

- 2) Memperlihatkan perbedaan antara kondisi yang terjadi pada saat ini dengan kejadian masa lampau
- 3) Memodifikasi konsep atau metode yang pernah dipelajari
- 4) Mengidentifikasi hubungan dalam data

Kompetensi *Conceptual Thinking* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Kompleksitas dan keaslian konsep/gagasan
- (2) Ukuran permasalahan yang dihadapi

c. *Technical/Professional/Managerial Expertise (EXP)*

Definisi : Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan (dapat teknik, manajerial maupun profesional), dan motivasi untuk menggunakan, mengembangkan dan membagikan pengetahuannya yang terkait dengan pekerjaan kepada orang lain.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Bertindak untuk menjaga keterampilan dan pengetahuan
- 2) Menunjukkan ketertarikan pada sebuah bidang tertentu
- 3) Membantu masalah teknis yang dihadapi orang lain
- 4) Mempelajari hal baru yang terkait dengan pekerjaannya
- 5) Menginformasikan setiap teknologi baru secara aktif

Kompetensi *Professional/Managerial Expertise* terdiri dari 3 dimensi, yaitu :

- (1) Kedalaman pengetahuan
- (2) Lingkup kepakaran
- (3) Penguasaan keilmuan
- (4) Penyebaran pengetahuan

6. Kemampuan bersikap dewasa.

a. *Self-Control (SCT)*

Definisi : Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri sehingga mencegah untuk melakukan tindakan-tindakan yang negatif pada saat ada cobaan, khususnya ketika menghadapi tantangan atau penolakan dari orang lain atau pada saat bekerja di bawah tekanan

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Tidak mudah tersinggung
- 2) Menghindari keterlibatan yang tidak perlu
- 3) Tetap tenang dalam kondisi yang sulit
- 4) Memiliki respon yang baik terhadap masalah yang dihadapi

b. *Self-Confidence (SCF A & B)*

Definisi : Keyakinan seseorang pada kemampuan diri sendiri untuk menyelesaikan suatu tugas/ tantangan.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Melakukan tindakan sebagai hasil dari pertimbangan walaupun ditentang oleh orang lain
- 2) Memiliki kepercayaan terhadap kemampuan diri sendiri
- 3) Bertanggung jawab terhadap kesalahan yang dibuat
- 4) Menyatakan posisi yang jelas terhadap orang lain
- 5) Belajar dari kesalahan, menganalisa kinerja dan memperbaikinya

Kompetensi *Self-Confidence* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

(1) Keyakinan terhadap diri sendiri

(2) Mengatasi kegagalan

c. *Flexibility (FLX)*

Definisi : Kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi, dengan berbagai rekan atau kelompok yang berbeda; kemampuan untuk memahami dan menghargai perbedaan dan pandangan yang bertentangan atas suatu isu.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Mengakui pendapat yang benar dari orang lain
- 2) Mudah beradaptasi dalam bekerja
- 3) Fleksibel dalam menjalani tugas atau prosedur sesuai dengan situasinya
- 4) Merubah tingkah laku untuk disesuaikan dengan lingkungan

Kompetensi *Flexibility* terdiri dari 2 dimensi, yaitu :

- (1) Besarnya perubahan
- (2) Kecepatan bertindak

d. *Organizational Commitment (OC)*

Definisi : Kemampuan dan kemauan seseorang untuk mengkaitkan apa yang diperbuat dengan kebutuhan, prioritas dan tujuan organisasi; berbuat sesuatu untuk mempromosikan tujuan organisasi atau untuk memenuhi kebutuhan organisasi; dan menempatkan misi organisasi di atas keinginan diri sendiri atau peran profesionalnya.

Tindakan yang umumnya diperlihatkan oleh orang yang mempunyai kompetensi ini antara lain :

- 1) Bersedia membantu teman kerja dalam menyelesaikan tugas
- 2) Menyeimbangkan aktivitas diri dan prioritas agar sesuai dengan kebutuhan organisasi
- 3) Memahami kebutuhan akan kerjasama untuk mencapai tujuan organisasi
- 4) Memilih untuk mengutamakan kepentingan organisasi daripada mengejar kepentingan pribadi

2.2 Bakat

2.2.1 Definisi Bakat

Terdapat berbagai pengertian tentang bakat, setiap pengertian/definisi sesuai dengan landasan filosofis dan teori para ahli yang menjadi penyusun definisi bakat tersebut serta dari sudut mana masing-masing meninjaunya.

