

**KAJIAN AWAL TENTANG  
MEMBANGUN SUMBERDAYA MANUSIA BERBASIS BAKAT**  
Oleh: Heru Susilo

**ABSTRACT**

The organization main resource is human resource so that organization performance is depend on labour work performance. Ability and motivatin of work are believed as supporting valuable toward work performance. There are two concepts that used by management in order to increase work performance; first human resource application based on competency and talent. Human resource based on competency is introduced by David McClelland 33 years ago, this concept develop and globally known without compeition. But, with better service quality that qlaim from organization, management practician feel that human resource development concept reformation is needed, from based on competency become talent. If the fist concept, the human must doing adaptation with the job, then ecent concept, the job must be propper with the human. The second concept recently is believed more realistic in order to increase organizatin performnce quality.

**ABSTRAK**

Sumberdaya Organisasi utama adalah sumberdaya manusia. Oleh karena itu kinerja organisasi sangat tergantung dari prestasi kerja karyawannya. Kemampuan dan semangat kerja dipandang sebagai variabel yang mendukung terhadap prestasi kerja ini Ada dua konsep yang dianut oleh manajemen dalam upaya meningkatkan prestasi kerja, pertama pengembangan sumberdaya manusia berbasis kompetensi dan pengembangan sumberdaya manusia berbasis bakat. Sumberdaya manusia berbasis kompetensi telah dikenalkan oleh David McClelland sekitar 33 tahun yang lalu, konsep ini berkembang dan terus mendunia seolah tanpa pesaing. Namun dengan tuntutan kualitas pelayanan yang lebih baik dari organisasi, para praktisi manajemen merasa perlu ada pembaharuan konsep pengembangan sumberdaya manusianya, dari berbasis kompetensi menjadi berbasis bakat. Bila konsep pertama manusialah yang harus menyesuaikan dengan pekerjaan, maka konsep sekarang pekerjaanlah yang harus sesuai dengan orangnya. Konsep kedua ini saat sekarang dipandang lebih realitis dalam memajukan kinerja organisasi dengan optimal.

**Pendahuluan**

Pencipta memberikan bekal manusia untuk bersikap dan berperilaku cerdas dan sekaligus cerdas untuk memenuhi kebutuhannya. Bekal yang dikaruniakan inilah manusia hidupnya menjadi lebih mudah, lebih enjoy dalam beraktivitas sehingga memiliki produktivitas dan performa yang optimal. Bekal ini disebut dengan bakat/talenta sebagai potensi yang siap tumbuh dan berkembang sesuai fithrahnya. Bakat atau talenta ini sering diibaratkan sebuah pedang atau intan, sering diasah ia mengkilap dan tajam, konon pedang tajam dapat membelah tujuh seutas rambut, benda sekeras apapun di jagad ini konon dapat terbelah dengan intan, intan bukan hanya berbakat

pembelah benda keras, melainkan ia memiliki potensi sebagai benda yang amat indah, intan adalah sebagai perhiasan yang mahal harganya. Pedang diasah maka tumbuh potensinya untuk membelah tujuh utas rambut, namun bila dibiarkan, akan berkarat, rusak dan hancur. Akankah manusia demikian?

Manusia diangkat Pencipta sebagai kholifah di muka bumi, bukan hanya bisa membelah rambut atau membelah benda sekeras apapun, melainkan mendapat amanah menjaga kesetimbangan bumi dan seisinya sehingga bumi menjadi makmur, namun sebaliknya manusia juga berpotensi dapat merusak bumi, semesta dan seisinya, bila bakat dan potensinya tidak tumbuh dan berkembang sesuai fitrah. Ali bin Abu Thalib menjadi intan yang mengkilap saat mendengar wahyu diturunkan kepada Rosul Allah. Ali bin Abu Tholib memiliki kecerdasan dan kecerdikan menangkap wahyu yang diturunkan kepada Rosul Allah saat itu, sehingga beliau dijuluki tokoh keilmuan, begitu juga Mahatma Gandhi, Soekarno dan sedertetan tokoh yang lain, mereka memiliki ketokohan sesuai dengan bakat dan potensi yang ada pada dirinya. Mereka telah menjadi pedang tajam, intan yang indah, karena diasah, ditimpa, dan dipertajam. Bakat/talenta inilah saat ini menjadi sorotan para praktisi dan entrepreneur dalam upayanya mendapatkan sumberdaya manusia yang handal, cerdas dan produktif.

