

STRATEGIC TALENT MANAGEMENT MATTERS

kelompok 1 :

1. Elvin Agustiananda
2. Dhika Pratama
3. A. Bagas Windu Perji





Manajemen Bakat Strategis

Manajemen bakat strategis telah menjadi suatu keharusan dalam kepemimpinan di era bisnis modern. Sebagaimana dinyatakan oleh Collins (2001), memiliki orang yang tepat jauh lebih penting daripada memiliki strategi yang tepat. Kualitas bakat dalam seluruh organisasi pada akhirnya akan mengarah pada penciptaan dan pelaksanaan strategi yang efektif.

Para CEO dan eksekutif senior yang paling efektif memberikan perhatian pada isu bakat sama besarnya dengan perhatian mereka pada isu keuangan. Jack Welch menegaskan bahwa manajemen bakat patut mendapatkan perhatian yang setara dengan manajemen modal keuangan dalam korporasi.



by drh. Ardila Mega Pus pita

Hubungan Bakat dengan Hasil Keuangan

Dampak Pemain A

Survei McKinsey menemukan bahwa 'pemain A' (20% manajer terbaik) dalam peran operasional meningkatkan produktivitas hingga 40% lebih dari pemain rata-rata, dalam peran manajemen umum meningkatkan profitabilitas hingga 49%, dan dalam peran penjualan meningkatkan pendapatan penjualan 67% lebih banyak.

Praktik Manajemen Bakat

Perusahaan yang melakukan pekerjaan terbaik dalam mengelola bakat (dalam 20% teratas) mengungguli pengembalian rata-rata industri mereka kepada pemegang saham sebesar 22%. Praktik manajemen bakat global yang efektif juga terkait dengan laba per karyawan yang lebih tinggi.

Proses Manajemen Kinerja

Perusahaan dengan proses manajemen kinerja formal memiliki laba yang lebih tinggi, arus kas yang lebih baik, kinerja pasar yang lebih kuat, dan nilai saham yang lebih besar. Setelah penerapan proses ini, terjadi peningkatan signifikan dalam total pengembalian pemegang saham dan penjualan per karyawan.



Alasan Bisnis untuk Manajemen Bakat

1

Kapenat Global

Ingkungan bisnis sejak awal 2000-an mengalami kapenat signifikan dengan marcuranya hambatan perdagangan dan globalisasi bisnis. Pertumbuhan terjadi melalui kapenat global, khususnya ke Tiongkok dan India, yang membutuhkan bakat global untuk mendukung inisiatif ini.

2

Persebaran Bakat

Meradkatnya persebaran bakat di seluruh dunia, bersama dengan berkembangnya ketersediaan bakat yang luar biasa, telah menjadikan akuisisi, pengembangan, dan retensi bakat sebagai tantangan strategis utama di banyak perusahaan.

3

Efisiensi Organisasi

Tren utama adalah mengoptimalkan biaya dan pengeluaran internal secara cermat dan mengidentifikasi cara untuk memastikan organisasi berjalan seefisien mungkin. Hal ini mengarah pada layanan bersama yang terpusat, fungsi yang dihiddayakan, dan harapan bahwa semua bisnis yang menarik perlu dibuat untuk bertahan.

Sumber Daya Manusia yang Berorientasi Strategis

1

Kemampuan Inti

Mempertahankan peran penting dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan melindungi kemampuan inti organisasi, dan kompetensi individu yang mendukung yang meningkatkan atau memberikan keunggulan kompetitif.

2

Bakat Global

Menerapkan bakat global dan menerapkan strategi bakat yang mendukung mereka atau bertahan di pasar geografis lain, serta mempertimbangkan keterampilan untuk fungsi SDM tradisional yang tidak memberikan keunggulan kompetitif.

3

Peran Konsultatif

Meningkatkan produktivitas SDM dengan berfokus ke peran yang lebih konsultatif, memberi saran kepada manajer lini tentang cara menyelesaikan permasalahan manajemen, sistem, dan proses mereka dengan lebih baik untuk mencapai tujuan bisnis.



