

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sedarmayanti (2001:4) Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah:

1. Penetapan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job specification, job requirement* dan *job evaluation*.
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place and the right man on the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat undang-undang perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi pegawai.
9. Pengaturan mutasi pegawai.
10. Pengaturan pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

Peran manajemen sumber daya sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien.

Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2000:2) Manajemen Sumber daya Manusia adalah :

The policies and practices one needs to carry out the 'people' or human resources aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.

2.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Cahayani (2005:7) secara umum manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang, selain tujuan secara umum, manajemen sumber daya manusia memiliki tujuan khusus, yaitu:

- Memungkinkan organisasi yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi.
- Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang dimiliki oleh karyawan,
- Mengembangkan sistem kerja dan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang ketat, sistem kompensasi dan insentif yang disesuaikan dengan kinerja, pengembangan manajemen, serta aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan bisnis.
- Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan adalah *stakeholder* internal yang berharga serta membantu mengembangkan iklim kerjasama dan kepercayaan bersama.
- Menciptakan iklim yang produktif dan harmonis melalui asosiasi antara manajemen dan karyawan.
- Mengembangkan lingkungan yang membuat kerja sama tim dan fleksibilitas dapat berkembang.
- Membantu organisasi menyeimbangkan dan mengadaptasikan kebutuhan *stakeholder*.
- Memastikan bahwa orang dinilai dan dihargai berdasarkan prestasi mereka.
- Mengelola tenaga kerja yang beragam, memperhitungkan perbedaan individu dan kelompok dalam kebutuhan penempatan, gaya kerja, dan aspirasi.
- Memastikan bahwa terdapat kesamaan kesempatan.
- Mengadopsi pendekatan etis untuk mengelola karyawan yang didasarkan pada perhatian, keadilan dan transparansi.

- Mempertahankan dan memperbaiki kesejahteraan fisik dan mental karyawan.

Menurut Flippo diterjemahkan oleh Sedarmayanti (2001:6) Manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya manusia atau pegawai, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia.
2. Seleksi sumber daya manusia.
3. Pengembangan sumber daya manusia.
4. Pemeliharaan sumber daya manusia.
5. Penggunaan sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi serta kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk meningkatkan daya guna dan hasil guna sumber daya manusia dalam organisasi, dengan tujuan untuk memberi kepada organisasi suatu satuan kerja yang efektif.

2.2 Discover Strengths/Menemukan Kekuatan (Bakat) Model The Gallup Organization

2.2.1. Focus pada Kekuatan

Salah satu strategi untuk mencapai prestasi puncak dan meraih sasaran-sasaran dalam hidup dengan lebih pasti adalah dengan selalu fokus pada upaya mengembangkan kekuatan tetapi bukan kelemahan nya. (*build on your strengths, not your weaknesses*) and *You must invest most of your time every week doing what you do best, and let others do what they do best.* Artinya kita harus lebih banyak meluangkan waktu kita untuk melakukan hal-hal yang kita kuasai, dan membiarkan orang lain melakukan hal-hal yang mereka kuasai. Dengan kata lain focus pada kekuatan atau kelebihan kita. Menurut Canfield (2004)

Konsultan bisnis terkenal Sullivan mengatakan, "*If you spend too much time working on your weaknesses, all you end up with is a lot of strong weaknesses.*" Artinya jika seseorang lebih banyak berupaya untuk mengatasi kelemahannya, akhirnya seseorang akan memiliki banyak kelemahan yang semakin menonjol.

Semakin seseorang berlatih atau berusaha mengatasi kelemahan, semakin akan menjadi orang rata-rata, tetapi jika seseorang tekun berlatih untuk memaksimalkan kekuatan atau bakat nya, maka peluangnya jauh lebih besar akan sukses di bidang yang ia kuasai tersebut. Setiap manusia semua diberkati Tuhan dengan talenta atau bakat yang berbeda-beda dan unik. Setiap orang memiliki kelebihan dan kekuatan yang jika dapat mereka latih dan dikembangkan untuk semakin didayagunakan

sehingga akhirnya dapat menjadi terbaik dengan talenta yang sudah Tuhan berikan kepada kita. Hal terpenting dalam seluruh kehidupan manusia adalah menemukan kekuatan atau talenta yang sudah Tuhan berikan kepada kita. Pencarian atau penemuan talenta seseorang mungkin memerlukan waktu bertahun-tahun, bahkan kadang-kadang banyak dari mereka tidak pernah menyadari apa sesungguhnya talenta kita. Bahkan seseorang sering membandingkan kelemahan atau kekurangan nya dengan kelebihan atau kekuatan orang lain.

Dalam membentuk pegawai yang hebat dan sukses mencapai kinerja yang tinggi harus dipilih jalan yang benar dan dilakukan dengan cara yang benar. Namun sebelumnya, harus ditemukan (*discover*) terlebih dahulu tujuan dan jati diri (kekuatan dan kelemahan). Setiap orang memiliki bakat bawaan alam yang menjadikan masing-masing orang bisa mengaktualkan diri. Penerapan bakat pada peran yang tepat inilah maka kinerja unggulannya akan dihasilkan (Coffman dan Molina,2007:58).

Teori tentang kekuatan disusun atas dasar pendapat bahwa setiap orang bisa melakukan sesuatu lebih baik dari 10.000 orang lainnya. Tidak bekerja pada segalanya kecuali berfokus pada kekuatan yang dipilih merupakan jalan menuju kesempurnaan.

Coffman dan Molina,dkk (2007) mendefinisikan kekuatan dengan dua tingkat yang berbeda, Yaitu:

- Pada tingkat elemeter, kekuatan adalah hal-hal yang bisa dilakukan seseorang dengan baik.
- Pada tingkat yang lebih canggih, kekuatan adalah pola prilaku, pikiran, dan perasaan yang menghasilkan rasa puas dan kebanggaan yang tinggi serta memberikan ukuran kemajuan menuju kesempurnaan.

Pemahaman dan penggunaan terhadap kekuatan akan membawa keuntungan baik secara individual, bagi atasan maupun organisasi. Menurut Buckingham dan Clifton (2005), manfaat yang berfokus pada kekuatan adalah sebagai berikut:

- *Individual advantage: Knowing your strength, you'll be able to develop yourself by your own.*
- *Superior advantage: Knowing your sub-ordinate personal strength will help you ensure the effectiveness of your developmental assignment.*
- *Organizational advantage: Knowing its people strength, organization could proceed an effective succession management.*

2.2.2 Strength: Talent, Knowledge, dan Skill

Pembahasan tentang kekuatan (*strength*), bakat (*talent*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skill*), yang penulis dapatkan dari beberapa literature yang diterbitkan oleh *The Gallup Organization*, antara lain Smith dan Rutigliano (2007:54-67), (Buckingham dan Clifton, (2004: 23-54) dijelaskan sebagai berikut:

Kekuatan (*Strength*) merupakan kemampuan untuk mencapai kinerja yang nyaris sempurna. Pemahaman terpenting yang harus dimiliki seseorang adalah kekuatan-kekuatan dan bakat-bakat terpendam yang memungkinkan semuanya bisa terwujud. Bakat-bakat terpendam itulah yang membedakan kinerja seseorang lebih tinggi dari yang lainnya. Tentu saja pelatihan, dan pengalaman serta pengetahuan juga berperan. Misalnya, penetik yang paling berbakat sekalipun tidak akan bisa mengetik dengan baik sampai mereka mendapatkan pengetahuan (*knowledge*) tentang mengetik. Setelah itu, mereka harus memiliki kesempatan untuk mempraktekkan dan mengembangkan keterampilan

mereka (*skill*). Akhirnya, mereka harus mengasah keterampilan itu lewat pengalaman sehari-hari.

Kekuatan diperkuat oleh pengalaman, keterampilan, dan pengetahuan. Sebagaimana dikemukakan oleh Buckingham dan Clifton (2004:25), menyatakan, " *To build this strength you have perfected your innate talent with skills, knowledge and experience*". Tetapi unsur yang paling penting adalah bakat. Tanpa bakat-bakat yang tepat, semua pengalaman, pelatihan, dan pengetahuan tidak akan dapat mengubah seseorang meraih kinerja dengan sempurna. Seseorang tidak dapat memahami atau mengembangkan berbagai kekuatan (*strength*) yang sebenarnya sampai dia memahami bakat-bakat (*talent*) terpendam yang dimilikinya. Lebih lanjut, tentang bakat (*talent*), pengetahuan (*knowledge*), dan keterampilan (*skills*) dapat dilihat dalam diagram berikut dibawah ini:

Gambar 2.1 : *Strength: Talent, Knowledge, dan Skill*



Sumber : *The Gallup Organization, 2006*

Dari uraian tersebut diketahui bahwa kekuatan atau kelebihan merupakan gabungan dari tiga unsur penting yakni Bakat, Pengetahuan, dan Keterampilan (*talents – knowledge – skills*).

1. Bakat adalah pola pikir, perasaan, atau perilaku alami yang kita miliki.
2. Pengetahuan adalah fakta-fakta dan pelajaran yang kita pelajari dalam hidup ini.
3. Keterampilan adalah hal-hal atau langkah-langkah yang kita kuasai karena kita melatih atau melakukannya secara terus-menerus.