Saat ini banyak perusahaan multi nasional yang masuk ke Indonesia mencari talenta lokal untuk diasah menjadi sumberdaya "global".Sangat besar tantangan local talent untuk berkembang, apalagi di perusahaan multinasional. Bukan semata bahasa Inggris bukan bahasa ibu kita, tapi lebih dari itu diperlukan global competency dengan standar yang berlaku di mana-mana, demikian diungkapkan oleh Quality Directur pada GE Finance Saidinur Anwar dalam Indonesia Career Conference 2007 di Jakarta. Dalam kaitannya dengan dunia pendidikan ada yang menyarankan agar sistem kurikulum lebih memperhatikan "softer" management competency daripada hanya berfokus pada technical skills.

### **Mengenal Bakat/talenta.**

Dalam beberapa tahun terakhir ini, sejumlah penelitian dilakukan untuk mencoba memahami mengapa beberapa orang sukses dalam hidup sementara yang lain tidak. Para psikolog telah menyelidiki tidak adanya korelasi positif antara IQ dengan kesuksesan di tempat kerja terutama dalam hubungan-hubungan personal. Orang-orang yang palng cemerlang dan terbaik tidak selalu sukses, karena itu, bagaimana kita bisa meramalkan siapa yang akan sukses dan membuat pilihan-pilihan terbaik tentang manusia dan pekerjaan-pekerjaan? Pada tahun 1973 David McClelland (Nick Boulter, 2003:36) menerbitkan sebuah makalah yang berjudul "Testing for competence rather than for intelligence". Dalam makalah itu, McClelland merangkum sejumlah penelitian yang menunjukkan bahwa tes-tes aptitude yang secara tradisional digunakan oleh psikolog untuk meramalkan kinerja, ternyata tidak berhasil:

- Mereka tidak mampu meramalkan kinerja
- Tes-tes seringkali berbasis kultur dan karenanya rentan terhadap bias

Ukuran-ukuran lain seperti hasil-hasil ujian dan rujukan-rujukan ternyata sama jeleknya dalam meramalkan kesuksesan. Pada kaitan ini, Mauner dalam Sheal (2003:47) selama bertahun-tahun mengkaji kemampuan manusia, ia berkesimpulan bahwa bukanlah

kamampuan manusia itu sudah baku pada satu bentuk atau titik tertentu (*not fixed ability*), tetapi sebuah kemampuan yang sifatnya terus berkembang (*developing abilities*). Untuk itulah energi potensial itu dibutuhkan pembangkit, pengolahan atau pendeknya bisa disebut proses aktualisasi. Di bawah ini adalah beberapa proses yang dilakukan:

### **1. Hasrat sejati (inner calling)**

Di sini yang perlu dilakukan adalah menemukan keinginan-keinginan yang selalu mendorong seseorang untuk meraihnya atau melakukannya. Konon, di setiap diri manusia sudah dipasang semacam stasiun radio yang selalu menyuarakan dorongan kepada kita untuk melakukan sesuatu yang sifatnya sangat spesifik. Inilah yang disebut hasrat sejati – yaitu sebuah hasrat yang terus menggelora di dalam diri kita. Supaya hasrat sejati itu teratur dan tersalurkan, cobalah merumuskan dan memperjuangkan tujuan hidup yang sudah kita buat berdasarkan kemampuan kita hari ini. Dari inner calling ini maka, “Setiap orang memiliki bara api yang menyala-nyala di dalam hatinya untuk meraih sesuatu. Tujuan hidup adalah alat untuk menemukannya dan menjaganya supaya tetap menyala.”

### **2. Pembuktian diri**

Membuktikan diri artinya kita memunculkan ide, gagasan atau keinginan lalu kita memperjuangkannya sampai berhasil. Agar kita tidak terlalu sering gagal, pilihlah yang kira-kira bisa kita lakukan dengan kapasitas yang kita miliki hari ini. Semakin banyak yang bisa kita realisasikan, semakin tahu di mana sebetulnya keunggulan dan kelemahan kita. “Selama Anda belum bisa melihat hasil karya Anda, selama itu pula Anda belum tahu kemampuan Anda.” Biasanya, selama kita belum bisa membuktikan apa yang sanggup kita lakukan (menghasilkan kreasi atau karya), penilaian kita tentang kemampuan kita masih belum akurat. Terkadang kita hanya merasa mampu padahal belum tentu kita memiliki kemampuan. Pembuktian adalah jalan untuk mengetahui apakah kita sudah memiliki kemampuan atau baru merasa mampu.