Mencocokkan Bakat Eksekutif dengan Strategi Bisnis

Tantangan Kecocokan

Hanya sedikit eksekutif yang sama efektifnya dalam menghadapi lingkungan dan tantangan bisnis yang berbeda. Strategi bisnis yang berbeda memerlukan pendekatan kepemimpinan yang berbeda, seperti lingkungan bisnis dengan pertumbuhan tinggi versus restrukturisasi dan pengendalian biaya.

Profil Bakat

Profesional manajemen bakat makin terampil dalam menentukan profil bakat mana yang akan lebih berhasil untuk mencapai strategi tertentu. Perusahaan kini cenderung lebih cermat dalam menguraikan lingkungan bisnis dan strategi bisnis tertentu serta mengidentifikasi keterampilan eksekutif yang dibutuhkan.

Risiko Jangka Panjang

Ada risiko bahwa kecocokan dengan persyaratan jangka pendek dapat mengakibatkan persyaratan eksekutif jangka panjang. Jika kandidat sangat cocok dengan strategi bisnis saat ini, individu tersebut mungkin kurang cocok ketika strategi dan situasi berubah di kemudian hari.

Definisi Bakat dalam Organisasi

Keterampilan dan Kemampuan

Bakat dapat merujuk pada keterampilan dan kemampuan seseorang dan apa yang dapat dilakukan atau disumbangkan oleh orang tersebut kepada organisasi. Ini mencakup baik kemampuan bawaan maupun yang dipelajari.



Individu Berbakat

Bakat dapat merujuk pada seseorang yang spesifik (dia adalah seorang yang berbakat), biasanya menyiratkan bahwa dia memiliki keterampilan dan kemampuan khusus di suatu bidang tertentu.

Kelompok Bakat

Dalam konteks kelompok, bakat dapat merujuk pada sekelompok karyawan yang luar biasa dalam keterampilan dan kemampuan mereka, baik dalam bidang teknis tertentu, kompetensi, atau bidang yang lebih umum seperti manajer umum atau bakat berpotensi tinggi.



Definisi Manajemen Bakat

1 Konsep Berkembang

Manajemen bakat merupakan konsep yang sedang berkembang di berbagai perusahaan. Meskipun istilah ini semakin banyak digunakan, tidak ada definisi tunggal yang jelas. Pembahasan sering berfokus pada proses atau komponen apa saja yang termasuk dan pada bakat apa saja yang dilidiki.

2 Berbagai Interpretasi

Beberapa menggunakan manajemen bakat sebagai struktur untuk manajemen sumber daya manusia. Yang lain menggunakannya secara lebih sempit, baik sebagai istilah baru untuk fungsi SDM yang ada atau untuk fokus pada seluruhnya karyawan tertentu yang memiliki keterampilan dan kemampuan luar biasa.

3 Definisi Komprehensif

Definisi yang lebih komprehensif melihat manajemen bakat sebagai serangkaian proses, program, dan norma budaya terpadu dalam suatu organisasi yang dirancang untuk menarik, mengembangkan, menetapkan, dan mempertahankan bakat guna mencapai tujuan strategis.

Komponen Manajemen Bakat



Ada beberapa kesepakatan yang muncul mengenai aktivitas SDM mana yang harus dimasukkan di bawah payung manajemen bakat. Komponen inti meliputi perekrutan, seleksi, penempatan staf, pengembangan, manajemen kinerja, dan retensi. Komponen lain yang sering disertakan adalah orientasi, program penghargaan, pelatihan, pendampingan, perencanaan karir, identifikasi potensi tinggi, upaya keberagaman, manajemen suksesi, dan tinjauan bakat organisasi.

Kerangka Manajemen Bakat

Menarik dan Memilih

Proses untuk menarik dan memilih bakat untuk organisasi, termasuk rekrutmen, seleksi, dan penempatan staf yang efektif.