2.2.3 Bakat

Bakat merupakan anugerah yang dibawa secara alamiah sejak lahir, sedangkan pengetahuan dan keterampilan dapat diperoleh melalui proses pembelajaran. “ *Your Talent is innate, where as skills and knowledge can be acquired through learning and practice. These Three_talent, knowledge, and skills,_combine to create your strength*” (Buckingham dan Clifton, 2005:25)

Talent / bakat yang merupakan potensi dasar individu, belum tampil sebagai perilaku, sedangkan *strength* merupakan bentuk akumulasi dari *talent*, *skill* dan *knowledge* yang dimiliki oleh setiap individu. Dengan demikian kata *strength* memiliki cakupan yang lebih besar dari sekedar talent. *Strength* yang didapatkan dari konsep ini membantu organisasi dalam menempatkan individu pada posisi yang sesuai dengan *strengthnya*. Konsep ini lebih berfokus pada manusianya dan

pengembangannya kemudian disesuaikan dengan *strength* yang dimiliki oleh organisasi itu sendiri secara umumnya.

Kata kunci untuk membangun kekuatan adalah dengan mengidentifikasi bakat-bakat dominan yang dimiliki dan selanjutnya menyempurnakannya dengan pengetahuan dan keterampilan.” ...*the key to building a bona fide strength is to identify your dominant talent and then refine them with knowledge and skills*”. (Buckingham dan Clifton, 2005:221).

Setiap orang memiliki bakat bawaan alam yang menjadikan kita masing-masing bisa mengaktualkan diri. Hanya pada saat pola berpikir, merasa, dan berperilaku yang berulang-ulang ini diterapkan pada peran yang tepatlah maka akan menghasilkan kinerja yang unggul. Banyak perusahaan berkeyakinan bahwa bakat adalah sumber daya yang langka, jarang dan mahal yang tidak sering dijumpai. Perusahaan-perusahaan besar mengetahui bahwa bakat adalah sumber daya yang melimpah dan menunggu untuk dimanfaatkan. Berikut ini adalah cara bagaimana perusahaan melakukannya:

- Temukan apa yang menjadikan karyawan berprestasi memiliki keterlibatan emosional dengan pekerjaan mereka. Ini merupakan salah satu jalan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
- Perhatikan mereka dengan sungguh-sungguh agar dapat diketahui bagaimana cara mereka membangun hubungan.

- Terus mengikuti pengaruh yang mereka berikan kepada karyawan lain, dan karyawan berprestasi mendorong rekan-rekannya yang lain untuk bekerja lebih baik.
- Tanyakan kepada mereka bagaimana mereka mengolah informasi dan membentuk opini mereka tentang pekerjaan dan tempat kerja.
(Menurut Coffman dan Molina 2007:5).

Menurut Royani dalam majalah *Human Developing Magazine* 2007 mengungkapkan bahwa ada empat langkah penting proses membangun keunggulan organisasi di era sekarang dan untuk ke depan ini membutuhkan paradigma kerja yang berbasiskan pada kekuatan (*strength-based organization*). Untuk merealisasikannya, perlu dilakukan sebagai berikut:

1. Pilihlah orang berdasarkan bakat yang dimiliki, bukan hanya pengalaman kerja atau sertifikat akademik saja.
2. Rumuskan ekspektasi dengan mendefinisikan hasil yang jelas, bukan semata-mata menjelaskan langkah-langkahnya.
3. Berikan motivasi dengan menfocus pada kekuatan, bukan mengidentifikasi kelemahan dan cara-cara mengatasi kelemahan itu.
4. Bantulah mereka menemukan jalan pengembangan yang benar (berbasiskan bakat), bukan, semata-mata mendorong mereka untuk belajar yang tidak jelas alasan dan tujuannya atau hanya untuk bisa naik pangkat.

2.2.4. Pengelompokan Tiga Puluh Empat (34) Tema Bakat versi *The Gallup Organization*

Berbagai penelitian yang dilakukan *The Gallup* yang dipimpin oleh Clifton dan Buckingham telah mengidentifikasi tema kedalam 34 tema bakat yang berkaitan dengan peran seseorang, dimana setiap orang kurang lebih memiliki lima tema bakat dominannya. Kalau saja seseorang bisa menemukan bakat dominannya dan membangun kekuatan dengan cara mempelajari *knowledge* dan *skill* yang berkaitan dengan bakat dominannya, kemudian berusaha menempati peran yang sesuai dengan bakat dominannya, maka dapat dipastikan bahwa yang bersangkutan akan memperoleh kinerja yang maksimum dari dirinya.

Selengkapnya dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 2.1: Tema Bakat versi The Gallup Organization

Tema	Tema	Tema	Tema
Berhubungan	Memberi Dampak	Berjuang	Berpikir
Komunikasi	Perintah	Pekerja Keras	Analitis
Empati	Persaingan	Penggerak	Pengatur
Keselarasan	Pengembang	Kemampuan beradaptasi	Keterkaitan
Penyerta	Semaksimal	Disiplin	Konteks
	Mungkin		
Individualisasi	Positif	Fokus	Penuh Perhitungan
Penghubung	Perayu	Pemulih	Berpikir ke depan
Tanggung jawab		Keyakinan diri	Penggagas
		Signifikan	Masukan
			Intelektual
			Suka Belajar
			Strategis

Sumber: Tiga puluh empat rute menuju kinerja superior, Buckingham dan Clifton, (2005)

Ke-34 tema bakat inilah yang menjelaskan perbedaan dalam hal bagaimana orang saling berhubungan, memberi dampak kepada orang

lain, berjuang meraih tujuan, dan berpikir. Semuanya dibagi menjadi empat pengelompokan utama yaitu : *Relating Themes* (Tema Berhubungan), *Impacting Themes* (Tema Memberi Pengaruh), *Striving Themes* (Tema Berjuang), dan *Thinking Themes* (Tema Berpikir).

34 Tema bakat semuanya dibagi menjadi pengelompokan utama yaitu:

A. Bakat berhubungan

Berbagai bakat dalam berhubungan ada dalam tema-tema yang digunakan agar dapat secara kreatif menciptakan, mengembangkan dan mempertahankan hubungan. Tema-tema ini mendorong bagaimana seseorang meraih orang lain dan menanggapi mereka yang berusaha meraihnya. Bakat berhubungan membedakan bagaimana seseorang secara alami membentuk hubungan pribadi juga memperlihatkan cara-cara unik yang digunakan oleh seseorang itu untuk menciptakan hubungan baru serta pola yang dipilih untuk mempertahankannya.

Yang termasuk tema Bakat berhubungan yaitu :

1. *Communication/komunikasi*: Mudah sekali mengungkapkan apa yang dipikirkan dengan kata-kata atau tulisan yang mudah dimengerti orang lain.

- Dia bisa mengangkat topik yang kering dan membuatnya menarik dengan bumbu-bumbu yang berwarna-warni.
- Senang menjelaskan, menjabarkan, bercerita, berbicara didepan umum, dan menulis.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Guru/Pengajar, Sales/Marketing, Humas, Juru Bicara, Jurkam, Presenter, MC, Pengacara, Layanan pelanggan, Penulis.

2. *Empathy*/Empati: Dapat merasakan perasaan orang lain dengan cara membayangkan dirinya sebagai orang lain tersebut.

- Mengerti emosi yang sedang dialami seseorang, walaupun dia tidak selalu perlu setuju dengan perasaan orang tersebut.
- Dapat “ mendengarkan pertanyaan yang tidak terungkapkan.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Sales, HRD, Guru TK/SD, Juru rawat/Perawat, Operator Telepon, Psikiater, Layanan Pelanggan.

3. *Harmony*/keselarasan: Dapat bekerja sama secara baik dengan orang lain

- Tidak suka terhadap adanya konflik, setiap kali dia merasakan adanya perbedaan pendapat atau perdebatan, dia akan menaruh perhatian terhadap apa yang pernah terucapkan, memperhatikan apa yang terjadi dan berusaha mendamaikan dengan menunjukan adanya kesamaan dari kedua belah pihak.
- Dia menganggap bahwa pertentangan dan gesekan itu tidak ada hasilnya, sehingga dia berusaha menguranginya sekecil mungkin.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Pembangun jaringan antara orang-orang dengan cara pandangan yang berbeda, Juru Damai, Penasehat.

4. *Includer/Inclusiveness/penyerta*: Kecenderungan untuk menerima semua orang dan selalu berusaha agar semua orang mempunyai rasa memiliki kelompok.

- *Includer* adalah filosofi kehidupan. Baginya, membuat semua orang merasa bagian dari kelompok adalah penting, karena semua orang akan merasakan manfaat dari dukungan orang lainnya.
- “Memperbesar kelompok” inilah filosofi pandangan hidupnya.
- Kita semua sama-sama penting. Jadi, tidak ada seorang pun yang boleh diabaikan.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Motivator kelompok, Wakil suara-suara yang minoritas, pemimpin di kelompok dengan latar budaya beragam, Mentor bagi mereka yang baru bergabung didalam organisasi.

5. *Individualization/individualisasi*: Melihat keunikan dari masing-masing orang secara individual bukan secara kelompok.

- Orang yang berbakat *individualization* dapat mengajukan pertanyaan yang tepat dalam mengumpulkan informasi dan menguji apakah pendapatnya mengenai bakat, keterbatasan dan suasana perasaan seseorang cocok.
- Secara naluriah dia mengamati gaya, motivasi, cara berpikir dan cara membina hubungan masing-masing.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Manager, Penasehat, Supervisor, Pengajar, Penulis artikel tentang manusia, *Sales*, Novelis/Pengarang, HRD (Rekrutmen).