### **3. Perbandingan positif**

Ini juga bisa kita lakukan. Tehniknya, kita dapat membuat perbandingan antara kita dengan orang lain. Orang lain itu bagaikan cermin buat kita. Mengetahui di mana keunggulan dan kelemahannya, biasanya akan menunjukkan di mana keunggulan dan kelemahan kita. Tehnik melihat dan melakukan sesuatu dengan orang lain (bersinergi atau bekerja sama) inilah yang pernah dilakukan Bruce Lee. Cuma ada satu yang perlu dicatat. Model perbandingan yang kita butuhkan adalah perbandingan positif. Maksudnya, kita membandingkan diri kita dengan orang lain, bukan untuk tujuan yang macam-macam, tetapi murni untuk memperbaiki diri.

### **4. Pengasahan (Practicing)**

Konon, sekitar tahun 1998, tim ahli dari Universitas Exter di Amerika pernah melakukan studi terhadap kehidupan orang-orang berprestasi, seperti Mozart, Picasco,

dan macam-macam. Hasilnya, mereka merekomendasikan kepada umat manusia untuk membuang mitos yang selama ini diyakini. Mitos seperti apa yang biasa kita yakini? Kita sering meyakini bahwa orang-orang berprestasi tinggi itu meraih prestasinya karena Tuhan “mengistimewakan” mereka dengan bakat yang dimiliki sementara kita bukan seperti mereka. Mengapa keyakinan semacam ini disebut mitos? Telaah di lapangan menyimpulkan, ternyata bukan karena bakat semata yang membuat mereka berhasil. Memang benar, mereka meraih prestasi tinggi karena punya bakat, ada peluang, ada dukungan dan ada pelatihan, tetapi faktor yang paling banyak mendukung keberhasilan mereka adalah “practicing” atau mengasah bakat, keunggulan atau kelebihan alamiah yang melekat pada dirinya. “Orang selalu berkata kepada saya bahwa bakat saya dan kejelian saya yang menjadi alasan kesuksesan saya. Mereka tidak pernah berkata tentang praktek, praktek, dan praktek yang saya jalankan.”

## **5. Penempatan / penyaluran**

Tidak semua keunggulan alamiah itu berada di lokasi yang sangat jauh dari kita sehingga kita perlu mencarinya setengah mati. Ada kalanya bisa muncul dari hobi, kegemaran-kegemaran kecil, kegiatan tertentu yang kita lakukan tanpa beban seperti orang main-main atau dari hal-hal yang sangat dekat dengan kebiasaan kita sehari-hari. Di sini yang dibutuhkan adalah menyalurkan atau menempatkannya pada saluran atau bidang-bidang yang kira-kira menguntungkan kita lalu kita perbaiki dan kita kembangkan. Berkaitan dengan dengan energi potensial dari dalam diri ini Marie Dalloway dalam Clutterbuck (2003:78). mensyaratkan adanya lima hal mendasar bagi seorang atlet untuk mengaktualkan bakat potensialnya, yaitu:

1. Bakat (Talent)
2. Kemauan keras untuk maju (Steel Will).
3. Dedikasi (cinta pekerjaan atau profesi)
4. Pembinaan dan Latihan
5. Training – diri

Sidney Moon dalam konferensi tahunan kedelapan tentang bakat di Yunani pada tahun 2002 (<http://www.talentaweb.com>) menjelaskan bahwa supaya bakat seseorang itu muncul dan bermanfaat bagi orang itu (ter-aktualkan), maka ini menuntut tiga hal, yaitu:

1. Kemampuan memahami diri (tahu kelebihan, tahu kelemahan, tahu tujuan)
2. Kemampuan membuat keputusan hidup yang bagus (berpikir positif, ber-aksi positif, bergaul di lingkungan kondusif)
3. Kemampuan mentaati disiplin–diri (kemauan, ketekunan, kegigihan, dst)

Harus diakui memang bahwa ada rahasia Pencipta di balik istilah bakat itu. Maksudnya, bakat dalam arti keunggulan alamiah (potensi) memang dimiliki oleh semua orang, tetapi kenyataannya ada orang yang tahu (“ditunjukkan”) harta karunnya lebih dini sementara yang lain tidak. Ada bakat tertentu yang punya nilai sendiri untuk masa tertentu sementara yang lain tidak atau belum. Tampaknya kekuatan manusia terletak pada tiga hal yaitu , bakat, pengetahuan dan ketrampilan. Bakat adalah pola pikir, perasaan atau perilaku alami yang kita miliki. Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang kita pelajari dalam hidup ini. Sedangkan ketrampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang kita kuasai karena kita melatih atau melakukannya secara terus menerus.