Menilai Kompetensi

Menilai kompetensi dan keterampilan dalam bakat, termasuk penilaian kinerja dan potensi untuk pengembangan masa depan.

Meninjau dan Merencanakan

Meninjau bakat dan merencanakan tindakan bakat, termasuk perencanaan suksesi dan pengembangan karir.

Mengembangkan dan Mengerahkan

Mengembangkan dan mengerahkan bakat melalui program pelatihan, pendampingan, dan peragaan yang menantang.

Melibatkan dan Mempertahankan

Melibatkan dan mempertahankan bakat melalui budaya yang mendukung, pengakuan, dan peluang pertumbuhan.

Model Manajemen Bakat

Strategi Bisnis

Manajemen bakat harus didorong oleh strategi bisnis dan pada gilirannya membantu mendorong hasil bisnis.



Aliran Bakat

Model mengilustrasikan bagaimana bakat bergerak melalui sebuah organisasi dan melalui berbagai sistem dan proses manajemen bakat.

Pengukuran Hasil

Keberhasilan dari masing-masing komponen dan sistem secara keseluruhan harus diukur dan hasilnya digunakan untuk memandu strategi bisnis dan strategi bakat.

Faktor-Faktor Keberhasilan Manajemen Bakat



Didorong oleh Strategi Bisnis

Upaya manajemen bakat yang paling berhasil didorong oleh strategi bisnis yang jelas. Strategi bisnis memberikan arah dan fokus untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan bakat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.



Terintegrasi dengan Proses Lainnya

Sistem manajemen bakat yang efektif terintegrasi dengan proses lainnya, bukan berdiri sendiri. Integrasi ini memastikan bahwa semua komponen manajemen bakat bekerja bersama untuk mencapai tujuan yang sama.



Dikelola sebagai Praktik Bisnis Inti

Manajemen bakat perlu dikelola sebagai praktik bisnis inti, bukan hanya sebagai fungsi SDM. Ini berarti memberikan perhatian dan sumber daya yang sama seperti yang diberikan pada proses bisnis inti lainnya.



Tertanam sebagai Pola Pikir Bakat

Manajemen bakat harus tertanam sebagai pola pikir di seluruh organisasi, di mana setiap manajer dan pemimpin bertanggung jawab untuk mengembangkan dan mempertahankan bakat.

Didorong oleh Strategi Bisnis

1

Bakat sebagai Sumber Daya Strategis

Bakat dipandang sebagai sumber daya strategis dan keunggulan kompetitif. Perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan ketika mereka mengembangkan sumber daya yang berharga, langka, dan sulit ditiru.

2

Perang untuk Mendapatkan Bakat

McKinsey menyatakan bahwa "perang untuk mendapatkan bakat adalah titik perubahan strategis" bagi bisnis. Bakat sekarang menjadi pendorong penting kinerja perusahaan dan faktor utama dalam keunggulan kompetitif.

3

Strategi Bisnis Mendorong Strategi Bakat

Strategi bisnis harus mendorong strategi bakat. Upaya pengelolaan bakat harus menghasilkan bakat yang dibutuhkan untuk mencapai strategi bisnis tertentu.

Terintegrasi dengan Proses Lainnya



Perusahaan-perusahaan terbaik bahwa memiliki sistem seleksi yang mengejar tujuan-tujuan tertentu dan program pengembangan kepemimpinan yang mengejar tujuan-tujuan yang berbeda mengarah pada peningkatan sumber daya. Berbagai tingkat manajemen lokal dan aktivitas, sistem, dan proses HRM perlu disediakan minimal, tetapi semuanya paling efektif ketika terintegrasi sepenuhnya.

Dikelola sebagai Praktik Bisnis Inti

2010-an – Pengelolaan Bakat Strategis

Didorong dan terintegrasi sepenuhnya dengan strategi bisnis dan bakat. Dikelola sebagai proses bisnis int. tdk ada perencanaan sesuai dengan strategi bisnis dan jadwal operasional. Teratur dalam pola pikir bakat di seluruh organisasi.