Crow (2001 : 402-403) mengartikan bakat adalah kualitas atau kemampuan individu untuk beberapa hal saja. Selanjutnya Bloom (1999 : 44) mengemukakan bahwa bakat disebut juga sebagai *talent* atau potensi atau kemampuan yang dimiliki oleh seseorang sejak ia lahir, melalui bakat dapat diprediksi kemampuan-kemampuan belajar atau bekerja dengan lancar dan hasil yang memuaskan pada masa mendatang. Sementara itu Michael (dalam Suryabrata, 2000 : 170) mendefinisikan bakat sebagai potensi seseorang untuk dapat melakukan pola-pola perilaku yang ditentukan dalam pelaksanaan suatu tugas dengan sedikit sekali bahkan tanpa latihan sebelumnya.

Menurut Iskandar (2000 : 7), bakat ditentukan oleh herediter atau faktor genetik, sehingga bakat adalah suatu karakter unik individu yang membuatnya mampu (tidak mampu) melakukan suatu aktivitas dan tugas secara mudah (atau sulit) dan sukses (atau tak pernah sukses). Salah satu batasan lain tentang bakat adalah

seperti yang dikemukakan oleh Clifton (Gallup *International Research and Education Centre*, 2001) mendefinisikan bakat adalah reaksi pikiran, perasaan atau perilaku alami yang berulang terhadap sesuatu.

Dengan demikian, bakat adalah sesuatu yang berupa kepribadian individu yang sifatnya masih mentah, belum ada training/latihan dan barangkali belum ada kesadaran secara aktif dari individu tersebut, sehingga untuk dapat menentukan seseorang itu berbakat atau tidak, diperlukan suatu training/latihan dengan menggunakan pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sebagai penunjang pada bakat yang dimiliki.

2.2.2 Sumber-sumber Adanya Bakat

Buckingham (2004 : 42) mengidentifikasi bakat yang dimiliki oleh seseorang kedalam empat dugaan awal adanya bakat, sebagai berikut :

a. Reaksi spontan (*Spontaneous*)

Langkah pertama mengenali bakat adalah memperhatikan reaksi spontan terhadap situasi yang muncul, apakah seseorang cepat atau lambat dalam bertindak. Dalam mengenali reaksi spontan, seseorang dapat mengidentifikasi apakah dia termasuk kategori orang yang praktis, analitis, waspada, *introvert*, *extrovert*, dsb. Semua reaksi spontan menunjukkan bakat mental yang sering disebut kepribadian.

b. Tanda masa kecil (*yearnings*)

Tanda masa kecil menunjukkan bakat natural seseorang. Tanda masa kecil tidak dapat dibuktikan secara cepat, tetapi kehadirannya dalam diri seseorang akan terus melekat kuat. Tanda masa kecil mencerminkan keberadaan mental

yang kuat pada suatu bidang tertentu, sehingga walaupun lingkungan eksternal kurang mendukung terhadap perkembangannya, bakat ini akan tetap muncul dalam diri orang tersebut.

c. Cepat belajar

Cepat belajar (*rapid learning/ fast learning*) merupakan tanda bahwa seseorang berbakat pada bidang tersebut. Terkadang dia sendiri tidak menyadari, sampai suatu ketika mendapat kesempatan mempelajari hal baru, dan dengan begitu mudah menguasainya. Dengan demikian, jika seseorang begitu cepat menguasainya suatu bidang maka kemungkinan besar di situlah bakatnya.

d. Kepuasan

Ciri-ciri seseorang berada di jalur yang benar adalah jika dia merasa puas dengan apa yang telah dilakukan. Orang yang sukses di berbagai bidang menunjukkan kepuasan terhadap pekerjaan mereka, baik pekerjaan itu menghasilkan banyak uang maupun tidak, misalnya jika seseorang senang melihat orang lain tumbuh karena bimbingannya, maka orang tersebut berbakat menjadi pembina/pendidik.

2.2.3 Pengelompokkan Bakat Menurut Gallup

Diawali dengan ide mengenai psikologi positif sejak tahun 60-an oleh Dosen Psikologi di Universitas Nebraska, Clifton (*Chairman of Gallup International Research & Education Centre*) yang dianugrahi gelar sebagai *the Father of Strengths Psychology* dan *the Grandfather of Positive Psychology* oleh *the American Psychological Association*, dalam penelitiannya selama 30 tahun pada 2 juta pekerja, 80.000 manager dan ribuan perusahaan dari berbagai tipe industri, pada tahun 2001 memperkenalkan bahasa baru tentang bakat yang terkait hanya dengan

peran (pekerjaan) bukan dengan bidang (pendidikan) dan semua tema bakat tersebut positif, tidak ada yang negatif.

Psikologi positif, yang pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow (seorang psikolog Amerika keturunan yahudi Rusia), yang lebih menekankan apa yang benar atau baik pada seseorang sebagai kekuatan dirinya, dibandingkan apa yang salah atau buruk. Sebelumnya, psikologi biasanya selalu menekankan apa yang salah pada manusia, seperti persoalan stress, depresi, kegelisahan dan sebagainya, sehingga mengharuskan manusia memperbaiki kelemahan yang dimiliki, sedangkan konsep psikologi positif memahami kekuatan dan berkonsentrasi pada kekuatan daripada berfokus pada kelemahan.