Bertolak dari hal di atas maka secara jelas dapat diketahui bahwa bakat hanya salah satu dari 3 aspek kekuatan manusia. Bakat adalah sesuatu yang sudah kita bawa sejak lahir dan merupakan anugerah Pencipta yang harus disyukuri. Jangan pernah menyesali bakat yang telah diberikan-Nya. Jika merasa bakat kurang maka kembangkanlah 2 aspek lainnya yakni pengetahuan dan ketrampilan.

Setiap orang adalah individu yang unik, yang bertanggungjawab atas dirinya sendiri untuk menemukan misi hidupnya masing-masing. Agar memiliki performa optimal, tentunya sangat pas apabila seseorang beraktivitas sesuai dengan keunikan yang melekat pada dirinya, jika diibaratkan jadilah ikan yang hidup di air, atau burung yang terbang di udara. Akankah demikian? Mengapa tidak? Pencipta telah mengkaruniakan itu semua kepada setiap manusia, mengkaruniakan bakat atau talenta sebagai potensi untuk di asah, dilatih sehingga misi hidupnya untuk meraih kepuasan dan kebahagiaan hidup di dunia dan akhirat dapat dicapinya. Betapa pentingnya tentang bakat dan potensi pada diri seseorang bagi pencapaian misi hidupnya inilah, pada akhir-akhir ini banyak bermunculan sederetan kajian, konsultan yang memfokuskan pada bakat/talenta pada diri seseorang. Berikut beberapa isu yang sering terdengar dalam upaya untuk mengenali bakat pada diri sendiri yang tentunya masih berupa hipotesis, pertama, adalah *reaksi spontan*, kedua adalah *tanda masa kecil*, dan ketiga adalah *kepuasan*. Hipotesis ini ingin mencoba mengangkat fakta empiris.

### **Reaksi spontan**

Langkah pertama mengenali bakat adalah memperhatikan reaksi spontan terhadap situasi yang muncul. Dugaan untuk mengenal bakat dari reaksi spontan ini mendiagnose seseorang mengenali reaksi spontan yang dialami seseorang. Hasilnya adalah ia orang praktis? Ataukah orang analitis? Apakah ia adalah orang yang waspada (sehingga melakukan konfirmasi lebih dahulu)? *Semua reaksi spontan ini menunjukkan bakat mental yang sering disebut kepribadian.*

### **Tanda masa kecil**

Tanda masa kecil (*yearnings*) menunjukkan bakat natural seseorang. Contoh tanda masa kecil ini misalnya Von Neumann(<http://www.talentaweb.com>., lahir di Hungaria tahun 1903, adalah perumus dasar-dasar komputer. Pada usia 6 tahun telah mampu menghitung

pembagian 8 angka hanya di kepala. Pada usia 8 tahun dia sudah belajar kalkulus. Dia juga punya ingatan fotografik, cukup membaca sekilas buku telepon, dia bisa mengingatnya kembali dengan persis. Von Neumann menjadi peletak dasar-dasar komputer. Dia juga arsitek yang merancang bom atom Fat man, yang dijatuhkan di Nagasaki oleh tentara sekutu. Contoh lain misalnya Anna Mary Robertson Moses lahir di pertanian dekat New York. Sejak kecil dia senang mencampur warna, dan membuat sketsa indah dari berbagai buah-buahan. Namun kehidupan pertanian membuatnya tak lagi melukis hingga 40 tahun lamanya. Pada usia 78 tahun barulah dia memiliki waktunya untuk melukis. Selama 23 tahun kemudian hingga saat kematiannya, Moses melukis ribuan karya, dan kemudian terkenal sebagai artis lukis Grandma Moses (<http://www.talentaweb.com>). Selain mengenal bakat dari tanda masa kecil, umumnya juga melihat tanda “cepat belajar” Cepat belajar (*rapid learning/ fast learning*) merupakan tanda bahwa seseorang berbakat pada bidang tersebut. Terkadang yang bersangkutan tidak menyadari hal itu, sampai suatu ketika mendapat kesempatan mempelajari hal baru, dan begitu mudah menguasainya. Misalnya JK Rowling, penulis Harry Potter, juga tidak menyadari punya bakat mendongeng hingga teman-teman anaknya menyatakan begitu menariknya kisah Harry Potter. Kini dia wanita kedua terkaya di Inggris, kalah hanya oleh Ratu Elizabeth. *Tanda-tanda masa kecil ini dipandang menunjukkan bakat natural atau alami.*

