



## **DISRUPSI SUMBER DAYA MANUSIA DAN UPAYA PENGELOLAAN POTENSI BAKAT TERPENDAM**

**Bambang Sugiharto<sup>1)</sup>, Rejekia Vaizal Simanungkalit<sup>2)</sup>, Maya Andriani<sup>3)</sup>**

<sup>1)</sup>Universitas Pembinaan Masyarakat Indonesia

<sup>2,3)</sup>STIE Profesional Indonesia, Medan

### **Abstrak**

Realitas empirik kontemporer adalah perubahan yang sangat cepat pada demografi, teknologi dan struktur sosial. Hal itu menimbulkan implikasi global pada dimensi Sumber Daya Manusia pada korporasi - korporasi global, terutama pada multinasional corporation. Konteks baru ini juga mendisrupsi manajemen talenta SDM yang dikenal selama dua dekade terakhir. Perusahaan perusahaan yang progresif berkecukupan di semua sektor produk dan jasa global, menyadari bahwa praktik manajemen talenta atau bakat yang mereka lakukan ternyata tidak lagi memenuhi kebutuhan pekerja mereka. Alih-alih, pengusaha memusatkan perhatian mereka pada pengembangan pengalaman karyawan untuk mengembangkan bakat yang dibutuhkan perusahaan. Saat ini generasi baru praktisi manajemen bakat sedang mengembangkan SDM yang mencakup pemikiran pola desain, kelincahan manajemen, perilaku dan analisis ekonomi untuk meningkatkan kompetensi SDM mereka. Organisasi tidak akan dapat menemukan kembali praktik manajemen bakat yang ada secara berkelanjutan, kecuali mereka memperluas percakapan atau diskursus mengenai manajemen bakat.

**Kata Kunci:** Disrupsi, Bakat, SDM, Pengelolaan.

---

\*Correspondence Address : [bsugiharto@yahoo.com](mailto:bsugiharto@yahoo.com)

DOI : 10.31604/jips.v9i10.2022.4044-4048

© 2022UM-Tapsel Press

## **PENDAHULUAN**

Pada kenyataannya, bagi pengusaha progresif, masa depan korporasi sudah ada dalam pemikirannya dan pasti terus berkembang. Termasuk dalam konteks atau diskursus ini adalah juga mengenai sumber daya manusia dalam sebuah organisasi korporasi. Didalam diri sumber daya manusia, tertanam bekat atau kemampuan potensial alamiah yang jika mendapat kanal yang tepat maka itu adalah sebuah asset yang luar biasa bagi korporasi. Tidak diragukan lagi, bakat yang dimiliki man power ini menantang perkembangan manajemen, akan dimaknai sebagai ancaman dan/atau peluang untuk manajemen bakat SDM bagi perusahaan itu sendiri. Maka itu fokus manajemen bakat di SDM tidak lagi menjadi realitas yang mengancam (Michaels et al., 2001).

Manajemen bakat saat ini adalah tentang bagaimana untuk melibatkan dan berupaya mempertahankan karyawan yang berharga dengan menawarkan mereka posisi dan pengalaman menarik di tempat kerja. Akuisisi bakat SDM adalah sebuah integrasi dari manajemen bakat, yang sekarang sedang ditantang untuk berpikir secara berbeda tentang rekrutmen dan seleksi pekerja. Nah, setelah orang berbakat tersebut bergabung, manajemen SDM sudah pasti menjadi arsitek organisasi yang mengelola bakat karyawan, karyawan yang mature dalam sebuah lingkungan organisasi di mana lingkungan fisik, teknologi dan budaya saling memengaruhi dan terintegrasi (Morgan, 2017). Tujuan dari makalah ini adalah untuk menerapkan pengetahuan dari disiplin ilmu yang berdekatan dengan SDM dan melihat apakah manajemen bakat seperti yang saat ini dipraktikkan oleh pengusaha global progresif saat ini dapat untuk menciptakan manajemen bakat dengan pendekatan yang baru.

## **METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan metode fenomenologi untuk membantu peneliti mengetahui makna tersirat dari pengalaman diri informan, yang tentunya subjektif. Dasar penerapannya bersumber dari Alfred Schutz Tradisi fenomenologi berasumsi bahwa orang-orang secara aktif menginterpretasi pengalaman dan mencoba memahami dunia dengan pengalaman pribadinya. Fenomenologi merupakan cara yang digunakan manusia untuk memahami dunia melalui pengalaman langsung. Dengan demikian, fenomenologi membuat pengalaman nyata sebagai data pokok sebuah realitas.

