, sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya.

**Global:** Istilah umum yang merujuk pada pengertian menyeluruh, secara umum, dan meliputi seluruh dunia.

**Kapabilitas perusahaan:** Ukuran dari kemampuan suatu entitas (departemen, organisasi, sistem) untuk meraih tujuan-tujuannya, khususnya dalam hubungannya dengan misi perusahaan secara keseluruhan.

**Karyawan Unggul:** Ketika seseorang memiliki keahlian, pengetahuan, kemampuan kognitif yang baik dan berpotensi menghasilkan sesuatu dengan baik dan benar.

**Kepemimpinan:** Kemampuan atau kekuatan dalam diri seseorang untuk mempengaruhi orang lain di mana tujuannya adalah untuk mencapai target (*goal*) organisasi yang telah ditentukan.

**Keterampilan (*Skills*):** Kemampuan teknis untuk melakukan sesuatu dengan baik.

**Kompetensi:** Suatu keterampilan, pengetahuan, sikap dasar, dan nilai tercermin dari perilaku yang terdapat dalam diri seseorang yang terimplementasi pada kemampuan berpikir dan bertindak secara konsisten.

- Kompetensi fungsional:** Jenis-jenis kompetensi yang spesifik untuk *job family* tertentu.
- Kompetensi inti:** Kompetensi yang diturunkan dari aspek strategis organisasi, yaitu visi, misi, nilai-nilai dan arah strategi perusahaan sehingga mencerminkan keunikan perusahaan atau organisasi .
- Kompetensi peran:** Jenis-jenis kompetensi yang hanya dituntut untuk pemegang pekerjaan manajerial.
- Kompetensi perusahaan:** Perilaku karyawan di perusahaan dalam menyelesaikan pekerjaan dalam menghasilkan manfaat bagi keberhasilan daya saing suatu bisnis.
- Konsep diri:** Kumpulan nilai-nilai dan sikap dari seseorang yang membentuk pandangan seseorang/individu terhadap diri sendiri.
- Melek teknologi:** Mampu menggunakan perangkat teknologi informasi dan komunikasi serta memahami untung dan rugi dari penggunaan perangkat tersebut.
- Model Kompetensi:** Suatu gabungan kompetensi yang secara bersama-sama menentukan keberhasilan kinerja dalam suatu suasana tugas tertentu (*work setting*).
- Motif (*motive*):** Kebutuhan dasar seseorang yang mengarahkan cara berpikir dan bersikap.
- Pengetahuan (*Knowledge*):** Sesuatu yang dapat dimanfaatkan dalam tugas/pekerjaan tertentu.
- Peran kemasyarakatan (*Social role*):** Bagaimana seseorang melihat dirinya dalam interaksinya dengan orang lain atau *outer-self*.
- Populasi:** Himpunan objek (manusia, makhluk hidup lainnya, gejala, benda atau peristiwa) yang memiliki karakteristik sama dan berada di tempat yang sama.
- Produktif:** Kemampuan seseorang, dalam menghasilkan sesuatu atau mendatangkan hasil yang banyak.
- Produktivitas:** Merupakan suatu ukuran yang menyatakan bagaimana baiknya sumber daya diatur dan dimanfaatkan untuk mencapai hasil yang optimal.
- Sifat-sifat dasar (*Trait*):** Yang menentukan cara seseorang bertindak/bertingkah laku.
- Suksesi:** Merupakan sebuah proses yang secara terus-menerus dijalankan untuk mendapatkan talenta-talenta terbaik dalam organisasi. Suksesi ini adalah program yang terdapat dalam proses Talent Management.
- Strategi manajemen talenta:** suatu sistem terintegrasi, yang dirancang untuk meningkatkan kinerja melalui proses menarik dan menyeleksi, mengembangkan, memanfaatkan serta mempertahankan pegawai yang memiliki keahlian dan bakat dalam rangka memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan masa datang.

- Talenta:** Dalam istilah Manajemen SDM seseorang yang memiliki kompetensi dan potensi yang dipersyaratkan setiap perusahaan atau organisasi.
- Talent:** Karyawan unggul yang memiliki keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang.
- Tiga pilar pembangun (*building blocks*):** Konsep diri (sikap dan nilai-nilai), pengetahuan, dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental).
- Strategic Partner Dalam MSDM:** Salah satu peran yang harus dilakukan oleh divisi SDM, agar dapat membantu perusahaan mencapai *competitive advantage* (keunggulan kompetitif)\Sebagai mitra bisnis strategis, Dept SDM berperan sebagai: Konsultan dalam mengembangkan visi, misi, dan nilai organisasi; Pemberi kontribusi terhadap keputusan-keputusan bisnis; Manajemen dan Perencanaan SDM.

## Referensi Bab 1

- Analisis Rasio Profitabilitas dan Rasio Likuiditas Untuk Menilai Kinerja Keuangan PT Mayora Indah, Tbk tahun 2010- 2015.
- Boston Consulting Group.** 2008. *Creating People Advantage: How to Address HR Challenges Worldwide Through 2015.*
- Capelli, Peter.** 2009. *Talent on Demand: Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu.* Diterjemahkan oleh Wndria Triana Rafelina. Jakarta: PPM Manajemen.
- Carrol, S & Schneir, C.** 2002. *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance In Organizations.* Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Cascio, Wayne F.** 2006. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits* (7th ed.). Irwin: McGrae-Hill.
- Collings, D.G., & Mellahi, K.** 2009. *Strategic Talent Management: A Review and Research Agenda.* Human Resource Management Review, 19, 304-313.
- Evelyn Orr, J et. all.** 2010. *Best Practices In Developing And Implementing Competency Models.* Los Angeles: The Korn Ferry Institute.
- Helena, Marly.** 2009. *"Hubungan Pendidikan Dan Pelatihan Dengan Pegawai Negeri Sipil Di Bidang Pelayanan Publik" (Studi Pada Pelaksanaan Pendidikan Dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat IV Angkatan V Tahun 2008 Di Lingkungan Pemerintah*

*Kabupaten Aceh Tamiang*. Medan: Tesis Ilmu Sosial Dan Ilmu Politik Universitas Sumatera Utara.

- Kompas.com**, “VUCA dan Dunia yang Tunggang Langgang”, 12 Maret 2018.
- Marketplus.co.id**, “Talent dan Persaingan Global”, Jakarta, 27 September 2016.
- Marlevede, Patrick**. 2014. *Talent Management: A Focus on Excellence*.
- McClelland, David C**. 2009. *Entrepreneur Behavior and Characteristics of Entrepreneurs. The Achieving Society*.
- McKinsey & Company**. 2001. *The War On Talent*, McKinsey & Company Inc, USA. Available: [http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War\\_For\\_Talent.pdf](http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf), Accessed on 15/10/2015
- Muliawaty, L**. 2019. *Peluang dan Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia di Era Disrupsi*. Jurnal Ilmu Administrasi Fakultas Ilmu Sosial Ilmu Politik Universitas Pasundan Kota Bandung. Vol. 10 (No. 1).
- Prahalad, C. K. dan Hamel, G**. 1990. *The Core Competence of the Corporation*. United States of America: Harvard Business Review.
- Rob Silzer, Ben E. Dowell**. 2009. *Strategy Driven Talent Management A Leadership Imperative*.
- Spector, P. E**. 2000. *Industrial Organizational Psychology: Research and Practice*. New York: John.
- Tempo.Co**, “Pengamat: 2020, Ekonomi Indonesia Masuk Masa Emas”, Jakarta, 23 Februari 2016.
- Theconversation.com**, “Gaya Kerja Milenial dan Tantangan Kolaborasi di Era Disrupsi Teknologi”, Jakarta, 28 Mei 2018. <https://theconversation.com/gaya-kerja-milenial-dan-tantangan-kolaborasi-di-era-disrupsi-teknologi-90544>
- Wellins, R. S, Smith A. B. & Erker, S**. 2010. *White Paper: Nine Best Practices For Effective Talent Management Development*. Dimensions International, Inc.
- Wiley, Ulrich, D**. 1997. *Human Resource Champions: The Next Agenda For Adding Value And Delivery Results*. Boston: HBR Press.



Every person is unique, put the right people with the right capability to the right position to solve the right problems

- Pearl Zhu, Talent Master



# Strategi Manajemen Karyawan Unggul

## 2

Karyawan unggul bagai magnet yang saling tarik menarik dengan perusahaan yang memerlukannya. Serupa simbiosis mutualisme yang saling memerlukan. Seperti apa karyawan unggul? Lantas bagaimana peran manajemen karyawan unggul di perusahaan yang mengelola mereka?

*Kala sore di sudut ruangan sebuah kantor di bilangan Jakarta Pusat, ada Barata direktur perusahaan jasa kontruksi mengeluh kepada Prananda wakilnya, “Mengapa begitu sulit mencari manajer proyek yang unggul? Seperti mencari jarum di tengah jerami.” Prananda menanggapi juga dengan sebersit galau, “Benar Pak Barata, mendapatkan manajer proyek yang unggul cukup sulit. Padahal perusahaan sudah melakukan seleksi, rekrutmen, pelatihan, juga pengembangan, promosi, serta retensi namun ternyata hal tersebut masih belum cukup.”*

**B**egitu sulitkah mendapatkan karyawan unggul bagi sebuah perusahaan? Fakta yang sama juga dialami oleh negara-negara maju seperti

Australia, Amerika Utara, dan beberapa negara Eropa yang sedang mengkhawatirkan kondisi karyawan. Seperti apa kekhawatiran tersebut? Rata-rata umur karyawan semakin tua “*aging workforce*”, dan rata-rata jumlah kelahiran semakin menurun.

Kondisi ini disebut dengan rasio tingkat ketergantungan yang tinggi. Kondisi rasio karyawan yang semakin menyusut berakibat menurunnya jumlah karyawan. Contoh di Hong Kong, mencari karyawan di bidang penjualan atau keuangan kini menjadi tantangan yang cukup berat. Bila kondisi ini terus berlanjut, maka yang menjadi faktor utama dalam dunia bisnis bukan lagi kelebihan penduduk seperti isu dalam beberapa dekade terakhir. **Isu yang sebenarnya adalah berkurangnya penduduk di negara-negara maju.**

Peter Drucker dalam artikelnya “*The Future Has Already Happened*”, menyatakan bahwa faktor dominan penentu dunia bisnis dalam dua dekade mendatang bukanlah perang, wabah penyakit, atau bumi yang bertabrakan dengan sebuah komet, atau ekonomi dan teknologi. Faktor penentu dominan dalam dunia bisnis adalah faktor demografi.

Kala itu, Perdana Menteri Australia John Howard, sudah mulai mengulas isu tentang rata-rata umur karyawan yang makin meningkat. Saat ini, di Australia dari lima pekerja terdapat satu pekerja yang berusia 65 tahun atau lebih. Prediksi di tahun 2050, di antara lima pekerja terdapat 2,5 pekerja berusia 65 tahun atau lebih. Pergeseran demografis yang signifikan akan terjadi antara tahun 2011 dan 2021 yaitu penduduk angkatan *baby boomers* (1946 – 1964). Generasi ini lahir dengan dilatarbelakangi oleh tingkat kelahiran yang tinggi pasca perang dunia kedua, sebagian besar akan berumur 65 tahun atau lebih. Untuk mengantisipasi kondisi kekurangan tenaga kerja dan meningkatnya rasio tingkat ketergantungan, maka pemerintah Australia mengusulkan untuk tetap mempekerjakan para karyawannya yang seharusnya sudah pensiun.

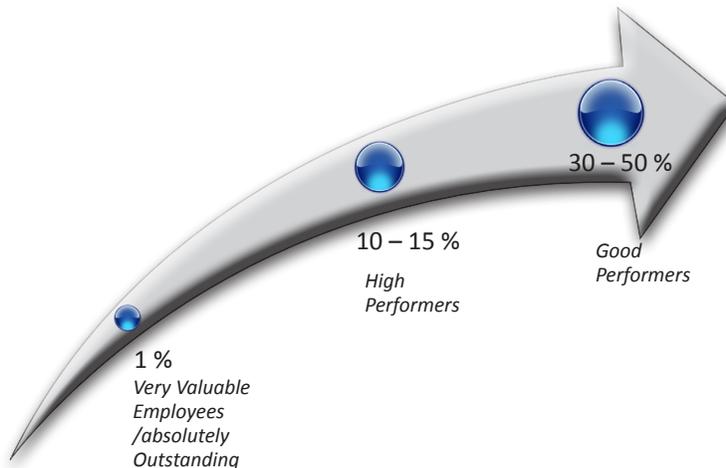
Indonesia pun sudah mulai menghadapi kekurangan pimpinan tingkat menengah. Namun pada 2020, kesenjangan antara permintaan dan penawaran akan semakin tinggi, hingga mencapai 56 persen. Perusahaan-perusahaan besar di Indonesia hanya bisa mengisi sekitar setengah kebutuhan karyawan tingkat pemula dengan kandidat yang benar-benar berkualitas. Di tingkat senior, dari segi jumlah tingkat kekurangannya diperkirakan akan lebih rendah, tapi banyak kandidat kurang memiliki pengalaman global dan kemampuan memimpin yang diperlukan untuk meraih sukses.

Menurut laporan The Boston Consulting Group (BCG) menyebutkan bahwa pada tahun 2020 banyak perusahaan akan menghadapi kesulitan mencari karyawan, baik untuk tingkat pemula maupun manajer tingkat menengah, serta menghadapi kurangnya kualitas kepemimpinan di kalangan eksekutif senior. BCG memprediksi perekonomian Indonesia akan masuk 10 besar dunia dalam satu dasawarsa mendatang.

**Namun, banyak perusahaan akan tertinggal, kecuali mereka yang mampu mengatasi masalah kekurangan karyawan unggul. Lantas seperti apakah karyawan berkualitas atau kita menyebutnya karyawan unggul?.**

## A. Karyawan Unggul

PPM *Management* (2010) menyebutkan bahwa kesuksesan organisasi ditentukan oleh karyawan. Dengan demikian, perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberikan nilai tambah dan nilai kompetitif dibandingkan dengan kompetitornya.



**Gambar 2-1:** Gambaran umum perusahaan mengelompokkan karyawan berdasarkan tingkat dan jumlah di kelompok tertentu

Sebagian besar perusahaan di dunia sudah memiliki kepedulian khusus terkait dengan pengembangan karyawan unggul atau yang dikenal “*talent*” (di sini maknanya bukan yang berbakat melainkan individu/seseorang/karyawan unggul memiliki kompetensi dan potensi serta menghasilkan kinerja memuaskan).

**Keterangan Gambar 2.1:**

Kategori *Very Valuable Employees/Absolutely Out-standing* di perusahaan sekitar 1 persen karyawan unggul yang menghasilkan kinerja sangat memuaskan. Kategori *High Performers* sekitar 10-15 persen melebihi target. Sedangkan kategori *Good Performers* sekitar 30-50 persen memenuhi target kerja.

Ketergantungan atas karyawan unggul yang meningkat, memaksa perusahaan menyiapkan rencana kebutuhan tenaga

kerjanya agar dapat sukses. Unggul adalah sebuah identitas dan suatu cara perusahaan berkontribusi kepada dunia (Stringer & Rueff, 2008). (Silzer & Dowell (2010) menyatakan bahwa unggul dapat diartikan memiliki keterampilan dan kemampuan yang berkontribusi besar kepada perusahaan.

Karyawan unggul, menurut Ed Michaels, Helen Handfields-Jones, dan Beth Axelrod, 1997 dalam buku *The War of Talent*, adalah karyawan kunci yang memiliki: “Pemikiran strategik yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada banyak orang, memiliki naluri kewirausahaan (*entrepreneurial instincts*), keterampilan fungsional, serta kemampuan menciptakan karya.

Cara menentukan karyawan unggul biasanya berbeda bagi masing-masing perusahaan. Misalnya, beberapa perusahaan ingin fokus pada pengembangan keunggulan di bidang pemasaran atau keuangan, sementara perusahaan lain fokus pada keunggulan penciptaan kompetensi kreativitas, pengambilan keputusan atau kepemimpinan.

Hal tersebut tergantung dari pengaruh pasar, industri, geografi, perusahaan, intelektual, generasi, dan sebagainya. Semuanya bersifat dinamis dan cenderung berubah tergantung pada prioritas perusahaan. Pada praktiknya sebagian besar perusahaan menetapkan karyawan unggul sekitar 1–10 persen.

Lance A. Berger, (*et. al.* 2004) menyebutkan bahwa karyawan unggul adalah karyawan yang memiliki keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang. Sedangkan Bathnagar (2008) mendefinisikan karyawan unggul sebagai seorang individu yang memiliki kemampuan untuk membuat perbedaan yang signifikan dengan kinerja saat ini dan masa depan perusahaan.