6. Relator/ Penghubung: Menikmati hubungan yang dekat dengan orang lain secara pribadi.

- Dia menjelaskan sikap terhadap hubungannya. Dalam istilah sederhana, tema ini mendorongnya menuju orang yang sudah dikenalnya.
- Dia merasa nyaman dalam hubungan yang akrab. Secara aktif terjalin hubungan, dia sengaja membina hubungan yang lebih mendalam lagi.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: *Account Sales*, Katalisator dalam hubungan kepercayaan, bisa menjadi model peran dalam hubungan kepercayaan.

7. Responsibility/ Tanggung jawab: Secara psikologi merasa berhutang untuk memenuhi apa yang telah menjajikannya baik terungkap maupun tidak.

- Tidak peduli betapa sulitnya tugas yang diberikan, apabila menerima tugas tersebut maka dia akan melaksanakan dengan sepenuh hati.
- Tema ini memaksanya mengambil alih tanggung jawab terhadap apapun yang telah dijanjikan, dan entah besar ataupun kecil, dia merasa terikat secara emosional untuk menuntaskannya.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: *Account Sales*, Manager, Keuangan, *Quality Control*, Keamanan.

B. Bakat yang memberi dampak/pengaruh

Bakat memberikan pengaruh dalam tema di atas yang digunakan untuk memotivasi orang lain untuk melakukan tindakan. Bakat yang ada dalam tema-tema ini memicu seseorang untuk menyusun suatu jalan agar dapat diikuti oleh individu atau kelompok, lalu menggerakkan mereka untuk berjalan di sepanjang jalur tadi. Orang-orang yang memiliki bakat yang berpengaruh dapat merangsang orang lain untuk menjadi lebih produktif, meraih hal terbaik dan memenuhi potens pribadi.

Orang yang berpengaruh dapat mengarahkan orang lain pada tujuan dengan cara membantu mereka menemukan hal-hal yang mereka butuhkan dalam rangka mencapai tujuan. Sebagai contoh memberikan buku kepada seseorang, bukanlah tindakan berbagi yang mudah. Akan tetapi, buku tertentu yang memuat informasi menurut si pemberi pengaruh dibutuhkan oleh orang lain guna memperbaiki situasi atau dirinya sendiri atau guna memberi data serta sudut pandang yang penting. Dengan memenuhi kriteria tadi, seorang yang dapat (memberi pengaruh) mampu menarik hati orang lain. Orang yang dapat mempengaruhi memberi perhatian kepada orang lain meskipun sebenarnya mereka tidak selalu harus temannya.

Yang termasuk tema Bakat yang memberi dampak/pengaruh yaitu :

8. Command/Tukang Perintah: Ingin menjadi penanggung jawab dan yang lain kadang melihatnya sebagai “suka mendesak/memaksa”.

- Mengambil alih situasi, memaksa orang lain melihat caranya melakukan sesuatu, dan tidak akan berhenti sampai dia puas atas hasil kerja menurut cara tersebut.
- Command mengalahkannya untuk mengambil alih tugas.
- Berani bertatap muka secara *face to face*.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: *Sales*, *Negosiator*, *Wartawan*, *Pengacara*, *Komandan*, *HRD*, *Pembeli*.

9. *Competition/Persaingan*: Suka mengukur kemajuannya dengan orang lain dan dalam perlombaan selalu berusaha menjadi nomor satu.

- *Competition* berakar pada pertandingan. Mencapai target tanpa mengalahkan orang lain terasa sebagai kemenangan yang kosong molongpong.
- Dia menyukai pesaing-pesaing, karena merekalah yang membuat semangatnya terbakar.
- Dia menyukai perlombaan, karena di situ akan ada pemenangnya khususnya suka perlombaan, dimana dia punya harapan untuk menang.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: *Sales*, *Pelatih Olah raga*.

10. *Developer/Pengembang*: Mendapat kepuasan dari melihat setiap kemajuan masing-masing individu.

- Dia melihat kemampuan yang ada pada orang lain. Semua kemajuan mereka itu dapat terlihat olehnya.

- Ketika berinteraksi dengan orang, dia bersedia menolong mereka mencari jalan untuk mencapai tujuan.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Manager, Guru, Pelatih, Pembimbing, Petugas sosial.

11. *Maximizer/ Semaksimal Mungkin*: Kecenderungan untuk mempelajari yang terbaik dan membuatnya menjadi lebih baik lagi.

- Istimewa, bukan rata-rata, adalah standar ukurannya.
- Kekuatan-kekuatan, entah miliknya atau milik orang lain, sangat memikatnya.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: peran dimana dia bertugas membantu orang hebat menjadi sukses. Seperti Pelatih Tim Juara, Manager, Mentor, Guru, *Transformational Leader*.

12. *Positivity/Sikap Positif*: Memiliki antusiasme yang menular dan dapat membuat orang lain terbakar semangatnya.

- Ramah, penuh dengan pujian, cepat tersenyum menjadi salah satu cirinya, orang yang memiliki bakat ini secara spontan mencari hal-hal baik dari seseorang ataupun situasi.
- Mereka membuat orang-orang merasa senang, meningkatkan rasa percaya diri dan bersemangat.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Pengajar, Entertainer, Motivator, Sales, Manager, *Entrepreneur atau Leader*.

13. Woo (*Winning Others Over*)/Perayu: Keinginan yang sangat kuat untuk mendapat pengakuan dari orang lain dan bekerja sungguh-sungguh untuk mendapatkannya.

- Selalu bertutur sapa dengan semua orang yang baru ditemuinya.
- Dia penasaran terhadap mereka. Dia ingin tahu namanya, membanjiri mereka dengan pertanyaan, dan menemukan pokok pembicaraan yang sama-sama diminati, sehingga bisa membuka percakapan.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Duta Organisasi, Sales, SPG, Jurkam, *Entertainer*, Operator Telepon, Resepsionis.

C. Bakat Berjuang

Bakat untuk berjuang ada dalam tema-tema yang digunakan untuk memicu diri guna bergerak terus kearah melakukan pencapaian. Bakat yang ada dalam tema-tema ini memotivasi seseorang untuk menyelesaikan pekerjaannya, kemudian mencari berbagai pencapaian yang lebih besar. Bakat berjuang dapat dengan mudah menghasilkan energi yang dibutuhkan agar dapat menyelesaikan pekerjaan atau proyek-proyek jangka panjang dengan baik dan agar dapat beralih dengan cepat ke proyek berikutnya.

Bakat berjuang merupakan motivasi yang jelas mempengaruhi para individu untuk melakukan pekerjaan yang sama dengan cara yang berbeda. Tema-tema ini, yang disebut dengan faktor pendorong, menggerakkan orang untuk bangkit setiap hari dan melakukan sesuatu.

Para pejuang ada dalam berbagai jenis kategori. Ada yang bersifat memicu diri, sementara ada juga yang membutuhkan kekuatan dari luar dirinya guna memberikan motivasi untuk melakukan sesuatu. Ada juga selalu merasa berada dalam kondisi” sangat terdorong” sehingga mereka tergerak untuk melakukan segala sesuatu secepatnya. Sementara bagi yang lain dapat tumbuh dan berkembang dalam lingkungan kerja yang senantiasa mengalami perubahan.

Sejumlah pekerja pejuang berkembang dalam lingkungan yang sangat terorganisasi, terstruktur, atau yang selalu digerakkan oleh sasaran, namun banyak juga pekerja yang memiliki pemikiran monoton serta sering kehilangan arah ke tujuan utama mereka. Ada juga pekerja yang secara alami mendapati orang atau barang yang membutuhkan pemulihan pembaharuan, atau perbaikan. Yang lainnya bergerak maju karena mereka mempercayai dirinya sendiri, sementara ada juga yang mengalami kemajuan karena orang lain memberinya pengakuan atas keberhasilannya, kelebihanannya, keefektifannya atau kemendesakannya. Tema-tema berjuang merupakan energi yang menggerakkan manusia untuk bisa menjadi yang terbaik, berani mengambil resiko serta menetapkan target yang tinggi. Tidak adanya kegiatan membuat mereka resah.

Yang termasuk Bakat Berjuang yaitu :

- 14. Achiever/Pekerja Keras:** Mempunyai stamina yang tinggi dan selalu bekerja keras, kepuasan hidupnya timbul dari kesibukan dan dari memberikan hasil.

- Tidak pernah puas dengan apa yang diperolehnya sekarang. Targetnya dipasang tinggi-tinggi agar supaya bisa mendapatkan apa yang dia inginkan.
- Memiliki api yang membara dalam dirinya yang mendorongnya untuk berbuat lebih banyak, agar bisa menerima lebih banyak juga.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Sales, Teknisi Proyek, Teknisi Lapangan, Pekerja Lapangan, Relawan, petugas SAR.

15. *Activator/Penggerak*: Dapat membuat sesuatu terjadi dengan mengubah pikiran menjadi tindakan

- “Kapan saya dapat mulai?”. Pertanyaan ini terus-menerus terlontar dalam hidupnya. Dia tidak sabar untuk bertindak.
- Berani mengambil tindakan walaupun informasinya belum cukup karena baginya salah adalah belajar.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: usaha-usaha baru atau yang memerlukan perubahan besar, Entrepreneur, Sales.