Fenomenologi bertujuan untuk mengetahui dunia dari sudut pandang orang yang mengalaminya secara langsung atau berkaitan dengan sifat-sifat alami pengalaman manusia, dan makna yang ditempelkan kepadanya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa peneliti fenomenologi harus menunda proses penyimpulan mengenai fenomena, dengan menempatkan fenomena tersebut terlebih dahulu dalam tanda kurung.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

Revolusi industri ke-4 telah menciptakan dinamika dan perubahan kompleks yang menciptakan tantangan manajemen bakat di tingkat yang berbeda. Tantangan manajemen bakat tingkat mikro misalnya, dimana pekerja ditekan oleh perpindahan ke ekonomi Bersama, pelepasan pekerjaan dari lokasi fisik, perpindahan tenaga kerja manusia oleh teknologi, dan tumbuh tuntutan akan keragaman, inklusi, dan rasa memiliki (The Global Risk Report, 2017). Ekonomi baru telah menyebabkan revisi pada klasifikasi pekerjaan dan angkatan kerja, menyandingkan model pekerjaan penuh waktu langsung ke pekerjaan kontingensi dan luasnya jangkauan pengaturan kerja alternatif, baik dalam

jenis maupun ukurannya (Cappelli dan Keller, 2003). Perubahan ini membuat pekerja merasa "kewalahan" (Unankar dkk., 2014). Pekerja, khususnya generasi milenial, memperlihatkan semakin mencari fleksibilitas untuk mencari peluang sebagai tenaga freelance dan meninggalkan pekerjaan yang menyesak di mana mereka merasa terjebak, terlalu banyak bekerja, kehilangan motivasi dan tidak dihargai (Clapon, 2016).

#### *Tantangan manajemen bakat makro dan arsitektur SDM baru*

Pada tingkat masyarakat makro, sistem pemerintahan dalam keadaan tegang dan semakin terancam oleh konteks risiko global (The Global Risk Report, 2017). Ketegangan disebabkan oleh tekanan demografis 100 tahun terakhir kehidupan, dampak berkepanjangannya dari kemerosotan ekonomi global, suku bunga rendah yang terus-menerus, migrasi massal tenaga kerja dan ketidakcukupan sistem jaminan sosial. Dari tantangan itu muncullah arsitektur pengelolaan SDM yang baru. Pergeseran paradigma tidak serta merta menghapus beberapa kebenaran yang ada, tetapi sebaliknya mengubah secara radikal diskursus pengelolaan SDM. Mari kita ilustrasikan ini dengan analogi gelas setengah kosong/setengah penuh dalam hal sumber daya manusia yang berkembang dan praktik manajemen bakat. Fokus SDM tradisional adalah pada aktivitas transaksional terutama terkait dengan kepatuhan dan masalah operasional (gelas setengah kosong). Jenis ini masih dapat diamati di banyak organisasi di seluruh dunia, biasanya di perusahaan kecil.

Manajemen bakat strategis merancang dan mengoptimalkan proses untuk melayani kebutuhan modal manusia yang kompetitif dari organisasi sebagai pelanggan SDM utama (gelas setengah penuh). Sebagian konteksnya

berubah secara dramatis hari ini, ada kebutuhan untuk memikirkan kembali proposisi nilai SDM sekali lagi dan mendesain ulang manajemen bakat agar ada peluang untuk mengisi gelas setengah penuh lagi. Arsitektur baru pengelolaan SDM berbakat ini berfokus pada pengalaman pelanggan karyawan / pekerja dan mencari sweet spot di mana praktik manajemen bakat bagus baik untuk pekerja DAN majikan. Itulah arsitektur manajemen bakat di perusahaan progresif yang menjamin semua pihak tenang menghadapi disrupsi SDM ini.

Manajemen bakat baru telah dipersonalisasi dan disesuaikan melalui arsitekturnya sederhana, autentik, responsif, dan transparan. Proposisi nilai manajemen talenta baru ini berkembang dari akuisisi bakat ---- didasarkan pada kebijakan dan prosedur----untuk perancang pengalaman pekerja. Membangun arsitektur manajemen bakat organisasi baru, melibatkan banyak pemikiran untuk mendesain pengalaman yang produktif dan bermakna dalam fisik, lingkungan teknologi dan budaya perusahaan kami melalui solusi yang menarik, menyenangkan, sederhana dan disesuaikan menurut persona karyawan masing-masing. SDM dan manajemen bakat harus menjauh dari "satu program cocok untuk semua", namun diperlukan mentalitas dan berpikir tentang membangun arsitektur organisasi bakat nasional yang memungkinkan penyesuaian program untuk segmen karyawan tertentu.