Lain halnya menurut Shahindra (2007), karyawan unggul dapat diamati atau diperhatikan dari sikap dan perilakunya.

Berikut sikap atau perilaku karyawan unggul:

- ❖ Membuat dan merumuskan aturan (*breaking the rule*). Karyawan unggul aktif membuat dan merumuskan aturan yang mampu meningkatkan kinerja.
- ❖ Memulai dan membuat perubahan.
- ❖ Menciptakan kreatifitas.
- ❖ Menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya dalam unit atau perusahaannya. Mereka memberikan data, saran, dan kreatif membentuk hal baru yang penting dan mengubah ke arah yang lebih baik.
- ❖ Menciptakan inovasi.
- ❖ Mengarahkan karyawan lain.
- ❖ Memberi inspirasi.
- ❖ Memotivasi karyawan lain.

Lance A. Berger dan Dorothy R. Berger (2007) juga menyatakan, dalam proses pengelolaan karyawan unggul atau yang sering disebut manajemen talenta, karyawan diklasifikasikan menjadi: kelompok *Superkeeper*, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan; kelompok *Keeper* yakni karyawan yang mampu mencapai kinerja melebihi yang diharapkan; kelompok *Solid Citizen*, yaitu karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan; kelompok *Misfit* adalah karyawan yang kinerjanya di bawah dari yang diharapkan.

Pemberian balas jasa dan pelatihan, serta pengembangan yang kurang baik hanya akan menyebabkan terjadinya *turnover* karyawan

yang tidak diinginkan, serta munculnya masalah-masalah moral dan kinerja, terutama pada kelompok *Superkeeper* dan *Keeper*.

Tidak ada jalan lain untuk memiliki dan mengembangkan orang-orang unggul, selain dengan memberikan waktu spesial

Semakin ketatnya tingkat persaingan bisnis mengakibatkan perusahaan berhadapan dengan tantangan untuk dapat mempertahankan kelangsungan hidupnya. Setiap perusahaan memberikan tanggung jawabnya kepada Divisi Sumber Daya Manusia (Divisi SDM) untuk mencari dan mendapatkan karyawan unggul. Divisi SDM menjalankan beberapa fungsi seperti perekrutan, pelatihan, penilaian kinerja, serta perencanaan gaji. Fungsi divisi SDM memiliki peran penting serta membentuk fondasi dari organisasi terkait dengan sistem karyawan dengan efektif.

Adanya karyawan unggul membuat perusahaan lebih kompetitif. Kini, perusahaan semakin sadar dengan kebutuhan akan karyawan. Banyak perusahaan bersaing untuk mendapatkan karyawan, baik dengan cara mencari dari luar maupun melatihnya. Mereka mulai menyadari bahwa kekurangan karyawan merupakan hal serius bagi pertumbuhan perusahaan di masa depan.

Salah satu contoh kasus di Hotel Marriott Cina di Guangzhou, seperti yang diutarakan General Manajer, Rauf E. Malk mengemukakan bahwa bisnis hotel adalah jasa yang bersandar pada keramahan saat menjamu tamu hotel.

Kami harus memastikan memberi standar pelayanan yang tinggi secara konsisten setiap kali tamu datang ke hotel. Komitmen pelayanan kami adalah mencakup semua aspek secara rinci. Artinya kami membutuhkan staf yang memiliki komitmen jangka panjang dengan pekerjaannya, bukan tim baru yang selalu berganti setiap enam atau 12 bulan.

Selain itu, kami berkembang cukup cepat di Cina. Kami juga memerlukan staf yang dapat membawa serta meneruskan budaya dan nilai-nilai "*Marriott* ke anak-anak perusahaan *Marriott*." Untuk melayani tamu dengan lebih baik serta mempertahankan staf bukanlah tujuan jangka pendek. Dalam jangka panjang, kami memerlukan jumlah karyawan yang stabil untuk membuat "*jiwa*" *Marriott* tetap "hidup" di seluruh bisnis *Marriott*.

Semua pimpinan menyadari pentingnya memiliki karyawan unggul untuk mempertahankan dan mengembangkan perusahaannya. Permasalahannya adalah bagaimana perusahaan mendapatkan karyawan unggul dengan kualifikasi, jumlah, serta waktu yang tepat?

Meskipun rumusan orang unggul sudah terdefinisi dengan baik, namun beberapa kesalahpahaman muncul tentang makna kualitas seseorang untuk mendapatkan predikat unggul. Misalnya, apa kesamaan yang dimiliki oleh Albert Einstein, Warren Buffet, Mahatma Gandhi, Charles Darwin, dan Rosa Parks?

Mereka dikenal sebagai pemimpin yang memberi pengaruh dalam kehidupan melalui bidang mereka. Sesungguhnya mereka

orang-orang tertutup atau (*introvert*). Hal itu membuktikan bahwa orang-orang *introvert* banyak berhasil menjadi pemimpin dan ini membantah anggapan bahwa orang-orang terbuka (*extrovert*) akan menjadi pemimpin yang lebih baik.

Bagaimana kita dapat benar-benar mengetahui karakteristik karyawan yang diperlukan untuk menjalankan pekerjaan?

Salah satu cara adalah mencari mereka yang sukses dalam pekerjaan yang sedang digeluti. Namun, divisi SDM perlu memerhatikan bahwa karyawan yang sukses di suatu tempat belum tentu bisa mengulang kesuksesan di tempat baru.

Mengapa demikian? Karena ada beberapa hal yang perlu diperhatikan yakni karakter keteguhan, keuletan, serta daya juang karyawan yang menjadi dasar keberhasilan **ketika mereka menghadapi karakter pimpinan dan budaya organisasi yang jauh berbeda dengan tempat mereka sebelumnya**. Pimpinan dan budaya perusahaan sangat berpengaruh, tapi celaknya Divisi SDM menjadi bulan-bulanan atas ketidaksuksesan karyawan tersebut.

Dari paparan tersebut dapat dikatakan bahwa kandidat karyawan unggul adalah karyawan yang memiliki kemampuan untuk memberikan dampak positif kepada karyawan lain dan perusahaan, sekarang dan di masa mendatang. Karyawan dengan performa cemerlang memiliki potensi untuk terus berkembang.

## B. Manajemen Karyawan Unggul

Perusahaan yang mengembangkan manajemen karyawan unggul umumnya mempertimbangkan ukuran bisnis serta komitmen mereka terhadap nasib karyawan dan perusahaan ke depan. Perusahaan memiliki gambaran karyawan yang dibutuhkan dan perlu

mempertimbangkan tantangan industri dengan demikian perusahaan secara otomatis memprediksi kekurangan karyawan unggul di masa mendatang.

*Talent management needs to be a central part of how to run the company and a huge and crucial part of every leader's job.*

- McKinsey

Salah satu upaya untuk meraih, mengelola, serta mempertahankan karyawan unggul meskipun dihadapkan dengan berbagai isu yang mengancam komitmen karyawan, seperti ancaman pembajakan, peluang ekonomi global, serta *outsourcing* yaitu dengan cara manajemen karyawan unggul.

Manajemen karyawan unggul merupakan manajemen proses pengelolaan sumber daya manusia yang muncul di tahun 1990 dan istilah ini terus dipergunakan dan dipopulerkan oleh Davis Watkins dari perusahaan *Softcafe* melalui sebuah artikel dan kemudian dipublikasikan menjadi sebuah buku *Talent Management System* pada 2004.

Semakin banyak perusahaan menyadari bahwa keberhasilan bisnis mereka ditentukan oleh potensi, performa, serta *passion* karyawan mereka. Perusahaan-perusahaan yang mempraktikkan manajemen karyawan unggul menggunakan hasil tersebut untuk menangani masalah retensi karyawan.

## C. Evolusi Manajemen dan Perencanaan Karyawan Unggul

**Tabel 2.1.** Evolusi Manajemen dan Perencanaan Karyawan Unggul

	Kerangka	Karakteristik
1950-1960	Membuka posisi/Lowongan pekerjaan tertentu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mendapatkan karyawan tidak melalui perencanaan hanya sesuai dengan kebutuhan mendadak.</li> <li>• Perubahan pandangan terhadap lowongan pekerjaan dengan mempertimbangkan posisi yang sangat dibutuhkan</li> </ul>
1960-1970	Penggantian Perencanaan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada kontinuitas jangka pendek dalam mengisi posisi jabatan</li> <li>• Perencanaan biasanya mencakup 12 bulan ke depan.</li> </ul>
1980-1990	Perencanaan SDM	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada perencanaan dan pengelolaan kebutuhan staf dari waktu ke waktu dan termasuk perencanaan suksesi.</li> <li>• Perencanaan biasanya mencakup 1-3 tahun ke depan pergerakan kepemimpinan dan pengembangan manajemen.</li> <li>• Melibatkan tingkat perkiraan staf untuk memenuhi kebutuhan bisnis.</li> </ul>
2000an	Pengelolaan karyawan unggul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus pada pengembangan dan pengelolaan SDM/karyawan unggul</li> <li>• Menyelaraskan program dan proses SDM untuk memenuhi kebutuhan karyawan unggul.</li> <li>• Mempertimbangkan waktu yang dibutuhkan untuk merekrut dan mengembangkan staf yang dibutuhkan.</li> </ul>
2010-sekarang	Strategi pengelolaan karyawan unggul	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didorong dan sepenuhnya terintegrasi dengan strategi bisnis.</li> <li>• Dikelola sebagai kebutuhan waktu strategi bisnis inti.</li> <li>• Terpenuhi dengan pola pikir karyawan unggul di seluruh perusahaan.</li> </ul>

Mereka mendorong: pendapatan perusahaan, kepuasan pelanggan, kualitas, produktivitas, biaya dan kapitalisasi pasar. Pengelolaan karyawan unggul telah menjadi pilihan strategis dalam manajemen SDM di perusahaan-perusahaan terkemuka dalam beberapa dekade terakhir.

Salah satu isu sentral dalam mengelola karyawan unggul adalah bagaimana cara mengidentifikasi karyawan unggul? **Salah mengidentifikasi karyawan unggul tentu akan berakibat buruk bagi kemajuan perusahaan.**

Mengacu kepada *World English Dictionary*, *talent* didefinisikan sebagai orang yang memiliki *Innate Ability* atau *aptitude* di atas rata-rata. Ada yang menerjemahkan *talent* dengan karyawan potensial atau karyawan berbakat atau karyawan unggul. Tampaknya, perusahaan-perusahaan di Indonesia lebih banyak memakai sebutan karyawan unggul.

Dalam beberapa tahun terakhir ini, mulai banyak perusahaan di Indonesia yang berbicara tentang manajemen karyawan unggul. Walaupun belum semua praktisi SDM memahami benar konsep dan implementasi manajemen karyawan unggul, namun beberapa perusahaan besar telah mengembangkan manajemen karyawan unggul dengan baik. Fokusnya adalah pada karyawan unggul, bukan karyawan biasa-biasa saja atau *mediocre*.

#### D. Manajemen Karyawan Unggul Menurut Para Ahli

Sebelum lanjut memahami definisi Manajemen Karyawan Unggul, penulis ingin menyampaikan sebuah proses lahirnya manajemen SDM unggul dalam sebuah proses evolusi:

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Lockwood (2006), manajemen karyawan unggul adalah implementasi dari strategi dan sistem, mulai dari rekrutmen, penempatan, hingga pengembangan dan perencanaan untuk kesuksesan karyawannya yang terintegrasi dalam meningkatkan produktivitas di tempat kerja.



**Gambar 2.2** Talent Management Automation System

Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh *The Office of Talent Management and Organizational Development* (2010), manajemen karyawan unggul adalah sistem pengelolaan terkait sumber daya manusia di organisasi yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan, serta mengikat pekerja yang produktif.

Lain halnya dengan Tansley, Harris, Stewart, dan Turner (2006) yang menyatakan bahwa manajemen karyawan unggul adalah pengelolaan kombinasi keterampilan karyawan, pengetahuan, kemampuan, kognitif, dan potensial.

Goffee dan Jones (2007) menyatakan bahwa manajemen karyawan unggul adalah beberapa kumpulan ide-ide karyawan,

pengetahuan, keterampilan, serta potensi dalam menghasilkan nilai yang unik dari sumber daya yang mereka miliki.

Smilansky (2008) menyebutkan bahwa manajemen karyawan unggul, tidak saja mengembangkan kapasitas sekelompok kecil eksekutif yang bersifat eksklusif tapi juga meningkatkan kompetensi para spesialis.

Sedangkan Simalango (2009) melihat manajemen karyawan unggul dalam lima proses yaitu: menyebar daya tarik serta menyeleksi, kedua memfasilitasi, ketiga mengidentifikasi, keempat mengembangkan, kemudian kelima mengikat dan mempertahankan.

Capelli (2009) berpendapat bahwa *talent management* (manajemen karyawan unggul) berkaitan dengan kegiatan mencari orang yang tepat dengan keterampilan tepat untuk posisi tepat. Setiap karyawan memiliki keterampilan berbeda-beda dan bagian paling sulit bagi sebuah perusahaan adalah mengidentifikasi karyawan yang cocok dengan budaya perusahaan.

Maka, perusahaan perlu mempelajari dan mengevaluasi setiap karyawan pada kemampuan, kepribadian, karakter mereka, serta *passion*, berkaitan dengan mengisi kekosongan tertentu dalam perusahaan.

*Passion* menurut Rene (2015), bukanlah segala sesuatu yang dikuasai, namun yang kita cintai. *Passion* adalah salah satu unsur karier. Karier haruslah melibatkan *passion*, tujuan hidup, nilai-nilai, ketercapaian, dan kebahagiaan. *Passion* adalah sesuatu yang bertahan, bukanlah sekedar “*a hot trend*” atau sesuatu yang dilakukan ‘hangat-hangat tahi ayam’.

Ada masanya sesuatu yang sangat diminati banyak orang dengan antusiasme yang besar, untuk kemudian dilupakan. Kita juga kadangkala melakukan sesuatu karena “sedang suka”. Tetapi tak lama

kemudian bosan atau frustrasi bila sulit dilakukan, lalu ditinggalkan (Dhuha R Ramadhan, 2016 dalam <https://www.dictio.id>).

*Passion* tidaklah demikian. ***Passion* adalah sebuah gairah untuk mencapai sesuatu, di dalam pekerjaan biasanya ditandai dengan meningkatnya kinerja kita dalam mencapai sebuah tujuan.**

Manajemen karyawan unggul juga lahir dari keyakinan bahwa nilai unggul terletak pada karyawan unggul, sehingga melahirkan budaya organisasi khas, serta membedakan perusahaan atau organisasi antara yang memiliki keunggulan kompetitif dan yang tidak. Manajemen karyawan unggul yang ditetapkan dan dilaksanakan dengan baik melintasi tingkat jabatan dan fungsi.

Manajemen karyawan unggul menurut teori (Darmin dan Afifah, 2011) menyatakan bahwa manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. Arti lainnya adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat diisi secara internal.

Bagaimana caranya? Berawal dari memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan karyawan unggul yang terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*).

Manajemen karyawan unggul dirancang khusus mulai dari sistem seleksi dan berakhir dengan menghitung hasil kinerja. Jika seorang karyawan memiliki kinerja berprestasi di perusahaan, maka mereka seharusnya menerima imbalan yang sesuai untuk menjaga motivasi mereka. Salah satunya dengan melaksanakan penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang adil dan bernilai.

Ketika karyawan merasakan adanya perlakuan adil dan perhatian dari perusahaan sehingga memotivasi mereka dalam bekerja. Sedangkan bagi perusahaan, kegiatan tersebut menjadi sarana para

pimpinan dapat memberikan umpan balik terhadap kemampuan, kelebihan, kekurangan, dan potensi karyawan yang sekaligus menentukan tujuan, jalur, dan rencana pengembangan kariernya.

Selain itu, juga untuk mengidentifikasi kebutuhan pendidikan dan pelatihan yang diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Mengapa demikian? Karena meningkatnya kinerja karyawan akan berdampak kepada meningkatnya kinerja perusahaan, maka pelaksanaan *performance appraisal* harus dilakukan secara objektif dan berkala.

Manajemen karyawan unggul menjadi kunci sukses perusahaan di era sekarang. Survei oleh Boston Consulting Group (BCG) terhadap 5561 karyawan Executive bahwa pada 109 negara pada tahun 2010, program SDM terkait dengan ketersediaan karyawan unggul menjadi topik prioritas pada masa resesi. Menurut BCG perusahaan yang dapat bertahan dalam menjalankan perusahaan di era ini adalah dengan *improving leadership development* dan manajemen karyawan unggul. Berikut adalah unsur yang terlibat dalam mengelola karyawan unggul beserta tanggung jawabnya.

