

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Definisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta telah didefinisikan dengan berbagai uraian dalam beberapa versi. Di antaranya adalah sebagai berikut:

- Identifikasi, pengembangan dan manajemen portfolio talenta – yaitu jumlah, tipe dan kualitas para karyawan yang akan mencapai sasaran operasional strategis perusahaan secara efektif. Fokusnya adalah pada pentingnya melakukan identifikasi terhadap portfolio talenta yang optimal, dengan menghitung dampak investasi pada kemampuan perusahaan untuk mencapai sasaran strategis dan operasional yang sesuai atau melebihi dari yang diharapkan. (Knez & Ruse, dalam Berger & Berger 2004, 231)
- *An integrated set of corporate initiatives aimed at improving the calibre, availability and flexible utilization of exceptionally capable (high potential) employee who can have a disproportionate impact on business performance (Smilansky, 2006)*

Proses ini harus terintegrasi dengan proses regular manajemen sumber daya manusia. Proses manajemen talenta didesain untuk memastikan bahwa bisnis mengembangkan keunggulan kompetitifnya melalui utilisasi optimal sekelompok kecil individu dalam posisi kunci kepemimpinan.

Kedua definisi di atas menyatakan bahwa manajemen talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya adalah pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

Untuk memudahkan penulisan tesis ini selanjutnya, maka penulis akan mengambil definisi manajemen talenta sebagai: “serangkaian inisiatif perusahaan

yang bertujuan untuk mengoptimalisasikan sumber daya karyawan bertalenta dalam menghasilkan dampak optimal bagi kinerja perusahaan”.

2.2.Pentingnya Pengembangan Karyawan dalam Manajemen Talenta

Manajemen talenta saat ini dirasakan sangat penting. Survei dari berbagai lembaga dunia dan wacana dari beberapa penulis mengidentifikasi bahwa karyawan bertalenta dan pemimpin semakin hari semakin sulit dicari. Kutipan-kutipan berikut akan memperlihatkan mengapa dan betapa manajemen talenta dan pengembangan kepemimpinan dilihat semakin penting.

Riset yang dilakukan Boston Consulting Group (2008) di beberapa benua dengan judul “*Creating People Advantage – How to address HR Challenges Worldwide through 2015*” menyimpulkan beberapa hal :

- Karyawan bertalenta dan kepemimpinan akan menjadi sumber daya yang semakin langka
- Usia angkatan kerja secara rata-rata akan semakin tua, dan kini orang berkecenderungan untuk memiliki lebih sedikit anak
- Perusahaan-perusahaan akan bergerak menjadi organisasi global
- Kebutuhan emosional karyawan akan semakin penting dari sebelumnya

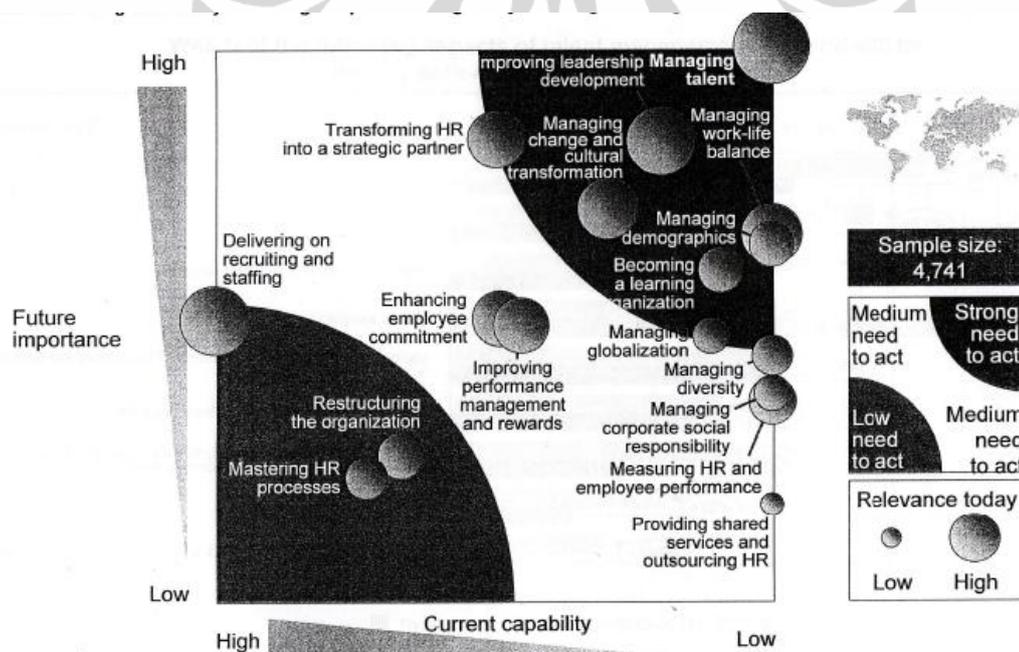
Data lain yang menarik berkaitan dengan manajemen talenta ini adalah *research* dari *McKinsey* (2001) yang juga mengungkapkan beberapa hal yang menarik:

1. Pertumbuhan perusahaan terbatas karena tidak cukupnya karyawan bertalenta yang tepat.
2. Perusahaan kekurangan pimpinan bertalenta.
3. Dalam lima tahun, rata-rata perusahaan akan kehilangan 30% dari staf eksekutifnya.
4. Tingkat kesalahan tinggi (40-50%) ketika karyawan eksekutif bertalenta dibajak dari luar perusahaan

5. Dua pertiga karyawan memiliki tingkat kepercayaan yang rendah sampai menengah akan pimpinan puncak mereka. Tiga perempat di antara eksekutif mereka juga berkata sama,
6. Karyawan menyatakan bahwa kepemimpinan perusahaan menjadi faktor utama kepuasan bekerja, komitmen dan faktor penahan dalam perusahaan.
7. Karyawan paling menghargai kualitas kejujuran dan integritas pada pemimpin
8. Hanya satu persen perusahaan yang menyatakan suksesi dalam perusahaan mereka adalah sangat baik, sementara dua pertiga di antaranya menyatakan buruk atau biasa saja.

Terlihat bahwa kebanyakan organisasi masih belum memiliki kemampuan dalam pengelolaan karyawan bertalenta, sehingga kelangkaan kepemimpinan banyak terjadi dalam organisasi.

BCG global study : *Creating People Advantage: Key Challenge through 2015* (2008) memaparkan hasil surveinya sebagai berikut :



Gambar 2.1. Riset BCG tentang Isu Global Dalam Sumber Daya Manusia

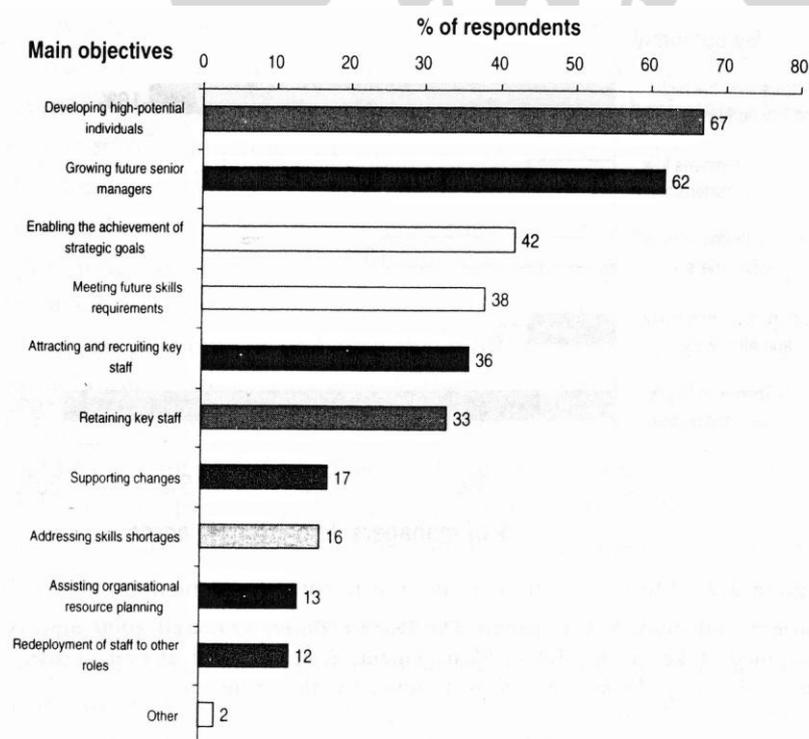
Sumber : *The Boston Consulting Group Research* (2008)

Mengacu dari gambar di atas, terlihat bahwa ada tiga hal utama yang perlu menjadi fokus perhatian saat ini di bidang sumber daya manusia dikarenakan kepentingannya di masa depan yang tinggi sementara kemampuan saat ini masih rendah. Adapun ketiga hal tersebut adalah :

- Pengelolaan karyawan bertalenta
- Memperbaiki pengembangan kepemimpinan
- Pengelolaan keseimbangan pekerjaan-kehidupan pribadi

Lagi-lagi dapat kita lihat bahwa pengelolaan karyawan bertalenta dan pengembangan kepemimpinan menjadi fokus utama di bidang sumber daya manusia saat ini.