1

2000-an – Pengelolaan Bakat

Fokus pada pengembangan dan pengelolaan kumpulan bakat. Menyelaraskan program dan proses HRM untuk memenuhi kebutuhan bakat. Mempertimbangkan waktu yang dibutuhkan untuk merekrut dan mengembangkan staf.

2

1980-an – 1990-an – Perencanaan Sumber Daya Manusia

Fokus pada perencanaan dan pengelolaan kebutuhan staf dari waktu ke waktu dan mencakup perencanaan sukses. Perencanaan biasanya mencakup satu hingga tiga tahun ke depan dan pengubahan kepemimpinan dan pengembangan manajemen.

3

1960-an – 1970-an – Perencanaan Penggantian

Fokus pada kesinambungan jangka pendek dan pengganti potensial terbuka yang mungkin terjadi dalam waktu dekat. Perencanaan biasanya mencakup 12 bulan ke depan.

4

Tertanam sebagai Pola Pikir Bakat

Definisi Pola Pikir Bakat

Pola pikir bakat adalah keyakinan mendalam bahwa bakat yang lebih baik menghasilkan kinerja perusahaan yang lebih baik dan merupakan sumber penting keunggulan kompetitif. Ini adalah kerangka berpikir di mana setiap manajer merasa memiliki dan bertanggung jawab atas bakat atas nama organisasi.

Tanggung Jawab Bersama

Di perusahaan-perusahaan terkemuka, para eksekutif senior mengambil peran aktif dalam menghubungkan manajemen bakat dengan keberhasilan bisnis. Setiap supervisor, manajer, dan pemimpin diharapkan untuk bertanggung jawab dan akuntabilitas untuk menarik, mengembangkan, menyebarkan, dan mempertahankan bakat.

Komitmen Waktu

Jack Welch memodelkan pola pikir ini ketika dia berkata, "Saya memandang pekerjaan utama saya adalah memperkuat kumpulan bakat kita. Jadi saya memandang setiap percakapan, setiap pertemuan sebagai kesempatan untuk berbicara tentang orang-orang berbakat kita."

Sifat Bakat: Isu-isu Penting

Bakat Alami atau Dikembangkan?

Pertanyaan inti dalam merancang sistem bakat adalah apakah bakat adalah sesuatu yang dimiliki sejak lahir atau dapat dikembangkan. Keyakinan ini dapat secara langsung memengaruhi keputusan organisasi tentang apakah akan membangun atau membeli bakat dan apakah akan menekankan program perekrutan dan seleksi atau program pelatihan dan pengembangan.

Inklusi Luas atau Sempit?

Beberapa organisasi berfokus pada bakat berpotensi tinggi, sementara yang lain mencoba meningkatkan level bakat di semua posisi. Pertimbangan yang lebih besar sekarang diberikan untuk secara selektif berfokus pada bakat-bakat spesifik yang akan memiliki dampak terbesar pada pencapaian tujuan-tujuan strategis.

Memuaskan atau Memaksimalkan?

Beberapa organisasi menginginkan bakat terbaik di setiap posisi, sementara yang lain merasa nyaman mempekerjakan individu yang memiliki bakat yang cukup untuk memenuhi persyaratan pekerjaan, dan kemudian mempekerjakan bakat terbaik hanya di beberapa posisi terpilih.

Masalah Desain dan Eksekusi

1

Desain Komprehensif atau Implementasi Efektif?

Banyak profesional SDM terpijak dengan postur terdepan di bidang manajemen bakat. Namun, program yang terlalu kompleks sering memakan waktu lama untuk dikembangkan, rumit untuk dijalankan, dan pada akhirnya tidak efektif. Bertingkah desain yang lebih sederhana menghasilkan eksekusi yang lebih efektif.