## **Kepuasan**

Salah satu ciri yang umum digunakan untuk mengetahui bahwa seseorang pada jalur yang benar adalah kalau seseorang merasa puas dengan apa yang dilakukan. Orang-orang yang sukses di berbagai bidang menunjukkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka, baik pekerjaan itu menghasilkan banyak uang maupun tidak. Kalau seseorang senang melihat orang lain tumbuh karena bimbingannya boleh jadi yang bersangkutan berbakat menjadi pembina/pendidik. Seringkali yang membuat puas bukanlah sesuatu yang tampak secara fisik. Dalam kaitan pengenalan bakat atau talenta ini Domingo (Digest, August 2005:7) menyarankan agar kita mencari bidang pekerjaan yang membuat kita bergairah (*passion*) atau bidang yang kita ahli (*strength*). Setidaknya 10 indikasi yang kalau sebuah bidang pekerjaan merupakan talenta seseorang, yaitu:

1. kita menyukai pekerjaan tersebut,
2. kita mau melakukan pekerjaan tersebut meski tidak dibayar,
3. kita merasakan kemudahan ketika melakukan pekerjaan tersebut,
4. kita terus bertumbuh dalam bidang pekerjaan tersebut,
5. kita sering dipuji orang karena pekerjaan tersebut,
6. kita bersemangat ketika membicarakan pekerjaan tersebut,
7. kita sering lupa waktu ketika melakukan pekerjaan tersebut,
8. kita merasa puas ketika melakukan pekerjaan tersebut,
9. kita merasa bangga bisa melakukan pekerjaan tersebut,

10. kita mudah mempengaruhi orang dalam bidang pekerjaan tersebut.

### **Membangun Organisasi Berbasis Talenta, mungkinkah?**

Apabila benar bahwa talenta atau bakat diibaratkan sebagai pedang atau intan, atau seseorang yang telah berkembang talentanya ibarat ikan berenang, atau burung terbang, maka membangun manusia berbasis talenta menjadi suatu keharusan. Karyawan potensial, yang memiliki talenta, sangat menentukan keberhasilan perusahaan untuk jangka waktu yang panjang. Manusia memainkan peran terpenting di dalam membangun, mengelola, dan mengembangkan perusahaan. Mulai dari pemilihan fokus bisnis hingga menjadikannya sebagai perusahaan hebat, manusialah yang melakukannya. Punya modal (financial capital) atau modal-modal lainnya, tanpa modal manusia (human capital) sulit bagi perusahaan untuk meraih sukses. Sebaliknya, faktor modal manusia bisa mempersatukan modal-modal lain tersebut untuk mewujudkan keberhasilan perusahaan. seperti ditegaskan oleh Dave Ulrich dalam Dale (2003:123).

Peran penting dari modal manusia itu semakin meningkat di saat memasuki era pengetahuan (knowledge era), abad informasi (information age), atau ekonomi kreatif (creative economy) saat ini. Modal manusia menggeser modal finansial sebagai sumber terpenting dari pertumbuhan dan kesejahteraan. Sedikit contoh, keberhasilan Cina yang luar biasa di bidang perekonomian dalam dua dekade terakhir tidak bisa dipisahkan oleh modal manusia tadi. Bangsa Cina dikenal ulet dan produktif dalam bekerja. Kekuatan ini menjadi daya tarik bagi masuknya modal global ke dalam perekonomian Cina dapat meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan kesejahteraan masyarakat secara cepat.

Saat ini para praktisi sumberdaya manusia sedang aktif mengkampanyekan peran barunya sebagai partner bisnis strategis. Hal ini dapat dilakukan melalui proses seleksi yang jitu untuk membawa orang-orang berkualifikasi terbaik guna menjawab kebutuhan bisnis perusahaan. Tentu saja, melakukan proses seleksi berkualitas. Setiap posisi memerlukan metode seleksi yang unik, yang boleh jadi berbeda dari posisi lainnya. Umumnya untuk posisi marketing misalnya tes presentasi lebih sesuai karena untuk melihat keterampilan komunikasi, tetapi belum tentu sesuai diterapkan untuk mengukur kemampuan akurasi bagi posisi akuntansi.