16. *Adaptability/Kemampuan beradaptasi*: Melakukan tugas sesuai dengan apa yang diterimanya disaat itu

- Bisa menyesuaikan dirinya terhadap perubahan rencana yang tidak akan disangka-sangka tanpa ada tanda-tanda kecewa.
- Hidupnya sesuai dengan situasi saat itu walaupun rencananya berubah tanpa pemberitahuan sebelumnya.
- Perubahannya adalah temannya bukan musuh.

Perannya yang mungkin sesuai: Wartawan, Produksi Live TV, Perawat Gawat Darurat, Pelayan pelanggan, Pemadam kebakaran, Dispatcher.

17. *Belief/ Keyakinan*: Memiliki tata nilai inti tertentu yang tidak pernah berubah

- Baginya hasrat untuk menjadi bagian dari kegiatan yang bermanfaat bagi dunia adalah yang paling utama.
- Komitmen terhadap keluarga adalah sangat bernilai.
- Mendahului orang lain dan menjaga etika merupakan bagian besar dari penampilannya.
- Baginya sukses itu lebih daripada uang dan gengsi.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Pelayanan Pelanggan, Maintenance, Perawat, Pekerja sosial. Relawan.

18. *Discipline/ Disiplin*: Secara spontan menciptakan organisasi, sistem dan prosedur, mereka beresonansi dengan dunia yang teratur.

- Untuk orang-orang yang berbakat discipline, dunia haruslah dapat diperkirakan, teratur dan terencana.
- Jadwal dan batas waktu harus ada karena biasanya mereka membagi bagi jadwal dalam batasan yang lebih sempit dengan rencana jangka pendek yang bisa dijalankan dengan lebih teliti.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Keuangan/Akunting, Sekertaris, Administrasi, Petugas ISO, Kearsipan, Programmer.

19. Focus: Mengambil arah, mengikuti, membuat koreksi seperlunya untuk tetap berada di jalur yang benar.

- Apabila tidak ada tujuan, hidup atau pekerjaannya, bisa cepat membosankan. Demikianlah setiap tahun, setiap bulan, dan bahkan setiap bulan, dan bahkan setiap minggu dia menetapkan tujuan-tujuan.
- Dia selalu tetap mengarahkan setiap orang pada tujuannya.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: *Project Officer, Team Leader*, tugas yang memerlukan focus.

20. Restorative/ Pemulih: Kemampuan untuk mengembalikan segala sesuatu ke fungsi aslinya.

- Menganalisis “gejala”, menemukan apa yang salah dan mencari solusinya merupakan gaya hidupnya.
- Baginya proses, rencana, taktik seperti juga barang dan bahkan manusia semuanya dapat diperbaiki dan dapat dibuat menjadi lebih baik.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Pendengar dan Pemberi saran/konselor, Leader didalam membangun team yang berbeda kelompok atau membantu orang merasa berguna.

21. Self Assurance/ Keyakinan Diri: Memiliki panduan dari dalam dirinya untuk mengatur dirinya sendiri.

- Kepercayaan terdapat dirinya sendiri melebihi pandangan orang tentang dirinya, dia menentukan pilihan yang cocok baginya sendiri tanpa perlu pengakua dari orang lain.
- Lebih dari sekedar percaya diri. Dia memiliki keyakinan bukan hanya dalam kemampuannya, tetapi juga dalam mengambil keputusan.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut:: Dia akan sangat baik kalau diminta untuk membuat banyak keputusan seperti : *Leader, Sales, Legal atau Entrepreneur*.

22. Significancel Signifikan: Memiliki kebutuhan untuk ditonton sebagai orang yang menonjol dimata orang lain.

- Didengar, berdiri didepan kerumunan orang, dihargai baginya sangat berarti, itu sebabnya dia kurang suka bergaul dengan orang, organisasi ataupun kegiatan yang biasa atau tidak penting.
- Khususnya, dia ingin dikenal dan dihargai karena kekuatan-kekuatannya yang unik.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: *Marketing, Presenter, MC, Juru Kampanye, Sales*.

D. Bakat Berpikir

Bakat berpikir melibatkan cara orang mengumpulkan, memproses serta membuat keputusan dengan menggunakan informasi serta gambaran-gambaran mental. Riset *Gallup* telah memperlihatkan bahwa manusia menghasilkan sebagian besar waktunya untuk berpikir, entah itu tentang masa lalu atau masa sekarang ataupun masa mendatang. Orang-

orang yang memikirkan masa lalu selalu menghidupkan kembali pengalaman masa lalu, berusaha untuk memahaminya dan kemudian merencanakan tentang apa yang akan terjadi di masa mendatang. Orang-orang yang berpikir dalam masa kini juga hidup di dalamnya. Mereka memberikan responsnya atas segala peristiwa pada saat peristiwa tersebut terjadi. Mereka yang berpikir tentang masa depan melakukan penyelidikan atas berbagai kemungkinan tentang apa yang akan terjadi. Mereka menemukan pemikiran bahwa apa yang ada di masa mendatang, bukan hanya penuh tantangan, melainkan juga memberikan semangat secara luar biasa.

Selain berpikir dalam kerangka waktu, orang-orang yang memiliki bakat ini selalu memproses informasi dengan caranya sendiri. Ada yang memilah beberapa hal guna memahami cara kerjanya. Sementara yang lain, bagaikan detektif, melakukan kajian atas data dan mencari bukti. Bagi sebagian mereka, mudah sekali untuk mengkoordinasikan kejadian, jadwal dan proyek, sementara yang lain berpikir secara global seraya menyadari bahwa mereka senantiasa terhubung dengan seluruh umat manusia di masa lalu atau masa sekarang.

Ada juga yang memikirkan masalah atau pemikiran selama berjam-jam, sehari-hari, atau berbulan-bulan sebelum akhirnya berbagi ide dengan orang lain, sementara yang lainnya suka berpikir secara langsung, menguji konsep atau rekomendasi mereka entah dengan kawan, rekan, kelompok atau orang yang belum dikenalnya. Banyak juga pemikir yang cocok dengan kesunyian agar dapat menghasilkan pemikiran terbaik

mereka. Akan tetapi, sementara di satu sisi ada yang selalu konsisten dalam berpikir sehingga mereka menjadi mudah diprediksi apa yang mereka katakan atau lakukan hari ini asalkan apa yang pernah mereka katakan atau lakukan selama berminggu-minggu, berbulan-bulan, atau bahkan bertahun-tahun sebelumnya ada pula yang menghasilkan berbagai pemikiran inovatif. Melihat peluang, masalah, pribadi, proses, atau sesuatu dari berbagai sudut pandang sebelum menarik sebelum kesimpulan bisa jadi merupakan bagian dari sebuah proses. Akan tetapi, ada orang yang mengumpulkan berbagai pelajaran yang begitu jelas dari berbagai percakapan, pengalaman, dan buku tanpa ada tujuan tertentu dalam benaknya. Pemikir bisa jadi berjiwa filosofis secara alami, menyelami suatu masalah, subjek atau teori hingga ke akarnya. Beberapa kemungkinan merupakan pemikir, ahli taktik, atau pengamat yang berkesinambungan.

Bagaimanapun mereka menunjukkannya, tema berpikir manusia tentu mempengaruhi cara mereka memandang dunia, memperlakukan orang lain, menafsirkan kejadian-kejadian yang berlangsung serta menciptakan berbagai kemungkinan. Setiap tema pemikiran memberikan suatu sudut pandang pada manusia tentang dirinya, tentang orang lain, dan dunia yang kita huni.

Tema berpikir memuat tema-tema yang digunakan untuk menganalisis dunia. Bakat yang ada dalam tema-tema ini mendorong seseorang untuk bisa melakukan pendekatan secara logis atas suatu situasi, memikirkannya secara menyeluruh dan kemudian membuat

rencana sesuai dengan hasil pendekatan dan pemikirannya. Dengan menggunakan tema berpikir, maka seseorang akan “bekerja dengan cerdas” untuk mencapai efektivitas totalitas seperti itu untuk melakukan hal yang sama.

Yang termasuk Bakat Berpikir yaitu :

23. Analytical/Analitis: Mencari alasan dan sebab-sebab

- Dia tidak bisa menerima rumor kecuali fakta dan hanya fakta lah yang dapat diterimanya.
- Orang yang berbakat Analytical selalu membutuhkan bukti. Manteranya adalah “tunjukan pada saya bagaimana yang anda nyatakan tersebut terdokumentasi dan bahwa itu benar!”

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Analis, Eriset (marketing & keuangan, kesehatan) Manajemen database, Editing, Managemen Resiko, Akunting, Programmer.

24. Arranger/Pengatur: Dapat mengorganisir akan tetapi juga memiliki kelenturan yang membantu pengaturannya.

- Selalu berusaha memikirkan kembali sesuatu. Slogannya adalah “pasti ada jalan yang lebih baik dari itu!”
- Dia seorang koordinator. Berhadapan dengan situasi yang sulit yang melibatkan banyak faktor, dia senang mengatur semuanya, meluruskan dan meluruskannya lagi sampai dia merasa yakin bahwa dia telah mengaturnya dalam konfigurasi yang sangat produktif.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut : *Supervisor, Event Organizer, Programmer*.

