

**JOURNAL REVIEW : STRATEGI UNTUK MENERAPKAN TALENT
MANAGEMENT (MANAJEMEN TALENTA) DALAM PERUSAHAAN**

Oleh

Meida Rachmawati
Dosen STIE AMA Salatiga

Researched by N. Venkateswaran
Panimalar Engineering College, Chennai, India

International Journal of Management, Economics and Social Sciences
2012, Vol. 1(2), pp. 33 – 41. ISSN 2304 – 1366

Abstract

People are the most important resource of a Software Company. Software companies especially have always had to compete for the best and brightest. Facing growing competition for the talent they need, they work harder and longer at keeping their best, developing skills internally, and always on the lookout to attract the best and brightest. The purpose of this paper is to provide an in-depth look into where retailers are succeeding on the talent front – and where they are coming up short. The research design used in this study is descriptive and conceptual framework of this research is based on theoretical and design principles. This paper draws on a survey of 112 organizations to investigate how talent management strategies affect organizational performance in software companies. The findings from this study are talent management practices with a strong focus on business strategy and its alignment with overall business goals. These practices have statistically highly significant impact on corporate profits; one that is greater than that of any other focus of talent management practices. This research paper suggested that the management and individuals need to establish metrics and communicate the impact of the organization's talent management efforts.

Keywords: Talent management, corporate strategy, succession planning, human capital

Pendahuluan

Dalam setiap perusahaan, manusia merupakan sumber daya yang paling penting, begitu pula di dalam perusahaan perangkat lunak (software). Perusahaan software harus selalu mampu mempertahankan SDM terbaik dan tercerdas yang mereka miliki, yang memiliki kemampuan untuk selalu bekerja keras, mengembangkan keahliannya, dan mampu bersaing dalam kemajuan teknologi yang semakin pesat.

Peneliti menggunakan metode deskriptif dengan kerangka konseptual yang didasarkan pada kajian pustaka serta prinsip-prinsip desain penelitian. 112 perusahaan (terdiri dari 17% perusahaan kecil-menengah, 21% memiliki 250-1.000 karyawan, 33% memiliki 1.000-5.000 karyawan, 11% memiliki 5.000-10.000 karyawan, dan 18% memiliki lebih dari 10.000 karyawan) dijadikan sampel untuk mencari tahu bagaimana strategi manajemen talenta dapat mempengaruhi performa perusahaan software. Perlu diketahui, 8% merupakan perusahaan regional, 21% merupakan perusahaan nasional, dan 71% merupakan perusahaan internasional/multinasional. Strategi sampling yang digunakan adalah *nonprobability sampling*.

Teknik pengumpulan data adalah dengan menggunakan metode kuesioner berisi pertanyaan yang berhubungan dengan manajemen talenta dan isu-isu yang ada di dalamnya, yang kesemuanya diadaptasi ke dalam perusahaan software. Survey dilakukan secara online (dengan menggunakan web).

Menurut penelitian ini, penerapan manajemen talenta di dalam sebuah organisasi tidak hanya sebatas kemampuan organisasi dalam menarik atau merekrut orang-orang terbaik untuk bekerja kepada mereka, akan tetapi lebih pada

sebuah proses yang berkesinambungan dimana perusahaan atau organisasi harus melakukan pencarian, perekrutan, pengembangan, hingga membuat mereka tetap berada di perusahaan, memberikan promosi jabatan, sekaligus memastikan bahwa mereka masih masuk dalam kriteria atau standar perusahaan. Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya mengontrol siapa yang masuk ke dalam perusahaan, tetapi juga siapa yang keluar.

Setiap organisasi yang baik selalu mengevaluasi nilai dari setiap investasi yang mereka lakukan, termasuk investasi sumber daya manusia lewat manajemen talenta. Pertanyaannya bukan pada apakah perusahaan harus menerapkan metrik tertentu untuk mengukur dampak dari investasi yang mereka lakukan terhadap performa mereka, tetapi lebih pada memilih metrik yang mana yang akan menguntungkan perusahaan. Dalam perusahaan software, yang lebih ditekankan adalah berapa lama karyawan baru dapat melakukan produktifitas secara penuh.