Pengetahuan tentang bakat memang sudah seharusnya menjadikan seseorang berkonsentrasi pada pekerjaan yang sesuai dengan bakatnya, dan bukan dengan bidang/pendidikannya. Namun tentu saja, kondisi idealnya adalah jika bakat dan bidang adalah wilayah yang sama.

Clifton (2001) membagi bakat kedalam 4 kelompok besar, dan masing-masing kelompok dijabarkan menjadi 34 tema-tema bakat, yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.1
Pengelompokkan Tema Bakat Gallup

<i>STRIVING</i>	<i>THINKING</i>	<i>RELATING</i>	<i>IMPACTING</i>
<i>Achiever</i>	<i>Analytical</i>	<i>Communication</i>	<i>Command</i>
<i>Activator</i>	<i>Arranger</i>	<i>Empathy</i>	<i>Competition</i>
<i>Adaptability</i>	<i>Connectedness</i>	<i>Harmony</i>	<i>Developer</i>
<i>Belief</i>	<i>Consistency</i>	<i>Includer</i>	<i>Positivity</i>
<i>Discipline</i>	<i>Context</i>	<i>Individualization</i>	<i>Maximizer</i>
<i>Focus</i>	<i>Deliberative</i>	<i>Relator</i>	<i>Woo</i>
<i>Restorative</i>	<i>Futuristic</i>	<i>Responsibility</i>	
<i>SelfAssurance</i>	<i>Ideation</i>		
<i>Significance</i>	<i>Input</i>		
	<i>Intellection</i>		
	<i>Learner</i>		
	<i>Strategic</i>		

Sumber : *Now Discover Your Strength* (2004)

Berikut ini adalah uraian dari tema-tema bakat berdasarkan masing-masing pengelompokan bakat :

1. *Striving talents* (ST)

Striving talents, terdiri dari tema-tema bakat yang umumnya digunakan untuk mendorong dirinya menuju hasil, bakat-bakat ini memotivasi dirinya merealisasikan sesuatu kemudian mencari hasil yang lebih baik lagi. Bakat-bakat ini juga merupakan motivasi yang nyata yang mempengaruhi seseorang untuk melakukan tugas yang sama dengan cara yang berbeda-beda, disebut juga pemacu, yang mendorong seseorang untuk bersemangat setiap harinya dan melakukan sesuatu. Tema *Striving* ini merupakan bahan bakar yang mendorong

seseorang untuk melakukan yang terbaik, mengambil risiko dan menentukan harapan yang tinggi. *Striving talents* terdiri dari 9 tema bakat sebagai berikut :

1) *Achiever* , punya stamina yang tinggi dan selalu bekserja keras, kepuasan hidupnya timbul dari kesibukan dan dari memberikan hasil, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

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

2) *Activator* , dapat membuat sesuatu terjadi dengan mengubah pikiran menjadi tindakan, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

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

3) *Adaptability* , melakukan tugas sesuai dengan apa yang diterimanya disaat itu, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. Bisa menyesuaikan dirinya terhadap perubahan rencana yang tidak disangka-sangka tanpa ada tanda -tanda kecewa
- b. Hidup berarti berada didalam momen tertentu walaupun rencananya berubah tanpa pemberitahuan sebelumnya
- c. Perubahan adalah temannya bukan musuh

4) *Belief* , memiliki tata nilai inti tertentu yang tidak pernah berubah, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. 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
 - b. Baginya, sukses itu lebih daripada uang dan gengsi.
- 5) *Discipline* , secara spontan menciptakan organisasi , sistem dan prosedur, mereka beresonansi dengan dunia yang teratur, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. Untuk orang-orang yang berbakat *discipline*, dunia haruslah dapat diperkirakan, teratur dan terencana.
 - b. 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
- 6) *Focus* , mengambil arah, mengikutinya, membuat koreksi seperlunya untuk tetap berada di jalur yang benar, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. Apabila tidak ada tujuan, hidupnya atau pekerjaannya, bisa cepat membosankan. Dan demikianlah setiap tahun, setiap bulan, dan bahkan setiap minggu dia menetapkan tujuan-tujuan.
 - b. Dia selalu tetap mengarahkan setiap orang pada tujuannya.
- 7) *Restorative* , kemampuan untuk mengembalikan segala sesuatu ke fungsi aslinya, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. Menganalisis “gejala”, menemukan apa yang salah dan mencari solusinya merupakan gaya hidupnya