2

Kebutuhan Individu atau Organisasi?

Sebagian besar program dirancang untuk memenuhi kebutuhan dan strategi bisnis, dengan sedikit perhatian pada minat karyawan. Namun, kini diakui bahwa karyawan lebih termotivasi ketika kebutuhan mereka dipertimbangkan. Tantangannya adalah menyeimbangkan kebutuhan organisasi dengan aspirasi individu.

3

Kerahasiaan atau Transparansi?

Para eksekutif harus memutuskan informasi apa yang dapat dibagikan dan apa yang perlu dirahasiakan. Lingkungan yang lebih terbuka dan transparan telah berkembang di beberapa organisasi yang mendukung pembagian informasi tertentu karena dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja.

Pengaruh dan Tantangan

1 Melihat ke Depan atau ke Belakang

Organisasi didorong untuk lebih strategis dalam pandangan mereka, yang berarti melihat ke masa depan yang ambigu untuk memprediksi situasi masa depan. Pendekatan SDM berbasis bukti mengandalkan data konkret untuk memandu keputusan, namun analisis data mengumpulkan data dari masa lalu. Tantangannya adalah menyeimbangkan analisis masa lalu dengan prediksi masa depan.

2 Pandangan Jangka Pendek atau Jangka Panjang

Siklus bisnis tampaknya semakin pendek, sementara siklus sistem bakat menjadi jauh lebih panjang. Organisasi yang efektif dapat menangani masalah bakat jangka pendek sekaligus tetap fokus pada pengembangan bakat jangka panjang, mempertimbangkan implikasi jangka panjang dari keputusan jangka pendek.

3 Memperluas atau Mengintegrasikan ke Pasar Global

Perusahaan menghadapi tantangan bakat yang kompleks dalam pasar global. Pendekatan awal mengirim bakat internal ke pasar baru sering mengarah pada keberhasilan terbatas. Pendekatan yang lebih efektif adalah merekrut dan mengembangkan bakat lokal yang mampu menjalankan budaya organisasi tanpa mengorbankan prinsip fundamental bisnis.

Peran CEO dalam Manajemen Bakat

49%

Prioritas Utama

Persentase pejabat perusahaan di perusahaan berkinerja tinggi yang mengatakan bahwa meningkatkan kumpulan bakat adalah salah satu dari tiga prioritas utama mereka.

30%

Waktu Eksekutif

Rata-rata persentase waktu yang dihabiskan CEO dan pemimpin senior untuk manajemen bakat di beberapa perusahaan terkemuka.

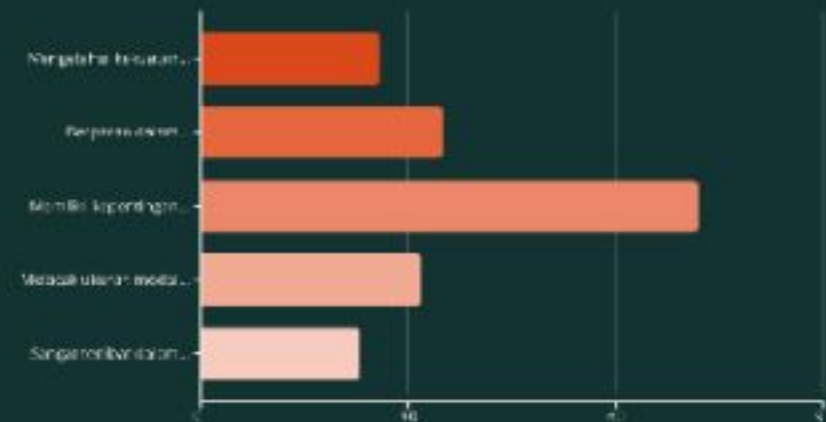
1/3

Komitmen GE

CEO GE, Jeff Immelt, menyatakan: "Mengembangkan dan memotivasi orang adalah bagian terpenting dari pekerjaan saya. Saya menghabiskan sepertiga waktu saya untuk orang."