Arsitektur adalah tentang menciptakan pengalaman karyawan melalui solusi SDM yang berada di persimpangan antara kebutuhan dan harapan karyawan. Namun, manajemen SDM dan talenta tetap harus memenuhi persyaratan yang ada dalam hal kepatuhan hukum, budaya yang sesuai dan adil. Tantangan manajemen talenta atau bakat para karyawan ini adalah

tentang komitmen untuk benar-benar membuat perbedaan dalam kehidupan organisasi dan pemanifestasian bakat karyawan.

*Pemetaan pengalaman karyawan.*

Pemetaan pengalaman karyawan adalah membandingkan pengalaman dari karyawan dengan realitas interaksi mereka dengan pelanggan dalam pemasaran. Pemetaan pengalaman lengkap yang dimiliki seorang karyawan ketika berinteraksi dengan organisasi selama mereka sebagai karyawan tentu diperlukan. Ada beberapa praktik terbaik untuk membangun (O'Connor, 2016; Risdon, 2011). Perkembangan peta pengalaman karyawan membutuhkan kedua kualitas data, yakni data kualitatif dan kuantitatif. Wawasan pengetahuan dengan data kualitatif untuk memahami peta pengalaman karyawan dikumpulkan dengan melakukan wawancara mendalam dengan karyawan dan mengumpulkan cerita dari user atau pengguna (pihak yang mempekerjakan) karyawan tersebut. Data kuantitatif berasal dari data karyawan yang dimiliki pengusaha dan data yang dilaporkan sendiri oleh karyawan melalui keterlibatan mereka dalam survey ini.

Kini yang diperlukan adalah manajemen bakat baru dengan pendekatan pendekatan yang berfokus pada kelincahan, solusi yang disesuaikan, mengatur regulasi dan kontrol, dan menemukan sweet spot pegawai yang keberlanjutan. Kendali manajemen bakat berpotensi menangani perubahan dan kompleksitas, sebab dia cenderung akan berseberangan dan setidaknya mengabaikan status quo. Manajemen bakat yang diciptakan Kembali guna merancang solusi kreatif dan khusus akan membuat pengalaman yang berarti bagi pekerjaannya terlepas dari status pekerjaan mereka.

## **SIMPULAN**

Didorong oleh realitas tentang demografi, teknologi, dan globalisasi, serta revolusi industri ke-4 telah benar-benar mengubah pekerjaan dengan implikasi yang luar biasa bagi pekerja. Inilah sebuah era yang menyajikan realitas yang unik dan memberikan serangkaian peluang dan tantangan bagi SDM untuk menemukan kembali dan merekayasa ulang manajemen bakat bagi para pegawainya. Sementara perusahaan progresif saat ini mengadopsi berbagai kelompok SDM berbakat secara terus-menerus. Hal ini adalah respon atas mereka yang berbakat yang punya potensi namun cenderung berumur pendek dalam bekerja, dimana in dan out nya terus bergeser dengan cepat. Kemudian dapat dipastikan betapa masa depan manajemen talenta SDM akan mengalami lebih banyak gangguan. Peneliti akademis lanjutan dapat mendukung diskursus profesionalitas praktik manajemen dengan mengidentifikasi, mengantisipasi, dan meneliti tren yang berdampak pada akuisisi dan kinerja bakat.

## **DAFTAR PUSTAKA**

Cappelli, P., 2008. Talent management for the twenty-first century. *Harvard Bus. Rev.* 86 (3), 74---78.

Cappelli, P., Keller, J.R., 2003. *Classifying work in the new economy.*

Capital Trends 2014----Engaging the 21st-century workforce.,pp. 97---102, <https://www2.deloitte.com/au/en/pages/human-capital/articles/overwhelmed-employee-simplify-environment>.

Creswell, John W. 2014. *Penelitian Kualitatif & Desain Riset, Memilih Di Antara Lima Pendekatan.* Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Morgan, M., 2017. *The Employee Experience Advantage.* John Wiley & Sons, Hoboken.

O'Connor, N., 2016. How to build an experience map, <https://medium.com/@wnialloconnor/how-to-build-an-experience-map-5e55b7>

Risdon, C., 2011. The anatomy of an experience map, <http://www.adaptivepath.com>.

Unankar, P.N., Paul, S., Yasmeeen, W., 2014. The Overwhelmed Employee----Simplify the Work Environment. Global Human