## TALENT ROLES

### BOD

- Merencanakan dan *review* strategi karyawan unggul.
- Mengevaluasi dan mengelola para kandidat *top level* karyawan unggul
- Bertanggung jawab untuk menentukan calon karyawan unggul dan melaksanakan *coaching* para kandidat untuk *top level* karyawan unggul

**CEO dan Senior Executive**

- Membuat kebijakan yang jelas untuk para kandidat karyawan unggul
- Merumuskan sebuah *role model*
- Melaksanakan dan terlibat di dalam perencanaan, pengembangan, dan review para kandidat karyawan unggul dan memastikan semua unsur menjalankan fungsinya
- Memastikan bahwa para pimpinan menjalankan aturan dengan baik dan menjadi *role model*

**HR**

- Berpartisipasi secara aktif melakukan pengembangan dan terlibat dalam keberhasilan strategi karyawan unggul
- Menjadi ahli pada bidangnya
- Membantu para CEO, BOD, *Executive* dan manajer lainnya dalam membuat keputusan yang lebih baik di dalam terkait proses pemetaan karyawan unggul.
- Membangun sebuah pengembangan dan strategi dan bertindak sebagai agen perubahan

**Manajer Lini**

- Bertanggung jawab terkait dengan pemilihan kandidat para karyawan unggul dan pengembangannya
- Mengembangkan dan menyempurnakan standar yang jelas untuk kandidat karyawan unggul
- Mengembangkan keahlian di dalam merekrut, mengelola, mengembangkan, dan mempertahankan kandidat yang baik untuk kebutuhan perusahaan.
- Menanamkan pola pikir menjadi karyawan unggul

**Karyawan**

- Memahami kriteria yang dibutuhkan untuk menjadi kandidat karyawan unggul
- Mengetahui keterampilan, kemampuan, pengembangan yang dibutuhkan dan karir yang diminati
- Bertanggung jawab kepada hal-hal pengembangan diri
- Secara jujur dapat mengkomunikasikan karir yang diminati dan keterbatasan kemampuan kepada perusahaan

**Gambar 2.3:** Talent Roles, GML 2012

Proses menghasilkan karyawan unggul menjadi tanggung jawab Komite Karyawan Unggul, yang terdiri dari CEO, Direksi, serta para manajer yang difasilitasi oleh Divisi SDM. Peran dan tanggung jawab tersebut digambarkan pada ilustrasi berikut di bawah ini:

## **E. Tujuan Manajemen Karyawan Unggul**

Tujuan dari manajemen karyawan unggul adalah untuk menciptakan kinerja tinggi sehingga perusahaan memiliki daya saing untuk kemajuan jangka panjang. Menurut Smilansky (2008), tujuan utama mengelola karyawan unggul adalah mengembangkan *top management* terbaik dalam menghadapi persaingan bisnis, mencari kelompok kandidat eksternal yang baik untuk mengisi pekerjaan kunci, untuk mengisi unit yang berbeda. Mempertahankan karyawan unggul melalui kesempatan pengembangan karier, memperluas kelompok karyawan unggul internal dengan fokus pada sejumlah karyawan yang berbeda, dan membangun kebutuhan bersama untuk memiliki karyawan unggul sebagai kunci keberhasilan bisnis mendatang.

Wellins (et. al. 2006) menyatakan bahwa terdapat beberapa alasan perlunya manajemen karyawan unggul, ada enam yaitu: Terdapat bukti hubungan erat antara karyawan unggul dengan kinerja bisnis. Peningkatan penggunaan karyawan unggul sebagai sumber penciptaan nilai. Lingkungan usaha yang semakin kompleks dan dinamis. Tuntutan yang lebih kepada manajemen. Perubahan harapan karyawan. Perubahan demografi tenaga kerja.

Silzer & Dowell (2009) menegaskan suatu model manajemen karyawan unggul dengan menyelaraskan program dan proses pengelolaan bisnis melalui empat langkah, yaitu identifikasi kebutuhan karyawan unggul, menilai individu dengan kompetensi yang dibutuhkan, pengembangan kemampuan, dan menjaga karyawan unggul.

Proses manajemen karyawan unggul didesain untuk memastikan bahwa keunggulan kompetitif dikembangkan melalui persiapan khususnya dalam posisi kunci kepemimpinan. Sangat sulit bagi perusahaan/organisasi mencapai kesuksesan jangka panjang tanpa menyiapkan dan mengelola wadah karyawan unggul pada model bisnisnya.

## **F. Manfaat Manajemen Karyawan Unggul**

Selanjutnya, menurut Pella dan Inayati (2011: 87): “Manfaat program manajemen karyawan unggul di perusahaan adalah untuk memupuk loyalitas para pekerja, menciptakan reputasi perusahaan di mata publik sebagai tempat pemberi kerja yang bagus. Program manajemen karyawan unggul yang berhasil membantu perusahaan menjawab tantangan bisnis, memasuki wilayah pasar yang baru dan bergerak maju mengungguli kompetitor. Karyawan unggul juga akan

lebih tertarik bekerja pada perusahaan yang menghargai pekerja dan memberikan mereka kesempatan untuk terus menggapai kesuksesan.

Perusahaan dituntut dengan jelas mendefinisikan peran, tujuan, serta menjelaskan manajemen kompensasi, insentif dan lain-lain. Selain itu, perusahaan harus mampu mendefinisikan sukses dan ukuran kinerja. Di samping itu, setiap karyawan unggul juga harus memiliki pemahaman yang jelas tentang bagaimana mereka mendapatkan karier yang benar-benar cocok.

Beberapa pakar menyimpulkan manfaat manajemen karyawan unggul bagi perusahaan adalah:

- ❖ Meningkatkan penerimaan kepada pemegang saham (*return on investment*) dan kapitalisasi pasar.
- ❖ Meningkatkan kepuasan pelanggan.
- ❖ Meningkatkan penerimaan dan profitabilitas.
- ❖ Meningkatkan efisiensi biaya melalui reduksi pemborosan terus-menerus.
- ❖ Meningkatkan kualitas, produktivitas, dan kapabilitas.
- ❖ Menurunkan waktu siklus (*cycle time*).
- ❖ Meningkatkan komitmen terhadap karyawan unggul.
- ❖ Menurunkan tingkat keluar-masuk karyawan unggul (*employees turnover ratio*).
- ❖ Memadankan pekerjaan dan keterampilan karyawan unggul.
- ❖ Mengidentifikasi keanekaragaman serta menangani pengembangan karier karyawan unggul.
- ❖ Mengkomunikasikan jalur karier.
- ❖ Meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi dengan sasaran perusahaan.

Baron dan Armstrong, 2013 menyebutkan bahwa manfaat manajemen karyawan unggul antara lain:

- ❖ Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi, agar perusahaan memperoleh karyawan unggul yang berkualitas.
- ❖ Memberi paket remunerasi lebih kompetitif dan adil.
- ❖ Melakukan analisis risiko, misalnya identifikasi karyawan unggul yang berpotensi keluar.
- ❖ Penghematan biaya pergantian karyawan unggul.
- ❖ Meningkatkan program pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan kompetensi untuk masa depan.
- ❖ Melakukan penjarangan internal untuk mengidentifikasi potensi karyawan unggul.

Manfaat manajemen karyawan unggul bagi karyawan unggul (Honey, 2009) antara lain:

- ❖ Meningkatkan motivasi dan komitmen.
- ❖ Mengembangkan dan mengkomunikasikan ke jalur karier.
- ❖ Meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi kepada sasaran perusahaan.
- ❖ Kepuasan kerja. Terpenuhinya kebutuhan hidup karyawan unggul berupa remunerasi yang baik dan kompetitif, serta berbagai fasilitas. Terpenuhinya kebutuhan untuk belajar dan pengembangan karier yang jelas. Terpenuhinya kebutuhan untuk berkontribusi, seperti kesempatan memberikan kebebasan berkeaktifitas untuk memajukan perusahaan.

Manajemen karyawan unggul telah diidentifikasi sebagai strategi kunci untuk mengatasi sejumlah masalah SDM antara lain tentang karyawan yang semakin bertambah usia dan tingkat pensiun yang meningkat, ketersediaan pasar tenaga kerja yang ketat, daya saing terbatas, perubahan cepat dalam pekerjaan, dan kebutuhan tenaga kerja yang beragam di semua tingkatan.

Keberhasilan sebuah perusahaan atau bisnis menjadi lebih berkembang dan menghasilkan keuntungan salah satunya dipengaruhi oleh keberhasilan manajemen karyawan unggul. Kemampuan pimpinan untuk mengoptimalkan sumber daya yang dimiliki baik itu SDM, modal, serta aset yang telah dimiliki perusahaan.

## G. Kunci Keberhasilan Manajemen Karyawan Unggul

Manajemen karyawan unggul merupakan bagian dari pengelolaan SDM yang berhubungan langsung dengan dua kegiatan. Kedua kegiatan tersebut merupakan landasan dari keberhasilan mengelola SDM sehingga memberi kontribusi positif bagi perusahaan tempat mereka bekerja. Seperti apa dua kegiatan tersebut?

**Kegiatan pertama** dari manajemen karyawan unggul adalah proses pengembangan dan pendidikan karyawan yang baru di institusi atau perusahaan. Setelah seorang karyawan diputuskan oleh divisi SDM diterima bekerja; maka pengembangan mereka sudah dimulai. Mendapatkan karyawan dengan kemampuan dan keterampilan yang baik akan memberi manfaat optimal bagi perusahaan; memaksimalkan kemampuan dan keterampilan karyawan menjadi sangat penting sebagai bagian dari pengelolaan SDM.

Penting untuk diingat bahwa tidak ada jawaban yang tepat bagaimana strategi dan praktik dalam mengelola karyawan unggul, karena keberhasilan tergantung pada konteks bisnisnya. Maka, proses keselarasan strategi adalah proses penemuan unik bagi setiap perusahaan.

Salah satu cara untuk mencetak karyawan unggul dengan cepat adalah membangun program *mentoring*. Seperti di perusahaan yakni dengan menetapkan seorang eksekutif yang lebih senior dan berpengalaman untuk mengembangkan hubungan dengan satu atau lebih karyawan unggul. Karyawan unggul ini akan mendapatkan berbagai fungsi dalam perusahaan.

Cara lain yang hemat biaya untuk pelatihan dan pengembangan adalah bermitra dengan lembaga/institusi untuk mengembangkan karyawan unggul atau hanya memperbaiki karyawan unggul yang sudah ada, dengan mengikuti berbagai kursus. Perusahaan juga dapat mendorong para karyawan unggul yang lebih berpengalaman untuk memberikan pelatihan kepada karyawan lain.

**Kegiatan kedua** adalah mengembangkan kemampuan dan memelihara karyawan unggul yang sudah ada. Ini merupakan kegiatan yang tidak kalah penting; karena kehilangan karyawan unggul dengan kemampuan yang baik akan sangat merugikan. Mempertahankan karyawan unggul dapat dilakukan dengan meningkatkan kesejahteraan, memelihara kondisi lingkungan kerja yang ramah dan baik hingga memberikan tantangan baru dalam setiap kegiatan di perusahaan.

Manajemen karyawan unggul adalah proses karyawan unggul dengan kemampuan atau kompetensi yang baik, komitmen tinggi, dan karakter yang baik untuk bekerja di perusahaan. Mendapatkan karyawan berkualitas merupakan sebuah tantangan dalam manajemen karyawan unggul.

Perusahaan dapat memanfaatkan para karyawan unggul sebagai bagian dari metode mengelola SDM di sebuah perusahaan. Manajemen karyawan unggul dalam suatu perusahaan bukan hanya bermanfaat bagi karyawan unggul namun juga sangat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

Untuk mendapatkan karyawan unggul yang tepat, Divisi SDM perlu memahami kekuatan karyawan unggul dan kebutuhan pengembangan diri mereka, meningkatkan manajemen dan kemampuan kepemimpinan, mengidentifikasi dan memvalidasi potensi tinggi atau penerus untuk posisi kunci, mengembangkan kesempatan dan karier terstruktur bagi karyawan unggul.

Strategi untuk mengembangkan manajemen karyawan unggul sangat erat dan selaras dengan perencanaan strategis secara keseluruhan. Jadi, dalam hal ini divisi SDM harus bekerjasama dengan para pimpinan berdiskusi dan terlibat dalam membuat strategi pengembangan ke dalam *job description* dan *key performance indicator* (KPI) serta tugas yang krusial pada perencanaan strategis. Hal ini menjadi alat penting untuk mengoptimalkan kinerja secara keseluruhan.

Menyelaraskan strategi bisnis dengan karyawan unggul memerlukan beberapa analisis yang cermat. Mengapa demikian? Karena dua entitas tersebut saling berkaitan dan menjadi penting untuk mendapatkan perspektif luas tentang rencana bisnis. Memahami tren bisnis di era disrupsi, realitas ekonomi, dan konteks industri dapat memberikan latar belakang yang berguna untuk strategi bisnis.

Mengidentifikasi keterbatasan dan kekuatan perusahaan merupakan sebuah kewajiban yang kemudian disandingkan dengan misi dan visi perusahaan. Hasil dari analisis merupakan sebuah catatan tentang kebutuhan perusahaan berupa strategi. Strategi bisnis sangat membantu menentukan tipe karyawan unggul. Maka perlu menciptakan strategi karyawan unggul selaras dengan praktik mengelola karyawan unggul.

Dari paparan, analisis serta pengalaman serta penelitian terdahulu terdapat beberapa saran dari beberapa perusahaan dalam mengelola karyawan unggul sebagai berikut:

- ❖ Memiliki *Development Mindset*  
Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen karyawan unggul dengan mengembangkan pola pikir (*development mindset*), yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi karyawan yang ada dalam perusahaan.
- ❖ Mengimplementasikan *High Performance Culture*  
Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen karyawan unggul yakni memiliki, menghayati, dan mengimplementasikan budaya kinerja yang tinggi (*high performance culture*). Ini adalah suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja di setiap posisi, yang menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan karyawan unggul serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap karyawan unggul.
- ❖ Memiliki *Executive Sponsorship*  
Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen karyawan unggul selalu memiliki *Chief Executive Officer* (CEO), *Board of Director* (BOD), atau pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau *general manager* (GM) yang secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan bimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada para karyawan unggul yang diprediksi sebagai calon pemimpin masa depan.

- ❖ Menerapkan *Good Human Resources Information System*  
Perusahaan yang baik dalam mengelola program manajemen karyawan unggul ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan sistem informasi SDM yang akurat. Secara terus-menerus perusahaan memelihara dan memperbarui data karyawan.

Divisi SDM dan pemimpin unit kerja bahu-membahu melakukan pemeliharaan dan perbaruan data untuk merekam posisi karyawan unggul sejak awal penugasan yang dilakukan, misalnya mutasi dalam rangka pengembangan kompetensi karyawan tersebut setiap waktu.

Menurut Wellins (2010), menambahkan bahwa menghasilkan manajemen karyawan unggul yang efektif diperlukan komponen kunci atau karakteristik sebagai berikut:

- ❖ Kejelasan antara strategi bisnis perusahaan saat ini dan akan datang.
- ❖ Mengidentifikasi jarak antara karyawan unggul yang ada dengan karyawan unggul yang dibutuhkan untuk membawa kesuksesan bisnis perusahaan.
- ❖ Manajemen karyawan unggul yang ada juga harus diintegrasikan dengan strategi perencanaan bisnis.
- ❖ Keputusan perekrutan dan promosi yang akurat.
- ❖ Keterkaitan antara tujuan individu dan tim untuk menghasilkan tujuan yang sama dan menghasilkan harapan yang jelas serta tanggapan untuk mengatur kinerja.
- ❖ Mengembangkan karyawan unggul untuk meningkatkan kinerja dan posisi yang ada, seperti ketersediaan untuk transisi ke tingkat selanjutnya.

- ❖ Fokus tidak hanya pada strategi karyawan unggul itu sendiri, tapi juga elemen-elemen yang dibutuhkan untuk mencapai kesuksesan.
- ❖ Dampak terhadap bisnis dan pengukuran keefektifan karyawan unggul selama dan setelah implementasi.

Korn Ferry juga memberikan pemikiran yang sama bahwa perusahaan perlu menyelaraskan strategi bisnis dengan strategi manajemen karyawan unggul untuk memberikan hasil bisnis. Proses ini termasuk mensurvei bisnis yang dijalani perusahaan, memahami strategi bisnis, serta mengidentifikasi kemampuan perusahaan. Selain itu strategi lainnya mengidentifikasi kompetensi unik, profil sukses, serta menentukan cara terbaik untuk mencari sumber dan mengelola karyawan unggul, karena karyawan unggul adalah sumber potensial keunggulan kompetitif dan sarana utama untuk berhasil melaksanakan strategi bisnis.

Perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi bisnis dan karyawan unggul lebih mungkin mendapatkan pengembalian positif atas investasi yang dilakukan pada karyawan. Maka perusahaan perlu mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- ❖ Menyesuaikan ketersediaan karyawan unggul dengan kebutuhan bisnis yang dinamis.
- ❖ Membangun keterampilan baru yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis.
- ❖ Melakukan investasi untuk membangun lembaga pelatihan internal.
- ❖ Merancang dan menerapkan praktik pengelolaan SDM untuk mendukung tujuan bersama

Dengan demikian perusahaan harus mengembangkan dan mempertahankan karyawan unggul karena mereka menjalankan roda bisnis perusahaan, sehingga perusahaan yang dipimpinnya maju pesat.

Dalam bab selanjutnya kita akan mengulas tentang bagaimana mendapat, mengelola, dan mempertahankan karyawan unggul.

## GLOSARIUM BAB 2

***Absolutely Outstanding/Very Valuable Employees:*** Kategori karyawan unggul yang menghasilkan kinerja sangat memuaskan.

***Baby Boomers (1946 - 1960):*** Generasi yang lahir pada masa-masa mempertahankan kemerdekaan dan berbagai perang yang telah berakhir sehingga perlu menata kehidupan bernegara. Minim lapangan pekerjaan saat itu juga masih minim, membuat masa muda generasi *Baby Boomers* memiliki sifat kompetitif.

***Board of Director (BOD):*** Seseorang yang mewakili kepentingan para pemegang saham, dan bertanggung jawab kepada mereka untuk serangkaian tugas tertentu, termasuk mendefinisikan strategi perusahaan dan filosofi perusahaan, pengawasan eksekutif manajemen, dan pelaksanaan pengendalian internal.

***Chief Executive Officer (CEO):*** Jabatan eksekutif tertinggi dalam perusahaan yang bertanggung jawab penuh atas jalannya suatu perusahaan yang dipimpinnya.

***Dekade:*** Unit waktu yang terdiri dari 10 tahun.

***Development mindset:*** Suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan bagi pribadi pekerja yang ada dalam perusahaan

***Executive Sponsorship:*** Peran dalam manajemen proyek, anggota senior dewan proyek dan seringkali ketua. *Sponsorship* adalah dukungan finansial atau materi pendukung kepada suatu organisasi, orang, atau aktivitas yang dipertukarkan dengan publisitas merek dalam suatu hubungan kerjasama.

***Extrovert:*** Orang-orang yang senang berada di antara banyak orang. Mereka yang *ekstrovert* pada umumnya memiliki keinginan yang kuat terhadap pengalaman baru yang menarik, hubungan sosial dan kesempatan memimpin.

**Framework:** Sekumpulan perintah/fungsi dasar yang dapat membantu dalam menyelesaikan proses-proses yang lebih kompleks. Struktur dasar yang melandasi sebuah sistem. Sehingga keseluruhan sistem bergerak berdasarkan kerangka struktur dasar yang telah dibentuk sebelumnya

**General Manager (GM):** Manajer yang memiliki tanggung jawab kepada seluruh bagian/fungsional pada suatu perusahaan atau organisasi. *General manager* memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa atau seluruh manajer fungsional.

**Generasi:** Kelompok orang yang waktu lahir dan hidupnya sama dalam satu masa.

**High Performance Culture:** Suatu situasi ketika iklim perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, yang menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.

**HR Information System:** Sistem yang berusaha untuk menggabungkan aktivitas yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) dalam satu database umum melalui penggunaan perencanaan sumber daya perusahaan (ERP) software.

**Introvert:** Tipe kepribadian yang orang-orangnya memiliki ciri lebih fokus terhadap perasaan internal di dalam dirinya sendiri, dibandingkan dengan stimulasi eksternal dari lingkungan di sekitarnya atau dengan kata lain lebih tertutup dengan keadaan luar.

**Investasi:** Aktivitas menempatkan dana pada satu periode tertentu dengan harapan penggunaan dana tersebut bisa menghasilkan keuntungan dan/atau peningkatan nilai investasi.

**Job description:** Suatu catatan yang sistematis tentang tugas, wewenang dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang didefinisikan berdasarkan fakta-fakta yang ada.

**Kapitalisasi Pasar:** Nilai pasar yang diberikan kepada perusahaan yang didapatkan dari hasil kali harga saham per lembar dengan jumlah saham yang ada di perusahaan. Total hasil kali inilah yang menunjukkan nilai perusahaan melalui harga yang ada di pasar.

**Karier:** Perkembangan dan kemajuan dalam pekerjaan seseorang. Ini juga bisa berarti jenjang dalam sebuah pekerjaan tertentu .

**Keeper:** Karyawan yang mampu mencapai kinerja melebihi yang diharapkan.

**Key Performance Indicator (KPI):** Alat ukur dan cara yang digunakan oleh perusahaan atau organisasi untuk mengukur sejauh mana kinerja sebuah perangkat organisasi atau karyawan dalam memenuhi tujuan strategis maupun operasional perusahaan.

**Manajemen karyawan unggul:** Sistem pengelolaan terkait sumber daya manusia di organisasi yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan, serta mengikat pekerja yang produktif.

**Misfit:** Karyawan yang kinerjanya di bawah dari yang diharapkan.

**Mutasi:** Pemindahan pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain.

**Passion:** Sebuah gairah untuk mencapai sesuatu hasrat, di dalam pekerjaan biasanya ditandai dengan meningkatnya kinerja kita dalam mencapai sebuah tujuan.

**Penilaian Kinerja (Performance Appraisal):** Sistem manajemen yang dilakukan untuk mengevaluasi kualitas kinerja karyawan di perusahaan atau organisasi.

**Profitabilitas:** Kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba selama periode tertentu pada tingkat penjualan, asset dan modal saham tertentu.

**Remunerasi:** Upah dan semua bentuk manfaat finansial lainnya yang diberikan sebuah organisasi kepada pegawainya atas pekerjaan tertentu atau prestasi.

**Retensi Talent:** Upaya mempertahankan karyawan dalam suatu perusahaan.

**Return on Investment (ROI):** Laba atas investasi yang dihitung berdasarkan hasil pembagian dari pendapatan yang dihasilkan dengan besaran modal yang ditanam.

**Siklus:** Putaran waktu yang di dalamnya terdapat rangkaian kejadian yang berulang-ulang secara tetap dan teratur.

**Solid Citizen:** Karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan.

**Superkeeper:** Karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan.

**Transisi:** Peralihan dari keadaan (tempat, tindakan, dan sebagainya) pada yang lain.

**Very Valuable Employees:** Kategori karyawan unggul yang menghasilkan kinerja sangat memuaskan.

## REFERENSI BAB 2

- Anthony, William P et. al.** 1999. *Human Resources Management: Management A Strategic Approach*. United States of America: The Dryden Press.
- Baron, A, Amstrong.** 2013. *Human Capital Management Konsep dan Implementasi*, Penerbit PPM, Jakarta.
- Berger, L.A., dan Berger, D.R.** 2008. Best Practice on Talent Management: mengidentifikasi, mengembangkan dan mempromosikan orang terbaik untuk membangun keunggulan organisasi. Cetakan ke-2. Jakarta: Penerbit PPM.
- Berger, Lance A.& Berger, Dorothy R.** 2008. *The Handbook of Best Practice on Talent Management: Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*. Diterjemahkan oleh Kumala Insiwi Suryo. Jakarta: Permata Printing.
- Berger, Lance A., & Sikora, Martin, J.** 1994. *The Change Management Handbook: A Road Map to Corporate Transformation*. Richard Irwin, Inc.
- Bernard Davis., Andrew Lockwood., Peter Alcott., Ioannis S.** Pantelidis. 2008. *Food and Beverage Management*. UK: Butterworth Heinemann Elsevier Ltd.
- Bhatnagar, A., Misra, S., & Rao, H. R.** 2000. *On Risk, Convenience, and Internet Shopping Behavior. Communications of the ACM, 43(11), 98-105.*
- Boston Consulting Group (BCG).** 2015 <https://www.bcg.com/d/press/16mar2015-global-leadership-talent-in-dex-improve-capabilities-create-value-850>
- Bradbery, Jennifer et. al.** 1989. *Oxford Advanced Learner's Dictionary*, Fourth Edition.
- Capelli, Peter.** 2009. *Talent on Demand: Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu*. Diterjemahkan oleh Wndria Triana Rafelina. Jakarta: PPM Manajemen.
- Cappelli, Peter.** 2008. *Talent on Demand. United States of America: Harvard Business School Publishing.*
- Carrol, S & Schneir, C.** 2002. *Performance Appraisal and Review Systems: The Identification, Measurement, and Development of Performance In Organizations*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Cascio, Wayne F.** 2006. *Managing Human Resources, Productivity, Quality of Work Life, Profits* (7th ed.). Irwin: McGrae-Hill.

- Collings, D.G., & Mellahi, K.** 2009. *Strategic talent Management: A Review and Research Agenda*. *Human Resource Management Review*, 19, 304–313.
- Darmin, A. P. & Afifah, I.** 2011. *Talent Management Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Dhuha R Ramadhan.** 2016. dalam <https://www.dictio.id>
- Ed Michaels, Helen Handfields-Jones, dan Beth Axelrod.** 1997. Harvard Business School Press. Boston, Massachusetts.
- Evelyn Orr, J et. al.** 2010. *Best Practices In Developing and Implementing Competency Models*. Los Angeles: The Korn Ferry Institute.
- GML Performance Consulting, 2012.
- Griffin, Ricky W.** 2016. *Fundamental of Management. Edition 8. United States of America* Cengage Learning.
- Honey,** 2009, Honey, P. 2004. *What is Talent? Training Journal*, 11.
- Kerry, Larkan.** 2008. *The Talent War: Mendapatkan dan Mempertahankan Orang-Orang Terbaik Organisasi*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Lance, A. Berger, Dorothy R. Berger.** 2007. *Best Practices on Talent Management*. Jakarta: PPM Manajemen.
- McClelland, David C.** 2009. *Entrepreneur Behavior and Characteristics of Entrepreneurs*. The Achieving Society.
- McKinsey & Company.** 2001. *The War on Talent*. McKinsey & Company Inc, USA. Available: [http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War\\_For\\_Talent.pdf](http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf), Accessed on 15/10/2015
- Pella, Darmin, A., Inayati, Ahmad.** 2011. *Talent Management: Mengembangkan SDM*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Peter, Capelli.** 2009. "Talent on Demand" Versi Bahasa Indonesia. Jakarta: PPM Manajemen. PPM Management, 2010.
- Peter Drucker.** <https://www.business.com/articles/management-theory-of-peter-drucker/>
- Rene Suhardono.** 2015. *Passion Without Creations is nothing*. Jakarta: Penerbit Buku Kompas.
- Rob Silzer, Ben E. Dowell.** 2009. *Strategy Driven Talent Management A Leadership Imperative*.
- Shahindra,** 2007. Tengku Shahindra. 2007 diakses pada tgl 30 Oktober 2011, dari World Wide Web : <http://ilmusdm.wordpress.com/2007/12/07/mengenal-ci-ri-ciri-karyawan-bertalentalent-people/>

- Simalango, Melva Emsy.** 2009. *Talent Management*. Diakses pada tgl 30 Oktober 2011 dari World Wide Web: <http://managementfile.com/column.php?sub=hr&id=1908&page=hr>
- Smilansky, J.** 2008. *Developing Executive Talent: Best Practice from Global Leaders*. John Wiley & Sons.
- Stringer, H & Rueff, R.** 2008. *Talent Force, a New Manifesto for Human side of business*. New Jersey, Prentice Hall.
- Talent Management System** 2004.
- Tansley, C., Harris, L., Stewart, J., Turner, P., Foster, C. And Williams, H.** 2006. *Talent Management: Understanding The Dimensions Change Agenda*. London: CIPD.
- The Office of Talent Management and Organizational Development, 2010.**
- Wellins, Robert & Adam.** 2010. *Attachment and Engagement*. New Jersey: McMilland Grandhil.



Talent management is the systematic process of creating & sustaining individual competencies that will help the business

- Dave Ulrich



# Mendapatkan, Mengelola, dan Mempertahankan Karyawan Unggul

## 3



Memiliki perusahaan sukses menjadi impian semua orang. Tak pelak bahwa para karyawan unggul inilah yang menentukan kesuksesan perusahaan. Lantas, bagaimana perusahaan mendapatkan, mengelola, dan mempertahankan para karyawan unggul tersebut?

**I**ngin perusahaan menjadi sukses? Banyak tantangan yang harus dilewati. Siapkan kebutuhan karyawan unggul bagi perusahaan. Sebut saja Bayu, pemilik perusahaan kuliner yang punya banyak cabang di beberapa kota besar di Indonesia.

"Salah seorang juru masak kami, mengundurkan diri. Perlu waktu tak sebentar untuk mendapatkan juru masak baru dengan kualitas sama dengan juru masak yang sebelumnya. Ini masalah yang cukup rumit, sementara waktu terus berjalan. Saya memiliki beberapa alternatif yaitu dengan mencari pengganti namun harus membayar lebih mahal, bahkan untuk menjaga kualitas sementara ini saya berencana menutup salah satu cabang usaha kuliner tersebut dan akan membukanya kembali hingga mendapat juru masak yang tepat," papar Bayu dengan raut wajah cukup kecewa.

Masalah yang sempat dialami Bayu terjadi karena ketidaksiapan memiliki karyawan unggul. Kelihatan memang sepele dan berharap karyawan yang ada bisa mengganti, namun jika tidak ada persiapan bisa membuat kecemasan dan pada akhirnya mengganggu kegiatan operasional.

## A. Mendapatkan Karyawan Unggul

Bagaimana mendapatkan karyawan unggul? Peter Capelli (2009) menyebutkan bahwa keputusan mendapatkan karyawan unggul bisa dengan mencari (*buy*), menciptakan (*build*), meminjam (*borrow*). Keputusan mencari dilakukan melalui perekrutan eksternal dan keputusan menciptakan dilakukan dengan promosi karyawan internal, sedangkan proses meminjam didapatkan dari anak perusahaan atau hanya mengkontrak (*temporary*).

### Perekrutan Eksternal

Proses rekrutmen eksternal dilakukan ketika para manajer membutuhkan karyawan unggul dan tidak memiliki calon internal yang memenuhi persyaratan. Divisi SDM mencoba memenuhi dengan mengiklankan posisi karyawan unggul melalui media audio visual, situs-situs web, media sosial, dan *job fair*. Jika perusahaan beruntung, para kandidat karyawan unggul mengirimkan lamaran mereka. Divisi SDM kemudian memilah-milah semua lamaran yang masuk dan memutuskan kandidat yang akan dipanggil untuk mengikuti tes bidang, psikotes, serta wawancara dengan Divisi SDM dan unit kerja terkait. Setelah itu dilanjutkan dengan diskusi panel antara Divisi SDM dan unit kerja untuk menentukan siapa saja kandidat karyawan unggul yang akan dipilih untuk bergabung.

Perekrutan eksternal harus lebih efektif dan selektif dibandingkan dengan perekrutan internal. Mengapa demikian? Karena perusahaan harus membayar harga lebih mahal selain itu dibutuhkan waktu khusus dalam memperkenalkan budaya perusahaan. Yang cukup sulit adalah memastikan integritas dan komitmen mereka terhadap perusahaan.

Divisi SDM khususnya di bagian rekrutmen harus dapat memilih kandidat karyawan unggul eksternal untuk berkontribusi lebih baik, membawa ide baru, dan mempercepat terjadinya perubahan. Jadi perusahaan menetapkan standar eksternal lebih tinggi dibandingkan dengan kualitas kandidat internal. Faktor-faktor yang diperlu dipersiapkan sebelum melakukan perekrutan eksternal, Divisi SDM harus paham dengan tujuh persoalan utama, yaitu:

1. Mengetahui tipe karyawan unggul yang sesuai dengan pekerjaan tersebut

Perusahaan harus memiliki “model karyawan unggul” sebagai acuan untuk memetakan syarat-syarat pekerjaan seperti konsep diri (sikap dan nilai-nilai), pengetahuan, dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas fisik atau mental). Bagaimana langkah-langkah membuat “model karyawan unggul”?