25. *Connectedness/ Keterkaitan*: Memiliki keyakinan dalam menjelaskan gejala secara”batin”

- Penuh pertimbangan, penuh perhatian, mudah menerima : inilah kata-kata yang tepat baginya.
- Segala sesuatu terjadi pasti ada sebabnya. Dia yakin akan hal itu, karena dalam hatinya dia tahu bahwa kita semua ini saling berkaitan.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: *Pengobatan, Konsultan Perusahaan, Customer Service, Teknisi Perbaikan, Therapist, Business Process Reengineering*.

26. *Consistency/Fairness/ Konsisten*: Memiliki bakat untuk melihat “kesamaan” orang

- Dalam kehidupan yang penuh perubahan ini, mereka yang berbakat *consistency* selalu berusaha mencari kesetimbangan. Semua orang, harus diperlakukan dengan sama tidak peduli apa yang mereka lakukan atau siapa mereka.
- Tidak berat sebelah itu penting baginya. Dia benar-benar akan perlunya memperlakukan orang secara adil, apapun jabatan mereka, sehingga dia tidak ingin berpihak pada kepentingan satu orang tertentu saja.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: *Hakim, Quantity Surveyor, Petugas Commissioning* atau

peran yang bisa memiliki kekuatan untuk menyamakan aturan main, Petugas control terhadap kesesuaian atas standard seperti kepatuhan dan lain sebagainya.

27. Context/ Konteks: Belajar melalui riset dan studi tentang masa lalu.

- Baginya, masa lalu merupakan cetak biru dari sebab dan akibat. Apa yang telah terjadi merupakan pegangan untuk mengerti apa yang telah terjadi sekarang.
- Memandang ke belakang karena disana ada jawaban-jawabannya. Dia memandang ke belakang untuk memahami masa sekarang.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Guru Sejarah, Archeolog, Penyusun Budaya Perusahaan, Hakim.

28. Deliberative/ Penuh Perhitungan: Berhati-hati, kadang skeptis, memiliki karakter “ melihat sebelum melompat”.

- What if? Nya timbul karena waspada dan adanya prasangka
- Dia bersikap hati-hati dan waspada.
- Dia seorang pribadi yang khusus yang memilih sahabat dengan hati-hati.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Pilot, Pemberi saran/advis dan nasehat. Khususnya mungkin cocok untuk urusan Legal, membuat kontrak bisnis yang baik atau memastikan kesesuaian dengan peraturan/standar/kode atau juga peran yang terkait dengan masalah keuangan dan atau keamanan.

29. Futuristic/ Berpikir ke depan: Dapat memberikan inspirasi pada rekan lainnya dengan visinya mengenai masa depan.

- *Futuristic* berarti tertarik kepada hal-hal yang mungkin terjadi di bula-bulan, tahun-tahun dan decade mendatang.
- Dia memiliki banyak pilihan kemungkinan situasi mendatang dengan sumber-sumber manusia, waktu, uang, bahan dan memilihnya sesuai dengan pilihan yang terbaik.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Entrepreneur ataupun pada Situasi usaha awal, Perencana Jangka panjang, Visioner, peran didalam membuat visi organisasi atau pengembangan produk baru.

30. Ideation/ Penggagas, menyukai diskusi kelompok yang bebas dan baik sekali didalam *brainstorming*.

- Inovatif, konsep, teori dan solusi merupakan hal yang penting bagi orang berbakat ideation.
- Dia memiliki cara yang sederhana untuk menjelaskan banyak kejadian, konsep yang sangat mendasar seringkali dapat menjelaskan apa yang kelihatannya rumit dan menemukan idea yang belum lengkap ini merupakan hal menyenangkan.
- Dia tergila-gila dengan ide-ide. Apakah ide itu? ide adalah konsep, penjelasan terbaik tentang berbagai kejadian.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Marketing, Adpertensi, Wartawan, Perancang atau Pengembangan produk baru.

31. Input/ Masukan: Hasrat untuk mengetahui lebih jauh dan ingin memperbaiki terus menerus

- Dia ingin tahu segala hal. Dia mengumpulkan segala macam benda.
- Dia mengumpulkan informasi artikel, fakta, buku, bahkan catatan atau juga barang-barang seni seperti kupu-kupu, boneka, atau foto-foto yang sudah kumal. Apapun koleksinya, dia mengumpulkannya karenaitu menarik baginya.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Pengajar, Periset, Wartawan, Estimator, Petugas Arsip.

32. Intellection/Intelektual: Suka meneliti, lebih menyukai diskusi intelektual khususnya *phylosophi*.

- Pemikir dalam yang suka membaca puisi dan berusaha memahaminya untuk dirinya sendiri.
- Menyendiri baginya berharga karena merupakan saat-saat untuk menghibur dirinya dan introspeksi.
- Dia suka berpikir. Dia senang dengan kegiatan olah mental. Dia suka melatih saraf otaknya.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: pertimbangan untuk mulai atau meneruskan studi dalam philosophy, literature atau *psychology*.

33. Learner/ Suka Belajar: Suka ditantang oleh kesempatan belajar.

- Menyukai proses mendapatkan informasi dan atau keterampilan baru dan begitu terus sepanjang hidupnya.

- Dia senang belajar. Materi pokok yang menarik bagimu kebanyakan akan ditentukan oleh tema-tema lain dan pengalamannya, namun apaun bidangnya, dia selalu akan tertarik kepada proses belajar.

Tema bakat ini merupakan salah satu bakat yang sering terdapat pada peran berikut: Konsultan (internal atau eksternal), Teknisi TI, programmer, Guru atau Katalisator perubahan.

34. Strategic/ Strategis: Dapat melihat pola dari pengalaman dan data, isunya timbul dalam berbagai skenario

- “What if” nya timbul karena banyaknya pilihan didepan yang harus diambil
- Tema Strategik memungkinkannya memilih di antara kekusutan dan menemukan jalur yang terbaik.
- Dia memisahkan dan memilih sampai ditemukan lintasan yang terbaik.

2.2.5. Pengukuran Bakat Metode *The Gallup Organization*

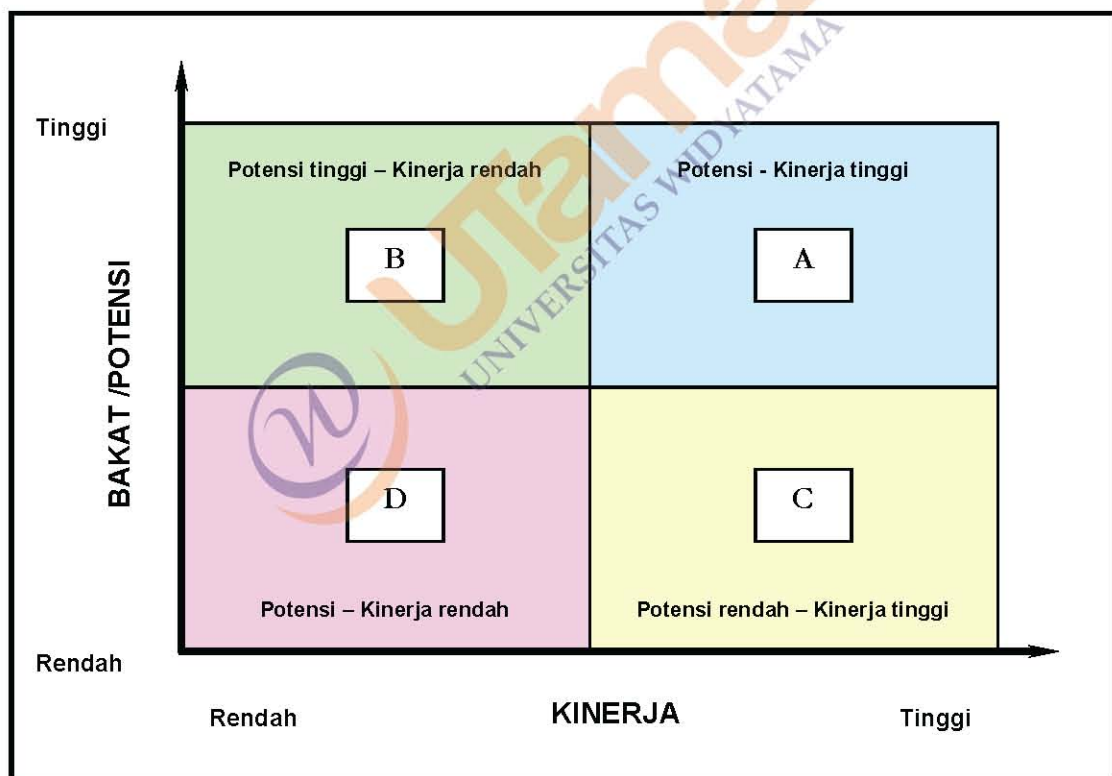
Berdasarkan hasil kajian *The Gallup International Research and Education Center*, telah menciptakan suatu program revolusioner untuk mengidentifikasi talenta atau bakat seseorang untuk mengembangkannya menjadi daya kekuatan, dan mencapai unjuk kerja yang konsisten dan mendekati sempurna. Program ini disebut *Strengths Finder* yaitu suatu program yang berbasis internet yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi talenta seseorang. Program tersebut memperkenalkan