Dalam manajemen talenta, hal yang terpenting adalah pengembangan karyawan bertalenta (CIPD, 2006). Dua pertiga dari responden menyatakan bahwa dalam manajemen talenta, fokus mereka adalah pada pengembangan talenta. Berikut ini adalah grafik hasil surveinya :



Gambar 2.2. Pentingnya Pengembangan Manajemen Talenta

Sumber: Smilansky (2006 : 12)

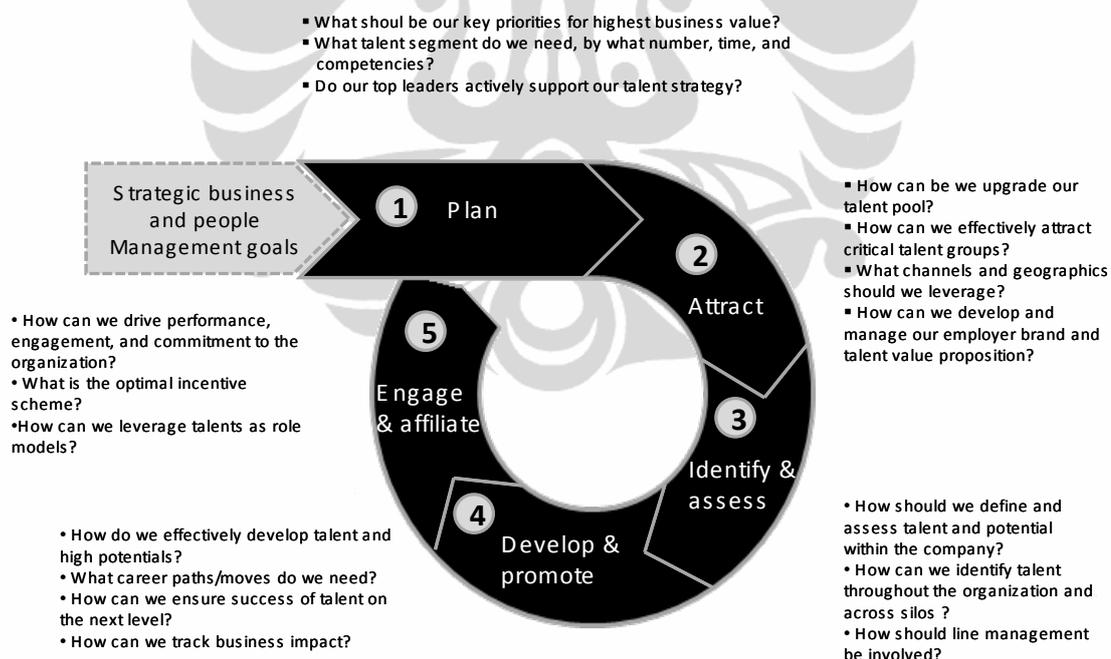
Dari keseluruhan hasil survei dan riset di atas dapat terlihat jelas betapa pentingnya manajemen talenta dalam perusahaan saat ini. Komponen terbesar dalam manajemen talenta yang menjadi perhatian kini adalah pada pengembangan karyawan bertalenta.

2.3. Posisi Pengembangan Karyawan dalam Model Manajemen Talenta

Walaupun ilmu tentang manajemen talenta saat ini memang belum terlalu banyak didapat, namun ada beberapa model yang dapat dilihat sebagai wacana :

- *BCG Consulting Model*

BCG Consulting mengemukakan bahwa ada lima elemen penting yang saling terintegrasi dalam *people management* yang perlu diperhatikan dalam pengaturan *talent*. Dimulai dari perencanaan karyawan, sampai usaha membuat karyawan tetap berkomitmen menjadi bagian dari perusahaan. Berikut adalah konsepnya :



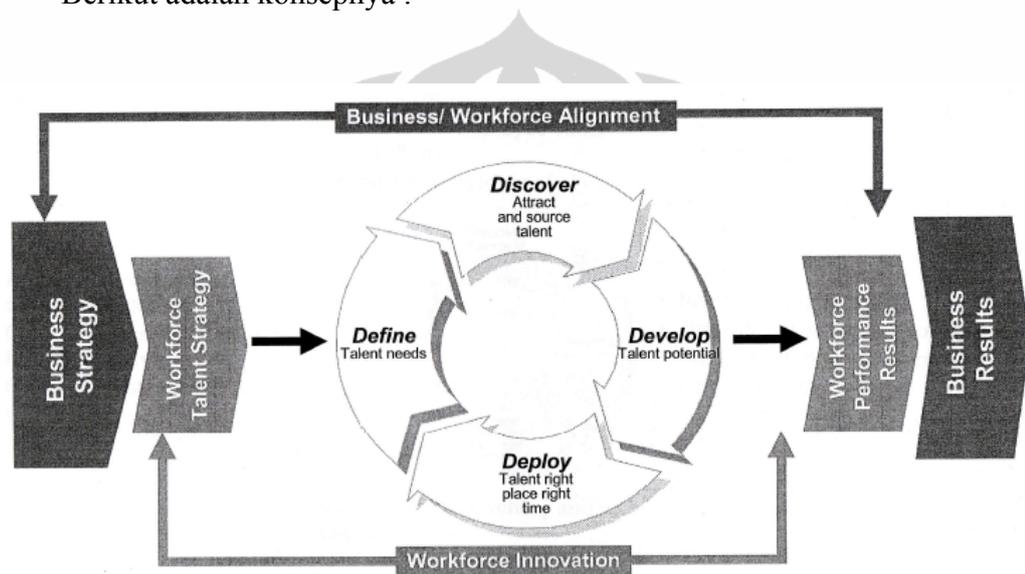
Gambar 2.3 : Model Karyawan Bertalenta Boston Consulting Group

Sumber : *The Boston Consulting Group Research* (2008 : 3)

- *The Talent Powered Organization Model*

Model yang dibawakan Accenture (2007) menggambarkan keterkaitan konsep manajemen talenta dengan lingkungan kerja sekelilingnya. Bisnis strategi yang dituangkan dalam strategi talent akan menjadi input dalam perputaran siklus karyawan bertalenta (*define-discover-develop-deploy*) dan menghasilkan keluaran kinerja karyawan, yang berujung pada hasil bisnis.

Berikut adalah konsepnya :



Gambar 2.4 : Model Karyawan Bertalenta Accenture

Sumber : Accenture (2007 : 7)

- *General Electric Model*

General Electric, sebuah perusahaan terkemuka dunia juga memiliki model tersendiri dalam manajemen talentanya. Dimulai dari usaha untuk menarik karyawan bertalenta, mengembangkan sesuai kebutuhan organisasi dan aspirasi karyawan, pengaturan karyawan sehingga tercipta kinerja prestatif, sampai mempertahankan mereka untuk tetap tinggal di dalam perusahaan dan tidak dibajak perusahaan lain. Konsepnya dapat dilihat pada Gambar 2.5.