- a. Tentukan beberapa karyawan unggul yang dikenal sukses dalam pekerjaannya dan bisa dijadikan teladan. Putuskan indikator kinerja utama, lalu buat peringkat berdasarkan kriteria tersebut. Misalnya, Dewi, Bintang, dan Chandra adalah manajer marketing sukses yang bisa menjadi teladan di perusahaan. Mereka memiliki konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan yang unggul. Salah satu indikatornya adalah mampu mencapai target yang ditentukan perusahaan, bahkan kadang melebihi target. Mampu mengendalikan emosi ketika banyak tekanan dalam mencapai target perusahaan. Mampu memotivasi bawahannya, sehingga tercipta lingkungan kerja yang kondusif.
- b. Lakukan psikotes dan wawancara para karyawan unggul (Dewi, Bintang, dan Chandra) untuk menentukan sikap,

- pengetahuan, dan keterampilan yang diperlukan untuk pekerjaan tersebut.
- c. Buat model kompetensi atas dasar masukan tersebut.
  - d. Tetapkan model kompetensi.
  - e. Sosialisasikan model kompetensi kepada seluruh karyawan unggul di perusahaan.
2. Menggunakan model kompetensi para kandidat karyawan unggul yang tepat
- Reputasi perusahaan adalah faktor utama untuk menarik kandidat karyawan unggul yang tepat. Mengapa demikian? Para kandidat karyawan unggul memiliki kesan bahwa mereka dapat berkontribusi dengan baik dan senang akan tantangan, maka dari itu mereka siap berkontribusi bahkan ingin memberikan kemampuan dan diakui di perusahaan barunya. “Citra baik” perusahaan memungkinkan perusahaan menarik lebih banyak kandidat karyawan unggul. Beberapa contoh pertanyaan untuk para kandidat karyawan unggul sebagai berikut:
- a. Dari mana Anda mendapatkan informasi lowongan pekerjaan ini?
  - b. Apa yang Anda telah siapkan untuk menghadapi wawancara ini? Mengapa Anda memilih bekerja untuk perusahaan kami? Mengapa Anda memilih pekerjaan ini?
  - c. Apa yang membuat Anda memilih posisi ini daripada posisi lainnya?
  - d. Apa yang paling disukai pada pekerjaan Anda sekarang? Juga pada perusahaan tempat Anda bekerja sekarang?
  - e. Jika Anda adalah kandidat prospektif, sebutkan kekuatan dan keuntungan pada posisi tersebut?

- f. Bagaimana Anda tahu bahwa Anda telah melakukan pekerjaan dengan baik?.
3. Menyeleksi Daftar Riwayat Hidup (CV)  
Divisi SDM memanggil orang-orang yang berlatar belakang pendidikan dan pengalaman yang sesuai dengan kemampuan kandidat karyawan unggul yang dibutuhkan tersebut agar tidak membuang banyak waktu. Bila perusahaan menerima surat lamaran “berlebih” bagaimana seleksi awal dapat dilakukan efektif? Lakukanlah pemilahan berdasarkan pengalaman bekerja sebelumnya, apakah sesuai dengan kebutuhan perusahaan?
  4. Mengenal kandidat karyawan unggul yang cocok  
Dari hasil psikotes dan tes bidang serta wawancara, Divisi SDM dapat mempertimbangkan dalam memilih kandidat karyawan unggul. Para kandidat karyawan unggul yang tidak memenuhi syarat dapat segera diketahui, sehingga perusahaan tidak perlu memprosesnya lebih lanjut.
  5. Minimalkan waktu  
Pastikan Divisi SDM cepat membalas lamaran para kandidat karyawan unggul. Jika perusahaan tidak merespons lamaran dalam jangka waktu yang telah ditentukan maka, para kandidat karyawan unggul menduga perusahaan tidak memerlukan mereka. Konsekuensinya perusahaan akan kehilangan peluang mendapatkan kandidat karyawan unggul.  
Hal buruk bisa terjadi jika perusahaan terlambat merespons lamaran adalah nama baik perusahaan akan tercemar karena tidak peduli dengan para kandidat karyawan unggul. Misalnya, pelamar yang kecewa mengeluhkan hal ini kepada teman-temannya, dan ditulis di media sosial maka reputasi perusahaan akan menurun secepat kilat. Reputasi perusahaan dipertaruhkan.

6. Memotivasi untuk bergabung

SDM sebagai ujung tombak dari perusahaan memiliki peran utama dalam mem-*branding* perusahaan. Ketika mendapatkan kandidat karyawan unggul, mereka harus mampu memotivasi kandidat karyawan unggul untuk bergabung. Kegiatan ini merupakan hal yang tidak mudah, terlebih perusahaan masih memiliki banyak keterbatasan, seribu cara harus dipikirkan.

Namun yang paling penting adalah sikap awal menerima kandidat karyawan unggul dengan melayani secara baik dan setulus hati, lalu tahap sosialisasi dan menjelaskan tentang perusahaan. Tahap awal tersebut merupakan tahap yang memperlihatkan, apakah Anda termasuk pengelola SDM yang profesional?

7. Mampu bertahan

Divisi SDM diharapkan mampu menyakinkan para kandidat karyawan unggul untuk merasa betah di perusahaan, meskipun faktanya tidak selalu menjamin bahwa kandidat karyawan unggul mampu bertahan terus di perusahaan. Terkadang ketika kandidat karyawan unggul tersebut bekerja, ada kendala yang bisa membuat karyawan unggul tersebut tidak mampu selamanya bertahan di perusahaan.

Banyak hal yang membuat kandidat karyawan unggul mengundurkan diri dari perusahaan, berdasarkan beberapa penelitian, termasuk penelitian saya sendiri yang dituangkan dalam buku "*Siapa Harus Pergi, Siapa Harus Tinggal*" (Zahara Rony, 2016) bahwa penyebab karyawan pergi, bisa karena sistem promosi, waktu kerja, gaji, pemimpin yang tidak memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan.

Hasil penelitian lain juga menegaskan pendapat dari beberapa ahli bahwa kandidat karyawan mengundurkan diri karena:

- a. Mendapatkan gaji dan kesejahteraan yang lebih baik di tempat lain.
- b. Kurangnya kesempatan untuk promosi.
- c. Merasa dibayar secara tidak seimbang dibandingkan dengan perusahaan lain yang sejenis.
- d. Merasa dibayar tidak sesuai dengan kontribusi yang diberikan untuk perusahaan.
- e. Ketidakpuasan terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan.
- f. Beban kerja terlalu berat.
- g. Tidak puas dengan pola kerja yang mengganggu keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan di luar pekerjaan (*work-life balance*).
- h. Konflik atau masalah dengan atasan.
- i. Kurangnya pelatihan dan kesempatan pengembangan.
- j. Merasa dipekerjakan tidak sesuai dengan kemampuan.

### Perekrutan Internal

Persoalan muncul saat karyawan unggul di perusahaan ada yang berhenti atau pensiun. Terbayang tidak ada penggantinya, berakibat perusahaan akan mengalami kerugian. Kerugian seperti apa? Perusahaan bisa kehilangan banyak klien, karena karyawan unggul yang biasa melakukan kontak juga pergi meninggalkan perusahaan tanpa bisa diprediksi sebelumnya. Pekerjaan bisa berhenti atau harus disubkontrakkan kepada perusahaan lain dengan bayaran mahal, sampai karyawan unggul yang baru masuk ke perusahaan.

Biasanya upaya umum yang dilakukan pemimpin untuk memecahkan masalah akibat pengunduran diri karyawan unggul dan posisinya menjadi lowong, dan tidak terantisipasi sebelumnya adalah

dengan bertanya, “Adakah seseorang di sini yang bisa mengambil alih pekerjaan tersebut?” Alih-alih perusahaan akan memindahkan orang tersebut dan berharap dia bisa mengerjakan pekerjaan tersebut.

Tanpa disadari ada kalanya keputusan memindahkan seorang karyawan unggul tidak selamanya mulus, terkadang menimbulkan masalah bagi karyawan unggul lainnya. Mengapa demikian?

Karena upaya mengisi posisi tersebut dengan karyawan unggul ke posisi lain, akan diikuti oleh serangkaian perpindahan internal, ada kemungkinan pindah ke anak perusahaan lain untuk memenuhi kekurangan.

Beberapa penelitian dan pengalaman penulis menjadi Divisi SDM menunjukkan bahwa serangkaian perpindahan karyawan unggul memengaruhi pola karier. Ketika terdapat sebuah posisi lowong akan memicu terjadinya perubahan di perusahaan. Perpindahan internal memiliki kemungkinan merubah ritme kerja dalam 2 bulan pertama, terlebih karyawan unggul langsung dipindahkan tanpa dipersiapkan dengan matang dan akibatnya ketika kandidat karyawan unggul ditempatkan posisi baru akibatnya kinerja menurun. Lantas bagaimana solusinya?.

Solusi paling ideal adalah memiliki sebuah rencana yang bisa mengantisipasi posisi lowong sebelum terjadi dan memiliki kandidat karyawan unggul internal yang siap untuk mengisi posisi tersebut. Cukup rasionalkah? untuk mempertanyakan mengapa perusahaan harus melakukan pengembangan karyawan unggul secara internal, padahal banyak infrastruktur dan biaya yang dibutuhkan? Jawabannya biaya yang dikeluarkan lebih hemat dan lebih mudah dalam berkolaborasi.

Keuntungan dari segi biaya adalah tidak adanya biaya proses seleksi dan proses *mentoring* terkait budaya organisasi, selain itu

kandidat karyawan unggul internal yang dipromosikan lebih berkomitmen dan loyal dibandingkan dengan karyawan unggul yang direkrut dari luar perusahaan.

Perusahaan yang mengelola para karyawan unggul dengan baik memahami kemampuan dan potensi kandidatnya, dibandingkan kandidat karyawan unggul eksternal. Lebih terperinci seperti apa perbedaan perekrutan eksternal dan internal?.

### **Eksternal Versus Internal**

Perbedaan nilai finansial antara perekrutan eksternal dan perekrutan internal cukup signifikan. Pada perekrutan internal, presentase terbesar biaya dibayar dimuka dalam bentuk biaya pengembangan. Misalnya, biaya kompensasi cenderung lebih rendah untuk karyawan unggul yang dikembangkan dari perusahaan, karena gaji mereka tidak harus sama dengan standar pasar. Dampaknya tingkat pengembalian investasi cenderung lebih cepat jika karyawan unggul tersebut tinggal di perusahaan dalam jangka waktu yang lebih lama.

Untuk karyawan unggul yang direkrut eksternal dan memiliki pengalaman, perusahaan mengeluarkan biaya awal cenderung lebih murah dibandingkan biaya pengembangan kandidat karyawan unggul internal. Kandidat karyawan unggul eksternal datang dengan membawa keterampilan yang dibutuhkan perusahaan. Namun, biaya kompensasi untuk kandidat karyawan unggul eksternal jauh lebih tinggi dibanding kandidat karyawan unggul internal. Manfaat biaya dari perekrutan eksternal lebih besar untuk jangka waktu pendek atau pada pekerjaan untuk jangka waktu tertentu.

Kajian di atas memberikan pemikiran bagi perusahaan untuk mempertimbangkan prinsip-prinsip sebagai berikut:

1. Berapa lama perusahaan membutuhkan karyawan unggul? Semakin lama perusahaan membutuhkan karyawan unggul, maka investasi pengembangan internal akan lebih mudah untuk di atur karena perusahaan bisa menganggarkan persiapan investasi lebih baik.
2. Apakah ada hierarki dalam keterampilan dan pekerjaan yang akan memungkinkan kandidat karyawan unggul untuk belajar melalui pengembangan internal? Jika ada, hal ini biasanya pada bidang fungsional, maka akan lebih mudah untuk mengembangkan karyawan unggul internal.
3. Seberapa pentingkah mempertahankan budaya perusahaan saat ini? Khususnya di tingkat senior, perekrutan eksternal membawa karyawan unggul memiliki norma dan budaya yang berbeda, sehingga bisa mengubah budaya perusahaan. Jika lebih penting mengubah budaya, maka perekrutan eksternal adalah pilihan terbaik. Meskipun perekrutan eksternal mampu membawa perubahan, namun tidak mudah untuk memprediksi perubahan seperti apa yang akan terjadi, khususnya jika beberapa karyawan unggul eksternal dibawa ke dalam perusahaan pada saat yang bersamaan.

Untuk menjalankan perusahaan menuju kinerja unggul, para karyawan unggul ini membutuhkan keterampilan untuk menghubungkan berbagai fungsi sebagai suatu kesatuan.

4. Seberapa akuratkah permintaan perusahaan akan karyawan unggul? Berapa lama perusahaan dapat memenuhi karyawan unggul. Semakin tidak pasti suatu perkiraan, maka akan semakin besar risiko dan biaya pengembangan internal.

Prinsip-prinsip di atas memberi arahan, apa yang harus perusahaan pertimbangkan dalam membuat keputusan melakukan perekrutan eksternal versus perekrutan internal, dan prinsip tersebut juga menjelaskan perbedaan pola praktek antar perusahaan.

Untuk mengembangkan karyawan unggul dengan cara efektif dan efisien, maka perusahaan perlu dasar perhitungan. Akan sangat membantu jika perusahaan memiliki pasar produksi yang bisa diprediksi, sehingga akan lebih mudah untuk memperkirakan kebutuhan karyawan unggul dan perkiraan investasi. Inilah sebabnya mengapa perusahaan yang terkenal dengan pengembangan karyawan unggulnya cenderung pada perusahaan besar yang berorientasi kepada fungsional, seperti industri eksplorasi minyak dan farmasi. Mereka cenderung memiliki siklus pengembangan produk yang panjang dan kebutuhan karyawan unggul mereka bisa diprediksi secara rasional, serta memiliki dasar perhitungan untuk melakukan pengembangan dengan efektif.

Idealnya, perusahaan harus melakukan perhitungan terhadap perekrutan eksternal versus perekrutan internal, tidak hanya untuk perusahaan secara keseluruhan, tapi juga untuk bidang fungsional dan pekerjaan-pekerjaan di dalam perusahaan.

Sebagai bahan pertimbangan dalam memilih dan membangun karyawan unggul, Divisi SDM perlu mengidentifikasi hal-hal sebagai berikut:

- ❖ *Surpluses*: Jumlah calon karyawan unggulan lebih dari yang dibutuhkan.

- ❖ *Voids*: Kekosongan pada posisi yang dibutuhkan (tidak ada kandidat pengganti).
- ❖ *Blockages*: Tersedia kandidat pengganti namun terkendala pada level jabatan (terdapat satu orang bawahannya atau lebih dapat dipromosikan).
- ❖ *Problem Employees*: Tidak ada kandidat karyawan unggul yang memenuhi ekspektasi.
- ❖ *Superkeepers*: Sangat memenuhi ekspektasi sesuai dengan kompetensi dan potensi yang dibutuhkan.

Contoh menarik terjadi pada salah satu perusahaan media televisi swasta nasional di Indonesia pada tahun 2017, fakta menemukan bahwa perusahaan kelebihan karyawan unggul pada posisi dan kompetensi tertentu. Perubahan lingkungan eksternal dan siklus pengembangan program dipengaruhi perubahan teknologi menjadikan perusahaan mendapatkan karyawan unggul dengan kompetensi yang berbeda. Memiliki terlalu banyak kandidat karyawan unggul internal yang menumpuk di lini tertentu, di samping bisnis perusahaan harus mengikuti perkembangan zaman, sehingga membuat perusahaan memutuskan memilih jumlah karyawan unggul sesuai kebutuhan perusahaan.

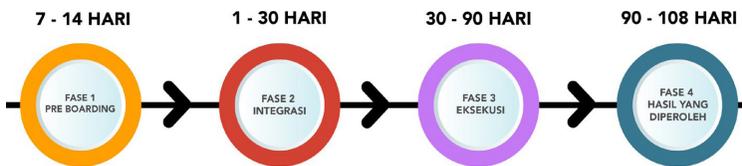
Untuk perekrutan karyawan unggul eksternal contoh yang paling umum melakukan kontrak karyawan unggul untuk pekerjaan yang bersifat musiman, atau melakukan *outsource* (alih daya) pekerjaan tertentu dari pemasok independen. Alih daya atau *outsource* atau subkontrak pekerjaan memungkinkan perusahaan untuk membuat batasan dan syarat-syarat pekerjaan secara cermat. Misalnya, banyak perusahaan telah mengalihdayakan pekerjaan teknologi informasi (TI) karena mereka mengalami kesulitan untuk memperkirakan perubahan kebutuhan, dan mereka tidak memiliki pemahaman tentang bidang tersebut jadi tidak melakukan pengembangan internal.