sebanyak 34 tema dominan dengan ribuan kemungkinan kombinasi yang membentuk kekuatan atau kelebihan seseorang. Dalam mengembangkan program tersebut, *Gallup* telah melakukan pengamatan dan riset terhadap lebih dari dua juta individual selama lebih dari 30 tahun penelitian. Hasil riset ini akan membantu kita untuk dapat mengenali talenta kita dan fokus sehingga kita dapat mencapai unjuk kerja yang mendekati sempurna. Untuk dapat mengidentifikasi talenta kita, maka kita harus terlebih dulu memiliki nomor identifikasi pribadi (ID number) yang ada di balik sampul buku yang berjudul *Now, Discover Your Strengths*, yang merupakan kunci akses kepada program *Strengths Finder* yang bisa kita akses melalui internet, lalu kunjungilah alamat berikut: <http://www.strengsfinder.com>. Ikutilah perintah yang ada, saat diminta, masukkan nomor identitas anda (ID). Agar profil tersebut dapat dibuka dengan baik anda membutuhkan modem 28,8 atau yang lebih cepat, internet Explorer, Netscape, atau AOL versi 4,0 atau lebih tinggi. Dalam Situs *Web Strengthsfinder* akan mengarahkan kita ke sistem dengan cara menunjukkan sebuah contoh pasangan pertanyaan. dan setelah itu mulailah dengan pasangan pertanyaan penilaian yang sebenarnya yang terdiri dari 180 pertanyaan dengan rentang waktu 20 detik untuk menjawab setiap pertanyaan. Jika sudah selesai kita dapat mengetahui tema kepribadian kita. Apakah kita termasuk *Achiever*, *Activator*, *Futuristic*, *Strategic*, atau *Maximizer* maka kita dapat mempelajari bagaimana mendayagunakan talenta tersebut untuk mengembangkan dan membangun kekuatan yang menjadikan kita

berhasil dalam setiap bidang apapun yang sesuai dengan kekuatan yang kita miliki.

2.2.6. Pemetaan Posisi Pegawai

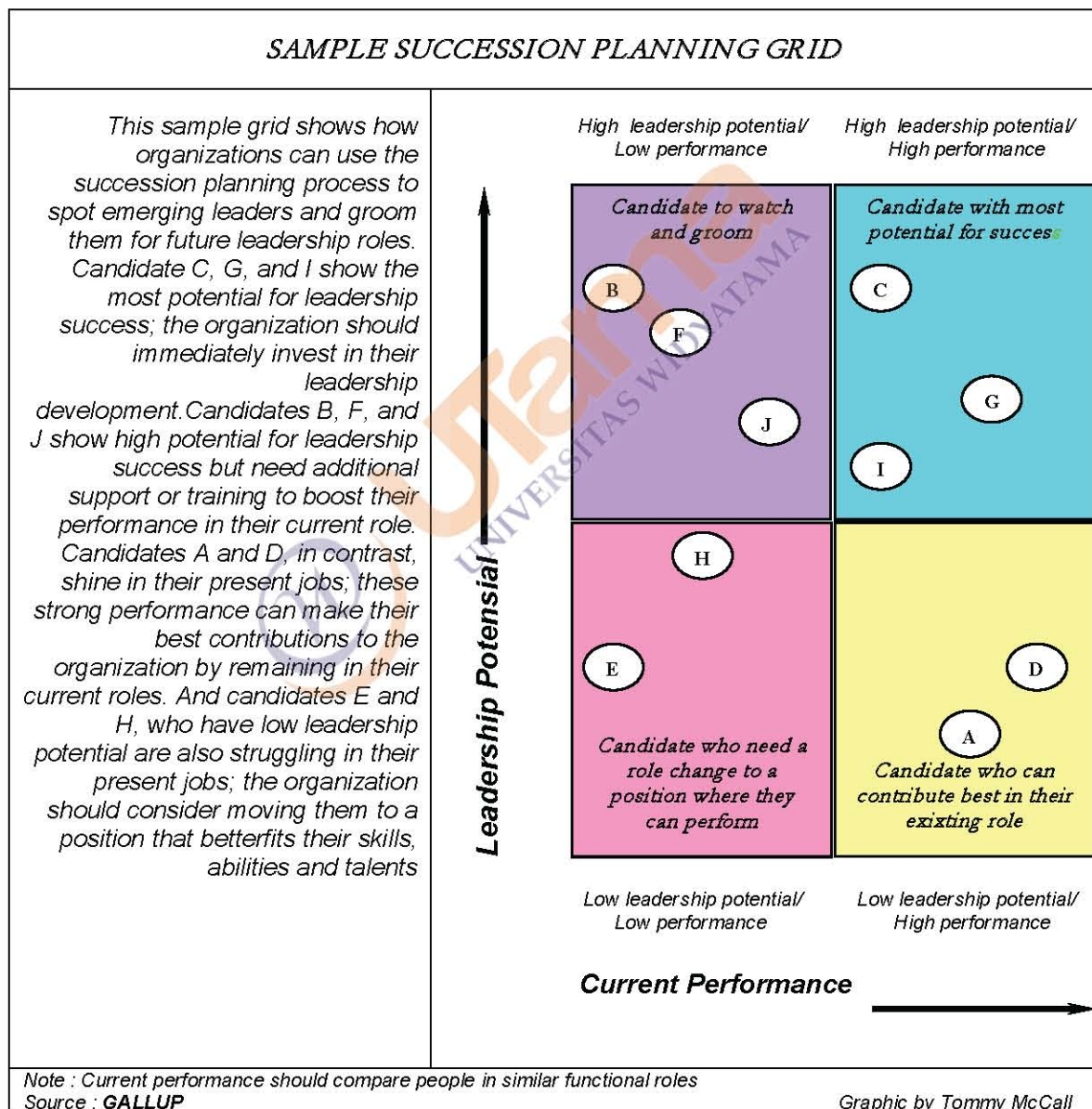
Pemetaan posisi pegawai merupakan pondasi utama dalam pengelolaan pegawai secara komprehensif. Pemetaan posisi pegawai dapat mengidentifikasi apakah pegawai telah berada pada peran/posisi yang tepat sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Dapat dilihat gambar 2.2 berikut dibawah ini:



Gambar 2.2 Matriks Pemetaan Posisi Pegawai
(Sumber : BPPT Divisi SDM&O, 2007)

Dari hasil pemetaan, masing-masing pegawai yang berada di kuadran A, B, C dan D akan mendapatkan penanganan yang berbeda sesuai dengan bakat dan kinerja yang dimilikinya. Hasil pemetaan masing-

masing pegawai dapat dijadikan acuan dalam pemberdayaan karyawan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, pemeliharaan hingga terminasi (pemberhentian). Masing-masing pegawai yang berada pada kuadran A, B, C dan D akan mendapatkan penanganan yang berbeda antara kuadran yang satu dengan kuadran lainnya. Sebagai contoh dapat dilihat pada gambar berikut di bawah ini :



Gambar 2.3: Contoh Matriks Pemetaan Posisi Pegawai
(Sumber : Gallup, 2004)

Berdasarkan contoh pemetaan posisi pegawai di atas, pemetaan posisi pegawai dapat dilakukan melalui komparasi antara bakat/potensi dengan kinerja yang dimiliki oleh pegawai.

2.2.7. Talent Based Human Resources Management (TBHRM)

- **Talent Management**

Istilah *Talent Managemet* sebenarnya muncul dari kubu *Competency Based Human Resources Managemant* (CBHRM) karena *Strength Based Human Resources Management* (SBHRM) tidak mengenal ini. Maksud *Talents Management* disini adalah bagaimana mencari dan memelihara orang-orang yang berbakat.

"Talent are those people you want to keep. Talent Management is a comprehensive and dynamic process of building the talent pool through the development of aligned and integrated processes, practices and shared accountabilities by leaders around the human resource fundamentals of attraction, selection, development and retention of talent." Source: Working Group on Measuring Human Resources Effectiveness.

"Talent managemet is related to human resources, but it is not simply a branch of the HR department. Increasingly, companies are assigning specific managers to recruit, develop, and retain talent"

<http://beginnersguide.com/managemet/talent-managemet.php>

Telent management memiliki pengertian mengelola orang-orang yang memiliki talent yang mana mereka adalah orang-orang yang ingin dipertahankan untuk menetap dalam organisasi tersebut. Talent yang dimaksud disini lebih berkaitan dengan kompetensi, karena konsep CBHRM lebih menitikberatkan pengertian dalam segi kompetensi. (Suratna,2007: 12-13)

- ***Talent Based Human Resources Management (TBHRM)***

Menurut Chowdury (2005) *Talent Based Human Resources Management* (TBHRM) menggambarkan bagaimana agar organisasi dapat mengelola karyawan berbakat sehingga dapat menciptakan keunggulan organisasi, serta iklim dan suasana yang seperti apa yang diminati oleh karyawan berbakat. Saat ini beberapa perusahaan besar sudah mulai menerapkan system *Talent Based Human Resources Management* (TBHRM). Perusahaan yang dimaksud adalah Citibank, Caltex, Unilever, Coca Cola, Standard Chartered, HSBC. Sementara beberapa perusahaan lokal yang mulai menerapkan sistem *Talent Based Human Resources Management* (TBHRM) ini adalah PT. Wijaya Karya, Bank Mandiri, Bank Central Asia dan PT. Lautan Luas. Dari beberapa penelitian yang dilakukan, dapat diidentifikasi beberapa ciri karyawan berbakat diantaranya:

1. Inisiatif - berusaha untuk menjadi yang pertama melakukan sesuatu
2. Inovatif - memiliki perilaku mengarahkan dan pioner menginspirasi atau memotivasi karyawan lain.