Gambar 2.5. Model Karyawan Bertalenta di *General Electric*

Sumber: Ibnoe (2008 : 4)

Bila dicermati dari model-model manajemen talenta yang terpapar di atas dapat dilihat bahwa salah satu komponen kunci dalam manajemen talenta adalah pada pilar pengembangannya. Tetapi tentunya pilar pengembangan ini tidak dapat berdiri sendiri tanpa didukung oleh pilar lainnya. Sebaik-baiknya pengembangan karyawan talent, akan percuma bila tidak didukung dengan sistem penilaian kinerja yang baik atau suksesi yang baik. Sebaik-baiknya proses pengembangan karyawan talent tidak akan berhasil maksimal dalam menciptakan pimpinan perusahaan bila 'bahan baku' dalam proses rekrutmennya tidak dapat menyaring karyawan bertalenta. Kesemuanya ini menunjukkan betapa pentingnya pengembangan karyawan ini terintegrasi secara utuh dengan proses manajemen talenta yang lainnya.

2.4. Pengembangan Berdasarkan Kompetensi

a. Definisi kompetensi

Palan (2007) mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja.

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai karakteristik dasar seseorang yang memiliki hubungan kausal dengan kriteria referensi efektivitas dan / atau keunggulan dalam pekerjaan atau situasi tertentu.

Berdasarkan definisi tersebut ada lima karakteristik kompetensi yaitu :

1. Pengetahuan

Pengetahuan merujuk pada informasi dan hasil pembelajaran, serta pengetahuan seorang ahli bedah tentang anatomi manusia.

2. Keterampilan

Keahlian merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan, seperti keahlian ahli bedah untuk melakukan operasi

3. Konsep diri dan nilai-nilai

Konsep diri dan nilai-nilai merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang. Contohnya adalah kepercayaan diri. Kepercayaan diri seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi, seperti kepercayaan diri ahli bedah dalam melaksanakan operasi yang sulit.

4. Karakteristik pribadi

Karakteristik pribadi merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi. Penglihatan yang baik merupakan karakteristik pribadi yang diperlukan ahli bedah, seperti juga pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan.

5. Motif

Motif merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan. Contohnya, ahli bedah dengan orientasi antarpribadi yang tinggi mengambil tanggung jawab pribadi untuk bekerja sama dengan anggota lain dalam tim operasi. Motif dan karakteristik pribadi mungkin bisa disebut sebagai inisiator yang memprediksi apa yang akan dilakukan seseorang terhadap kerjaan tanpa supervisi yang intens.

b. Jenis kompetensi

Ada dua pengertian kompetensi yang dikenal dalam dunia kerja (Palan, 2003):

a. Kompetensi Inti (*Core Competency*)

Kompetensi inti adalah sesuatu yang dimiliki perusahaan, biasanya merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi, yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu perusahaan. Sebuah kompetensi dianggap sebagai inti, apabila kompetensi tersebut memenuhi tiga kriteria :

1. Nilai bagi pelanggan : apakah kompetensi tersebut memberi nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan ?
2. Perbedaan dengan pesaing : apakah kompetensi tersebut membedakan organisasi dalam persaingan dan membuatnya menjadi lebih unggul daripada pesaing?
3. *Extendability* : bisakah kompetensi inti tersebut digunakan untuk mendorong keberhasilan organisasi di masa depan ?

Kompetensi inti dimiliki oleh organisasi dan kecil kemungkinannya untuk dimiliki oleh individu atau tim.

b. Kompetensi peran (*competence role*)

Kompetensi peran merupakan hal-hal yang berkaitan dengan upaya dan peran di dalam tim, seperti upaya dan peran pemimpin kelompok dan anggotanya. Kompetensi ini juga dimiliki oleh para manajer dan supervisor. Kompetensi peran sering terlihat dalam area berikut:

- mengelola orang
- mengelola sumber daya
- mengelola informasi
- mengelola aktivitas

Karena berbasis peran, maka kompetensi yang diharapkan dari seorang manajer puncak akan lebih tinggi daripada yang dimiliki oleh seorang manajer madya.

Kompetensi juga dapat dibedakan menjadi kompetensi teknis dan kompetensi kinerja (non teknis), seperti artikel Kompetensi Resep Ajaib pada majalah HR (nomor 08, 2004). Kompetensi teknis adalah pengetahuan, keahlian, dan kebiasaan tertentu yang diterapkan dalam menyelesaikan sebuah tugas, pekerjaan atau fungsi tertentu. Fokusnya adalah pada apa yang dia kerjakan. Harus dibedakan antara kompetensi teknis dengan tujuan operasional. Tujuan operasional spesifik pada proyek atau output dan keahlian teknis yang

diperlukan untuk mendapatkan output itu. Kompetensi teknis contohnya menyelesaikan laporan keuangan, mendesain produk tertentu, mewawancarai pelamar kerja, mengoperasikan komputer, dan seterusnya.

Kompetensi kinerja individu adalah kompetensi organisasi yang diterapkan kepada setiap individu. Karyawan akan berjuang menerjemahkannya ke dalam aplikasi pekerjaan tertentu. Perjuangan bagi setiap karyawan ini diperlukan karena keahlian ini diterapkan secara berbeda dan seringkali tidak konsisten. Esensi kompetensi kinerja adalah bagaimana pekerjaan dikerjakan. Sebagai contoh, akuntan membutuhkan kompetensi kinerja terkait pada aspek perhatian kepada aspek detail dan pemecahan masalah secara analitis.

c. Alasan Penggunaan Kompetensi

Isu berikut ini mendorong orang untuk fokus kepada kompetensi :

1. Isu organisasi

- Perekonomian dunia ditandai oleh perubahan drastis dan inovasi teknologi. Organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan mereka agar berprestasi dan sukses. Saat ini organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten.
- Aspirasi organisasi pada sebuah pasar hanya dapat direalisasikan oleh tenaga kerja yang *multi skills*, mudah berpindah dari pekerjaan yang satu ke yang lain dan memiliki percaya diri yang tinggi.
- Ketidakpuasan terhadap mutu pendidikan telah mendorong industri melakukan sendiri pendidikan dan pelatihan untuk memastikan tenaga kerja yang siap kerja.
- Kesamaan pemahaman terhadap pengertian konsistensi dan efektifitasnya dalam organisasi, organisasi memperoleh keuntungan berupa konsistensi yang tinggi dalam menilai kinerja karyawan, karena penilaian tersebut didasarkan pada kompetensi yang dimiliki dan dipahami bersama
- Akhirnya, gerakan mutu menuntut organisasi untuk memastikan bahwa karyawan mereka kompeten

- Kompetensi juga mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi atau kebangsaan.

2. Isu karyawan

Pengembangan kompetensi bukan hanya untuk kepentingan organisasi saja. Perubahan yang mempengaruhi dunia kerja menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi juga menjadi kepentingan karyawan.

- Di dalam dunia yang sulit diprediksi, hilangnya pekerjaan jauh lebih banyak dibanding lapangan kerja baru yang diciptakan. Hal ini mengakibatkan meningkatnya pengangguran. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan: dipekerjakan bukan berarti seumur hidup, melainkan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Karena itu karyawan membutuhkan *multi skill* atau *multi task* untuk menambah keahliannya.
- Apabila karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, mereka akan mengalami "*Peter Principle*". Prinsip Peter ini diajukan oleh Dr Laurence Peter dan Raymond Hull dalam buku mereka "*The Peter Principle*". Kedua penulis ini menyindir promosi sampai ke tingkat di mana karyawan tidak mampu meningkatkan kompetensinya. Kita mempromosikan orang berdasarkan masa lalu mereka, bukan berdasarkan kompetensi yang dibutuhkan di masa mendatang. Hal ini mengakibatkan organisasi tidak efektif dan karyawan frustrasi.

d. Manfaat Aplikasi Model Kompetensi dalam Pengembangan Karyawan

Dalam perusahaan, aplikasi model kompetensi dapat memberikan manfaat dalam peningkatan sistem manajemen sumber daya manusia. Khususnya dalam pilar pengembangan karyawan, menurut Lucia dan Lepsinger (dalam Palan, 2007), aplikasi model kompetensi dapat membawa manfaat sebagai berikut :

- memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian kepada ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitasnya

- memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi
- memastikan efektifitas dari waktu dan dana yang dilakukan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan
- memastikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan

2.5. Pengembangan Kepemimpinan dan Karyawan Bertalenta

2.5.1. Pendekatan Baru dalam Pengembangan Karyawan Bertalenta

Michaels, Handfield-Jones & Axelroad (2001), *The War of Talent*, Mc Kinsey & Company, Inc menyatakan bahwa ada beberapa pendekatan yang berbeda dalam pengembangan karyawan pada konteks manajemen bertalenta. Berikut adalah perbedaannya :