Untuk mendapat sumberdaya yang benar-benar cocok pada posisinya, manajer sumberdaya manusia dalam menyeleksi pelamarnya biasanya menggunakan lebih dari satu dimensi. Umumnya tes-tes yang dilakukan tidak hanya menyangkut ranah kognitif saja melainkan memasuki ranah afektif maupun psikomotorik. Teknik ini dilakukan karena untuk mencari sumberdaya yang berbakat tidak hanya mengandalkan penguasaan materi yang bersifat hard skill namun yang lebih utama adalah penguasaan yang memasuki ranah soft skill. Oleh karenanya, para praktisi sumberdaya manusia dituntut untuk menggunakan lebih dari satu teknik seleksi. Pengalaman sering membantu untuk menentukan kombinasi teknik seleksi mana yang tepat untuk posisi tertentu, dan mana yang baik untuk posisi lainnya. Kompetensi formal yang dimiliki oleh pelamar tidak selamanya dapat menjamin ia cocok menduduki posisi yang sesuai. Para praktisi sumberdaya manusia mulai mengembangkan teknik seleksi berdimensi talenta daripada berdimensi kompetensi. Teknik seleksi berbasis kompetensi atau sering dikenal dengan Competency Base Human Resource Management (CBHRM) mulai dikembangkan

menjadi Talenta Base Human Resource Management (TBHRM). Pada seleksi konsep CBHRM ini, oranglah yang harus menyesuaikan pekerjaan, sedangkan pada konsep TBHRM pekerjaanlah yang harus menyesuaikan orang.

Ketepatan teknik seleksi memiliki peran yang amat menentukan dalam mencapai performa manajemen, karena ketidakcocokan posisi yang ditempati oleh seorang karyawan, akan menyebabkan terhambatnya kemajuan perusahaan, sebab karyawan tidak akan pernah menunjukkan performa maksimalnya untuk meningkatkan kinerjanya. Oleh karenanya manajer sumberdaya manusia harus sigap dan tanggap dalam menghadapi hal ini. Unit sumberdaya manusia di masa sekarang tidak melulu megurusi administrasi dan birokrasi karyawan namun perannya sekarang menjadi strategis untuk berkolaborasi dengan divisi lain yakni menjadi partner yang cukup strategis perannya dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Bagaimana tidak, kemampuan dan ketepatan insting manajer sumberdaya manusia dalam menempatkan karyawan sangat penting. Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan sebelum karyawan baru tersebut menempati posisi adalah digunakan untuk mengimplementasikan bakat dan meningkatkan skill karyawan tersebut, di samping juga untuk orientasi budaya perusahaan kepada karyawan baru .

Organisasi tidak cukup memiliki orang yang berbakat di dekatnya lalu dibiarkan begitu saja, tanpa memberi kesempatan kepada mereka untuk tumbuh dan berkembang. Benih atau bibit unggul tak akan menghasilkan apapun bila benih dibiarkan saja tanpa perawatan tanpa diberi kesempatan untuk tumbuh. Manajemen yang cerdas menempatkan orang-orang berbakat yang dimilikinya ditempatkan pada tempat yang tepat, dipelihara dengan training yang tepat, dikembangkan karirnya, dan dimotivasi dengan reward yang layak dan adil. Komitmen dan profesionalisme orang-orang berbakat haruslah diperlihara dengan tepat oleh manajemen sehingga mereka tetap bersedia dengan kesungguhan hati tanpa terpaksa sedikitpun untuk tetap mengabdikan dirinya untuk kepentingan organisasi. Apa yang sepantasnya dilakukan oleh manajemen agar orang berbakat didekatnya terus mampu memberikan performanya? *Pertama*, manajemen tentunya harus dapat memelihara iklim organisasi yang sehat, *kedua*, manajemen dapat membangun budaya organisasi yang memungkinkan setiap anggota organisasi dapat bangga terdapat budaya organisasinya yang dibangun bersama, *ketiga*, manajer sebagai pemimpin organisasi tidak cukup hanya menjalankan fungsi-fungsi manajemen seperti merencanakan, mengorganisasikan anggotanya, mengarahkan dan mengendalikan orang-orangnya, melainkan dapat menjadi pemimpin bagi seluruh anggota organisasi, yang secara ideal dan bijak telah diungkapkan oleh Ki Hajar Dewantoro dengan petuahnya yang cerdas sekaligus cerdas yakni "Ing Ngasro Sung Tulodho, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani".