Karyawan berbakat berinisiatif memulai sesuatu yang baru. Dia tidak suka sesuatu yang prosedural atau sesuatu yang bersifat kemapanan. Bisa dibilang karyawan berbakat dapat menjadi lokomotif perubahan di perusahaan.

Karyawan berbakat menginspirasi dan memotivasi karyawan lainnya. Karyawan berbakat adalah karyawan yang tidak mau bahwa perubahan yang diusulkannya, tidak hanya dia sendiri yang

melakukannya. Dia berharap karyawan lainnya melakukan hal yang sama dengannya. Karyawan berbakat senang berbagi dengan karyawan lainnya.

Manajemen harus mendefinisikan terlebih dahulu kriteria atau requirement karyawan berbakat. Selanjutnya dilakukan sistem seleksi yang ketat. Sangat disarankan untuk dilakukan proses *asesment*. Disamping karir yang jelas, sistem *reward* imbal jasa pun harus disetting dengan baik. Organisasi harus menciptakan dan mengembangkan budaya organisasi yang mendukung berkembangnya karyawan berbakat. Budaya yang dimaksud diantaranya kreatif inovatif, terbuka dengan kritik dan saran, *welcome* terhadap perubahan dan sebagainya.

Manfaat *Talent Management Sistem* :

1. Dapat mengubah organisasi yang awalnya berjalan biasa-biasa saja menjadi organisasi yang berlari kencang.
2. Karyawan yang tidak berbakat akan merangsang karyawan yang tidak berbakat untuk menjadi karyawan berbakat.
3. Menjadi daya tarik bagi karyawan berbakat dari perusahaan lain untuk bergabung dengan perusahaan kita.

Karir Karyawan Berbakat

Berkaitan dengan penentuan karir karyawan berbakat. Seluruh karyawan dikelompokkan dalam 3 golongan yaitu karyawan berbakat, karyawan standar dan karyawan sub standar. Karyawan berbakat memiliki kesempatan promosi minimal 2 tahun ke grade yang lebih tinggi. Sedangkan karyawan standar memiliki kesempatan promosi 4 tahun ke

grade yang lebih tinggi. Adapun karyawan sub standar memiliki kesempatan untuk promosi ke grade yang lebih tinggi minimal 6 tahun sekali. Disini jelas karyawan berbakat memiliki percepatan karir yang dua kali lebih cepat dibandingkan karyawan yang standar.

Asumsi karyawan standar :

1. Karyawan baru (S1 *fresh graduate* atau pengalaman minimal) masuk maksimal pada umur 25 tahun dengan grade minimal 5.
2. Usia pensiun maksimal 55 tahun sehingga promosi terakhir diasumsikan terjadi pada umur 53 tahun.
3. Untuk karir karyawan standar maksimal adalah grade 12 (Manajer).
4. Karyawan standar kenaikan tiap grade adalah tiap 4 tahun dengan mempertimbangkan performance dan kompetensi.

Asumsi Karyawan *Talent*:

1. Karyawan baru (S1 *fresh graduate* atau pengalaman minimal) masuk maksimal pada umur 25 tahun dengan grade minimal 5.
2. Karyawan talent dapat mencapai karir tertinggi di perusahaan yaitu Grade 16 (VP).
3. Percepatan karyawan *talent* adalah 2 kali lebih cepat dari karyawan standar / promosi tiap grade dapat dilakukan 2 tahun sekali.
4. Asumsi karyawan talent mencapai karir tertinggi dapat dicapai pada usia 47.

Asumsi Karyawan sub-standar:

1. Karyawan baru (S1 *fresh graduate* atau pengalaman minimal) masuk maksimal pada umur 25 tahun dengan grade minimal 5.

2. Karyawan sub-standar maksimal karir adalah Grade 9 (Officer) dengan usia maksimal promosi adalah umur 49 tahun.
3. Promosi Karyawan sub-standar tiap grade dapat dilakukan 6 tahun sekali. (Nyoman Agus Jaya,2006)

2.2.8. Memaksimalkan Kekuatan Pribadi

- **Menjadi kreatif dan produktif**

Manusia dilahirkan dengan potensi kreativitas. Salah satu ciri yang membedakan manusia dengan ciptaan Tuhan yang lain adalah kreativitas kita atau kemampuan kita menciptakan. Hal ini merupakan sifat hakiki sebagai manusia dan merupakan bagian dari siapa kita. Kreativitas merupakan insting yang terbawa sejak lahir. Sesungguhnya alam telah mengajarkan manusia untuk menjadi kreatif.

Seseorang dapat menciptakan banyak hal dari sumber daya yang terbatas dengan melakukan proses kreativitas. Kreativitas berasal dari kata dasar kreatif yang memiliki akar kata *to create* yang artinya mencipta. Inilah sesungguhnya kuasa yang diberikan Tuhan (ingat bahwa *we are given the authority to use the power of God*) artinya kita diberikan wewenang untuk menggunakan kuasa Tuhan. Inilah yang membedakan manusia dengan ciptaan Tuhan yang lainnya. Manusia diberikan kemampuan untuk menciptakan, termasuk menciptakan realitas baru dalam kehidupannya. Sehingga apa pun situasi atau keterbatasan manusia, memiliki potensi untuk menciptakan berbagai hal, termasuk keberhasilan dan kebahagiaan dalam hidupnya. Kita tidak memerlukan

banyak sumber daya untuk dapat menciptakan banyak hal yang memberi arti bagi kehidupannya. Oleh karena itu penting sekali bagi manusia untuk mulai belajar mengembangkan kreativitas yang ada dalam dirinya. (Menurut Prijosaksono dan Sembel, 2004:77)

- **Bagaimana meningkatkan kreativitas**

Dengan mengetahui kreativitas sebagai sifat hakiki sebagai manusia dan memahami bagaimana cara dan proses berpikir, seseorang akan mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam memecahkan masalah, mengambil keputusan maupun mengembangkan gagasan atau ide. Kreativitas dalam hal ini tidak terbatas pada pengembangan gagasan atau inspirasi ide, tetapi termasuk kreativitas dalam pengambilan keputusan maupun pemecahan masalah. Berikut ini adalah sejumlah kiat-kiat untuk mengembangkan kreativitas seseorang.

1. Jadilah penjelajah pikiran

Salah satu ciri orang yang kreatif adalah selalu terbuka dengan gagasan atau kemungkinan baru. Namun terbuka dengan hal atau gagasan baru, berbeda dengan proses secara aktif mencari dan mengembangkan gagasan. Kreativitas berarti kita secara aktif mencari dan mengembangkan gagasan secara terus menerus. Seperti halnya seorang penjelajah, seorang kreatif senantiasa berusaha mencari berbagai cara yang berbeda untuk mengerjakan sesuatu. Seorang penjelajah, seorang kreatif senantiasa berusaha mencari berbagai cara yang berbeda untuk mengerjakan sesuatu. Seorang penjelajah pikiran meyakini bahwa ada banyak kemungkinan, peluang, produk, jasa, teman,

metode dan gagasan yang menunggu untuk ditemukan. Banyak kemajuan yang signifikan di bidang seni, bisnis, pendidikan dan ilmu pengetahuan terjadi karena seseorang yang senantiasa menjelajahi alam pikiran dan mengeksplorasi hal-hal yang belum pernah dipikirkan oleh orang lain sebelumnya. Para penjelajah tidak takut dengan ketidaktahuan dan ketidakpastian. Mereka yakin bahwa kebahagiaan dan kesuksesan tidak datang dari mengikuti jejak orang lain, melainkan mencari dan mencari jalannya sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Peary penjelajah pertama yang mencapai Kutub Utara: *In Veriam viam aut faciam (I will find a way or make one)* saya akan menemukan jalan atau menemukan jalan baru.

2. Kembangkan pertanyaan

Bertanyalah tentang apa saja. Kata pertanyaan dalam bahasa Inggris question diambil dari bahasa Latin *quarere* (yang berarti mencari), sama halnya dengan kata *quest* (mencari) terus menerus (*continuing quest*). Selalu bertanya merupakan keharusan untuk kita dapat bertumbuh dan berkembang. Jangan menganggap segala sesuatu sudah semestinya (*take it for granted*), senantiasa pertanyakan dan bertanyalah tentang apa pun yang anda lihat anda lakukan dalam kehidupan ini.

3. Kembangkan gagasan sebanyak-banyaknya

Seorang pemenang hadiah Nobel di bidang Kimia, Linus Pauling pernah menyatakan : *"the best way to get good ideas is to get a lot of ideas."* Cara terbaik untuk mendapat gagasan yang bagus adalah dengan mengumpulkan banyak sekali gagasan. Jika kita senantiasa membatasi dengan satu gagasan, satu jawaban, satu cara dan satu kehidupan yang

kita jalani, kita tidak akan pernah memperoleh hal-hal terbaik yang dapat diberikan oleh kehidupan ini kepada kita. Latihlah pikiran Anda untuk senantiasa mencari banyak solusi atau alternative. Kembangkan kreativitas dan imajinasi anda senantiasa. Jika kita hanya memiliki satu cara atau satu jawaban atas masalah kita, maka kita harus ingat bahwa banyak sekali pilihan dan alternative untuk masalah tersebut, siapa tahu alternative kedua, ketiga dan seterusnya justru merupakan jawaban atau solusi terbaik. Terbukalah terhadap alternatif dengan cara membuka pikiran.