CEO mungkin memiliki pengaruh tunggal terbesar terhadap efektivitas manajemen bakat dalam suatu organisasi. Komitmen dan keterlibatan CEO dan pimpinan senior merupakan persyaratan mendasar bagi manajemen bakat yang sukses. Mereka diharapkan tidak hanya menjadi juara dalam upaya dan menjadi parutan perilaku manajemen bakat bagi orang lain, tetapi juga bertanggung jawab atas hasil bakat.

Peran Dewan Direksi dalam Manajemen Bakat



Dewan Direksi perusahaan secara historis tidak menghabiskan banyak waktu untuk mengurus masalah bakat. Meskipun anggota dewan biasanya terlibat dalam proses seleksi dan pelat kompetensi untuk CEO dan eksekutif senior lainnya, mereka memiliki minat atau keterlibatan yang terbatas dalam upaya pengelolaan bakat yang lebih luas. Namun, seiring dengan semakin pentingnya pengelolaan bakat secara strategis, muncul tekanan untuk melibatkan dewan secara lebih aktif dalam mengelola bakat organisasi.

Peran Sumber Daya Manusia dalam Manajemen Bakat



Mitra Strategis

Fungsi Sumber Daya Manusia harus sama pentingnya secara strategis bagi suatu organisasi seperti halnya fungsi keuangan. Peran strategis terjadi ketika SDM

berpartisipasi dalam proses mendefinisikan strategi bisnis, mengajukan pertanyaan yang menggerakkan strategi untuk bertumbuh, dan merancang praktik SDM yang selaras dengan strategi bisnis.



Dukungan Bisnis

SDM perlu membantu manajer menjadi lebih efektif dan membuat keputusan manajemen sumber daya manusia yang lebih baik. Ini berarti bekerja sama dengan manajer bisnis untuk membuat keputusan talenta yang lebih baik dan memberikan wawasan tentang kebutuhan talenta.



Keahlian Bakat

Fungsi SDM harus memiliki staf yang sangat kuat — "talent techs" yang terdiri dari para profesional talenta, pekaing industri-organisasi, dan pakar subjek lainnya yang memiliki keahlian dalam talenta dan dapat menghubungkan hubungan antara strategi bisnis dan strategi talenta.

Peran Manajer Lini dalam Manajemen Bakat

Tanggung Jawab Bakat

93% pejabat perusahaan percaya bahwa manajer lini harus bertanggung jawab atas kekuatan kumpulan bakat mereka, tetapi hanya 3% pejabat yang berpikir bahwa hal itu benar-benar terjadi.



Kendala Umum

Kendala yang sering terjadi: manajer lini tidak cukup berkomitmen pada pengembangan orang, tidak mau membedakan pemain terbaik dari pemain rata-rata, dan tidak mengatasi kinerja buruk yang kronis.

Budaya Bakat

Perusahaan-perusahaan hebat yang paling sukses, seperti Johnson & Johnson dan GE, telah secara efektif menciptakan pola pikir atau budaya bakat di mana semua manajer bertanggung jawab dan bertanggung jawab atas manajemen bakat.



Peran Karyawan dalam Manajemen Bakat



Mengelola Karier

Karyawan didorong untuk mengendalikan karier mereka sendiri dan mengejar minat serta tujuan karier mereka sendiri. Mereka perlu aktif dalam mengidentifikasi peluang pengembangan dan mengkomunikasikan aspirasi karier mereka.



Pengembangan Diri

Individu perlu bertanggung jawab untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi mereka, memanfaatkan sumber daya pengembangan yang tersedia, dan mencari umpan balik untuk pertumbuhan berkelanjutan.



Kemitraan dengan Organisasi

Upaya pengelolaan bakat yang efektif adalah kemitraan antara individu dan organisasi. Karyawan perlu berpartisipasi aktif dalam proses bakat dan berkomitmen untuk mencapai keberhasilan bersama dengan organisasi.