Tabel 2.1. Perbedaan Pendekatan Pengembangan Karyawan Bertalenta

Pendekatan Lama	Pendekatan Baru
Pengembangan akan terjadi dengan sendirinya	Pengembangan menjadi bagian penting dalam organisasi
Pengembangan berarti pelatihan	Pengembangan berarti pengalaman yang menantang, <i>coaching</i> , umpan balik dan <i>mentoring</i>
Unit kerja yang memiliki karyawan bertalenta tidak akan berpindah ke unit lainnya	Perusahaan yang memiliki karyawan bertalenta dan karenanya dapat berputar dengan mudah di dalam perusahaan.
Hanya karyawan yang buruk membutuhkan pengembangan	Setiap karyawan mempunyai kebutuhan pengembangan dan membutuhkan <i>coaching</i>
Hanya orang yang beruntung yang menemukan mentor	Mentor ditugaskan kepada setiap karyawan bertalenta

Sumber: Michaels, Handfield-Jones & Axelroad (2001 : 98)

2.5.2. Integrasi Metodologi Pengembangan

Ada berbagai macam jenis pengembangan. Menurut Jonathan Smilansky PhD (2006) disebutkan bahwa pengembangan eksekutif dapat dilakukan dengan beberapa metode sebagai berikut :

- Penyediaan *in depth insight*

Insight adalah sebuah proses individual yang didapat melalui serangkaian pertemuan dengan *coach* eksternal atau *business psychologist*, menginternalisasikan apa yang harus dilakukan untuk memahami kekuatan mereka dan membangun mereka untuk dapat luar biasa di bidang tersebut. Dengan dipandu oleh *coach* atau *business psychologist*, diharapkan mereka dapat menemukan peluang-peluang baru dalam diri mereka yang belum dapat ditemukan sendiri sebelumnya.

- *Corporate training program*

Corporate training program dapat dibedakan menjadi dua :

- a. Program pembentukan kepemimpinan secara terintegrasi sesuai dengan jenjang kepemimpinannya
- b. Program modular yang menyesuaikan dengan area kebutuhan tertentu

Keduanya sangat bermanfaat untuk diberikan kepada karyawan talent.

- *Coaching*

Coaching merupakan salah satu bentuk pengembangan yang sangat ampuh. Prosesnya perlu dilakukan secara sistematis, dengan menyesuaikan kebutuhannya secara spesifik. *Coach* nya bisa didapatkan dari internal maupun eksternal organisasi. Jika *coach* didatangkan dari luar, maka *human resource* dan *line managers* perlu memastikan bahwa antara *coach* dan *coachee* terjalin hubungan jangka panjang yang membangun dan bukan hanya transaksional semata.

- *Mentoring*

Mentor dari dalam perusahaan bukan saja harus menguasai bidang yang dimentorinya, tetapi yang terpenting adalah mentor mengetahui cara melakukan mentoring sesuai dengan tipe karyawan bertalenta tersebut. Selain itu proses yang sistematis dalam mentoring juga sangat penting menentukan keberhasilan proses *mentoring*.

- *Strategic forum*

Strategic forum membantu *executives* untuk memahami bisnis sebagai satu kesatuan dan memikirkan isu-isu yang belum mereka ketahui sebelumnya. Beberapa strategi forum dapat diikuti oleh *Action Learning format*, di mana individu-individu tersebut mengadakan pertemuan berkala dan di antara mereka diharapkan memberi ide-ide untuk dilakukan di tempat kerja mereka.

- *Short assignment*

Short assignments memberikan pengalaman langsung kepada karyawan dalam beberapa bulan untuk mengerti tentang isu dan kondisi di tempat lain secara riil. Serta ketrampilan untuk menambah wawasan mereka. Ketika penugasan dilakukan, penting untuk dijelaskan tujuan pengembangan dan sasaran yang hendak dicapai.

- *On line management resources & on line library*

Beberapa perusahaan menyediakan *resource on line* yang dapat diakses untuk *personal development* masing-masing individu.

- Membaca buku-buku manajemen secara regular

Beberapa buku yang sama, dibaca oleh seluruh eksekutif perusahaan akan menciptakan konsep dan pemikiran yang sama pula di antara mereka yang kemudian dapat dijadikan bahan diskusi bagi pengembangan karyawan bertalenta eksekutif.

Dari keseluruhan input pengembangan yang dijelaskan di atas, yang terpenting adalah agar bagaimana input pengembangan ini dapat sesuai dengan kebutuhan spesifik karyawan bertalenta dan dapat membangun kekuatan mereka serta membatasi dampak negatif dari kekurangan mereka.

Pembelajaran yang terstruktur merupakan kombinasi antara penentuan sasaran dan *assesment* (Berger & Berger, 2004). Dengan didukung berbagai variasi pengembangan dan *reward system* yang dikaitkan dengan hasil bisnis yang jelas akan semakin mengoptimalkan potensi belajar mereka. Kesemuanya ini harus melalui proses evaluasi secara berkala dua kali setahun untuk memastikan semuanya dapat berjalan dengan lancar. Sebuah program perencanaan karyawan bertalenta yang baik ditujukan bagi pengembangan jangka

pendek dan jangka panjang serta dikaitkan dengan tujuan pembelajaran individu yang selaras terhadap bisnis.

Berikut ada beberapa macam variasi pengembangan yang dapat dilakukan terhadap karyawan bertalenta:

- Orientasi organisasi yang terstruktur

Penting untuk menginformasikan sasaran, harapan dan praktek-praktek etis sesuai budaya perusahaan dengan jelas di awal. Orientasi dapat dilakukan secara formal, terstruktur, maupun informal, yang penting terdapat konsistensi dalam menyampaikan pesan-pesan. Bila ada pesan yang hendak mendapatkan penekanan lebih lanjut, maka perlu manajemen yang lebih senior menyampaikannya.

- Pembimbingan (*Coaching*)

Selain *caoching formal*, sesekali proses pembimbingan dan mentoring dapat dilakukan secara informal. Pembimbingan bukanlah sesuatu yang cukup sekali dilakukan, melainkan memerlukan pendampingan secara sistematis.

Idealnya, penugasan-perugasan formal yang diberikan satu demi satu dikaitkan dengan aktifitas pengembangan kepemimpinan, strategi bisnis dan juga praktek-praktek SDM (Kram & Bragar, dalam Smilansky, 2006).

Fokus *coaching* dimulai dari orientasi sampai dengan bisnis dan berawal dari tugas membina hubungan sampai dengan pemberian umpan balik serta melakukan konsultasi berkaitan dengan perilaku karyawan baru agar *self awareness* nya berkembang.

- Rapat Pemecahan Masalah

Rapat yang dimaksud adalah apabila rapat dipolakan menjadi pertemuan yang tidak hanya bersifat rutin. Dalam rapat pemecahan masalah, seorang mendapat kesempatan untuk mengamati gaya dan proses berpikir, yang mungkin suatu ketika nanti diperlukan olehnya. Seorang juga dapat belajar memfasilitasi rapat yang produktif dan manajemen konflik bila kesempatan menjadi pimpinan rapat digilir.

Dalam jaman teknologi yang semakin canggih, konferensi melalui video dan hubungan komunikasi melalui satelit membuka kesempatan untuk melakukan diskusi secara maya di antara peserta yang berkepentingan di manapun mereka

berada. Sarana ini menawarkan berbagai nara sumber pembelajaran yang menarik bagi para profesional jalur cepat.

- Rotasi pekerjaan

Rotasi pekerjaan akan memberikan pengalaman yang luas dan mendalam untuk membentuk pengetahuan operasional atau bisnis yang solid. Tingkat pembelajaran dan asimilasi terhadap tugas baru biasanya terjadi lebih cepat pada orang-orang yang potensinya tinggi, sehingga perlu adanya penyesuaian antara level kompetensi individu dengan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan dan ketrampilan baru.