4. Langgar peraturan dan hancurkan kebiasaan lama

Menjadi kreatif sering kali berarti melanggar aturan atau pola-pola lama yang sudah ada, dan mengembangkan cara-cara baru dalam melakukan sesuatu. Jika kita tidak memperoleh hasil yang baik seperti yang kita inginkan baik itu dalam hal hubungan, pekerjaan, maupun bisnis, cobalah untuk melakukan hal yang berbeda. Bagaimana Anda mengharapkan hasil atau keadaan yang berbeda dengan apa yang Anda miliki sekarang, jika anda tetap melakukan hal yang sama. Jika Anda menginginkan hasil yang berbeda, lakukan hal yang berbeda. Keluarlah dari zona kenyamanan (*comfort zone*) Anda dan lakukan sesuatu dengan hidup anda.

5. Gunakan Imajinasi

Imajinasi kita tidak dibatasi oleh batasan dunia nyata kita. Imajinasi kita tidak mengenal batas dan apa pun yang ditangkap oleh pikiran kita dan kita yakini, akan dapat mewujudkan menjadi realitas. Imajinasi kreatif kita

membantu kita untuk mengeksplorasi pilihan-pilihan atau opsi yang berbeda dan melihat banyak sekali skenario dan peluang hasilnya. Berikut adalah cara menggunakan imajinasi kita untuk mengembangkan gagasan inovatif.

6. Isilah sumber inspirasi Anda

Mengisi sumber inspirasi berarti mengembangkan diri kita untuk lebih waspada, menyeimbangkan kehidupan kita. Oleh karena seperti kata pepatah Zen: “ *The bow kept forever taut will break.*” Busur panah yang terus menerus ditarik lama-lama akan patah. Peliharalah keseimbangan antara kerja dan relaks, antara kantor dan keluarga, antara dunia dan akhirat. Banyak sekali mereka yang berhasil dalam bidang kehidupan, menemukan jalan kesuksesan (*break through*) setelah menarik diri, melakukan kontemplasi dan perenungan. John Kehoe, penulis buku *Mind Power* mengatakan bahwa “ *when you are idle your conscious mind, your subconscious mind (creative mind) advances full steam ahead.*” Jika anda mengosongkan pikiran anda, maka kreativitas Anda akan maju ke depan.

Kinerja (Prestasi Kerja)

Menurut Mangkunegara (2002:67) Istilah kinerja berasal dari kata *job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja (Prestasi Kerja)

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) dikutip oleh Mangkunegara (2002:67) yang merumuskan bahwa:

- ❖ *Human Performance* = *Ability* x *Motivation*
- ❖ *Motivation* = *Attitude* x *Situation*
- ❖ *Ability* = *Knowledge* x *Skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 - 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*)

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Sikap mental yang siap secara psikofisik terbentuk karena pegawai mempunyai "MODAL dan KREATIF". Modal merupakan singkatan dari M = Mengolah, O = Otak. D = Dengan, A = Aktif, L = Lincah, sedangkan Kreatif singkatan dari K = Keinginan maju, R = Rasa ingin tahu tinggi, E = Energik, A = Analisis sistematis, T = Terbuka dari kekurangan, I = Inisiatif tinggi, dan P = Pikiran luas. Dengan demikian, pegawai tersebut mampu mengolah otak dengan aktif dan lincah, memiliki keinginan maju, rasa ingin tahu tinggi, energik, analisis sistematis, terbuka untuk menerima pendapat, inisiatif tinggi, dan pikiran luas terarah.

McClelland yang dikutip Mangkunegara (2002:68) berpendapat bahwa "ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja".

Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya, McClelland mengemukakan 6 karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu **pertama**, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. **Kedua**, berani mengambil resiko. **Ketiga**, memiliki tujuan yang realistis. **Keempat**, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. **Kelima**, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkret dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. **Keenam**, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan. Berdasarkan pendapat McClelland tersebut, pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Oleh karena itu, kembangkanlah motif berprestasi dalam diri dan manfaatkan serta ciptakan situasi yang ada pada lingkungan kerja guna mencapai kinerja maksimal.

Berdasarkan Lembaga Administrasi Negara, yang dikutip oleh Sedarimayanti (2001:45) *Performance* diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja/unjuk kerja/penampilan kerja.

Kinerja mempunyai hubungan erat dengan masalah produktivitas karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam usaha untuk organisasi. Sehubungan dengan hal tersebut maka upaya untuk mengadakan penilaian kinerja disuatu oraganisasi merupakan hal penting.

Menurut Stonner dan Freeman (1999:426), ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Ketiganya saling berhubungan. Apabila salah satu factor cenderung menghambat kinerja, maka ada kemungkinan kinerjanya akan rendah meskipun kedua faktor mendorong kinerja.

Berdinan dan Russell (1998: 239) kinerja adalah catatan hasil dari suatu kegiatan atau fungsi kerja tertentu selama periode tertentu.

Untuk mendapatkan kinerja yang lebih baik, seseorang perlu berfokus pada kekuatan, bukan sibuk mencari kelemahan dan memperbaikinya. Usaha untuk memperbaiki kelemahan hanya akan menghasilkan kinerja rata-rata sedangkan mengembangkan kekuatan akan memberikan kinerja yang luar biasa. Canfield, dkk (2004:59).

Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui penilaian kinerja ada beberapa kriteria yang dikemukakan oleh Berdinan dan Russell (1998:242) mengemukakan adanya enam kriteria yang digunakan yaitu:

1. *Quality*/ kualitas

Kualitas kerja adalah hasil yang diperoleh dari suatu kegiatan yang mendekati kesempurnaan berdasarkan pada syarat-syarat kesesuaian dengan ketersediaan kinerja yang ideal.

2. *Quantity*/Kuantitas

Kuantitas adalah jumlah kerja yang dihasilkan ditujukan dalam bentuk: jumlah uang (rupiah), jumlah barang, jumlah siklus aktivitas yang lengkap.

3. *Times liness*/ Ketepatan waktu

Waktu yang cepat adalah satu penyelesaian kerja yang sempurna dalam waktu yang cepat, tepat sesuai harapan. Dilihat dari sudut koordinasi antara keluaran dan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan lainnya yang maksimal.

4. *Cost effectiveness*/Efektivitas biaya

Adalah tingkat perbandingan antara jumlah sumber-sumber daya (manusia, uang, teknologi, bahan) yang digunakan dibandingkan dengan biaya yang efektif.

5. *Need for Supervision*/Kebutuhan pengawasan

Adalah tingkat pekerja dapat melaksanakan fungsi dan tugas atas bantuan supervisi (mandor) atau membutuhkan keterlibatan supervisi.

6. *Interpersonal Impact*/pengaruh Interpersonal

Adalah tingkatan pekerja untuk meningkatkan harga diri, keinginan yang baik kerjasama antara sesama pekerja atau atasan dengan bawahan.

Sedangkan Menurut Mangkunegara (2001:70) aspek-aspek penilaiannya meliputi :

- Kualitas kerja: ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan.

- Kuantitas Kerja : Output perlu diperhatikan juga bukan hanya output rutin, tetapi juga seberapa cepat bisa menyelesaikan kerja “extra”.
- Dapat tidaknya diandalkan : mengikuti intruksi, inisiatif, hati hati, kerajinan.
- Sikap : Sikap terhadap perusahaan pegawai lain dan pekerjaan serta kerjasama

Pengelolaan prestasi kerja

Pengelolaan prestasi kerja adalah suatu proses yang selalu bergulir untuk perencanaan, peninjauan dan peningkatan prestasi kerja sehingga sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan perusahaan dapat dicapai dengan lebih efektif. Perusahaan-perusahaan harus secara proaktif mengelola prestasi kerja karyawannya sehingga mereka dapat memiliki keunggulan strategis atas saingan-saingan mereka. Hal ini dilakukan dengan memastikan bahwa prestasi kerja setiap karyawannya selalu terfokus pada keperluan-keperluan dari perusahaan.

Perusahaan-perusahaan perlu mengelola prestasi kerja karyawan mereka guna memastikan bahwa:

- Sikap dan perilaku mereka sesuai dengan persyaratan perusahaan
- Karyawan dianjurkan bekerja semaksimal mungkin sesuai bakat
- Perusahaan menghindari kemungkinan timbulnya pemberhentian secara tidak adil, pemutusan hubungan kerja yang tidak legal dan tuduhan-tuduhan diskriminasi.

Ada banyak keuntungan bagi perusahaan dan karyawannya dalam memastikan agar prestasi kerja mereka efektif. Beberapa keuntungan dari pengelolaan prestasi kerja meliputi:

- Sasaran usaha diketahui oleh semua anggota tim yang mengetahui hasil-hasil dan sikap perilaku apa yang diharapkan dan dihargai oleh perusahaan.
- Informasi mengenai perusahaan disebarkan yang menimbulkan saling percaya dan semangat kerjasama yang kuat dan berakibat motivasi tinggi antara karyawan.
- Karyawan memperoleh umpan-balik secara berkala yang meyakinkan bahwa mereka telah bekerja dengan baik dan merasakan kepuasan kerja dari telah berhasil dalam usaha mereka.
- Pemilik usaha/manajer dapat mengenal karyawannya dengan lebih baik dan tentang apa yang memotivasi mereka.