Tanggung Jawab Bakat dalam Organisasi

Dewan Direksi	Memantau upaya pengelolaan bakat, terlihat dalam strategi bakat, memastikan ketersediaan bakat untuk keberhasilan jangka panjang, dan mengevaluasi efektivitas CEO dalam mengembangkan bakat.
CEO dan Eksekutif Senior	Menanamkan pola pikir bakat strategis, menetapkan standar bakat yang tinggi, membuat keputusan bakat yang ketat, memantau metrik bakat yang relevan, dan menjadi pendorong dalam pengembangan bakat.
Profesional SDM dan Bakat	Menjadi ahli dalam bidang bakat, memfasilitasi perencanaan bakat, membangun strategi bakat yang efektif, memantau efektivitas sistem bakat, dan bertindak sebagai agen perubahan untuk praktik bakat yang lebih baik.
Manajer Unit	Bertanggung jawab atas pengembangan dan keputusan bakat, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan bakat, serta mengambil peran aktif dalam mengelola bakat di seluruh organisasi.
Karyawan Individu	Mengelola pengembangan karier mereka sendiri, mencari peluang untuk pertumbuhan, memberikan umpan balik tentang sistem bakat, dan berpartisipasi aktif dalam proses bakat.

Tahapan Integrasi Manajemen Bakat



Integrasi pada Tiga Tingkatan



Tiga Proses Manajemen Bakat Inti

1

Menarik dan Mempertahankan

Proses untuk menarik orang ke perusahaan dan mempertahankan mereka. Ini mencakup strategi rekrutmen, employer branding, program onboarding, dan inisiatif retensi yang efektif untuk memastikan bakat terbaik bergabung dan tetap di organisasi.

2

Memilih dan Bertransisi

Proses untuk membantu orang mengambil peran baru. Ini melibatkan sistem seleksi yang efektif, pelatihan kesesuaian dengan peran, dan dukungan transisi untuk memastikan individu berhasil dalam tanggung jawab baru mereka.

3

Memobilisasi dan Mengembangkan

Proses untuk mendorong orang mengembangkan keterampilan baru dan mempertahankan kinerja tinggi. Ini mencakup program pengembangan, pelatihan, pendampingan, dan kesempatan belajar yang memungkinkan individu mencapai potensi penuh mereka.

ATTRACTION

TRANSITION

DEVELOPMENT

Isu Bakat Alami vs Dikembangkan

Pendekatan Bakat Alami

Percaya hanya pada bakat alami menyebabkan organisasi berfokus pada pendekatan seleksi bakat, karena diasumsikan bahwa akan ada sedikit pengembangan di tempat kerja. Begitu persyaratan pekerjaan berubah, pemegang jabatan dipindahkan, dan individu lain dipilih sebagai orang yang lebih cocok dengan persyaratan baru.

Pendekatan Bakat Dikembangkan

Hanya percaya pada bakat yang sudah berkembang akan menghasilkan sekelompok individu yang datang di awal karier mereka dan menggunakan upaya pengembangan yang ekstensif untuk membangun keterampilan mereka dari waktu ke waktu dan memilah individu yang paling banyak belajar dan berkembang.

Pendekatan Seimbang

Para eksekutif dan profesional SDM yang tercerahkan menyadari perlunya perpaduan antara upaya seleksi dan pengembangan. Mereka memahami bahwa upaya pengembangan yang dirancang dengan baik dapat secara signifikan membangun dan mengembangkan bakat alami seseorang.

Isu Inklusi Luas vs Sempit



Pendekatan Inklusi Sempit

Beberapa organisasi berfokus pada identifikasi individu-individu yang berpotensi untuk maju ke beberapa tingkatan dalam organisasi dan kemudian berinvestasi secara berbeda dalam pengembangan mereka. Kelompok bakat ini sering kali dipandang sebagai masa depan perusahaan.



