



PENDEKATAN “GOOD HANDS” ALLSTATE DALAM MANAJEMEN TALENTA

Berdasarkan wawancara antara Ed Liddy & Joan Crockett (CEO & SVP HR Allstate)

Rizki Novita Putri Ayudya (2421011019)

Adrian Kevin Prathama (2421011024)

Talitha Nahda Engrasia (2421011025)



Tujuan Pembelajaran

1

Memahami filosofi manajemen talenta berbasis strategi di Allstate.

2

Menjelaskan pengaruh kepemimpinan terhadap keputusan strategis SDM.

3

Mengkaji penerapan dan revisi *Critical Success Factors* (CSFs).

3

Menilai dampak sinergi antara strategi bisnis dan pengelolaan SDM.

LATAR BELAKANG ALLSTATE

Allstate merupakan salah satu perusahaan asuransi terkemuka di Amerika Serikat. Pada awalnya berada di bawah naungan Sears Roebuck & Co., Allstate akhirnya menjadi entitas mandiri pasca spin-off tahun 1995. Dalam kondisi persaingan pasar yang semakin ketat dan tuntutan akuntabilitas kepada pemegang saham, Allstate melakukan transformasi besar-besaran terutama dalam hal pengelolaan talenta.



Kepemimpinan yang Menentukan Arah

Ed Liddy, yang berasal dari latar belakang keuangan, membawa perspektif baru ke dalam Allstate. Berbeda dengan tradisi sebelumnya yang hanya mempromosikan eksekutif dari latar belakang penjualan asuransi, Ed menempatkan manajemen talenta sebagai pilar strategis utama. Joan Crockett, yang berasal dari operasional dan kemudian memimpin divisi SDM, menjadi mitra penting dalam menyelaraskan strategi bisnis dan keputusan SDM.



Filosofi “Orang Baik”

Allstate menganut filosofi bahwa pada dasarnya orang ingin melakukan hal yang benar dan sukses dalam karier. Tantangannya adalah menyediakan alat, struktur, dan ekspektasi yang jelas. Dari situlah konsep Critical Success Factors (CSFs) dibangun untuk memandu perilaku dan akuntabilitas secara konsisten di seluruh organisasi.



Tantangan & Peluang: Agen Allstate

Salah satu transformasi paling signifikan terjadi pada struktur agen. Ed memutuskan mengubah agen dari karyawan menjadi kontraktor independen. Langkah ini memberikan insentif ekonomi nyata bagi agen untuk mengembangkan bisnis mereka sendiri, sekaligus menyelaraskan kepentingan agen dengan tujuan perusahaan.



Prinsip 80/20 dalam Manajemen Talenta



Ed menerapkan prinsip 80/20 untuk manajemen talenta: fokus pada 20% posisi atau individu yang memberi 80% pengaruh terhadap performa strategis. Artinya, tidak semua peran perlu investasi SDM yang sama. Pendekatan ini mendorong segmentasi dan alokasi sumber daya yang lebih efisien.



Penerapan CSFs Pertama

Delapan CSFs pertama dikembangkan untuk menilai dan mengembangkan pemimpin di Allstate. Ini termasuk “berpikir strategis”, “memimpin perubahan”, “mengembangkan orang lain”, dan “bertanggung jawab terhadap komitmen”. CSFs ini diterapkan dalam promosi, evaluasi kinerja, dan kompensasi.

360-Degree Feedback dan Integrasi CSF

CSF kemudian diintegrasikan dengan 360-degree feedback. Evaluasi kepemimpinan tidak lagi hanya berbasis kinerja finansial, tetapi juga perilaku. Nilai dari feedback ini menjadi 50% dari total evaluasi kinerja, mempertegas pentingnya kepemimpinan berbasis nilai dan perilaku.



Penyempurnaan CSFs

Allstate kemudian menyempurnakan CSFs menjadi lebih terstruktur dan preskriptif. CSFs baru dibagi ke dalam empat "superfaktor":

Thought Leadership ☒

Results Leadership ☒

People Leadership ☒

Personal Leadership ☒



Contoh Kompetensi Baru

Thought Leadership: memiliki wawasan pasar, mendorong inovasi



Results Leadership: eksekusi, fokus pada hasil dan pelanggan.



People Leadership: menginspirasi, membangun tim, komunikasi.



Personal Leadership: adaptif, integritas, pembelajar sepanjang hayat.





Sinergi dengan Proses HR

CSFs baru digunakan untuk menyelaraskan seluruh proses SDM:



Perekrutan dan wawancara (dengan panduan perilaku per level)



Pelatihan internal dan eksternal



Coaching & mentoring



Penilaian dan promosi

Pengaruh Budaya Organisasi

Budaya Allstate yang analitis dan berbasis data sangat mendukung penerapan CSF. Segmentasi pelanggan dan risiko telah menjadi kebiasaan, sehingga segmentasi talenta pun mudah diterima. Bahasa yang digunakan oleh pemimpin mencerminkan terminologi strategis perusahaan.





DAMPAK PADA KEPUTUSAN NYATA

Ed dan Joan tidak hanya merancang sistem, tetapi juga menggunakannya untuk mengambil keputusan nyata. Pemimpin dengan hasil tinggi tetapi perilaku menyimpang diberi coaching atau disingkirkan. Ini menunjukkan bahwa perilaku sama pentingnya dengan hasil.



Profit Sharing sebagai Insentif Strategis



Allstate mengembangkan sistem profit sharing luas. 85% karyawan ikut serta, dan kontribusi mereka diimbangi dengan saham Allstate. Kebijakan ini menyampaikan pesan bahwa ketika perusahaan berhasil, semua karyawan juga mendapat manfaat.