Agar rotasi pekerjaan berhasil diperlukan perencanaan. Sasaran pembelajaran tetap harus ditentukan terlebih dahulu, demikian pula kinerja yang diharapkan dan pada setiap fase, harus ditentukan kapan mulainya dan kapan pula berakhirnya. Mentor di tempat kerja yang baru juga harus ditentukan dan mentor ini harus bermitra dengan SDM atau pimpinan perusahaan yang terkait untuk memberikan arahan dan umpan balik terhadap kinerja yang dihasilkan secara periodik.

Perlu waktu belajar untuk menghasilkan perubahan perilaku dan menghasilkan kinerja yang mantap. Penugasan yang lain dalam waktu kurang dari 18 bulan tidak akan menghasilkan pembelajaran yang mendalam.

- Penugasan antara (interim) dan Darurat

Setiap organisasi pasti pernah mengalami kekosongan pemimpin yang tidak diharapkan, sebagai akibat dari *turnover*, perubahan besar-besaran atau krisis. Pada saat inilah para karyawan bertalenta merupakan opsinya.

Bagi para karyawan bertalenta, berperan lebih besar dalam kepemimpinan atau melaksanakan kegiatan untuk menyelesaikan sebuah proyek penting, merupakan kesempatan yang langka sekaligus kesempatan pengembangan yang penting. Kondisi darurat menciptakan situasi untuk menguji ketrampilan pribadi sekalipun dalam tekanan, yang mungkin tidak muncul pada situasi-situasi biasa. Hal ini juga dapat menjadi ajang pengujian sebagai persiapan untuk naik ke jenjang berikutnya.

- Penugasan melalui Gugus Tugas (*task force*)

Berpartisipasi pada tim yang fokus untuk mengatasi masalah atau penugasan pada proyek yang dilakukan melalui gugus tugas terbukti telah memberikan pengembangan pengalaman yang sangat berarti. *Task force* sangat diminati dan membutuhkan keterlibatan karyawan bertalenta.

Tim gugus tugas biasanya terdiri atas teknisi yang handal, pemimpin pemikir dan para pemikir kritis lainnya dari seluruh fungsi di dalam organisasi. Partisipasi di dalam gugus tugas akan memberikan pemahaman yang luas tentang bisnis, karena para anggota gugus tugas berbagi perspektif dan berdebat tentang apa yang akan dan tidak akan dilakukan sehubungan dengan ide atau solusi tertentu. Juga dapat mengembangkan kemampuan manajemen konflik.

- Pendidikan dan pelatihan internal

Pendidikan dan pelatihan internal ditujukan untuk pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan tertentu. Adanya *corporate university* yang memiliki berbagai program yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dan kesiapan pemimpin akan sangat membantu dalam pengembangan karyawan pada umumnya dan karyawan bertalenta pada khususnya.

Dalam era teknologi ini, program informasi rutin dapat disediakan di dalam CD-ROM atau format rekaman audio lainnya. Hal ini membuat pembelajaran menjadi lebih mudah.

- Program eksekutif dan lokakarya eksternal

Bila secara internal perusahaan tidak memiliki program-program pengembangan yang formal atau sedang ingin memiliki program pembelajaran yang lain yang berbeda dengan kepemimpinan, maka mungkin program eksekutiflah yang diperlukan.

Program pembelajaran eksternal lainnya adalah konferensi yang diselenggarakan oleh asosiasi profesional, yang dilaksanakan secara singkat (1 – 5 hari), dengan subyek hasil penelitian suatu akademi atau universitas.

- Membaca dengan bimbingan (*guided reading*)

Penugasan secara periodik untuk membaca buku-buku bisnis terkini juga merupakan bagian dari pengembangan. Tentunya gaya belajar seseorang juga harus dipertimbangkan dalam hal ini. Hal ini seiring dengan perkembangan *trend* karyawan bertalenta generasi muda yang cenderung menghendaki adanya

keseimbangan antara pekerjaan dengan kehidupan pribadi dan lebih menuntut waktu untuk diri mereka sendiri. Dengan *guided reading*, pengembangan dapat dilakukan secara lebih fleksibel. Daftar buku terbaru dapat diperoleh melalui klub buku kemudian disesuaikan dengan tujuan pengembangan organisasi maupun yang bersangkutan.

- Mengajar sebagai pembelajaran

Belajar mengajar atau menyampaikan kepada *audience* dan menyusun bahan presentasi merupakan suatu ketrampilan tersendiri. Mengajar dapat membangun rasa percaya diri dan berani tampil di depan umum juga dapat meningkatkan komunikasi lisan dan mendorong individu untuk berpikir kreatif tentang bagaimana menyampaikan subjek secara baik.

- Aktifitas ekstrakurikuler

Pengembangan bisa diperoleh secara luas dari kegiatan ekstrakurikuler. Aktifitas eksternal bisa membuat para profesional bebas dari protokoler kepemimpinan di organisasi, lebih kreatif dan lebih berani menanggung resiko, dan dapat membantu para individu yang ingin mengaktualisasikan diri.

- *E-Learning*

Organisasi yang memiliki sumber daya untuk melakukan investasi pada pembelajaran berbasis *web*, berarti telah membuat saluran pada seluruh kesempatan untuk pembelajaran dan mendapatkan informasi, yang dapat diakses di mana saja dan kapan saja.

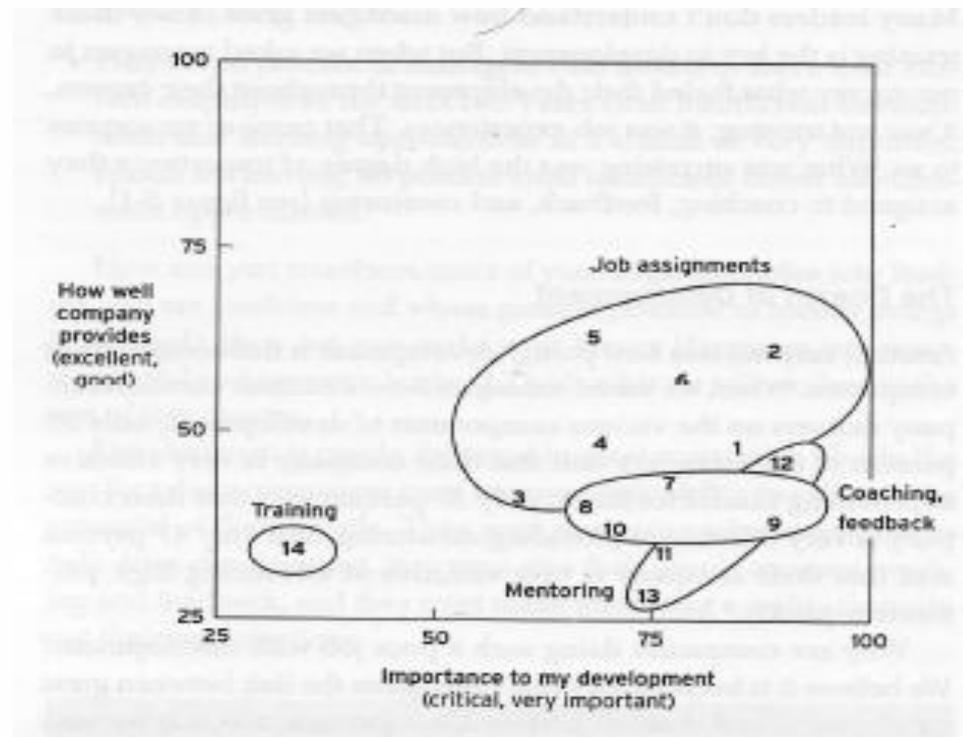
Orang yang perlu mengembangkan kepemimpinannya atau yang menunjang program manajemen kinerjanya akan senang mengikuti program *web* modul pendek yang menyediakan fasilitas dialog dan *mentoring online*.

Kesemua perencanaan pengembangan harus sesuai dengan minat, kebutuhan pengembangan dan strategi pengembangan yang sesuai dengan individu, serta waktu pengembangan, sehingga benar-benar mencapai pengelastissitan individu tanpa merusak kepercayaan diri mereka.

Banyak manajer berpikir bahwa pelatihan adalah kunci dari pengembangan. Tetapi survei yang dilakukan membuktikan, bahwa bukan training yang memberikan dampak utama terhadap pembelajaran, melainkan

pengalaman kerja itu sendiri. Artinya pengembangan yang dikaitkan dengan pekerjaan dalam kondisi riil.