Salah satu tantangan terberat yang dihadapi perusahaan software di seluruh dunia adalah membangun dan mempertahankan sumber aliran bakat atau talenta. Perusahaan harus merekrut, melatih, mengelola kinerja mereka, memberikan kompensasi dan penghargaan, serta mempertahankan talenta yang paling baik. Belum ada suatu solusi yang pas untuk tantangan ini. Terlebih lagi, penelitian mengenai manajemen talenta yang masih sangat terbatas sehingga pertanyaan mengenai strategi yang tepat dan dampak yang mungkin terjadi dalam performa perusahaan juga belum terjawab (Lawler, 2008). Oleh karena itu, kebanyakan perusahaan masih menggunakan penilaian yang bersifat subyektif dalam mengukur efektifitas strategi HR yang mereka terapkan (Becker, Huselid, dan Ulrich, 2001).

Penelitian ini memaparkan bagaimana para kepala HR, direktur pelaksana, dan para manajer dalam perusahaan software melihat keefektifan manajemen talenta yang mereka terapkan dan perubahan apa yang terjadi di dalam perusahaan software mereka sejak mereka menerapkan manajemen talenta. Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk memberikan kontribusi dalam bidang manajemen talenta dengan menyajikan paparan mengenai cara pandang para pelaku HR mengenai keefektifan dan strategi manajemen talenta terhadap performa organisasi, khususnya di perusahaan software. Tujuan keduanya adalah untuk menjelaskan sejauh mana perusahaan software sukses dalam menerapkan strategi manajemen talentanya.

Salah satu tantangan terbesar yang dihadapi para ahli di bidang HR sejak sepuluh tahun terakhir ini adalah tidak terjawabnya pertanyaan mengenai definisi dan tujuan dari manajemen talenta. Seperti yang dikatakan oleh Lewis dan Heckman (2006), bahwa “definisi dan tujuan dari manajemen talenta masih belum jelas.” Mungkin inilah alasan mengapa para praktisi HR masih merasa kesulitan dalam realisasi pelaksanaan manajemen talenta di dalam organisasi, walaupun mereka sudah menyadari bahwa manajemen talenta sangatlah penting untuk masa depan perusahaan.

Terdapat tiga pandangan mengenai manajemen talenta (Collongs dan Mellahi, 2009; Lewis dan Heckman, 2006; dan Silzer dan Dowell, 2010). Pandangan pertama menekankan pada *human capital*. Pandangan kedua melihat manajemen talenta sebagai “ sebuah proses dimana karyawan melakukan antisipasi dan memenuhi kebutuhan mereka akan *human capital*. Pandangan

ketiga melihat manajemen talent sebagai instrument untuk mencapai outcome ekonomi.

Dalam penelitian ini, peneliti tidak ingin mendiskusikan apakah manajemen talenta dapat menggantikan manajemen SDM, hanya saja lebih menekankan bahwa manajemen talenta lebih fokus membahas pelaksanaan manajemen SDM (Heinen dan O'Neill, 2004), dan jika dilihat sebagai manajemen talenta global, maka yang ditekankan adalah tantangan-tantangan yang dihadapi praktisi HR internasional (Scullion dan Collings, 2010; Schuler, 2010) atau sebagai manajemen talenta strategis, menekankan pada pentingnya dan hubungannya terhadap strategi bisnis (Becker, Huselid dan Beaty, 2009).

Berdasarkan kajian pustaka yang ada, peneliti dapat menyimpulkan bahwa penerapan dan perkembangan manajemen talenta memiliki dampak yang positif terhadap performa organisasi. Oleh karena itu, peneliti berharap bahwa dampak positif ini juga terjadi di dalam perusahaan software. Beberapa hipotesis ditulis oleh peneliti dalam penelitian ini:

1. H1: Strategi khusus yang fokus pada sistem manajemen talenta akan menggiring pada nilai pengukuran yang lebih tinggi dalam outcome finansial/keuangan, seperti keuntungan perusahaan, produktifitas perusahaan dan talenta, serta nilai pasar.
2. H2: Manajemen talenta meningkatkan *outcome non-finansial* di level perusahaan, seperti daya tarik perusahaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, kemampuan meraih tujuan bisnis, keunggulan operasional, dan kepuasan konsumen.