- b. Baginya proses, rencana, taktik seperti juga barang dan bahkan manusia semuanya dapat diperbaiki dan dapat dibuat menjadi lebih baik
- 8) *Self assurance* , memiliki panduan dari dalam dirinya untuk mengatur dirinya sendiri, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. Kepercayaan terhadap dirinya sendiri melebihi pandangan orang tentang dirinya, dia menentukan pilihan yang cocok baginya sendiri tanpa perlu pengakuan dari orang lain
 - b. Lebih dari sekedar percaya-diri. Dia memiliki keyakinan bukan hanya dalam kemampuannya, tetapi juga dalam mengambil keputusan.
- 9) *Significance* , memiliki kebutuhan untuk ditonton sebagai orang yang menonjol dimata orang lain, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. Didengar, berdiri didepan kerumunan orang, dihargai baginya sangat berarti, itu sebabnya dia kurang suka bergaul dengan orang, organisasi dianggap kegiatan yang biasa atau tidak penting
 - b. Khususnya, dia ingin dikenal dan dihargai karena kekuatan-kekuatannya yang unik.

2. *Thinking talents (TT)*

Thinking Talents (TT) ,terdiri dari tema-tema bakat yang umumnya melibatkan cara-cara manusia mengumpulkan, memproses dan membuat keputusan berdasarkan informasi maupun gambaran mental. Survey menunjukkan bahwa manusia meluangkan sebagian besar waktunya untuk memikirkan baik hal hal yang lalu, sekarang maupun yang akan datang. Sebagai

tambahan berpikir dalam kerangka waktu, ada juga bakat yang didasari atas bagaimana informasi diproses dengan cara yang berbeda. *Thinking talents* terdiri dari 12 tema bakat sebagai berikut :

1) *Analytical* , mencari alasan dan sebab-sebab, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

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

2) *Arranger* , dapat mengorganisir akan tetapi juga memiliki kelenturan yang membantu pengaturannya, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. selalu berusaha memikirkan kembali sesuatu. Slogan nya adalah “ pasti ada jalan yang lebih baik dari itu !”
- b. 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.

3) *Connectedness* , memiliki keyakinan dalam menjelaskan gejala secara “bathin”, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. Penuh pertimbangan, penuh perhatian, mudah menerima : inilah kata kata yang tepat baginya

- b. Segala sesuatu terjadi pasti ada sebabnya. Dia yakin akan hal itu, karena dalam hatinya dia tahu bahwa kita semua ini saling berkaitan.

4) *Consistency / Fairness* , memiliki bakat untuk melihat “kesamaan” dalam diri setiap orang, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. 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.
- b. Tidak berat sebelah itu penting baginya. Dia benar-benar sadar akan perlunya memperlakukan orang secara adil, apapun jabatan mereka, sehingga dia tidak ingin berpihak pada kepentingan satu orang tertentu saja.

5) *Context* , belajar melalui riset dan studi tentang masa lalu, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

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

6) *Deliberative* , berhati hati, kadang skeptis, memiliki karakter ” melihat sebelum melompat”, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. *What if?* nya timbul karena waspada dan adanya prasangka
- b. Dia bersikap hati-hati.dan waspada
- c. Dia seorang pribadi yang khusus.yang memilih sahabat dengan hati-hati

7) *Futuristic*, dapat memberikan inspirasi pada rekan lainnya dengan visinya mengenai masa depan, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

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

8) *Ideation* , menyukai diskusi kelompok yang bebas dan baik sekali didalam *brainstorming*, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. Inovatif, konsep, teori dan solusi merupakan hal yang penting bagi orang berbakat *Ideatio*.
- b. 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
- c. Dia tergila-gila dengan ide-ide, karena ide adalah konsep, penjelasan terbaik tentang berbagai kejadian.

9) *Input* , hasrat untuk mengetahui lebih jauh dan ingin memperbaiki terus menerus, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. Dia ingin tahu segala hal. Dia mengumpulkan segala macam benda.
- b. 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 karena itu menarik baginya.

10) *Intellection* , suka meneliti, lebih menyukai diskusi intelektual khususnya phylosophi, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

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

11) *Learner* , suka ditantang oleh kesempatan belajar, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. Menyukai proses mendapatkan informasi dan atau keterampilan baru dan begitu terus sepanjang hidupnya
- b. Dia senang belajar. Materi pokok yang menarik baginya kebanyakan akan ditentukan oleh tema-tema lain dan pengalamannya, namun apapun bidangnya, dia selalu akan tertarik kepada proses belajar.

12) *Strategic* , dapat melihat pola dari pengalaman dan data, isuenya timbul dalam berbagai scenario, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. "*what if?*" nya timbul karena banyaknya pilihan didepan yang harus diambil

- b. Tema *strategic* memungkinkannya memilah di antara kekusutan dan menemukan jalur yang terbaik. Dia memisahkan dan memilih sampai ditemukan lintasan yang terbaik.