Berikut adalah survei tentang beberapa faktor yang diakui memacu pengembangan karyawan (Michaels, Handfield-Jones & Axelroad, 2001). Faktor-faktor tersebut digambarkan di dalam sebuah bagan sebagai berikut:



Job assignments

1. Mempermudah promosi *high performers*
2. Membangun ketrampilan untuk memajukan karir
3. Mempercepat rotasi dan pengembangan
4. Peran dalam tanggung jawab terhadap laba/rugi perusahaan
5. Kesempatan proyek special
6. *On the job training*

Coaching, Umpan Balik

7. Menginformasikan kelebihan dan kekurangan

8. Umpan balik 360^o

9. *Candid*, umpan balik yang *insightful*
10. *Coaching* informal dari atasan

Mentoring

11. Mentor yang hebat
12. Role model senior yang hebat
13. Nasehat *mentoring* untuk pengembangan

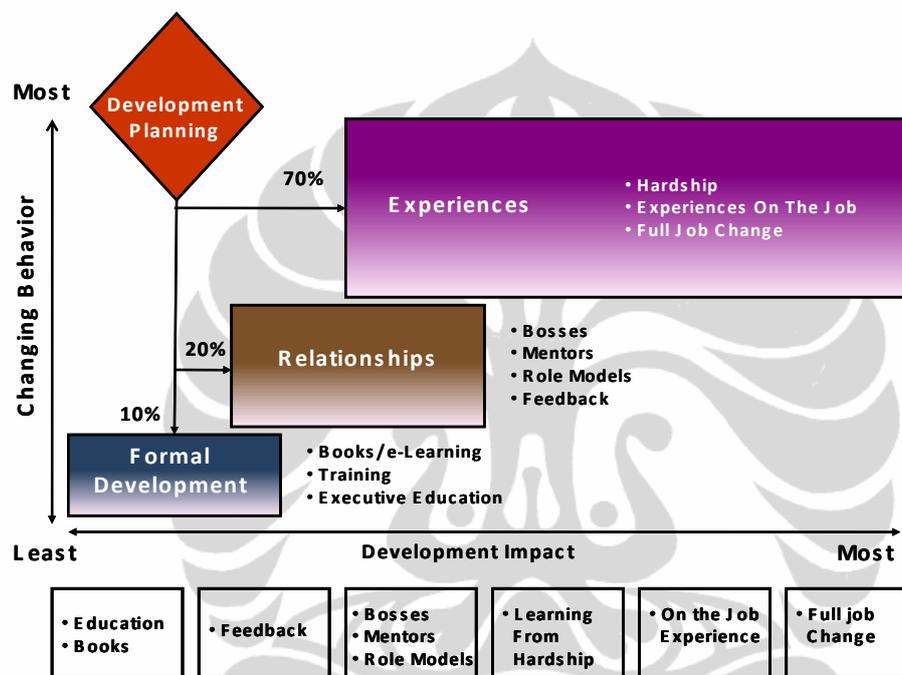
Training

14. Pelatihan di dalam kelas tradisional

Gambar 2.6. Faktor-faktor Pemacu Pengembangan

Sumber: Michaels, Handfield-Jones & Axelroad, (2001 : 100)

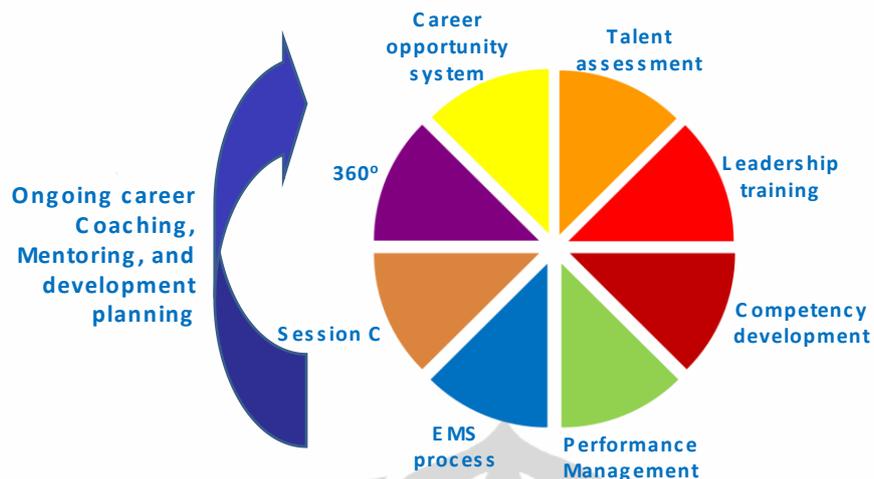
Unilever, sebuah perusahaan besar kelas dunia memiliki sebuah konsep pengembangan karyawan bertalenta tersendiri. Unilever meyakini bahwa pengembangan formal (di kelas) tidak berperan banyak dalam pengembangan, melainkan relasi dan pengalaman yang lebih berperan dalam pengembangan karyawannya. Berikut adalah konsep pengembangan pimpinan yang digunakan:



Gambar 2.7. Konsep Pengembangan Kepemimpinan Unilever

Sumber : Subhraya (2008 : 15)

Praktek di perusahaan multinasional *General Electric* dalam pengembangan kepemimpinannya juga menganut berbagai metode. GE sama sekali tidak mengandalkan pelatihan di dalam kelas sebagai bentuk pengembangan utama, tetapi justru hal-hal lain yang lebih banyak berperan dalam pengembangan para pimpinan GE. Berikut adalah konsep pengembangan kepemimpinan yang dilakukan di GE:

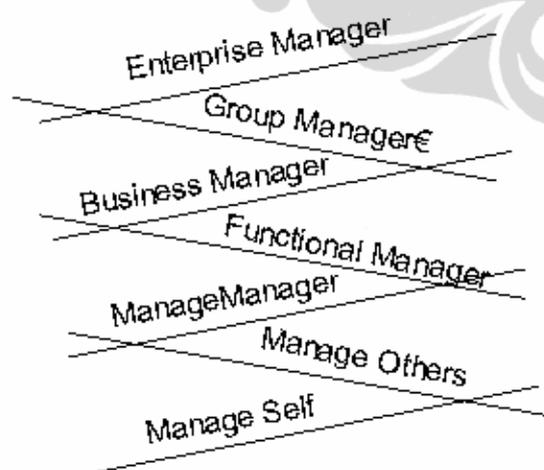


Gambar 2.8. Pengembangan Kepemimpinan di *General Electric*

Sumber : Ibnoe, E. (2008 : 10)

2.5.3. Pengembangan Berdasarkan Peran Kerja

Charan (2001) menyatakan bahwa ada berbagai jenjang kepemimpinan dalam organisasi besar. Di setiap jenjang kepemimpinan tersebut memerlukan pengembangan yang berbeda. Berikut adalah jenjang kepemimpinan yang dimaksud :



Gambar 2.9. Jenjang Kepemimpinan *Leadership Pipeline*

Sumber : Charan (2001 : 50)

Berhubung pembahasan dalam bab IV lebih mengacu kepada jenjang eksekutif, maka teori yang dimasukkan adalah pengembangan dari jenjang *functional managers* sampai ke *enterprise managers*. Berikut adalah pemaparan Ram Charan (2001) dalam bukunya "*Leadership Pipeline*", mengenai beberapa bentuk pengembangan di setiap jenjangnya.

- a. Pengembangan dari mengelola manajer menjadi manajer fungsional (pengembangan pemimpin fungsional yang utuh, dewasa dan strategis)

Pengembangan dari mengelola manajer menjadi fungsional manajer membutuhkan pengembangan sebagai berikut :

- Tempatkan pada *task force*, tim atau komite dengan para manajer yang memiliki fungsi dan latar belakang, ketrampilan dan pengalaman yang berbeda. Dengan menempatkan pada tempat yang demikian, maka fungsional manajer tidak hanya belajar pemahaman dari pola pandang secara keseluruhan fungsi yang utuh, tetapi juga membina relasi dengan berbagai fungsi yang menggunakan cara dan ketrampilan yang berbeda.