3. H3: Manajemen talenta juga meningkatkan *outcome non-finansial* pada level karyawan seperti kepuasan kerja, motivasi untuk berkinerja, komitmen, kualitas kerja, dan meningkatnya kualifikasi melalui strategi manajemen talenta yang berbeda.

Diskusi dan Hasil Penelitian

Terdapat satu pertanyaan penting yang ditemukan setelah analisa data dilakukan, yaitu: Mengapa progress atau kemajuan dalam produktivitas bakat/talenta tidak dapat ditransfer ke level perusahaan (hanya berhenti di level karyawan saja) sehingga tidak mampu menghasilkan outcome yang diinginkan? Pertanyaan ini muncul berdasarkan pendapat para partisipan dalam menjawab kuesioner.

Dalam perusahaan software, ilmu mengenai manajemen talenta masih tergolong baru. Lebih dari 2/3 perusahaan yang disurvei baru menerapkan manajemen talenta ini selama kurang dari 6 tahun. Dan sebagian besar perusahaan menjawab bahwa manajemen talenta tidak dijalankan bersamaan dengan manajemen pengetahuan ataupun manajemen perubahan. Dalam penelitian ini, idealnya, manajemen talenta harusnya dijalankan bersamaan dengan 4 strategi penting lainnya yang menjadi kebutuhan dasar dan menjadi keuntungan bagi perusahaan software: 1) manajemen talenta sebagai sebuah strategi untuk mendukung strategi perusahaan, 2) manajemen talenta sebagai strategi untuk mengelola serangkaian perencanaan, 3) manajemen talenta sebagai sebuah strategi untuk mempertahankan karyawan, dan 4) manajemen talenta sebagai sebuah strategi untuk mengembangkan karyawan.

Berdasarkan tabel 1.2, dapat dilihat bahwa strategi manajemen talenta secara statistic memiliki signifikansi yang tinggi dan dampak positif terhadap keuntungan perusahaan dan produktivitas karyawan.

Financial Outcomes →	Company Profit	Market Value	Company Productivity	Talents productivity
TM Strategy ↓				
Corporate Strategy	1.76*** (0.51)	0.63 (0.43)	-0.30 (0.41)	0.92*** (0.45)
Succession Planning	1.18** (0.51)	0.75* (0.44)	0.05 (0.42)	0.30 (0.45)
Retaining Talents	0.65 (0.44)	0.10 (0.40)	0.13 (0.39)	0.37 (0.43)
Developing Talents	0.90** (0.46)	0.98** (0.41)	0.53 (0.39)	0.73* (0.42)

Table 1.2 Effects of different talent management strategies

Akan tetapi, dari tabel di atas juga terbukti bahwa tidak ada dampak signifikan atas penerapan manajemen talenta terhadap produktivitas, baik di tingkat perusahaan maupun di tingkat karyawan. Dengan demikian hanya sebagian dari H1 mengenai strategi manajemen talenta terhadap outcome finansial perusahaan seperti keuntungan perusahaan, nilai pasar, produktivitas perusahaan dan produktivitas karyawan yang terbukti.

Di sisi lain, Tabel 1.3 menunjukkan bahwa penerapan manajemen talenta dalam strategi perusahaan memiliki dampak positif terhadap daya tarik perusahaan, kemampuan perusahaan meraih tujuannya, dan meningkatkan kepuasan pelanggan. Akan tetapi, berkaitan dengan terwujudnya serangkaian perencanaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, tidak terdapat dampak terhadap outcome non-finansial perusahaan, walaupun berkaitan dengan seberapa lama karyawan betah bekerja terdapat dampak yang positif.