3. *Relating Talents (RT)*

Relating talents terdiri dari tema-tema bakat yang umumnya secara efektif menciptakan, membangun dan mempertahankan hubungan. Tema-tema ini menggambarkan bagaimana seseorang mendekati orang lain dan bagaimana seseorang menanggapi orang lain yang mendekatinya. Bakat ini memberi perbedaan bagaimana seseorang secara alami membentuk hubungan pribadi, atau menunjukkan cara-cara unik bagaimana dia menciptakan hubungan dan pola yang dipilih untuk mempertahankan hubungan tersebut. Relating talents terdiri dari 7 tema bakat sebagai berikut :

- 1) *Communication* , mudah sekali mengungkapkan apa yang dipikirkan dengan kata-kata atau tulisan yang mudah dimengerti orang lain, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
 - a. Dia bisa mengangkat topik yang kering dan membuatnya menarik dengan bumbu-bumbu yang berwarna-warni
 - b. Senang menjelaskan, menjabarkan, bercerita, berbicara di depan umum, dan menulis.
- 2) *Empathy*, dapat merasakan perasaan orang lain dengan cara membayangkan dirinya sebagai orang lain tersebut, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. Mengerti emosi yang sedang dialami seseorang, walaupun dia tidak selalu perlu setuju dengan perasaan orang tersebut.
 - b. Dapat “mendengarkan” pertanyaan yang tidak terungkap.
- 3) *Harmony*, dapat bekerja sama secara baik dengan orang lain, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. 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 menunjukkan adanya kesamaan dari kedua belah pihak
 - b. Dia menganggap bahwa pertentangan dan gesekan itu tidak ada hasilnya, sehingga dia berusaha mengurangnya sekecil mungkin.
- 4) *Includer/Inclusiveness* , kecenderungan untuk menerima semua orang dan selalu berusaha agar semua orang mempunyai rasa memiliki kelompok, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. *Includer* adalah filosofi kehidupan. Baginya, membuat semua orang merasa bagian dari kelompok adalah penting, karena semua orang akan merasakan manfaat dari dukungan orang lainnya
 - b. “Memperbesar kelompok.” Inilah filosofi pandangan hidupnya.
 - c. Kita semua sama-sama penting . Jadi, tidak ada seorang pun yang boleh diabaikan.
- 5) *Individualization*, melihat keunikan dari masing-masing orang secara individual bukan secara kelompok, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

- a. Orang yang berbakat *individualization* dapat mengajukan pertanyaan yang tepat dalam mengumpulkan informasi dan menguji apakah pendapatnya mengenai bakat, keterbatasan dan suasana perasaan seseorang, cocok.
 - b. Secara naluriah dia mengamati gaya masing-masing orang, motivasi masing-masing orang, bagaimana masing-masing orang berfikir, dan bagaimana masing-masing orang membina hubungan.
- 6) *Relator* , menikmati hubungan yang dekat dengan orang lain secara pribadi, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. *Relator* menjelaskan sikap terhadap hubungannya. Dalam istilah sederhana, tema *relator* ini mendorongnya menuju orang yang sudah dikenalnya.
 - b. Dia merasa nyaman dalam hubungan yang akrab. Sekali terjalin hubungan, dia sengaja membina hubungan yang lebih mendalam lagi.
- 7) *Responsibility* , secara psikologi merasa berhutang untuk memenuhi apa yang telah dijanjikannya baik terucapkan maupun tidak, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
- a. Tidak peduli betapa sulitnya tugas yang diberikan, apabila menerima tugas tersebut maka dia akan laksanakan dengan sepenuh hati,
 - b. Tema ini memaksanya mengambil alih tanggung jawab terhadap apapun yang telah dijanjikan, dan entah besar ataupun kecil, dia merasa terikat secara emosional untuk menuntaskannya.

4. *Impacting talents (IT)*

Impacting talents terdiri dari tema-tema bakat yang umumnya dapat memotivasi orang lain untuk beraksi, bakat-bakat ini mendorong seseorang untuk menyiapkan jalan untuk diikuti oleh seseorang maupun kelompok kemudian membuatnya bergerak sepanjang jalan tersebut. Mereka yang memiliki bakat bakat ini akan merangsang orang lain untuk lebih produktif, untuk menggapai kesempurnaan dan untuk memaksimalkan potensi pribadi. *Impact talents* terdiri dari 6 tema bakat sebagai berikut :

- 1) *Command*, ingin menjadi penanggung jawab dan yang lain kadang melihatnya sebagai ” suka mendesak/memaksa”, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
 - a. Mengambil alih situasi, memaksa orang lain melihat caranya melakukan sesuatu, dan tidak akan berhenti sampai dia puas atas hasil kerja menurut cara nya tersebut.
 - b. *Command* mengarahkannya untuk mengambil alih tugas.
 - c. Berani bertatap muka *face to face*.
- 2) *Competition* , suka mengukur kemajuannya dengan orang lain dan dalam perlombaan selalu berusaha menjadi nomor satu, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :
 - a. *Competition* berakar pada perbandingan. Mencapai target tanpa mengalahkan orang lain terasa sebagai kemenangan yang kosong melompong
 - b. Dia menyukai pesaing-pesaing, karena merekalah yang membuat semangatnya terbakar.

c. Dia menyukai perlombaan, karena di situ akan ada pemenangnya.