- Mengembangkan kompetensi strategis bisa melalui mekanisme yang lebih formal. Setelah mengikuti tiga sampai enam bulan *on the job*, training dapat dilakukan melalui kelas universitas, konsultan, atau pelatihan *in house*. Metode terbaik dalam pelatihan melibatkan aktivitas pembelajaran yang berasal dari manajer yang bersangkutan, tantangan dan sumber daya dalam penugasan strategis yang terkait. Setelah selesai penugasan tersebut maka manajer harus dievaluasi dan mendapatkan umpan balik.

- Pengembangan menjadi fungsional manajer yang utuh bisa juga dengan mekanisme bertukar pikiran dengan fungsi lainnya yang berbeda. Perkembangannya bisa diukur dengan pengecekan kalender review secara berkala.

Kesuksesan pengembangan dapat terlihat dari kedewasaan seorang pemimpin. Salah satunya adalah tanda kerendah-hatian. Seorang fungsional manajer yang utuh tidak akan membuat silo-silo yang terpisah dan menyadari bahwa keberhasilan mereka hanya dapat terjadi bila mereka bekerjasama dengan yang lainnya. Karena itu diperlukan proses pengkomunikasian, delegasi, dan

memastikan bahwa informasi telah sampai dengan jelas dan cepat. Manajer fungsional yang utuh akan membuang persepsi yang dangkal akan fungsinya sendiri dan lebih menonjolkan integrasi, filosofi dari total bisnis.

- b. Pengembangan dari manajer fungsional menjadi manajer bisnis :
pembelajaran sendiri, pengalaman baru dan refleksi

Pada tahap ini pengembangan lebih sering berupa pengarahan pribadi, yang dipandu oleh atasan manajer bisnis. Banyak tantangan pada tingkatan ini, terutama adalah tentang kompleksnya bisnis. Ada tiga hal yang penting untuk diperhatikan yaitu : arahan strategis, kompetensi organisasi dan kompetensi bersama (segitiga penyelarasan).

Para atasan bisnis manajer perlu melakukan hal-hal sebagai berikut :

- Mendorong bisnis manajer untuk meluangkan waktu lebih banyak untuk kepala fungsionalnya, untuk bertanya, mendengar, dan merefleksikan apa yang telah didengar
- Menentukan tujuan spesifik bagi manajer bisnis di setiap fungsinya dengan mengkaitkan tujuan ini ke fungsi pendukung, sehingga dapat menjadi sistem waspada awal bila permasalahan terjadi
- Menyarankan manajer bisnis untuk membiasakan membawa manajer fungsional bersamanya di dalam perjalanan bisnisnya karena hal ini dapat membantunya untuk lebih mendalami situasi nyata pada setiap fungsi di bawahnya.

Sebaiknya semuanya ini dikomunikasikan di awal mereka memegang peranan sebagai bisnis manajer. Selain itu atasan juga harus fokus dalam menyeimbangkan hasil operasi jangka pendek dengan posisi bisnis jangka panjang.

- c. Pengembangan dari manajer bisnis menjadi grup manajer
(serangkaian pelatihan, pengukuran, dan pengalaman)

Pengembangan terbaik yang diberikan perusahaan adalah dengan serangkaian penugasan untuk menjalankan berbagai bisnis sekaligus. Pengembangan yang terpenting bagi manajer grup adalah mengelola lebih dari satu bisnis. Sangat ideal bila mereka telah memiliki pengalaman dari berbagai

bidang bisnis yang berbeda, sehingga mereka mengenal berbagai model bisnis. Namun sayangnya tidak semua memiliki latar belakang demikian.

Melalui pengalaman dan *coaching*, grup eksekutif juga dapat belajar dari seni meninjau strategi. Salah satu ketrampilan yang perlu mereka pelajari adalah untuk membantu manajer bisnis mereka menghasilkan strategi yang lebih baik dengan teknik bertanya yang tepat dan berlandaskan pada data yang jelas.

Ketrampilan lain yang perlu dipelajari adalah teknik menseleksi manajer fungsional yang tepat untuk mengisi posisi sebagai manajer bisnis. Hal ini karena tidak semua fungsional manajer sukses mengisi posisi manajer bisnis. Tujuan dari pelatihan harus membantu eksekutif grup untuk mendefinisikan pekerjaan dan spesifikasi kandidat, mengetahui pertanyaan yang harus diajukan ketika interview, dan mampu menginterpretasikan jawabannya. Dengan mekanisme yang benar maka akan didapat kandidat yang benar untuk mengisi posisi bisnis manajer.

CEO bertanggung jawab mengembangkan ketrampilan eksekutif grup dalam menyambungkan bisnis ke korporasi (dan juga sebaliknya). CEO seharusnya mengindoktrinasi grup eksekutifnya untuk memastikan mereka memahami nilai dan arahan korporasi serta program-programnya.

Bentuk pengembangan lainnya yang paling efektif adalah dengan memberlakukan seperangkat pengukuran bagi grup eksekutif untuk menentukan prestasi mereka nantinya. Pengukuran harus meliputi semua aspek, tidak hanya aspek keuangan saja.

d. Pengembangan Pimpinan Puncak Perusahaan / CEO : tidak ada jenjang yang boleh terlewatkan

Ada banyak cara menjadi CEO namun kesemuanya harus melalui serangkaian jenjang yang berurutan sebaiknya. Bila seorang yang menjadi pimpinan puncak telah melewati jenjang tersebut, maka mereka akan lebih menghargai kesuksesan manajer lainnya mengelola lebih dari satu bisnis. Semua ketrampilan dan pengalaman yang diperoleh dari jenjang-jenjang sebelumnya mengakumulasi dampak dan memfasilitasi transisi dari manajer grup menjadi pimpinan puncak.

Pengembangan ideal bagi CEO mendatang dimulai dari awal karir mereka melalui beragam pengalaman fungsional pada berbagai kompetensi inti perusahaan. Ketika karirnya menanjak, mereka harus memiliki setidaknya satu penugasan internasional dan penugasan di unit bisnis yang berbeda. Selama penugasan berlangsung, mereka harus didampingi dengan *coaching* dan umpan balik formal maupun informal.

Untuk mengembangkan grup bisnis manajer menjadi pimpinan puncak, salah satunya adalah dengan cara mereka menjalankan sebuah grup yang berbeda pada pasar, produk dan pelanggan yang telah mereka kuasai. Mereka belajar untuk berhubungan dengan model bisnis yang baru. Bila mereka belum dapat ahli dalam bisnis model yang baru, maka berarti mereka belum siap menjadi pimpinan puncak.

Langkah pengembangan yang lainnya adalah dengan meminta mereka menduduki posisi staf namun memegang tanggung jawab seluruh perusahaan. Bila mereka merasa terhina dan semakin merasa terhina, maka sesungguhnya mereka semakin butuh pengembangan tersebut. Riset, analisis mendalam, perencanaan jangka panjang dan pengukuran adalah penting bagi suksesnya CEO. Posisi staf dapat menjadikan peluang bagi mereka untuk mempelajari hal ini.

Pengembangan lainnya dapat dalam bentuk membawa eksekutif grup, bahkan manajer bisnis ke jajaran direktur dan analisis *Wall Street*. "Membawa" berarti bukan hanya duduk diam, melainkan mereka akan mengerjakan proyek riil dan ditanya untuk menghasilkan.

Sudah pasti CEO dapat mengembangkan diri mereka melalui *on the job* dan yang terbaik adalah membuka kesempatan pengembangan. Mereka berpartisipasi dalam forum dan relasi yang bermacam-macam dan bertukar pikiran dengan berbagai CEO. Mereka juga belajar dari bacaan dan tetap *update* dengan sosial, ekonomi dan *trend* bisnis.

Salah satu pengembangan yang terbaik adalah dengan mendapatkan *Coach* atau rekan yang dapat memberikan umpan balik. CEO yang lebih senior dapat membantu menjadi mentor bagi CEO junior.