Non-Financial Outcomes on company level →	Company attractiveness	Time for replacement	Achieving business goals	Operational excellence	Customer satisfaction
TM Strategy ↓					
Corporate Strategy	1.62*** (0.48)	0.31 (0.36)	0.68* (0.40)	0.25 (0.39)	0.93** (0.42)
Succession Planning	1.58** (0.43)	0.21 (0.38)	0.10 (0.40)	0.42 (0.49)	0.55 (0.43)
Retaining Talents	0.57 (0.40)	0.18 (0.33)	0.30 (0.37)	0.33 (0.37)	0.91** (0.41)
Developing Talents	0.18*** (0.43)	0.58* (0.34)	0.56 (0.38)	0.45 (0.38)	0.49 (0.40)

Table 1.3 Results of strategic focus on non-financial outcomes on company level

Tabel 1.4 menunjukkan bahwa temuan penelitian ini memberikan bukti yang sangat kuat bahwa hipotesis 3 adalah benar. Karyawan menjadi lebih betah bekerja, merasa puas dengan pekerjaannya, memiliki motivasi dan komitmen, kualitas pekerjaan, dan kualifikasi yang meningkat serta sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan.

Non-Financial Outcomes on talent level → TM Strategy ↓	Job satisfaction	Performance motivation	Commitment	Work quality	Qualification
Corporate Strategy	0.17 (0.42)	1.14*** (0.42)	-0.66 (0.40)	0.14 (0.41)	0.87** (0.38)
Succession Planning	0.17 (0.43)	0.80* (0.42)	0.29 (0.41)	0.97** (0.43)	0.40 (0.38)
Retaining Talents	0.78* (0.42)	1.12*** (0.40)	0.85** (0.40)	1.24*** (0.41)	0.27*** (0.38)
Developing Talents	0.12*** (0.44)	1.06*** (0.40)	0.93 (0.39)	0.69* (0.37)	0.61* (0.37)

Table 1.4 Results of strategic focus on non-financial outcomes on talent level

Pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis dan kesesuaiannya dengan tujuan bisnis secara keseluruhan memiliki dampak statistic yang tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Oleh karena itu, hasil dari penelitian ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dibuat di berbagai jenis perusahaan dan negara (Misalnya DiRomualdo, 2009; Ringo, 2008).

Strategi manajemen talenta yang fokus pada mempertahankan talenta/karyawan yang berbakat menggiring pada semakin tingginya kepuasan konsumen, yang juga mendukung penelitian sebelumnya (misalnya Kontoghiorghes and Frangou, 2009). Hal ini dapat dijelaskan dengan hubungan jangka panjang antara perusahaan dan konsumen. Jelas bahwa interaksi yang panjang dan konsisten sangat dihargai dalam penelitian ini.

Penelitian ini juga mengamati adanya kualitas kerja dan kualifikasi karyawan yang meningkat tajam yang menunjukkan bahwa karyawan dapat diarahkan dengan baik dan bahwa perusahaan software dapat melakukan hal ini dengan sukses.

Penelitian ini juga menunjukkan hubungan reciprocal antar manusia di dalam perusahaan: karyawan percaya pada pimpinan mereka dan hal itu membuat investasi yang dilakukan perusahaan menjadi terbayar. Motivasi karyawan pun naik pesat. Menurut penelitian sebelumnya (misalnya saja Boekaerts, 2007) motivasi memiliki dampak signifikan terhadap pembelajaran dan kinerja, dan hal yang sama juga ditunjukkan dalam penelitian ini.

Penekanan pada perkembangan karyawan sama artinya dengan investasi yang sistematis dalam human capital. Sebagai hasilnya, modal intelektual meningkat dan mempengaruhi nilai pasar, tidak hanya saat ini tetapi juga di masa yang akan datang (Friederichs dan Labes, 2006; Scholz, Stein, dan Bechtel, 2006). Hal ini sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dikemukakan oleh Axelrod 2001; Huselid, 1995; Huselid dan Becker, 1998).

Kesimpulan dan Batasan Penelitian

Dilihat dari perspektif non-finansial, penelitian ini menunjukkan bahwa pelaksanaan manajemen talenta di perusahaan software menjadikan keuntungan non-finansial menjadi meningkat, seperti daya tarik perusahaan dan motivasi kinerja karyawan yang meningkat pesat.

Di sisi lain, pelaksanaan manajemen talenta dengan fokus yang kuat pada strategi bisnis memiliki dampak yang secara statistik tinggi dan signifikan terhadap keuntungan perusahaan. Peneliti menemukan bahwa terdapat kecenderungan untuk perusahaan dapat memiliki strategi yang fokus pada menarik dan mempertahankan karyawan yang bertalenta, menekankan pada proses belajar dan memiliki nilai terhadap pengembangan kualitas kerja dan kualifikasi.

