



BUILDING FUNCTIONAL EXPERTISE TO ENHANCE ORGANIZATIONAL CAPABILITY

Chapter 11

From “Strategy-Driven Talent Management”



Kelompok 5

ANINDA AGUSTYA ANDIANI-2421011018

MEGA WIDIYANINGRUM-2421011020

AIDHA CHELSEA RIZAL-2421011038

KERIN YOLANDA CLARA-2421011053

OVERVIEW

Bab ini membahas tantangan seperti persaingan global, inovasi produk, dan perubahan kebutuhan pelanggan menuntut organisasi memiliki keahlian fungsional yang mendalam di samping kepemimpinan. Perbedaan Konsep, Strategi Utama, dan Kerangka sistematis untuk membangun keahlian fungsional, mulai dari analisis strategi bisnis hingga evaluasi dampak.

TUJUAN

01

Memahami Pentingnya Keahlian Fungsional :
Menjelaskan mengapa keahlian fungsional
krusial untuk eksekusi strategi bisnis di era
kompetitif.

02

Membedakan Kemampuan Organisasi dan
Keahlian Fungsional: Mengidentifikasi peran
keduanya dalam mendukung kinerja organisasi
dan Mengantisipasi Tren Masa Depan



POKOK BAHASAN

IKHTISAR KEAHLIAN FUNGSIONAL



KEMAMPUAN ORGANISASI VS. KEAHLIAN FUNGSIONAL:

- Kemampuan Organisasi: Kemampuan kolektif suatu organisasi untuk mengeksekusi strategi bisnis. Ini dibangun melalui struktur, proses, alat, teknologi, dan SDM. Contoh: Kemampuan pemasaran di perusahaan seperti Unilever mencakup riset pasar, alat branding, dan tim ahli.
- Keahlian Fungsional: Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan teknis yang dimiliki individu untuk menjalankan peran spesifik. Misalnya, keahlian di bidang akuntansi atau teknik perangkat lunak.
- Keseimbangan: Organisasi perlu menyeimbangkan keahlian fungsional dengan kompetensi kepemimpinan. Promosi hanya berdasarkan keahlian teknis atau kepemimpinan saja dapat menimbulkan masalah kinerja.

SUBJEK 2

STRATEGI MEMBANGUN KEAHLIAN FUNGSIONAL

Beli vs. Bangun:

Beli (Buy): Merekrut tenaga ahli eksternal. Cocok untuk keahlian yang langka atau spesifik (misalnya, ahli hukum Sarbanes-Oxley). Namun, keterbatasan pasokan talenta global membuat strategi ini tidak selalu efektif.

Bangun (Build): Mengembangkan keahlian dari dalam organisasi.
Contoh: Program pengembangan karir, pelatihan khusus, atau simulasi kerja.

- Kombinasi: Perusahaan sering menggabungkan kedua strategi, terutama di industri dengan persaingan ketat (misalnya, teknologi, kesehatan).

METODOLOGI 8 LANGKAH UNTUK MEMBANGUN KEAHLIAN FUNGSIONAL

1. Tinjau Strategi Bisnis:

- Pahami visi, tujuan bisnis, tren eksternal (regulasi, teknologi), dan tren internal (turnover, konsolidasi).

2. Identifikasi Area Fokus:

- Tentukan fungsi kritis yang berdampak besar pada strategi (misalnya, pemasaran di perusahaan FMCG, layanan pelanggan di ritel).

3. Definisikan Kemampuan Organisasi:

- Contoh untuk departemen keuangan: financial stewardship (penjagaan keuangan), business partnering (kolaborasi dengan bisnis), dan transaction processing (efisiensi transaksi).

4. Tentukan Pendekatan Utama (Lever):

- Pilih komponen sistem bakat (misalnya, rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan, program karir).

5. Tetapkan Standar Fungsional Individu:

- Gunakan model kompetensi fungsional (misalnya, matriks kompetensi, skala penilaian perilaku/BARS).

6. Bangun Komponen Sistem Bakat:

- Integrasikan standar ke dalam proses SDM:
 - Penilaian Kompetensi: Diskusi manajer-karyawan, alat online.
 - Pengembangan: Mentoring, panduan karir, proyek pembelajaran.
 - Rekrutmen & Promosi: Wawancara berbasis kompetensi, panduan promosi.