Orang yang berbakat tentunya bekerja atas dasar kompetensinya, oleh karenanya manajemen harus dapat menerapkan "siasat" yang cerdas dalam mempromosikan mereka. Meskipun manajemen dapat memilih siasat rekrutmen bagi anggotanya untuk dikembangkan karirnya dan dipromosikan, manajemen hendaknya tidak gegabah dalam menerapkan pola *merit*, *spoil*, maupun *nepotismenya*. Ketidak tepatan dalam mengimplementasikan siasatnya dapat menjadikan kontra produktif bagi orang-orangnya yang berbakat. Jenjang karirnya patut menjadi perhatian dan direncanakan secara selaras



dan setimbang antara perencanaan karir organisasi dengan perencanaan karir pribadinya,. Salah-satu prinsip atau filosofi utama yang umum dipakai di dalam membuat career plan/career growth atau pola karir karyawan adalah bahwa promosi dan pengembangan karir karyawan didasarkan atas kompetensi dan bukan berdasarkan umur karyawan, kecuali pada pekerjaan-pekerjaan dimana umur menjadi sesuatu yang secara hukum menjadi persyaratan kerja. Menerapkan umur sebagai dasar pengembangan karir karyawan akan dapat mengurangi motivasi anggotanya dalam berprestasi karena promosi akan bersifat “menunggu” dan akan terjadi berdasarkan senioritas.

Manajemen talenta merupakan pengembangan sumberdaya manusia berdasarkan bakat yang dimiliki oleh seseorang. Manajemen berbasis talenta mengubah pendekatan superman menjadi superteam. Dulu indikator orang yang memiliki kinerja tinggi diukur rajin atau tidaknya masuk kerja, seperti halnya saat sekolah. Hal demikian tidaklah terlalu salah, tetapi hal itu terlalu standar, sekarang bukan hanya sekadar masuk kerja, tetapi setelah bekerja orang itu menghasilkan apa. Oleh karena itu paling tidak ada tiga persyaratan bagi manajemen untuk membangun manajemen berdasarkan talenta ini, pertama orang-orangnya haruslah yang memiliki *commitment*, *bercaracter* dan tentunya adalah *competence*.

Konsep manajemen talenta ini diyakini lebih baik dari konsep manajemen sumber daya manusia lainnya. Sebagai contoh yang pertama, dalam hal kecepatan (speed), orang yang beraktivitas sesuai dengan bakatnya akan memiliki kemampuan belajar lebih baik. Kedua, berbicara tentang performa (prestasi), orang-orang yang bekerja sesuai dengan talentanya mampu mencapai prestasi yang tinggi dan mampu memberikan kontribusi yang besar bagi perusahaan. Ketiga, mereka juga memiliki daya tahan yang lebih tinggi terhadap pekerjaan yang digelutinya. Dan keempat, orang yang bekerja sesuai dengan bakatnya akan mempunyai komitmen yang lebih tinggi.

Manajemen berbasis talenta dan manajemen berbasis kompetensi keduanya menekankan pada pentingnya kompetensi, kemudian apa bedanya ?, yang berbeda adalah fokusnya. Manajemen berbasis talenta, terlebih dahulu memotret dan mengenali bakat setiap orang, lalu dibangun kompetensinya selaras dengan bakat yang dimilikinya sehingga dalam waktu singkat memiliki kompetensi yang diharapkan. Sementara manajemen berbasis kompetensi, dibutuhkan role model untuk melihat karakteristik suatu jabatan. Dari hasil penelusuran itu, orang yang menempati posisi tersebut harus memiliki kompetensi sesuai dengan karakteristik jabatan tersebut. Kemudian, kompetensi karyawan akan dipotret oleh bagian assessment center. Dari penilaian ini, diketahui dimana letak kekurangan dan kekuatan kompetensinya. Bila terdapat kesenjangan antara kemampuan saat ini dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki, orang yang bersangkutan akan diberi berbagai pelatihan yang dibutuhkan sehingga kompetensinya terpenuhi. Jadi pada manajemen berbasis kompetensi, perusahaan fokus pada mengatasi kesenjangan antara kemampuan orang tersebut dengan kompetensi yang seharusnya dimiliki. Paradigma ini mengarahkan karyawan harus selalu memenuhi kompetensi yang dibutuhkan, tanpa mempedulikan bakat yang dimilikinya.