Waktu CEO untuk SDM

Ed menyatakan bahwa ia menghabiskan hingga 50% waktunya untuk isu-isu yang berkaitan dengan SDM dan talenta. Fokusnya adalah pada kelompok eksekutif dan high-potential, dengan perhatian khusus pada suksesi, keberagaman, dan pengembangan.

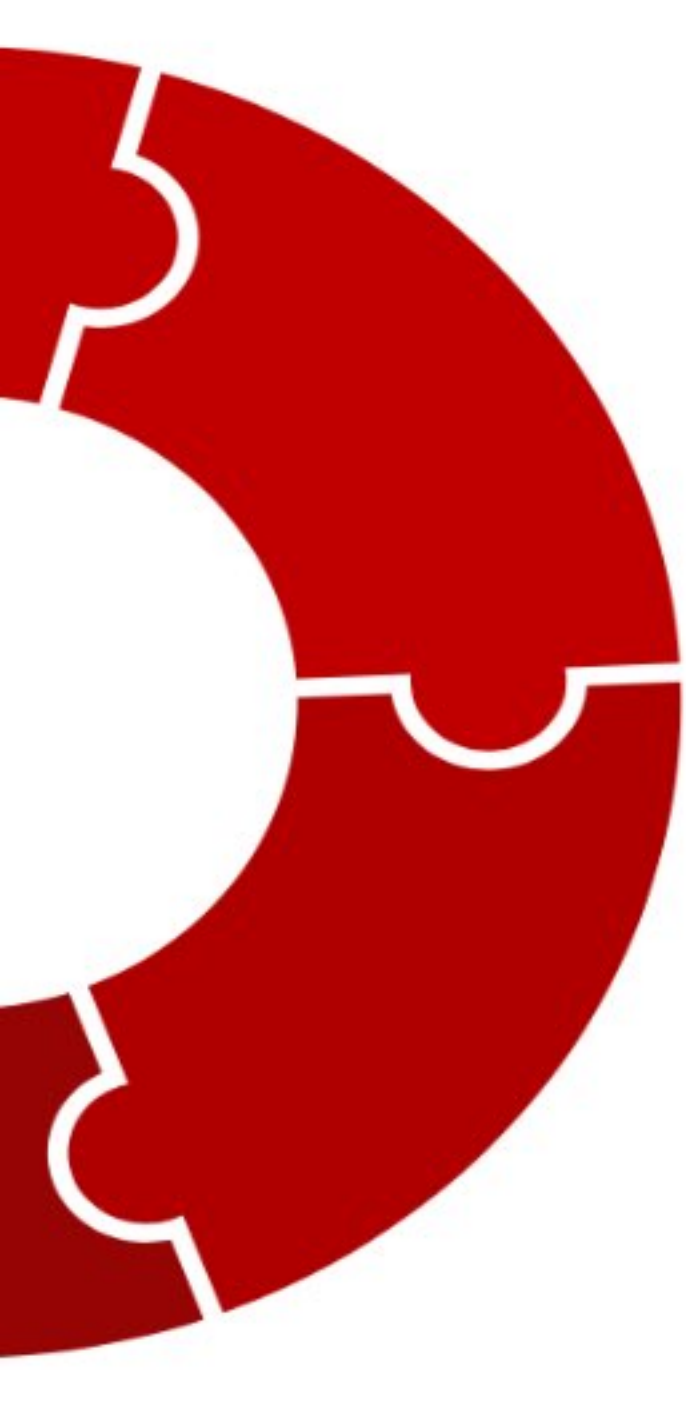




Indikator Keberhasilan Sistem

Tanda keberhasilan sistem CSF antara lain:

- **Kualitas pertanyaan dalam pertemuan town hall meningkat (fokus strategi).**
- **Peningkatan pemahaman terhadap hubungan antara perilaku dan hasil bisnis.**
- **Ketersediaan talenta untuk posisi kritis meningkat.**



Kesimpulan

Kesuksesan Allstate dalam manajemen talenta mencerminkan filosofi yang konsisten:



Asumsikan orang ingin sukses.



Berikan panduan jelas.



Fokus pada hal yang berdampak besar.

Studi Kasus

Perusahaan: Unilever

Industri: Produk Konsumen Global

Tantangan

Unilever menghadapi tantangan dalam menyesuaikan keterampilan karyawan dengan kebutuhan masa depan, terutama dalam menghadapi disrupsi digital dan perubahan cara kerja akibat pandemi COVID-19.

Solusi Strategis

Dipimpin oleh Leena Nair, Chief Human Resources Officer saat itu, Unilever meluncurkan beberapa inisiatif:

1. **Reskilling dan Upskilling:** Menargetkan semua karyawan memiliki keterampilan yang relevan untuk masa depan pada tahun 2025.
2. **Program U-Work:** Memberikan fleksibilitas bagi karyawan untuk bekerja dalam jangka waktu yang lebih pendek dengan tetap mendapatkan keamanan kerja dan manfaat.
3. **Eksperimen Empat Hari Kerja:** Menguji coba minggu kerja empat hari di Selandia Baru untuk meningkatkan keseimbangan kerja dan kehidupan.
4. **U-Renew:** Memungkinkan karyawan mengambil cuti untuk pendidikan atau pelatihan ulang dengan dukungan finansial dari perusahaan.

Hasil

- Peningkatan fleksibilitas dan kesejahteraan karyawan.
- Peningkatan retensi dan kepuasan kerja.
- Pengembangan keterampilan yang relevan dengan kebutuhan masa depan perusahaan.





THANK YOU