Khususnya suka perlombaan, di mana dia punya harapan untuk menang.

3) *Developer* , mendapatkan kepuasan dari melihat setiap kemajuan masing masing individu, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

a. Dia melihat kemampuan yang ada pada orang lain. Semua kemampuan mereka itu dapat terlihat oleh nya.

b. Ketika berinteraksi dengan orang, dia bersedia menolong mereka mencarikan jalan untuk mencapai tujuan.

4) *Maximizer* , kecenderungan untuk mempelajari yang terbaik dan membuatnya menjadi lebih baik lagi, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

a. Istimewa, bukan rata-rata, adalah standar ukurannya.

b. Kekuatan-kekuatan, entah miliknya atau milik orang lain, sangat memikatnya.

5) *Positivity* , memiliki antusiasme yang menular dan dapat membuat oranglain terbakar semangatnya, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

a. 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

b. Mereka membuat orang orang merasa senang meningkatkan rasa percaya diri dan bersemangat

6) *Woo (Winning Others Over)* , keinginan yang sangat kuat untuk mendapat pengakuan dari orang lain dan bekerja sungguh-sungguh untuk mendapatkannya, karakteristik dari tema bakat ini adalah sebagai berikut :

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

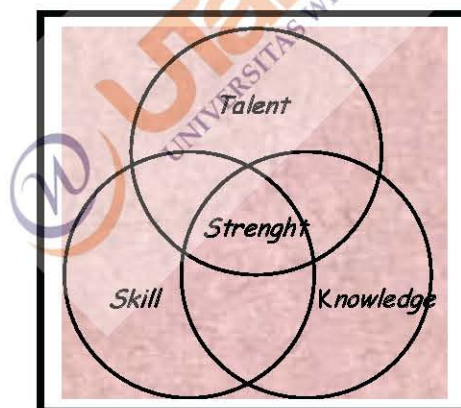
2.2.4 Pentingnya Menemukan Bakat Dominan Sebagai *Strength*

Berdasarkan hasil survei yang dilakukan oleh Gallup *International Research & Education centre* terhadap para manajer diseluruh dunia, menemukan bahwa sebagian besar perusahaan dibangun 2 asumsi yang “salah” pada manusia.

Asumsi pertama adalah bahwa setiap manusia dapat menguasai banyak hal asalkan mau belajar, asumsi kedua adalah manusia dapat berkembang asalkan mau mengembangkan atau memperbaiki apa yang menjadi kelemahannya. Sehingga sebagian besar perusahaan menerima *strength* karyawannya secara apa adanya dan berupaya untuk meminimalkan kelemahan karyawannya, diantaranya kelemahan yang berkaitan dengan kesenjangan keahlian (*skill gaps*) atau wilayah yang harus dikembangkan (*area opportunity*), diberi solusi dengan cara mengikutsertakan karyawannya dalam training tanpa mempertimbangkan faktor *strength* yang dimiliki karyawan tersebut. Namun akibatnya training yang diikuti oleh karyawan tidak memberikan hasil yang maksimal bagi peningkatan karyawan dan hanya bersifat sementara.

Berdasarkan asumsi di atas, maka agar perusahaan mampu menemukan *strength* setiap karyawannya, perusahaan perlu mengubah asumsi lama mengenai manusia menjadi suatu asumsi yang baru. Asumsi pertama bakat (*talent*) adalah bagian dari *strength* manusia yang tahan lama dan unik, asumsi kedua bahwa manusia dapat berkembang optimal bila *strength*-nya yang dikembangkan.

Bakat sebagai salah satu dari tiga unsur kekuatan manusia disamping pengetahuan dan keterampilan. Buckingham (2004 : 54). Bakat merupakan unsur yang paling utama karena bakat tidak bisa dipelajari atau dilatih. Bakat adalah bawaan sejak lahir yang dianugerahkan oleh Allah SWT kepada masing-masing orang dengan sangat unik dan berbeda-beda, sedangkan pengetahuan dan keterampilan dapat dipelajari dan dilatih.