Perusahaan telah mendapatkan para karyawan unggul melalui proses perekrutan eksternal atau perekrutan internal. Lantas bagaimana perusahaan mengelola para karyawan unggul tersebut?

## B. Mengelola Karyawan Unggul (*Pre Boarding*, Integrasi, Eksekusi, Hasil yang Diperoleh)

Perusahaan-perusahaan yang menjalankan pengelolaan karyawan unggul segera menyadari bahwa mereka perlu mengelola para karyawan unggul yang dapat memimpin dan memotivasi karyawan lain untuk mencapai tingkat produktivitas dan kinerja tertinggi.

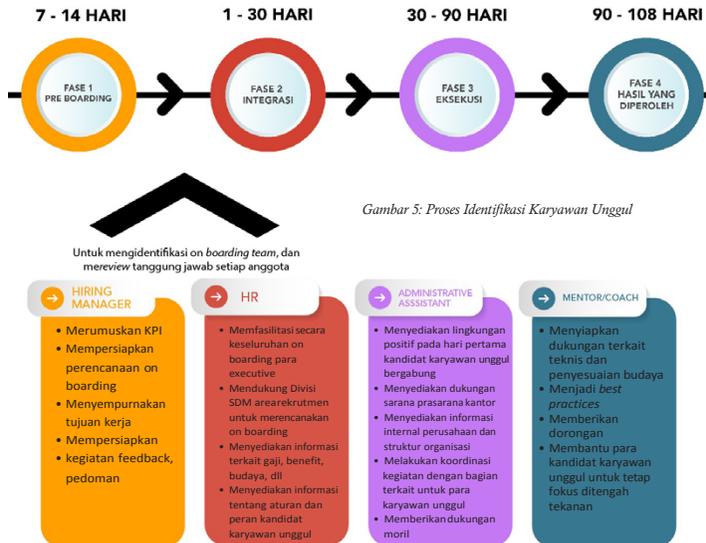
Berikut adalah contoh proses pengelolaan karyawan unggul:



Gambar 3.1: Proses Pengelolaan Karyawan Unggul

- a. Mengacu pada halaman 33, Bab 2, bahwa proses pengelolaan karyawan unggul dimulai dari menyebar daya tarik dan menyeleksi para kandidat karyawan unggul, dilanjutkan dengan memfasilitasi proses *onboarding* di mana mempelajari sikap, pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang sesuai sehingga mereka dapat berperan secara efektif dalam perusahaan. Intinya, membuat kandidat karyawan unggul baru merasa disambut di perusahaan dan siap untuk melaksanakan peran mereka. Berikut adalah gambaran proses *onboarding* secara umum.

- b. Ketika perusahaan berencana memiliki talent pool berarti perusahaan telah mempersiapkan strategi untuk mengidentifikasi para kandidat karyawan unggul, Divisi SDM perlu memiliki kemampuan menciptakan nilai tambah berupa nilai kebanggaan karyawan terhadap perusahaannya (*employment value proposition*) dan *talent brand* dengan kata lain, Divisi SDM memiliki strategi untuk menarik karyawan unggul memilih bergabung dengan perusahaan.
- c. Identifikasi dan menilai para karyawan unggul. Tugas ini merupakan tanggung jawab Komite Karyawan Unggul. Dalam proses ini para kandidat karyawan unggul selain akan mendapatkan sejumlah pelatihan dan bimbingan dari para *mentor* dan atau *coach* mereka juga akan dinilai oleh Komite Karyawan Unggul. Berikut adalah gambaran contoh proses dari identifikasi dan penilaian karyawan unggul:



Gambar 5: Proses Identifikasi Karyawan Unggul

Gambar 3.2 Proses Identifikasi Karyawan Unggul

- d. Meskipun karyawan unggul mendapatkan program percepatan untuk promosi namun cenderung hanya menguasai bidang keahliannya seperti pemasaran, penjualan, atau *technical support*. Mereka tidak memiliki “kelengkapan” pengetahuan mengenai keterkaitan antar fungsi dalam perusahaan, yang merepresentasikan bisnis secara keseluruhan. Oleh karenanya, dalam konsep manajemen karyawan unggul, kegiatan pendidikan dan pelatihan harus bersifat terintegrasi. Contohnya pelatihan manajemen keuangan. Dari aspek manajemen keuangan, pelatihan perlu untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut: Bagaimana aliran biaya dan pengeluaran dalam perusahaan? Mengindikasikan apa proses arus perusahaan? Apakah konsep tersebut menjamin peningkatan nilai ketika perusahaan dalam pertumbuhan yang pesat? Kandidat karyawan unggul wajib mengikuti program lebih dari sekedar kursus “Keuangan bagi Manajer non-Keuangan.” Dalam kasus ini, jenis pendidikan yang dibutuhkan mencakup materi sebagai berikut: Teori nilai dan analisis nilai, biaya modal, arus kas diskonto, evaluasi proyek, dan manajemen risiko.

### C. Program Pelatihan dan Pengembangan Karyawan Unggul

Salah satu alasan utama mengapa perusahaan memerlukan pendekatan pendidikan yang lebih menyeluruh? Karena para kandidat karyawan unggul dipersiapkan menjadi manajer dan harus mengikuti program percepatan karier sesuai rekomendasi para spesialis ahli keuangan, ahli hukum, praktisi bisnis, dan sebagainya.

Berkaitan dengan kebutuhan tersebut, program-program yang terintegrasi seperti program pengembangan pengetahuan mengenai

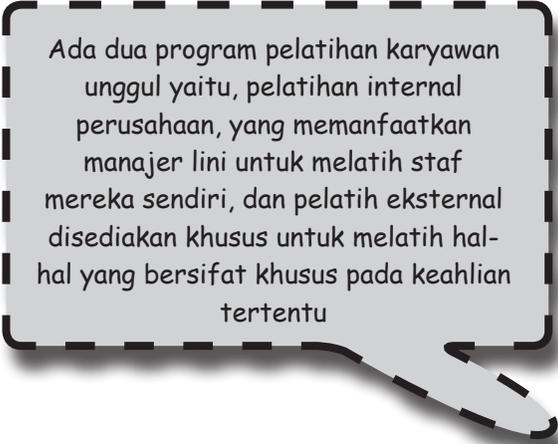
kesadaran diri, pemahaman terhadap motivasi sesungguhnya dari kontak komunikasi *interpersonal*, serta strategi pemecahan masalah yang efektif.

Jika diperlukan, perusahaan dapat berdiskusi dengan konsultan untuk merancang program pelatihan, konsultan tersebut sebaiknya meluangkan waktu untuk mempelajari masalah yang ingin diselesaikan, pada perusahaan tersebut. Pelatihan yang secara spesifik tidak sesuai dengan kebutuhan dan tidak cocok dengan budaya perusahaan dapat menimbulkan kerugian dalam investasi.

Sebuah program pelatihan yang baik tidaklah berdiri sendiri, tapi harus terintegrasi dengan sistem pengembangan yang utuh. Idealnya perusahaan memulai program pelatihan dengan masukan dan penilaian menyeluruh atas situasi kandidat karyawan unggul saat ini. Selanjutnya diikuti oleh program pembinaan. Selama program pelatihan, para kandidat karyawan unggul akan diminta untuk merumuskan tujuan. Misalnya, “Mengapa saya hadir dalam pelatihan?”, “Apa keuntungan saya mengikuti pelatihan?”, dan “Apa yang harus saya dapatkan dari pelatihan?” Setelah pelatihan, para kandidat karyawan unggul pastinya akan banyak kesempatan untuk menerapkan apa yang sudah dipelajari. Bila kandidat karyawan unggul itu tidak bisa menerapkan apa yang sudah dipelajari, bisa diduga bahwa isi pelatihan tersebut terlupakan.

Muncul beberapa pertanyaan, bila perusahaan menciptakan karyawan unggul melalui program pelatihan, yaitu apakah program pelatihan ini membuat para kandidat karyawan unggul mengambil tindakan dan mengendalikan situasi? Apakah para karyawan unggul termotivasi untuk bertanggung jawab? Apakah program pelatihan ini membuat para karyawan unggul menghasilkan kesempatan dan solusi? Apakah program pelatihan ini membuat para kandidat karyawan

unggul mengejar mimpi-mimpi mereka? Apakah para kandidat karyawan unggul mengubahnya menjadi tujuan yang bisa dicapai?. Di perusahaan manapun selalu ada persoalan tentang pilihan program pelatihan yang terbaik.



Ada dua program pelatihan karyawan unggul yaitu, pelatihan internal perusahaan, yang memanfaatkan manajer lini untuk melatih staf mereka sendiri, dan pelatih eksternal disediakan khusus untuk melatih hal-hal yang bersifat khusus pada keahlian tertentu

## 1. Pedoman Manajemen Pelatihan Internal

Pedoman manajemen pelatihan internal dikompilasi untuk membantu manajer merencanakan dan memberikan pelatihan bagi para kandidat karyawan unggul. Perusahaan dapat menggunakan program pelatihan yang terdiri dari materi presentasi dan modul yang rinci dalam berbagai kombinasi untuk memberikan pelatihan efektif. Pedoman manajemen pelatihan internal membantu manajer melakukan supervisi berbagai jenis pelatihan mulai dari *self-study* sampai sesi kelompok formal. Panduan ini berisi antara lain: tujuan dan sasaran, pengaturan, pelaksanaan, teknik, sikap, serta etiket.

**a. Tujuan Pelatihan**

Tujuan pelatihan adalah sebuah pernyataan umum yang menjadi dasar alasan mengadakan pelatihan dalam meningkatkan serangkaian keterampilan baru. Misalnya, pelatihan penjualan. Jika kandidat karyawan unggul di bidang penjualan harus mempelajari dasar-dasar keterampilan terkait kualifikasi produk, maka tujuannya adalah menyediakan forum untuk belajar cara memaksimalkan produktivitas penjualan dan untuk mengidentifikasi klien yang tidak berniat membeli produk dari perusahaan.

Sasaran sangat spesifik yaitu, pengetahuan dan keterampilan yang akan dikuasai para kandidat karyawan unggul yang mengikuti pelatihan. Sasarannya adalah setelah para kandidat karyawan unggul selesai mengikuti program pelatihan, mereka akan mampu menentukan kelayakan proyek, menentukan kemungkinan mendapatkan bisnis, menerapkan berbagai parameter kualifikasi pada saat yang tepat dengan penekanan yang tepat. Memahami pentingnya proses kualifikasi yang berkelanjutan pada seluruh siklus penjualan, mengetahui kapan harus melakukan kualifikasi ulang pada tingkat yang berbeda-beda, memahami korelasi antara kualifikasi, penanganan keluhan, dan penuntasan transaksi sebagai proses integral.

**b. Pengaturan**

Pengaturan pelaksanaan pelatihan kandidat karyawan unggul dilakukan secara terstruktur, sistematis, dan efektif. Mereka diinformasikan dengan jelas terkait agenda dan jadwal pelatihan kandidat karyawan unggul. Di mana pelatihan karyawan unggul dilaksanakan? Misalnya untuk pelatihan kandidat karyawan unggul non-formal waktu dan tempatnya bisa diserahkan ke masing-masing peserta.

Perhatikan kebutuhan sarana dan prasarana dalam pelatihan, seperti: memesan ruang khusus atau membutuhkan tempat di luar ruangan. Peralatan apa saja yang diperlukan? Misalnya *infocus*, komputer, *notebook*, spidol, atau papan tulis. Struktur ditentukan oleh seberapa luas program pelatihan. Misalnya untuk pelatihan dengan tema “menangani keluhan pelanggan”, tidak banyak mensyaratkan struktur yang rumit. Materi disesuaikan dengan pelaksanaan dan pelayanan ketika para kandidat karyawan unggul berada di lapangan.

Untuk memastikan bahwa penyampaian dan penggunaan materi dimonitor, perlu disediakan *log book* yang mencatat kapan materi tersebut diedarkan kepada para kandidat karyawan unggul peserta pelatihan dan kapan dikembalikan. Evaluasi sistem pelatihan juga perlu dilakukan untuk mendapatkan umpan balik teratur mengenai manfaat dan efektivitas program pelatihan tersebut.

### c. Pelaksanaan

Pelaksanaan program pelatihan para kandidat karyawan unggul sangat bervariasi, tergantung kepada jenis acaranya. Misalnya, pelatihan satu hari untuk lima kandidat karyawan unggul dengan tema *enterpreunership* perlu diperhatikan adalah: jadwal, dengan jelas waktu mulai dan waktu berakhir pelatihan dan disampaikan, tugas apa saja yang harus dilakukan misalnya menyelesaikan studi kasus.

Istirahat, jadwal istirahat dapat diatur sebagai berikut: pukul 08.00 – 09.00 pendaftaran dan acara, mulai dengan waktu kopi pagi. Pukul 10.30 – 10.45 rehat pagi, pukul 12.30 -13.15 makan siang, pukul 15.00 -15.15 rehat sore, pukul 17.30 – 18.00 istirahat sebelum kerja kelompok, dan pukul 18.00 – 19.30 akhir pelatihan.

Fasilitas untuk latihan praktik perlu disiapkan dengan baik, jika dalam pelatihan tersebut terdapat kerja kelompok, pastikan tersedia ruang untuk kerja kelompok yang memadai. Prosedur pelaporan, jelaskan cara melaporkan kembali informasi yang diperoleh dari pelatihan, misalnya melalui presentasi informal atau diskusi terbuka, yang penting para kandidat karyawan unggul mengetahui apa yang perusahaan harapkan.

**d. Teknik**

Teknik yang digunakan manajer untuk melatih para karyawan unggul berbeda dengan teknik yang digunakan oleh pelatih (*trainer*) dari luar perusahaan. Pelatih internal sebaiknya memberi penjelasan secara ringkas dan posisinya di perusahaan. Pelatih harus memastikan adanya kemajuan dari satu topik ke topik lain dengan menggunakan teknik "*linking*" (menghubungkan).

Pelatih internal atau instruktur yang baik secara teratur akan memeriksa sejauhmana karyawan unggul yang dilatihnya itu paham terhadap materi yang diberikan. Bila ada peserta pelatihan memberikan tanggapan positif terhadap materi pelatihan maka pelatih harus memberikan pujian dan pastikan peserta lainnya tahu mengapa pelatih memberikan pujian.

Disiplin terhadap waktu adalah kunci suksesnya pelatihan. Salah satu cara terbaik untuk memastikan ketepatan waktu adalah mengingatkan kepada para karyawan unggul yang ikut pelatihan, tentang agenda pada saat jeda. Teknik ini disebut *signposting*. Jangan biarkan interupsi apa pun jika tidak ada urusan yang benar-benar mendesak. Tempelkan pesan "dilarang mengganggu" di luar ruang pelatihan. Pada sesi istirahat, pastikan para karyawan unggul yang ikut pelatihan segera kembali ke ruangan saat istirahat usai.

### e. Sikap Instruktur

Ketika perusahaan menyelenggarakan sesi pelatihan di mana instruktur adalah manajer, maka mereka perlu bersikap otoritatif, namun berpikiran terbuka karena bisa jadi para kandidat karyawan unggul memiliki tingkat penyerapan materi yang berbeda. Untuk isu-isu yang 'sulit' instruktur harus 'memfasilitasi' bukan memberitahu atau mengintruksi. Instruktur bertugas mentranfer pengetahuan dan keterampilan baru. Jika instruktur berhasil membawa pelatihan secara profesional, maka instruktur dianggap sebagai sumber informasi.

Bersabarlah menghadapi beragam pertanyaan dari peserta pelatihan. Instruktur tidak boleh meremehkan pertanyaan dari peserta, termasuk bagi peserta yang kurang berpengalaman. Instruktur harus memperhatikan seluruh peserta, dan jangan terlalu banyak memperhatikan kepada satu peserta. Pertanyaan atau isu yang bersifat pribadi sebaiknya tidak perlu dibahas. Selalu ada peserta yang 'menonjol' dan 'pintar', namun tugas instruktur adalah tetap peka terhadap kebutuhan peserta yang 'diam' dan kurang percaya diri'. Meskipun demikian, instruktur juga harus menjaga agar respons terhadap peserta yang 'lambat' tidak membuat bosan peserta yang 'cepat'.

Kenali peserta yang 'bermasalah', pastikan mereka cepat terlibat dalam situasi yang tidak membosankan. Jika tidak, sikap negatif mereka akan menyebar ke kelompok lainnya. Salah satu pendekatan yang efektif adalah meminta pendapat mereka tentang beberapa topik yang cukup sulit, sebelum melangkah ke diskusi kelompok yang lebih luas. Bila mungkin, instruktur dapat membangun gagasan-gagasan 'bagus' dari mereka. Sebagai instruktur harus menikmati proses pelatihan tersebut, agar rasa

nyaman menjaral ke para karyawan unggul yang menjadi peserta pelatihan.