Akan tetapi, penelitian ini juga menemukan batasan-batasan seperti apa yang diterapkan di suatu negara belum tentu berhasil jika diterapkan di negara yang lain karena ada perbedaan nilai dan budaya kerja. Belum lagi, sampel yang diambil merupakan sampel yang tidak random dan relative kecil dibandingkan dengan jumlah penerapan penelitian mengenai manajemen talenta yang mendunia dan luas. Selain itu, dalam penelitian ini juga belum dibahas lebih lanjut mengenai hubungan sebab-akibat, dan hanya dibahas mengenai hubungan manajemen talenta dengan outcome.

Rekomendasi

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

Perusahaan juga diharapkan dapat mengenali keahlian dan karakter yang dibutuhkan perusahaan sehingga dapat dikembangkan dan ditularkan ke semua karyawan dan meminimalisir biaya training dengan hanya fokus pada area pengembangan penting

saja. Perusahaan juga dapat memberikan pelatihan yang dibutuhkan serta sertifikasinya selain gelar yang karyawan miliki.

DAFTAR PUSTAKA

- Ashton, C., & Morton, L. (2005). Managing Talent for Competitive Advantage. *Strategic HR Review*, 4(5): 28– 31
- Axelrod, E. L., Handfield-Jones, H., & Welsh, T. A. (2001). War for talent, part two. *The McKinsey Quarterly*, 2: 9– 12.
- Boekaerts, M. (2007). What Have We Learned About the Link Between Motivation and Learning/Performance, 21 (3-4): 263– 269.
- Boston Consulting Group [BCG] (2008). Creating people advantage. Boston, Mass: Boston Consulting Group.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). The HR scorecard: linking people, strategy, and performance. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Cappelli, P. (2008). Talent on Demand: Managing Talent in an Age of Uncertainty. Boston, Mass: Harvard Business Press.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic Talent Management: What is it and how does it matter? *Human Resource Management Review*, 19(4): 304– 313.
- DiRomualdo, T., Joyce, S., & Bression, N. (2009). Key Findings from Hackett' s Performance Study on Talent Management Maturity. Palo Alto: Hackett Group.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung E.V. [DGFP] (2007). Human Capital messen und steuern. Annäherungen an ein herausforderndes Thema. DGFP-Praxis Edition. 82. Bielefeld: Bertelsmann.
- Fitz-Enz, J. (2009). The ROI of Human Capital. Measuring the economic Value of Employee Performance. New York: Amacom.
- Friederichs, P., & Labes, M. (2006). Human Capital Management. In H. Kruppke, M. Otto, & M. Gontard (Eds.). Personalprozesse erfolgreich managen, Berlin, Heidelberg: Springer.
- Heinen, J. S., & O'Neill, C. (2004). Managing talent to maximize performance. *Employment Relations Today*, 31: 67– 82.
- Huselid, M. A., Becker, B. E., & Beatty, R. W. (2004). The Work force Scorecard. Boston, Mass: Harvard Business School Press.
- Kontoghiorghes, C., & Frangou, K. (2009). The Association between talent retention, antecedent factors, and consequent organizational performance. *SAM Advanced Management Journal*, 74(1): 29– 58
- Lawler, E. E., III (2008). Choosing the right talent management strategy. *Workspan*, 51(7): 73– 75.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16:139– 154.
- Michael E. E. (2005). ROI on human capital Investment: Harvard Business School Press.
- Scholz, C., Stein, V., & Bechtel, R. (2006). *Human Capital Management. Wege aus der Unverbindlichkeit* (2., unveränd. Aufl.). Neuwied: Luchterhand.
- Schuler, R. S., Jackson, S., & Tarique, I. (2010). Framework for Global Talent Management: HR Actions for dealing with Global Talent Challenges. In H. Scullion & D. G. Collings (Eds.), *Global Talent Management*. London: Routledge.
- Scullion, H., & Collings, D. G. (2010). *Global Talent Management*. London: Routledge.
- Silzer, R., & Dowell, B. E. (2010). Strategic Talent management matters. In R. Silzer & B. E. Dowell (Eds.), *Strategy-Driven Talent Management*. San Francisco: John Wiley & Sons.