Gambar 2.3 Unsur-unsur pembentuk kekuatan
(Sumber : Rama Royani, 2005)

Kekuatan (*strength*) merupakan gabungan dari tiga unsur penting, yaitu :

1. **Bakat** yaitu reaksi pikiran, perasaan atau perilaku yang alami dari individu.
2. **Pengetahuan** yaitu fakta-fakta dan ilmu yang dipelajari.
3. **Ketrampilan** yaitu kemampuan menjalankan langkah-langkah yang benar dari suatu kegiatan. (Gallup Organization, 2001)

Cliffon (2001), mengemukakan bahwa bakat dapat menjadi kemampuan bila digabungkan dengan *knowledge* dan *skill* yang dimilikinya, kemudian dapat menghasilkan kinerja yang maksimal, jika yang bersangkutan berperan sesuai dengan bakatnya.

Dengan demikian apabila manusia dapat menemukan bakat dominan kemudian menggabungkannya dengan ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, maka akan terbentuk suatu kekuatan dalam dirinya, selanjutnya dengan menempati peran yang sesuai dengan bakat dominan, maka dapat dipastikan akan menghasilkan kinerja maksimum.

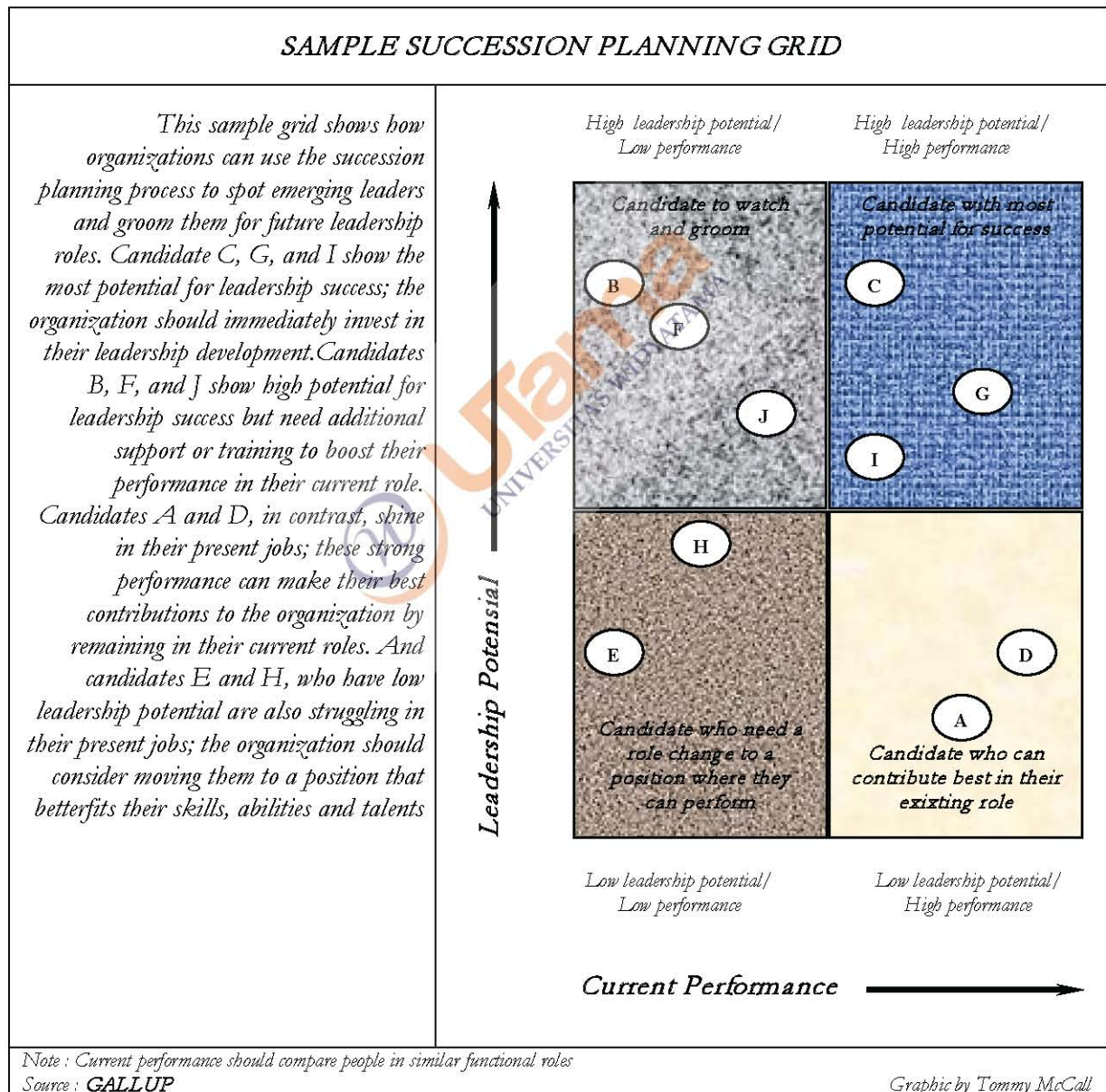
2.2.5 Pengukuran Bakat Metode Gallup

Sistem pengukuran bakat yang diperkenalkan oleh *Gallup International Research and Education Centre* adalah *Strength Finder*. Sistem ini mampu mengidentifikasi bakat (*talent*) seseorang, karena berbasis penilaian (*assessment*) kepribadian dari sisi psikologi positif. Sistem secara praktis dapat diakses melalui website (www.gx.gallup.com/scb.gx) dengan kerahasiaan data yang terjamin.