Organisasi berbasis talenta menghendaki adanya manajemen yang memiliki kematangan dalam merespon inovasi dan kreativitas anggotanya. McBeath (1997: 132) mengidentifikasi enam langkah yang selayaknya dilakukan seorang pemimpin agar pola pikir tentang talenta ini menyatu ke dalam organisasi yaitu: *Pertama*, pemimpin menetapkan standar karyawan berbakat yang dimilikinya dengan koordinasi dengan manajer sumberdaya manusia. *Kedua*, pemimpin terlibat penuh dalam setiap pengambilan keputusan yang berkaitan dengan sumberdaya manusia di organisasinya. *Ketiga*, pemimpin melaksanakan sendiri proses peninjauan terhadap bakat yang dimiliki sumberdaya manusianya. *Keempat*, pemimpin menanamkan pola pikir talent kepada seluruh manajer di dalam organisasi. Pemimpin tidak bisa menjalankan pekerjaan besar ini sendirian. Dia harus menanamkan pola pikir yang sama kepada seluruh jajaran manajemen agar talent management yang bagus berlangsung di seluruh level. *Kelima*, pemimpin memiliki pola pikir bahwa setiap reward dan biaya untuk orang-orang berbakat adalah suatu investasi. *Keenam*, pemimpin seharusnya mau bertanggung jawab terhadap talent pool yang mereka bangun. Talent pool sangat strategis bagi keberhasilan perusahaan sehingga sudah semestinya pemimpin siap bertanggung jawab terhadap hal itu.

## Penutup

Beberapa riset berkaitan dengan Human Capital Index memberikan bukti betapa perusahaan yang memiliki manajemen manusia berkualitas menghasilkan kinerja jauh berlipat kali dibandingkan perusahaan dengan manajemen manusia rata-rata. Riset ini dilakukan terhadap lebih dari 750 perusahaan publik terkemuka di Amerika, Canada, dan Eropa. Riset ini menunjukkan, perusahaan dengan manajemen modal manusia lebih baik dan berhasil mencatatkan pertumbuhan kinerja laba lebih dari tiga kali lipat dalam periode lebih dari lima tahun berturut-turut dibandingkan perusahaan dengan manajemen modal manusia standar.

Manajemen berbasis talenta tampaknya merupakan fithrah dari setiap organisasi yang menghendaki performa yang optimal dari setiap anggotanya. Fithrah karena manajemen ini dikembangkan bersumber dari bakat potensi yang melekat dari masing-masing pribadi sebagai bentuk karunia dan sekaligus rahmat bagi manusia dan semesta. Dzikir (1996:78) menyebut ada lima bakat potensi fithrah apabila difungsikan dapat menjadi manusia unggul *pertama*, ruh sebagai dzat ketenagaan hidup berfungsi menyelaraskan pribadi manusia dengan sifat dan kehendak Pencipta, *kedua*, ketenagaan rasa yang berfungsi merasakan sifat kasih dan Kemaha MurahanNya, *ketiga*, ketenagaan Hati, yang berfungsi sebagai wadah dimana Pencipta meneteskan sifat kasihNya, dan *keempat*, ketenagaan aqal yang berfungsi memahami isyarat yang dikaruniakan oleh Pencipta baik yang tertulis dalam kitab suci maupun yang terbentang di alam semesta, serta *keenam*, ketenagaan nafsu yang berfungsi sebagai pelaksana, dari kehendak ketenagaan yang telah disebutkan di muka yang pelaksana dari ketenagaan potensi ruh, potensi rasa, potensi hati, dan aqal, serta nafsu. Ketenagaan yang selaras dan setimbang dari potensi fithrah inilah yang diyakini dapat menyelaraskan dalam berinteraksi dan berhubungan, baik dengan Pencipta maupun terhadap bumi, semesta dan sesama.

## Referensi

1. Peter Sheal, *The Staff Development Handbook*, Kogan Page Limited 120 Pentoville Road London, 2003
2. Margaret Dale, *Developing Management Skills*, Kogan Page Limited 120 Pentoville Road London, 2003
3. Michael Armstrong, *Managing People*, Kogan Page Limited 120 Pentoville Road London, 2003
4. Nick Boulter, *People and Competencies*, Kogan Page Limited 120 Pentoville Road London, 2003
5. David Clutterbuck, *The Power of Empowerment*, Kogan Page Limited 120 Pentoville Road London, 2003
6. Gordon McBeath, *The Handbook of Human Resource Planning*, Paschim, New Delhi, 1997
7. Dzi Ròmuna, Pengembangan Bakat Potensi Manusia, Badiyo, Malang, 1996
8. Reader's Digest, August 2005

<http://www.talentaweb.com/>