7. Ukur Dampak dan Efektivitas:

- Metrik kuantitatif (retensi, kinerja) dan kualitatif (kepuasan karyawan, persepsi manajer).
- Contoh: Bandingkan turnover sebelum dan sesudah implementasi sistem.

8. Tinjau dan Perbarui Konten:

- Evaluasi standar setiap 2-3 tahun (atau lebih cepat jika terjadi perubahan strategi/teknologi).



PELAJARAN PRAKTIS

- Kepemimpinan yang Terlihat: Sistem berkelanjutan jika dipimpin langsung oleh pemimpin bisnis, bukan hanya HR.
- Kaitkan dengan Strategi Bisnis: Pastikan keahlian fungsional mendukung tujuan jangka panjang.
- Sederhana & Praktis: Hindari sistem yang terlalu kompleks. Fokus pada implementasi yang mudah.
- Bahasa Bisnis: Gunakan istilah yang dipahami karyawan, bukan jargon HR/psikologi.



TREN MASA DEPAN & RISET

- Implementasi Berkelanjutan: Prioritaskan sistem yang mudah dijalankan dan diperbarui.
- Faktor Penghambat/Pendukung: Contoh: dukungan CEO, perubahan pemimpin fungsi.
- Kontribusi Keahlian Fungsional: Perlunya penelitian untuk mengukur dampak keahlian fungsional terhadap kinerja bisnis (market share, profitabilitas).

KESIMPULAN

Membangun keahlian fungsional adalah investasi strategis untuk menghadapi dinamika bisnis. Organisasi perlu menggabungkan pendekatan "beli" dan "bangun", menyeimbangkan keahlian teknis dengan kepemimpinan, serta memastikan sistem bakat selaras dengan strategi bisnis. Keterlibatan aktif pemimpin bisnis, desain praktis, dan evaluasi berkelanjutan menjadi kunci keberhasilan.



**ADA
PERTANYAAN?**



TERIMAKASIH

Studi Kasus

Based on Chapter 11



Procter & Gamble



Procter & Gamble (P&G) adalah perusahaan multinasional asal Amerika Serikat yang berdiri sejak tahun 1837. Beroperasi di lebih dari 180 negara, P&G dikenal sebagai pemimpin industri barang konsumsi dengan merek-merek global seperti Pampers, Gillette, dan Pantene. Salah satu ciri khas P&G adalah filosofi “promote from within”, yaitu pengembangan dan promosi talenta internal, di mana lebih dari 90% posisi kepemimpinan diisi oleh karyawan yang tumbuh dari level awal.

Dalam strategi bisnisnya, P&G fokus pada inovasi produk yang berkelanjutan, perluasan pasar global, dan efisiensi operasional di seluruh rantai pasok. Untuk mendukung eksekusi strategi tersebut, P&G menjadikan sumber daya manusia sebagai aset inti. Fungsi-fungsi seperti pemasaran, riset dan pengembangan (R&D), keuangan, serta rantai pasokan merupakan pilar utama yang ditangani oleh tenaga ahli dengan keahlian fungsional yang mendalam.

Hal ini sangat relevan dengan konsep dalam chaoter 11 buku Strategy-Driven Talent Management, yang menekankan pentingnya membangun keahlian fungsional untuk meningkatkan kapabilitas organisasi. Dengan strategi pengembangan talenta internal dan kompetensi fungsional yang terstruktur, P&G menjadi contoh perusahaan yang berhasil menyelaraskan strategi bisnis dengan sistem manajemen talenta yang berkelanjutan.

Profil & Strategi Bisnis P&G

Build & Buy

BUILD

P&G dikenal dengan pendekatan “build” dalam manajemen talenta, yaitu mengembangkan SDM dari dalam organisasi. Filosofi ini diwujudkan lewat proses rekrutmen sejak level entry, program pelatihan intensif berbasis fungsi (seperti Brand Building Framework untuk marketing), dan jalur karier yang jelas di setiap divisi. Hampir seluruh pemimpin senior di P&G memulai dari posisi awal dan dibina secara sistematis melalui proses pengembangan kompetensi fungsional.