Pendekatan Inklusi Luas

Organisasi lain tertarik untuk meningkatkan efektivitas semua karyawan dan secara umum mengikutsertakan lebih banyak karyawan dalam upaya pengembangan. Mereka berpendapat bahwa semua karyawan dapat berkontribusi untuk meningkatkan kinerja perusahaan melalui upaya kerja mereka sendiri.



Pendekatan Seimbang

Sebagian besar perusahaan memiliki pendekatan campuran, yang menawarkan peluang pengembangan khusus untuk kelompok bakat terpilih sekaligus menyediakan dukungan pengembangan bagi karyawan lain. Investasi selektif tetapi bukan investasi eksklusif, tampaknya menjadi pendekatan yang umum.

Manajemen Bakat di Masa Depan

1 Integrasi Strategis

Manajemen bakat akan semakin terintegrasi dengan strategi bisnis, dengan fokus yang lebih kuat pada bagaimana bakat dapat mendorong keunggulan kompetitif dan inovasi. Organisasi akan mengembangkan pendekatan yang lebih canggih untuk menyelaraskan strategi bakat dengan tujuan bisnis jangka panjang.

3 Tanggung Jawab Bersama

Manajemen bakat akan semakin menjadi tanggung jawab bersama di seluruh organisasi, dengan CEO, eksekutif senior, manajer lini, dan karyawan individu semua memainkan peran aktif. Pola pikir bakat akan tertanam lebih dalam dalam budaya organisasi.

2 Pengambilan Keputusan Berbasis Data

Analitik bakat akan menjadi lebih canggih, memungkinkan organisasi untuk membuat keputusan bakat yang lebih baik berdasarkan data. Namun, pendekatan ini perlu menyeimbangkan analisis masa lalu dengan prediksi masa depan untuk benar-benar strategi.

4 Pendekatan Global

Organisasi akan mengembangkan pendekatan yang lebih canggih untuk mengelola bakat global, dengan keseimbangan yang lebih baik antara standar global dan kebutuhan lokal. Mereka akan lebih efektif dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan bakat di berbagai pasar global.

Studi Kasus: Dampak Manajemen Bakat pada Kinerja Perusahaan

Berikut adalah ringkasan dari lima studi kasus terkemuka yang menunjukkan hubungan langsung antara manajemen bakat dan kesuksesan organisasi:

1. Studi McKinsey (2017, 2020)

Penelitian McKinsey menganalisis data 10 perusahaan AS yang mengadopsi sistem "genetik A" dibandingkan dengan organisasi lain.

- Produktivitas operasional meningkat 15% di atas rata-rata
- Profitabilitas rata-rata 10% lebih tinggi dari rata-rata
- Pengeluaran penjualan 17% lebih tinggi
- Pengembalian investasi rata-rata 22% di atas rata-rata industri

2. Studi Perusahaan Manufaktur

Penelitian tentang dampak pengembangan bakat manajemen:

- Mengetahui bahwa meningkatkan 10% hingga 15%
- Mengetahui bahwa investasi dalam pelatihan meningkatkan produktivitas 10%

3. Studi Collins & Porras (2004)

Analisis perusahaan pemenang kompetisi:

- Pengembalian rata-rata 10% lebih tinggi dari pasar rata-rata 10%
- Budaya kerja yang kuat berkontribusi pada pertumbuhan perusahaan
- Strategi strategi bisnis dengan strategi (struktur organisasi) tidak pernah berubah

4. Studi Hewlett Associates (2008)

Penelitian tentang 10 perusahaan terkemuka dalam manajemen sumber daya manusia:

- Pengeluaran pengembangan karyawan rata-rata 14,5% dalam 2008
- Rendahnya pengeluaran per karyawan rata-rata 14,2%
- Rendahnya dan nilai pasar yang lebih rendah

5. Studi Gartner & Raman (2006)

Penelitian tentang 10 perusahaan global terkemuka:

- Rendahnya dengan manajemen talenta lebih dari 10% nilai per karyawan