**f. Etiket**

Pelatihan adalah acara formal, maka perlu menjaga formalitas yang berisi etiket dengan standar lokal atau internasional. Hal tersebut menunjukkan keseriusan. Meskipun demikian, pada saat menyampaikan materi, lakukan secara santai, agar tidak tegang, prinsipnya santai tapi serius. Sebagai instruktur sebaiknya menjaga jarak dengan semestinya, tapi dengan cara yang ramah. Berbusanalah sesuai dengan pedoman perusahaan, namun pandai-pandailah dalam berpenampilan dan ‘membawa diri’. Jangan membuat pernyataan apa pun yang secara politis tidak tepat atau menyerang. Instruktur bisa menyampaikan humor namun jangan kebablasan dan menghabiskan waktu. Humor harus disesuaikan dengan kondisi dan konstruktif, karena instruktur adalah teladan yang bisa menjadi contoh baik atau buruk bagi para pesertanya.

Pada akhir pelatihan, bagikan formulir evaluasi, dengan cara ini instruktur dapat mengetahui dari para karyawan unggul yang menjadi peserta pelatihan tentang cara penyampaian materi dan pelatihannya. Jika para karyawan unggul yang menjadi peserta pelatihan bukan bawahan instruktur di perusahaan, instruktur bisa meminta nomer telepon atau alamat email agar bisa menjawab pertanyaan lanjutan di luar pelatihan.

Di beberapa perusahaan, Divisi SDM mengharuskan peserta menyerahkan laporan tentang keikutsertaan mereka pada pelatihan. Instruktur juga menyiapkan laporan tentang pelaksanaan pelatihan yang memuat kinerja masing-masing peserta dan merekomendasikan mereka untuk pelatihan berikutnya.

Pada waktu yang sama, jelaskan masalah-masalah yang mendesak berkaitan dengan pelatihan yang membutuhkan perhatian kepada perusahaan. Lakukan wawancara pasca pelatihan dengan para karyawan unggul yang menjadi peserta pelatihan. Periksa apakah pelatihan yang telah dilaksanakan efektif? Bila sebelum pelatihan sudah diadakan asesmen pengetahuan prapelatihan, sebaiknya setelah tiga bulan lakukan pula asesmen pascapelatihan untuk mengukur peningkatan pengetahuan dalam pelatihan tersebut.

## **2. Memberdayakan Manajer Lini**

Para manajer di perusahaan dapat menjadi instruktur yang efektif bagi staf mereka, bila dipandu dengan benar. Bagi perusahaan yang melaksanakan pelatihan bagi para karyawan unggul maka perlu membuat kebijakan dengan alasan sebagai berikut pedoman Manajemen Pelatihan Internal. Garis besar pelatihan yang relevan berkaitan dengan peningkatan hubungan antarpribadi, termasuk berhubungan dengan para karyawan unggul yang bermasalah. Keterampilan mempresentasikan usulan perubahan dan mencapai sasaran perubahan.

## **3. Pelatihan Eksternal**

Kelemahan dari pelatihan eksternal adalah biaya, biasanya pelatihan yang baik harganya mahal. Namun, para instruktur eksternal memiliki keunggulan yaitu para instruktur adalah para pakar dalam bidang pelatihan, mereka mampu menyampaikan pengetahuan kepada para karyawan unggul dengan efektif. Mayoritas para instruktur menguasai ilmu dan informasi terkini dalam spesialisasi mereka.

Para instruktur belajar dari banyak organisasi maka mereka dapat menyampaikan ‘praktik yang terbaik’. Jika organisasi menggunakan pelatih eksternal, organisasi akan terbantu dalam menjaga motivasi para peserta sepanjang pelatihan, mayoritas perusahaan memandang tepat untuk sesekali menggunakan instruktur eksternal. Pelatihan eksternal terutama dilakukan untuk peserta yang mengikuti percepatan manajemen karyawan unggul.

#### 4. Pembinaan

Menurut Thoha (2001:7) pembinaan adalah suatu proses menjadikan sesuatu hal menjadi lebih baik untuk mewujudkan adanya perubahan, kemajuan, peningkatan, pertumbuhan, evaluasi atau berbagai kemungkinan atas sesuatu.

Lalu pendapat Widjaja (2000:14) menyatakan bahwa pembinaan adalah suatu proses atau pengembangan yang mencakup urutan-urutan pengertian, diawali dengan membangun, membutuhkan, memelihara pertumbuhan tersebut yang disertai usaha-usaha perbaikan, menyempurnakan, dan mengembangkannya. Pembinaan tersebut menyangkut kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pembiayaan, koordinasi, pelaksanaan, dan pengawasan suatu pekerjaan untuk mencapai tujuan hasil maksimal.

Kegiatan dalam pembinaan dan pengembangan dapat dilakukan dengan berbagai cara, *training*, *coaching* dan *mentoring*, konseling bahkan *job shadowing*. Semua proses bertujuan untuk meningkatkan kompetensi seseorang. Hanya saja dalam pelaksanaannya porsi yang diberikan kepada setiap orang berbeda. Maka, diperlukan asesmen kompetensi agar mudah mengetahui

kompetensi apa saja yang diperlukan dan ukuran tingkatan yang diberikan. Untuk memudahkan para pembaca maka penulis menyampaikan definisi kegiatan pembinaan sebagai berikut:

❖ ***Coaching***

*Coaching* adalah kegiatan yang digunakan dalam memotivasi dan meningkatkan komitmen seseorang dalam melakukan perubahan perilaku yang berujung pada hasil atau target untuk meningkatkan produktivitas kerja. Kegiatan tersebut merupakan proses mengarahkan karyawan di lingkungan kerja untuk membantu menghilangkan hambatan mencapai kinerja yang optimal (Wiwoho, 2010).

*Coaching* bermanfaat membangkitkan kesadaran dan membantu orang menemukan cara untuk maju, memungkinkan orang menemukan dan mendapatkan solusi yang paling sesuai dengan mereka. Definisi lain diberikan ICF, *coaching* adalah kemitraan dengan klien/*coachee*, melalui proses kreatif dan memicu pemikiran, yang mendorong *klien/coachee* untuk memaksimalkan potensi pribadi dan profesionalnya (ICF *Code of Ethics*, July 2015). Dalam kegiatan *coaching* biasanya melibatkan *coach* dan *coachee*. *Coach* adalah seseorang yang memfasilitasi dan membantu *coachee* mencapai tujuannya, *Coach* adalah fasilitator yang mengembangkan dan membantu menemukan solusi. *Coach* bertanggung jawab untuk menjaga percakapan tetap fokus pada tujuan yang jelas, memfasilitasi pemikiran, menilai kemajuan, dan memberikan umpan balik yang konstruktif; *Coach* bertanggung jawab menghasilkan ide dan opsi, mengambil tindakan untuk mencapai tujuan dan melaporkan kemajuan (Wiwoho, 2010).

Sedangkan *coachee* adalah seseorang yang di bantu dan memiliki tanggung jawab untuk membuat proses tersebut berlangsung kondusif.

Dengan kata lain, *Coaching* bertujuan melahirkan kesadaran untuk mencari solusi dan bertanggung jawab menindaklanjuti hasil kerja nyata. Fokusnya bertujuan untuk melahirkan perubahan perilaku.

*Coaching* memiliki beberapa tipe, di antaranya adalah *Action-Oriented Coaching* yang berorientasi pada tindakan dan biasanya merupakan program pemberdayaan berkaitan dengan profil pekerjaan khusus. *Remedial Coaching* adalah *coaching* yang diperuntukkan untuk masalah khusus berkaitan dengan kendala yang dihadapi oleh karyawan, manakala karyawan memerlukan keterampilan tertentu. Selain itu, terdapat ***Attitude Based Coaching*** adalah *coaching* yang fokus membantu mengatasi tuntutan-tuntutan pekerjaan yang tidak sesuai dengan nilai-nilai personal karyawan.

Selain tipe *coaching* tersebut di atas, pada perusahaan yang khusus memiliki program pengelolaan karyawan unggul, umumnya memiliki *Performance Talent Coaching* tujuan utamanya adalah meningkatkan pencapaian kinerja karyawan unggul.

Meskipun banyak perusahaan menyadari bahwa karyawan unggul secara teknis sudah mampu melaksanakan peran mereka dengan efektif. Namun demikian, perusahaan tetap melakukan pembinaan kinerja sebagai kegiatan tambahan mendorong peran karyawan unggul agar mencapai kinerja maksimal.

### Manfaat *coaching* dalam jangka pendek maupun jangka panjang

*Coaching* dapat menciptakan banyak manfaat bagi pada individu, tim, maupun perusahaan. Untuk individu dapat meningkatkan kesadaran dan refleksi diri lebih baik. Meningkatkan kinerja, pengembangan diri, kualitas hidup lebih tinggi. Memberikan motivasi kerja dan komitmen lebih tinggi. Meningkatkan Keterampilan kepemimpinan. Mendorong pembentukan fokus dalam tujuan hidup.

Sedangkan manfaat untuk tim, dapat meningkatkan semangat tim, proses komunikasi, hubungan kerja, efisiensi, dan kinerja tim, mengembangkan visi, tujuan lebih jelas, memperbaiki manajemen konflik, meningkatkan komunikasi dan hubungan kerja, menciptakan sinergi dan motivasi kerja, serta membuka potensi kelompok untuk berkembang.

Bagi perusahaan, manfaat *coaching* di antaranya untuk meningkatkan kinerja perusahaan, meningkatkan ROI atau produktivitas menjadi lebih tinggi, meningkatkan motivasi dan retensi karyawan unggul, menurunkan kemangkiran, meningkatkan budaya perusahaan terbuka dan produktif, mewujudkan perusahaan pembelajar, serta mengembangkan budaya pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan.

Dari hasil pemaparan yang disampaikan di atas menunjukkan manfaat *coaching* adalah meningkatkan pengembangan pribadi karyawan unggul dan kinerja perusahaan, **bukan untuk mengatasi karyawan bermasalah**. Jadi, bila karyawan diberikan sesi *coaching*, artinya karyawan terpilih untuk dipandu dan dikembangkan untuk mencapai potensi tertinggi.

*Coaching* bukan saja sebagai program kegiatan yang terpisah namun perlu dipastikan ada dalam sistem kinerja, sehingga kegiatan *coaching* menjadi budaya. Maka, perusahaan perlu menciptakan *coach-coach* internal. Memiliki *coach internal* lebih menghemat biaya, dan yang terpenting adalah hasil perubahan budaya yang dirasakan dan berdampak besar terhadap kinerja karyawan.

Seperti data yang diungkapkan oleh *Public Personnel Management* (Gerald Oliviera, 1997) bahwa *training* yang ditindaklanjuti dengan *coaching* meningkatkan produktivitas mencapai 88%. Perlunya *coaching* juga bisa dilihat dari fakta di mana 761 level eksekutif *Dell Computer Corporation* yang telah menerima *coaching*, 90% merasa tingkat kepuasan dan adanya kecenderungan mendapatkan promosi (*Human Resource Magazine*). Lain halnya data yang dirilis oleh Booz Allen Hamilton (2004), di mana kegiatan *coaching* menghasilkan \$7.90 untuk setiap \$1 yang dikeluarkan.

ROI Coaching sebesar 529% untuk program kepemimpinan - Nortel Network (Anderson, 2002). Penelitian di Manchester 2001 terjadi pengembalian ROI sebesar 5.7x dari investasi awal yang diberikan kepada eksekutif dan mengenai karier kepada karyawan (Skiffington dan Zeus, 2003). Menurut Dembkowski (2005) ROI coaching sekitar 22:1 (International Coaching Federation)

### ❖ *Mentoring*

*Mentoring* adalah suatu kegiatan dalam proses berbagi pengalaman dan pengetahuan tentang suatu bidang dari seseorang yang berpengalaman. *Mentoring* adalah kegiatan menarik untuk pengembangan karyawan dan mampu meningkatkan kinerja di perusahaan (Turner, 2012). *Mentoring* berkaitan dengan tumbuh individu, baik secara profesional maupun pribadi. Ini terkait dengan pengembangan profesional dan karier (misalnya van Kessel, 2006; McDonnell dan Zutshi, 2006a; Foster-Turner, 2006). *Mentoring* adalah suatu proses untuk membantu dan mendukung individu mengelola pembelajaran mereka sendiri dalam memaksimalkan potensi, mengembangkan keterampilan, dan meningkatkan kinerja, menjadi orang yang mereka inginkan (Parsloe, 1992, dikutip dalam Simkins *et. al.*, 2006, hal. 323).

Dalam proses *mentoring* terjalin komunikasi yang baik antara mentor dan *mentee*. Dengan kata lain, *Mentoring* adalah kemitraan antara mentor (yang memberikan sebuah bimbingan) dan *mentee* (yang menerima bimbingan). *Mentoring* adalah hubungan interpersonal dalam bentuk kepedulian dan dukungan antara seseorang yang berpengalaman dan berpengetahuan luas dengan pengetahuan yang berpengalaman dan terbatas. Perbedaan yang menonjol dari kegiatan pembinaan antara *mentoring* dengan *coaching*, *training*, dan *konseling* adalah mendapatkan pelajaran tentang *wisdom* (kebijaksanaan) dalam menyikapi masalah-masalah yang dihadapi dipekerjaan.

Hampir semua kegiatan *mentoring* membutuhkan penguasaan pengetahuan dan bersifat timbal balik meskipun pada dasarnya tidak seimbang. Mentor juga memberikan saran dan instruksi tentang bagaimana hal-hal yang dipelajari dapat dilakukan. Mentoring lebih sesuai dilakukan oleh orang-orang yang berpengalaman untuk bidang tertentu (Hasan dan Chien, 2002).

❖ ***Konseling***

*Konseling* adalah suatu kegiatan yang dilakukan antara konselor dan konseli untuk membantu mengatasi permasalahan pribadi individu yang terbawa atau berdampak terhadap pekerjaan di perusahaan.

Permasalahan karyawan secara umum bersumber dari internal dan eksternal. Sumber internal tersebut tentu muncul dari dalam dirinya sendiri. Misalnya, kendala kesiapan fisik, mental setiap karyawan, lingkungan keluarga yang berdampak pada kesiapan pekerjaan.

Singkat kata, potensi negatif untuk munculnya masalah begitu besar dan hal ini harus diantisipasi manajemen perusahaan atau Divisi SDM agar masalah tersebut bisa diminimalisir sehingga kinerja individu tidak memengaruhi kinerja perusahaan.

❖ ***Job Shadowing***

*Job shadowing* merupakan kegiatan/program yang menekankan kepada proses eksplorasi karier di mana memungkinkan seseorang mengetahui lebih dalam tentang suatu pekerjaan. Melalui *job shadowing*, seseorang terlibat langsung dengan para profesional, baik ketika berada di lapangan maupun di tempat praktik sehingga

memungkinkan mereka mengetahui seluk-beluk suatu pekerjaan.

Proses *job shadowing* memungkinkan kandidat karyawan unggul di perusahaan menguasai kompetensi dengan cepat, karena mereka langsung praktik dan dapat mengenali dengan mudah kendala dan solusi yang harus dilakukan saat di lapangan.

Proses pembinaan dan pengembangan di perusahaan diawali dengan laporan kandidat karyawan unggul dari atasan langsung yang diserahkan kepada Divisi SDM. Divisi SDM menyeleksi para karyawan unggul dengan cara berkonsultasi dengan para atasan langsung dan atau dibantu konsultan SDM, jika diperlukan. Para kandidat karyawan unggul diberikan jadwal dan ketentuan yang harus dipatuhi selain itu mereka juga disediakan *mentor* dan *coach* selama menjalani proses pembinaan.

Divisi SDM mendapat tanggung jawab untuk membantu para kandidat karyawan unggul, dari mulai membangun hubungan saling percaya dengan memperhatikan peran masing-masing dan pencapaian tujuan bersama. Mereka menjelaskan proses, harapan-harapan dari proses pembinaan kepada setiap kandidat karyawan unggul yang menjadi peserta pembinaan.

Divisi SDM meminta komitmen dari kandidat karyawan unggul untuk membangun rasa saling percaya. Secara terbuka mengemukakan latar belakang melalui diskusi tatap muka, satu per satu dengan menyampaikan konteks, isu-isu, kepemimpinan, dan sistem perusahaan.

Divisi SDM mengkaji berbagai data asesmen dan menyeleksi alat-alat, teknik-teknik, dan jenis pelatihan yang akan digunakan dalam proses pembinaan. *Coach* dan atau mentor serta para kandidat karyawan unggul bersama-sama menyusun rencana pengembangan yang akan menjadi arahan kemajuan mereka.