BUY

Pendekatan “buy” atau merekrut talenta dari luar dilakukan hanya dalam kasus terbatas, misalnya saat membutuhkan keahlian yang sangat spesifik atau untuk mempercepat adopsi teknologi baru. Namun, secara umum, budaya P&G tetap menekankan loyalitas dan pembentukan kapabilitas internal sebagai strategi jangka panjang yang memberikan stabilitas dan kontinuitas kepemimpinan.

- **Promote from within:** 90%+ pemimpin di P&G berasal dari internal.
- **Functional Training:**
 - Brand Building Framework untuk marketing.
 - Finance & Accounting Development Programs.
- **Structured Career Path:** Jalur karier fungsional per divisi yang jelas sejak awal.
- **Succession Planning:** Penilaian potensi & rencana suksesi sejak level junior.
- **Rotasi Global Internal:** Eksposur lintas negara dan lintas fungsi (tapi dalam kerangka fungsional yang sama).

P&G Mengembangkan Talenta dari Dalam (Build)



P&G Mengambil Talenta dari Luar (Buy)

- **Rekrutmen Teknologi Spesifik:**
 - Misalnya, saat transformasi digital atau pengembangan e-commerce.
- **Konsultan & Expert Khusus:**
 - Untuk proyek jangka pendek yang membutuhkan keahlian tinggi tapi tidak perlu dikembangkan internal.
- **Akuisisi Startup Inovatif:**
 - P&G juga pernah mengakuisisi perusahaan kecil untuk menyerap talenta dan teknologi inovatif.
- **Eksekutif Strategis:**
 - Dalam kasus tertentu, mereka rekrut eksekutif dari luar untuk memimpin unit baru atau inisiatif transformasional.



Metodologi 8 Langkah Untuk Membangun Keahlian Fungsional

P&G telah menerapkan setidaknya 7 dari 8 langkah secara konsisten dan terstruktur, menjadikannya contoh terbaik dalam praktik manajemen talenta berbasis fungsi.

Langkah Chapter 11	Diterapkan oleh P&G?	Penjelasan
1. Tinjau Strategi Bisnis	✔ Sudah	P&G menjadikan SDM bagian inti dari strategi bisnis globalnya: inovasi, efisiensi, dan kepemimpinan pasar.
2. Identifikasi Area Fokus Fungsional	✔ Sudah	Fokus utama: marketing, R&D, finance, supply chain – tiap fungsi dikembangkan melalui jalur khusus.
3. Definisikan Kapabilitas Organisasi	✔ Sudah	Misalnya dalam marketing: consumer understanding, brand equity, market execution.
4. Tentukan Pendekatan Utama (Lever)	✔ Sudah	Gunakan pendekatan build (pelatihan internal, career path), sistem pengembangan karier berbasis kompetensi.
5. Tetapkan Standar Kompetensi Fungsional Individu	✔ Sudah	Punya functional competency model per fungsi, digunakan dalam rekrutmen, penilaian, pelatihan.
6. Bangun Sistem SDM Berbasis Kompetensi	✔ Sudah	Semua sistem SDM (rekrutmen, pelatihan, promosi) terintegrasi dan berbasis kompetensi fungsional.
7. Ukur Dampak dan Efektivitas	✔ Sudah	Gunakan talent review, pengukuran performa, engagement survey, dan tracking efektivitas pelatihan.
8. Review dan Perbarui Sistem Secara Berkala	⚠ Terbatas info publik	Ada proses evaluasi, tapi tidak terlalu eksplisit dipublikasikan seberapa sering atau sejauh apa dilakukan review modelnya.

Kesimpulan

P&G berhasil membangun sistem manajemen talenta yang kuat dengan fokus pada pengembangan keahlian fungsional secara internal. Pendekatan “build” menjadi kekuatan utama, didukung strategi “buy” secara selektif untuk kebutuhan khusus.

Melalui jalur karier yang jelas, pelatihan berbasis fungsi, dan evaluasi berkala, P&G mampu menjaga kesinambungan kepemimpinan dan meningkatkan kinerja organisasi. Strategi ini menjadi kunci keunggulan P&G dalam menghadapi persaingan global.



Thank You