Instrumen tes bakat tersebut berupa kuesioner yang terdiri dari 180 pernyataan perbandingan, dengan rentang waktu 20 detik untuk menjawab setiap pernyataan, sehingga dapat mengukur reaksi spontan individu terhadap pernyataan tersebut yang selanjutnya akan diperoleh bakat dominan dari dirinya. Sebagaimana telah dikemukakan sebelumnya, bahwa reaksi spontan adalah sebagai salah satu sumber bakat yang dimiliki oleh individu.

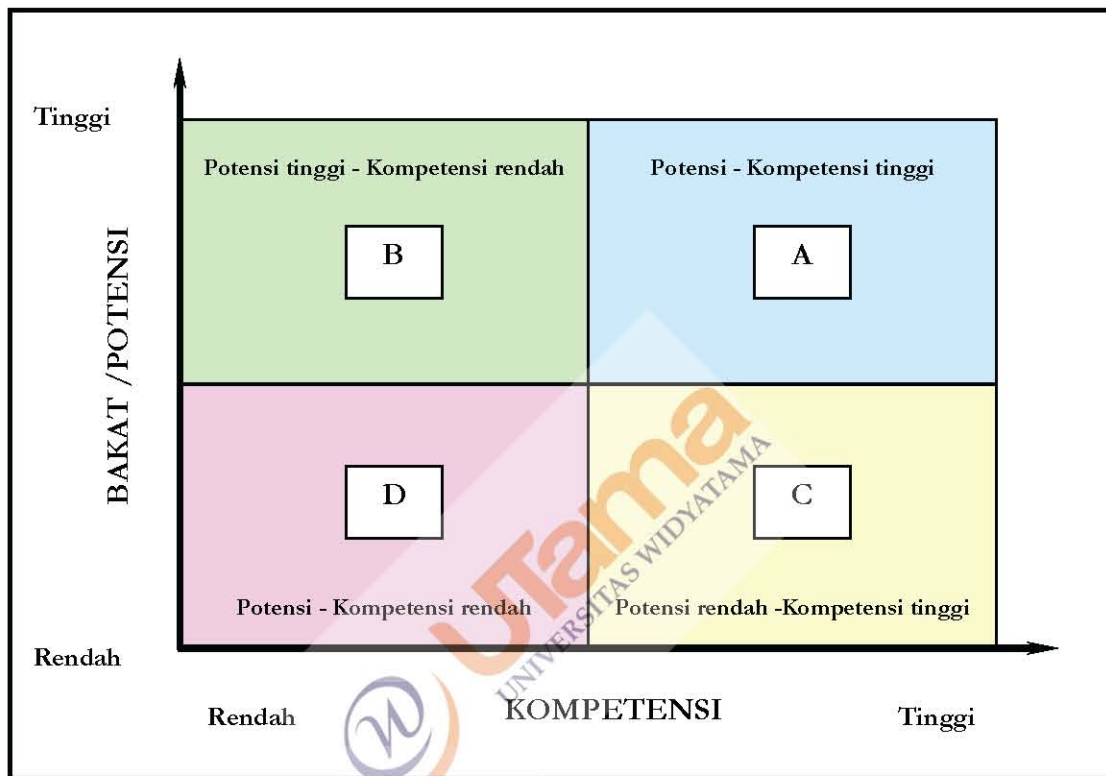
2.3 Pemetaan Posisi Pegawai

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. Berikut ini pada gambar 2.4 adalah contoh dari matriks pemetaan posisi pegawai :



Gambar 2.4 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 kompetensi yang dimiliki oleh pegawai. Berikut ini pada gambar 2.5 adalah contoh matriks pemetaan posisi pegawai antara bakat dan kompetensi :



Gambar 2.5 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 potensi dan kompetensi yang dimilikinya. Hasil pemetaan masing-masing pegawai dapat dijadikan acuan dalam pemberdayaan karyawan yang dimulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pengembangan, pemeliharaan hingga terminasi (pemberhentian).