2.5.4. Pengembangan Berdasarkan Kuadran HAV

Ram Charan (2001) dalam bukunya yang sama juga menyatakan bahwa pengembangan pemimpin harus dibedakan antara karyawan di kuadran yang berbeda. Ia membaginya menjadi sembilan kuadran dalam *Leadership Development Matrix* :

Sustained Performance Level

		Exceptional Performance	Full Performance	Not Yet Full Performance
Likely Future Work Contribution	Turn	Exceptional/Turn Box One	Full/Turn Box Three	Not Yet Full/Turn* Box Six
	Growth	Exceptional/Growth Box Two	Full/Growth Box Five	Not Yet Full/Growth Box Eight
	Mastery	Exceptional/Mastery Box Four	Full/Mastery Box Seven	Not Yet Full/Mastery Box Nine

Gambar 2.10. Kuadran *Human Asset Value*

Sumber : Charan (2001 : 164)

Exceptional performers pada kuadran satu telah siap dikembangkan untuk penugasan di level kepemimpinan organisasi yang selanjutnya. Penugasan ke fungsi atau bisnis yang berbeda juga dapat dilakukan kepada karyawan bertalenta di kuadran ini.

Pengembangan karyawan di kotak kedua adalah dengan memberikan penugasan yang menantang pada level kepemimpinannya yang sekarang, untuk mempersiapkan mereka ke level kepemimpinan yang berikutnya. Pengembangan mereka untuk mempersiapkan mereka menuju level kepemimpinan selanjutnya. *Cross functional project* merupakan salah satu bentuk pengembangan yang baik agar mereka memiliki pengalaman secara *cross function*.

Pengembangan karyawan di kotak ketiga adalah dengan memberikan mereka target yang menantang sehingga mereka dapat meningkatkan kinerja mereka. Mereka memiliki potensi yang besar untuk mencapai kinerja yang lebih lagi.

Pengembangan karyawan di kotak keempat adalah dengan tetap mempertahankan mereka pada levelnya sekarang dan memberikan penghargaan atas kontribusinya. Tempatkan mereka dalam satu tim untuk pengembangan produk, program atau proses baru. Jangan abaikan mereka, karena pada dasarnya mereka bagus untuk mempertahankan hal yang standar. Walau potensi mereka tidak besar, namun mereka berusaha bekerja sebaik mungkin. Mereka juga perlu diperhatikan dengan memberikan pengakuan terhadap kontribusinya.

Pengembangan karyawan di kotak kelima – *full growth* adalah untuk memacu kinerja mereka (*performance improvement*). Mereka harus ditantang dengan penugasan-penugasan yang lebih besar pada level yang sekarang dan monitorlah apakah hasilnya bisa lebih baik. Goal yang menantang perlu untuk pengembangan mereka.

Pengembangan karyawan di kotak enam (*not yet full/turn*). Karyawan yang baru saja dipromosi biasanya berada di kotak ini dan biasanya mereka hanya membutuhkan waktu, penugasan/pengalaman dan *coaching* untuk dapat menunjukkan prestasi mereka. Perusahaan seharusnya tidak memiliki terlalu banyak orang di kotak ini. Perlu analisis/penggalian yang lebih mendalam apabila ada orang yang sudah lama tidak berpindah dari kotak ini.

Pengembangan karyawan di kotak tujuh (*Full/Mastery*) adalah dengan melakukan *coaching* dan kesempatan pengembangan lainnya yang memungkinkan mereka meningkatkan kinerjanya.

Pengembangan karyawan di kotak delapan (*not yet full/Growth*) perlu mendapat perhatian karena seharusnya karyawan ini seharusnya memiliki potensi namun tidak terlihat dalam kinerjanya. Pengembangannya adalah dengan memfokuskan energi mereka secara lebih tepat ke pekerjaan dan pengaturan waktu mereka.

Pengembangan karyawan di kotak sembilan (*not yet Full/Mastery*) adalah dengan mengkonfrontasi mereka secara langsung terhadap kinerja yang mereka

tunjukkan. Bila mereka tidak mempunyai kendala terhadap kelengkapan sumber daya yang dibutuhkan atau faktor lain maka sebaiknya karyawan ini segera dikeluarkan dari perusahaan.

Pemetaan dan proses tindak lanjut terhadap *Human Asset Value* ini harus dilakukan secara serius dan sering. Peta HAV ini merupakan suatu alat bagi *talent resource planning* dalam perencanaan suksesi perusahaan. Karena itu proses ini tidak bisa dilakukan hanya beberapa tahun sekali, melainkan lebih sering dalam setahun adalah lebih baik, agar menjamin kesiapan calon pemimpin di masa mendatang bagi organisasi.

2.6. Talent Imperative

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pengembangan manajemen talenta (Cheese, Thomas, & Craig , 2007):

- Kembangkan *mindset* dari pimpinan puncak hingga ke bawah untuk melihat karyawan bertalenta sebagai suatu isu yang strategis dan *human capital* sebagai bagian intrinsik dari strategi pengembangan bisnis.
- Mengakui dan menumbuhkan perbedaan sebagai salah satu aset terbesar perusahaan. Kemampuan untuk menarik dan bekerja dengan karyawan bertalenta yang beragam sebagai suatu keunggulan kompetitif perusahaan
- Membangun pengembangan pembelajaran dan ketrampilan karyawan menjadi kapabilitas organisasi
- Meningkatkan keselarasan dan keterikatan karyawan terhadap organisasi dan misinya
- Memastikan bahwa seluruh karyawan dalam perusahaan , khususnya mereka yang ada di level senior, melihat manajemen talenta sebagai bagian dari pekerjaan dan tanggung jawab mereka.

2.7. Perencanaan Suksesi

Jaman kini telah berubah. Usia CEO memimpin dalam suatu perusahaan sudah semakin singkat (Smilansky, 2006). Dan ketika seorang CEO pindah,

kecenderungannya adalah membawa tim senior eksekutifnya. Pada saat itu perusahaan sudah harus siap dengan suksesinya.

Adanya *talent pools* akan membuat perencanaan suksesi menjadi lebih fleksibel. Suksesi bisa dicari dari *talent pools* tersebut, dan tidak harus hanya mengandalkan fungsi tertentu saja.

Suksesor biasanya diputuskan berdasarkan kinerja dan potensi, dan diprioritaskan mereka yang berasal dari *talent pools* perusahaan. Dalam *management development review*, pimpinan mendiskusikan setiap posisi, calon suksesor, dan dalam waktu berapa lama mereka akan siap menggantikan pada posisi tersebut. Penggunaan database karyawan akan sangat bermanfaat dalam *management development review* tersebut. Yang perlu diperhatikan agar setiap fungsi jangan hanya melihat peluang suksesi hanya dari divisinya, melainkan lintas fungsi lainnya.

Talent pool adalah sekelompok eksekutif *high potential* yang diperkirakan akan siap menduduki berbagai macam posisi eksekutif di jenjang manajemen selanjutnya di dalam bisnis. *Best practice* pada organisasi-organisasi besar memiliki beberapa *talent pools* yang berbeda. Pertama adalah sekelompok kandidat dari jenjang eksekutif kedua dan ketiga yang memiliki kemampuan menjadi bagian dari eksekutif puncak perusahaan. *Talent pool* ini terdiri dari 8 – 10 individu (dari 100 – 120 orang eksekutif) yang diperkirakan akan dapat menjadi pimpinan puncak dalam waktu maksimum dua tahun.

Talent pool yang kedua terdiri dari eksekutif-eksekutif yang dapat menggantikan posisi pada jenjang kedua dan ketiga di dalam organisasi. Pada kelompok ini ada sekitar 40 – 50 kandidat dari sekitar 500-600 karyawan. Kelompok kedua ini adalah penting bagi organisasi karena merupakan tulang punggung pengambilan keputusan di dalam perusahaan.

Kunci dari perencanaan suksesi ini bukan hanya pada pengidentifikasian kandidat bagi *executive pools* dan mempersiapkan mereka sehingga mereka memiliki kapabilitas penuh pada saat dibutuhkan, tetapi juga ketika proses pemilihan. Kebanyakan eksekutif di posisi senior memiliki pandangan konservatif bahwa eksekutif yang berhasil adalah yang memiliki jalur karir seperti mereka pada bidang yang sama. Pandangan ini harus dihilangkan. Suksesi

dapat diambil dari berbagai fungsi lainnya juga. Diperlukan proses untuk meyakinkan pemilihan eksekutif dari lintas fungsi ini. *Talent pool* seharusnya dimiliki oleh perusahaan, dan bukan oleh fungsi tertentu darimana dia berasal.