Mereka bersama-sama mengenali kelebihan dan hal-hal terkait yang memerlukan pengembangan. Mereka juga harus menyiapkan diri untuk membahas rencana tersebut dengan pengambil keputusan yang berwenang di dalam perusahaan.

Setelah sepakat dengan pendekatan-pendekatan utama yang akan dipergunakan proses pembinaan. *Coach* dan atau Mentor mengidentifikasi dan memahami perilaku karyawan unggul serta melakukan pembinaan sesuai perannya masing-masing dan memberikan umpan balik konstruktif untuk membantu terjadinya perubahan positif.

Setelah proses pembinaan berjalan dilanjutkan dengan melakukan proses penutupan dan evaluasi. Masing-masing *coach* dan kandidat karyawan unggul bersama-sama melakukan kajian terhadap pencapaian, dengan sasaran jangka panjang. Divisi SDM kemudian mengkonfirmasi hasilnya kepada pengambil keputusan di perusahaan.

Banyak peristiwa atau situasi yang memerlukan pembinaan, misalnya ketika perusahaan mempromosi kandidat karyawan unggul sebagai kepala produksi baru untuk meminimalisasi agar tidak terjadi kerugian operasional. Pembinaan dapat membantu karyawan unggul yang menjabat Kepala Produksi cepat memahami perusahaan dan mampu bekerja

sama dengan karyawan lainnya di berbagai jenjang untuk mencapai sasaran perusahaan.

Terkadang pihak kandidat karyawan unggul dengan posisi tinggi/eksekutif tidak mau tahu dengan kesulitan yang dihadapi para anggotanya, ini bisa terjadi konflik. Dengan pembinaan dapat membantu karyawan unggul untuk memahami apa yang terjadi, mengapa, dan bagaimana meluruskan kembali perannya, serta membina hubungan yang baik.

Contoh lain, manakala, perusahaan ingin mempromosikan seorang kandidat karyawan unggul menjadi manajer yang memiliki tanggung jawab lebih kompleks. Proses pembinaan dan asesmen dilakukan untuk membantu agar proses transisinya berhasil dan mampu mendayagunakan kelebihanannya untuk mengenali wilayah barunya, contoh manakala CEO dalam dua tahun lagi akan pensiun, maka perlu pengganti. Rencana suksesi dimulai dengan calon yang merupakan karyawan unggul pilihan dari CEO.

Melalui proses asesmen dan pembinaan, karyawan unggul kandidat CEO ini perlu didukung untuk memiliki kompetensi dan rasa percaya diri melangkah ke jenjang yang lebih tinggi, selain perlu disampaikan tantangan terkait politik kantor atau hal lain, yang belum pernah dibayangkan sebelumnya. Kandidat CEO perlu banyak memahami tentang *Organizational Savvy*, yaitu kompetensi yang terkait dengan politik disekitar organisasi.

## 5. Penilaian Kinerja

Untuk menentukan para karyawan unggul perlu dipertahankan atau tidak, maka perlu dilakukan penilaian kinerja. Ada lima

penilaian kinerja yang dibahas yaitu penilaian 1) harian; 2) penilaian kualitatif dan kuantitatif; 3) wawancara; 4) observasi lapangan dan evaluasi; serta asesmen 360 derajat.

1. Penilaian harian

Pendekatan ini mengharuskan para pemimpin (manajer) di setiap tingkatan membuat catatan kinerja positif dan kinerja negatif bagi para karyawan unggul dengan menyebutkan peristiwa dan tanggalnya. Catatan ini menjadi bahan evaluasi pada saat wawancara penilaian kinerja.

2. Penilaian Kuantitatif dan Kualitatif

Mayoritas perusahaan menggunakan data-data atau dokumen berupa formulir-formulir data terkait kinerja karyawan unggul, formulir ini berisi laporan kerja dari karyawan unggul yang digunakan dalam proses penilaian. Misalnya, pencapaian, permasalahan, karier, penilaian kinerja, dan sebagainya.

Kedua, formulir penilaian dari pimpinan (contohnya manajer) berisi sasaran kerja karyawan unggul yang telah ditetapkan pada akhir periode penilaian sebelumnya, dan catatan hasil evaluasi kinerja karyawan unggul yang diperoleh melalui proses asesmen. Biasanya penilaian evaluasi menggunakan ukuran seperti istimewa adalah pencapaian karyawan unggul jauh melampaui standar yang diharapkan dan menghasilkan kinerja **Istimewa**. Baik bermakna bahwa secara keseluruhan standar yang diharapkan terpenuhi, dan terdapat beberapa aspek melampaui standar. **Memenuhi standar** yaitu secara

umum kinerja memuaskan, tapi tidak ada karakteristik keberhasilan yang menonjol. **Tidak memenuhi syarat kinerja keseluruhan, gagal memenuhi sebagian besar standar yang ditetapkan.**

Pimpinan juga harus menuliskan uraian pada masing-masing kategori penilaian untuk melengkapi hasil penilaian kuantitatif. Selain itu pimpinan juga harus membuat penilaian keseluruhan sesuai dengan pedoman evaluasi bagi karyawan unggul. Para pimpinan/manajer yang mewawancarai para karyawan unggul harus menetapkan sasaran kinerja untuk periode berikutnya.

Ketiga, perhatikan bahwa tidak ada penilaian kinerja yang dianggap sah bila dokumen pasca wawancara tidak mendapat tanda tangan dari atasan pimpinan (jika posisi karyawan unggul memiliki atasan berlapis). Mengapa demikian? Penilaian pimpinan harus divalidasi dengan pendapat pimpinan lain, terutama atasan pimpinan tersebut.

### 3. Wawancara

Waktu wawancara biasanya sudah ditetapkan oleh Divisi SDM, dan boleh diubah bila ada kegiatan yang sangat khusus. Wawancara berlangsung sekitar dua jam atau lebih. Durasi waktu tersebut memungkinkan pertukaran gagasan dan pandangan secara lengkap. Setelah sasaran kinerja untuk periode berikutnya disepakati, dokumen penilaian kinerja ditanda tangani karyawan unggul, pimpinan (atasan langsung) yang mewawancarai, dan atasan pimpinan. Selanjutnya, dokumen tersebut dikembalikan kepada pimpinan langsung yang mewawancarai untuk

mendapatkan persetujuan akhir dan diserahkan ke Divisi SDM.

4. **Observasi di Lapangan dan Evaluasi**

Bagi para kandidat karyawan unggul yang bekerja di lapangan, seperti tenaga penjualan, personel pendukung pelanggan, dan teknisi lapangan, seringkali memberikan penilaian berdasarkan pada kinerja di kantor pelanggan. Dalam kasus seperti ini pimpinan atau manajer mendampingi kandidat karyawan unggul dengan cermat menilai kinerjanya. Berdasarkan pengamatan tersebut, kandidat karyawan unggul diberi penjelasan tentang kinerjanya. Kandidat karyawan unggul dan pimpinan (manajer) berdiskusi mengevaluasi apa yang telah dicapai dan apa yang telah diperbaiki. Pimpinan mencatat hasil diskusi tersebut dan memberikan satu salinan untuk karyawan unggul sebagai dasar perbaikan bidang-bidang yang perlu diperbaiki dan masukkan untuk penilaian berikutnya.
5. **Asesmen 360 Derajat**

Penilaian 360 derajat adalah salah satu teknik evaluasi kinerja karyawan berdasarkan umpan balik yang diberikan dari setiap orang yang memiliki hubungan kerja dengannya, dari atasan, rekan kerja, mitra, anak buah, dan pelanggan. Kombinasi penilaian dari berbagai sumber itu (360 derajat *feedback*) idealnya bisa memberikan potret yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan kecakapan karyawan. Perusahaan dapat melihat manfaat dari konsep *-asesmen* 360 derajat untuk program manajemen karyawan unggul. Keunggulan karyawan unggul diakui oleh beragam pihak, baik internal maupun eksternal.

Meskipun demikian, pendekatan asesmen 360 derajat tidak dapat dilaksanakan begitu saja. Ada tiga faktor yang menjadi pertimbangan yaitu: program pengembangan dari perusahaan, misi strategis, serta budaya dan ‘nilai’ perusahaan.

Intinya, perusahaan dalam mencari jenis data dan sumber umpan balik harus teliti dan disesuaikan dengan kebijakan dan praktik perusahaan, terutama bila asesmen melibatkan pihak-pihak dari luar perusahaan. Misalnya, manakala pelanggan eksternal dan internal membuat penilaian buruk kepada karyawan unggul, karena karyawan unggul tersebut tidak dapat atau tidak bersedia memenuhi permintaan pelanggan yang bertentangan dengan peraturan perusahaan. Pertimbangkan pula faktor lain, karena kandidat karyawan unggul juga bagian dari asesmen 360 derajat, mereka juga dapat menilai kinerja atasannya mengenai gaya kepemimpinan, teknik, dan efektivitasnya.

Rencana asesmen 360 derajat harus diformulasikan secara khusus bagi kandidat karyawan unggul. Penting juga untuk mendiagnosis pengetahuan tambahan yang diperlukan untuk mengisi kesenjangan pengetahuan yang ditemukan melalui asesmen pengetahuan. Langkah berikut adalah memastikan perusahaan memiliki dan merancang program pengembangan untuk penguatan dan memaksimalkan dampak perubahan yang diinginkan. Dalam praktik, program pengembangan ini dimonitor dan dievaluasi kemajuannya secara teratur. Salah satu yang paling sulit dalam program pengembangan adalah mempertahankan pengetahuan yang telah diberikan saat pelatihan.

Sebaiknya para kandidat karyawan unggul yang mengikuti asesmen pengetahuan diberitahu sejak awal bahwa mereka akan dinilai ulang misalnya enam bulan mendatang. Maka, para kandidat karyawan unggul terkondisi bahwa mereka bukan sekedar dinilai pengetahuannya dan mengikuti pelatihan. Berdasarkan asesmen ulang ini, para kandidat karyawan unggul akan mendapatkan umpan balik kembali untuk mengetahui bidang apa yang masih memerlukan perbaikan.

### **Lantas apa manfaat asesmen 360 derajat?**

**Pertama**, bila diadministrasikan dengan benar, perusahaan akan mendapatkan para kandidat karyawan unggul yang termotivasi untuk melakukan perbaikan. **Kedua**, prosedur penguatan (*reinforcement*) dan *monitoring* memberi umpan balik secara langsung.

Perusahaan mempertimbangkan pentingnya asesmen pengetahuan sebagai ukuran dasar peningkatan dan asesmen psikologi untuk menilai isu-isu perilaku. Misalnya, jika pimpinan atau manajer memiliki kemampuan untuk mengukur tendensi perilaku, dan berkonsentrasi untuk membantu meminimalkan perilaku yang mengganggu pencapaian kinerja optimum, kandidat karyawan unggul tersebut menjadi lebih berpengalaman dan profesional.

**Seperti inilah karyawan yang dibutuhkan dalam program manajemen karyawan unggul.**

Perusahaan perlu memeriksa anggaran pelatihan agar tidak terbuang sia-sia. Penting sekali untuk menetapkan pengetahuan atau keterampilan apa yang perlu dikuasi

oleh para karyawan unggul. Perusahaan harus menghindari mengirim karyawan ke pelatihan yang materinya sudah diketahui, bahkan tidak dibutuhkan oleh para karyawan unggul, saat ini maupun di masa mendatang.

Apa tujuan penilaian kinerja sekarang dan kinerja akan datang? Salah satu kritik yang sering dilontarkan adalah penilaian kinerja terlalu fokus pada kinerja masa lalu. Kebanyakan proses asesmen menilai kinerja karyawan unggul pada periode sebelumnya dan membandingkannya dengan target perilaku yang telah ditetapkan. Proses ini kemungkinan dapat menghambat pengembangan kandidat karyawan unggul di masa mendatang.

Bila dalam penilaian kinerja teridentifikasi adanya kekurangan dalam keterampilan, pengetahuan, performa, sangat penting untuk mendiskusikan bagaimana mengatasi kekurangan tersebut. Maka, proses penilaian kinerja memberi peluang bagi para karyawan unggul yang sedang dinilai untuk mengidentifikasi bidang-bidang yang perlu dilatih untuk memperbaiki kinerja di masa depan.

Dengan mengubah fokus dari kinerja masa lalu ke perbaikan di masa depan, proses penilaian ini akan mencapai tingkat penerimaan internal yang lebih tinggi. Penilaian kinerja sekarang dan kinerja masa depan perlu dilakukan dengan serius, harus ada elemen dalam proses penilaian yang mempertimbangkan dampak pelatihan yang diterima dalam hal tingkat pengetahuan dan perubahan kinerja.

Aspek-aspek yang perlu direkomendasikan dalam penilaian kinerja adalah bidang kompetensi, menilai aspek kemampuan dan keterampilan. Berapa skor yang dinilai

pada asesmen sebelumnya. Rekomendasikan pelatihan yang digunakan untuk memperbaiki kinerja.

Pencapaian peringkat usai pelatihan pasca asesmen. Asesmen saat ini, tingkat kompetensi yang dicapai pada penilaian kinerja saat ini.

Proses ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki minat yang serius untuk membantu kandidat karyawan unggul memperbaiki tingkat pengetahuan dan potensi kinerja mereka. Salah satu dimensi yang menarik adalah pelaksanaan asesmen pengetahuan pra dan pasca program pelatihan. Analisis dampak pelatihan merupakan unsur yang penting dalam mengelola anggaran pelatihan dan dalam mengidentifikasi teknik pelatihan yang memberikan hasil terbaik.

Dimensi lainnya adalah persyaratan asesor pelatihan untuk mengidentifikasi program pelatihan yang sesuai, sehingga divisi SDM mampu memberikan katalog pelatihan internal dan eksternal yang menyeluruh. Sering terjadi, saat identifikasi kebutuhan pelatihan, ternyata materi yang dibutuhkan tidak tersedia. Maka penting membuat informasi secara rinci dalam menentukan lingkup program pelatihan.

Lantas bagaimana penilaian kinerja dan manajemen karyawan unggul? Dalam konteks strategi manajemen karyawan unggul, proses penilaian kinerja perlu mempertimbangkan dimensi lain yaitu potensi masa depan. Pertanyaan dasarnya adalah 'seberapa besar karyawan unggul ini dapat berprestasi?' Maka, penilaian kinerja bukan hanya mencakup asesmen kinerja, tapi juga asesmen potensi masa depan.

Di era disrupsi, fokus perhatian perusahaan terhadap karyawan unggul semakin kuat karena karyawan unggul dengan mudah menentukan tempat berlabuh yang tepat menurut mereka. Perusahaan dengan mudah kehilangan karyawan unggul, pengelolaan karyawan unggul menjadi aktivitas strategis penting. Oleh karena itu, perusahaan perlu memiliki program pengelolaan karyawan unggul secara komprehensif dan berkesinambungan.

Tujuan pengelolaan manajemen karyawan unggul memastikan ketersediaan dan kesiapan penerus kepemimpinan serta posisi kunci lainnya dalam perusahaan. Program tersebut dimulai dengan proses identifikasi karyawan potensial dengan melakukan pemetaan. Sejumlah data dan strategi perlu dirancang sesuai visi dan misi organisasi. Semua unsur dari *Chief Executive Officer, Board of Director* (para direksi), serta Divisi SDM yang merupakan Komite Karyawan Unggul memiliki peran yang sama pentingnya dalam keberhasilan pengelolaan dan pemetaan karyawan unggul, maka dari itu kegiatan pemetaan dan pengelolaan adalah tugas dan tanggung jawab semua unsur di perusahaan.

Pastikan Anda membaca buku ini sampai tuntas, dan saya jamin Anda berhasil memetakan dan mengelola karyawan unggul di Perusahaan Anda.



**Dr. Zahara Tussoleha Rony, M.M.**, adalah seorang *Human Capital Strategist* di beberapa perusahaan yang bergerak di bidang media, konstruksi, serta pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM). Pengalaman di bidang MSDM selama 20 tahun, menghantarnya menjadi konsultan pengembangan SDM MY Consulting. Selain itu ia juga menjadi penulis aktif dalam bidang MSDM dan Metode Penelitian Kualitatif. Saat ini dipercaya menjadi Wakil Ketua Bidang Organisasi Palang Merah Indonesia (PMI) Provinsi DKI Jakarta, Periode 2017-2022, dan sejak 2018, menjadi Dekan Fakultas Ilmu Pendidikan sekaligus Dosen Tetap

Fakultas Ekonomi Prodi Magister Manajemen di Universitas Bhayangkara Jakarta Raya.