

KNOWLEDGE DAN TALENT MANAGEMENT DALAM MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI PUBLIK

Augustin Rina Herawati

Pusat Kajian Administrasi Internasional LAN, Jl. Veteran 10 Jakarta,
Telepon: 021-3455021, Email: rinaarh@yahoo.com

Knowledge and Talent Management for The Improvement of Public Service Organization's Performance

Organizations have to adjust to the rapidly-changing, global era so as to remain existing. There are several strategies organizations may take in order to survive. One of them is through the implementation of knowledge and talent management system. This strategy emphasizes the cooperation of talented and knowledgeable human resources for achieving better organization performance, or better processes at work.

Key words: knowledge management, talent management, public institution, performance

A. PENDAHULUAN

Setiap organisasi memerlukan kemampuan yang unggul dalam mencapai tujuan organisasi. Keunggulan organisasi dapat tercapai bila didukung adanya kemampuan sumber daya manusia yang berbakat dan berpengetahuan, dimana bakat dan pengetahuan yang penting tersebut juga dianggap bernilai oleh organisasi.

Banyak organisasi tidak mengetahui cara untuk membedakan antara karyawan berbakat dan karyawan berpengetahuan. Semua karyawan berbakat adalah karyawan berpengetahuan, tetapi tidak semua karyawan berpengetahuan adalah karyawan berbakat. Karyawan berbakat lebih dari karyawan berpengetahuan. Karyawan berpengetahuan mungkin menjadi berbakat melalui dedikasi dan tujuan yang dirumuskan dengan baik, tetapi sebagian besar tidak mengalami perubahan (Chowdhury, 2003).

Namun demikian, untuk menjalankan organisasi yang produktif, setiap organisasi harus memiliki kedua macam karyawan tersebut, yaitu karyawan berbakat dan berpengetahuan. Sebaliknya, organisasi juga harus mengelola dengan baik para karyawan yang berbakat dan berpengetahuan agar tetap memiliki sikap proaktif, kreatif, dan inisiatif. Bila karyawan berbakat dan berpengetahuan tidak dikelola dan dikendalikan secara cerdas, maka sebagian besar kemampuan mereka akan sia-sia saja. Bakat dan pengetahuan yang dimilikinya akan terbuang percuma apabila tidak diakui, tidak dikembangkan, tidak diekspresikan, tidak disempurnakan, dan tidak ditingkatkan oleh manajemen dalam organisasi.

Tulisan ini mencoba mendeskripsikan tentang pentingnya bakat dan pengetahuan yang dimiliki karyawan yang harus dikelola dengan baik oleh organisasi sebagai upaya meningkatkan kinerja organisasi, khususnya di organisasi publik.

B. KNOWLEDGE MANAGEMENT

Istilah *knowledge management* pertama kali diperkenalkan pada tahun 1986, dalam Konferensi Manajemen Eropa (American Productivity and Quality Center, 1996). Konsep ini kemudian berkembang secara cepat dan menarik perhatian banyak pihak.

1. Pentingnya *Knowledge Management*

Secara umum *knowledge management* dapat dijelaskan sebagai langkah-langkah sistematis untuk mengelola pengetahuan dalam organisasi, untuk menciptakan nilai dan meningkatkan produktivitas organisasi. Dalam hal ini, *knowledge management* merupakan proses sistematis untuk menemukan, memilih, mengorganisasikan, menyaring, dan menyajikan informasi dengan cara tertentu, sehingga para karyawan mampu memanfaatkan dan meningkatkan penguasaan pengetahuan dalam suatu bidang yang spesifik, untuk kemudian menginstitutionalkannya menjadi pengetahuan organisasi.

Hal yang esensial dalam *knowledge management* adalah terbentuknya lingkungan belajar (*learning environment*) yang kondusif, sehingga para karyawan termotivasi untuk terus belajar, memanfaatkan informasi atau pengetahuan yang disediakan oleh organisasi, dan menumbuhkembangkan pengetahuan individualnya, serta pada akhirnya mau berbagi pengetahuan baru yang didapatnya untuk menjadi pengetahuan organisasi (Tjakraatmadja, 2006). Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa *knowledge management* berfokus agar manusia di dalamnya makin produktif untuk menumbuhkembangkan pengetahuannya dan mau berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) yang dimilikinya.

Kathryn A. Baker dan Ghuzal M. Badamshina (2002) mengatakan bahwa *knowledge management* telah menjadi topik perdebatan yang hangat sejak tahun 1990-an. Walau pemahaman akan *knowledge management* berbeda antara para akademisi dan para praktisi, namun banyak organisasi atau praktisi meyakini bahwa *knowledge management* telah menjadi faktor penentu keberhasilan organisasi, karena hal-hal sebagai berikut: pertama, banyak akademisi menyatakan bahwa era ekonomi baru akan mengacu pada era ekonomi pengetahuan. Dalam era ekonomi baru yang sekarang sedang berkembang, daya saing organisasi lebih ditentukan oleh tingkat pengetahuan yang dapat diinstitutionalkan menjadi disiplin organisasi, dimana pengetahuan yang digunakan oleh organisasi tersebut bersumber dari manusia. Dalam hal ini, para karyawan selain menjadi modal utama (*human capital*) untuk meningkatkan produktivitas organisasi, juga merupakan modal bagi organisasi yang bersifat unik (tidak dapat direplikasi oleh organisasi lain). Kedua, *knowledge management* mewakili sebuah logika progresif yang maknanya melebihi dari sekedar manajemen informasi. Artinya, efektivitas *knowledge management* sebenarnya dipengaruhi oleh kualitas lingkungan kerja yang kondusif untuk terjadinya proses berbagi pengetahuan dan pemaknaan sebuah informasi yang dihasilkan oleh manajemen informasi. Sedangkan teknologi informasi berperan untuk mempermudah proses belajar, sehingga dapat mengakselerasi pertumbuhan pengetahuan organisasi, dan pada akhirnya akan mempercepat pertumbuhan kinerja organisasi. Ketiga, *knowledge management* dapat juga dipandang sebagai perwujudan dari sebuah integrasi sekaligus kulminasi dari berbagai metode organisasi yang pernah ada. *Knowledge management* merupakan kesimpulan akhir dari berbagai konsep manajemen dan sekaligus merupakan sebuah konsep baru yang bersifat menyeluruh dan utuh, fokus pada penciptaan dan implementasi pengetahuan dalam organisasi (Amidon, 1998).

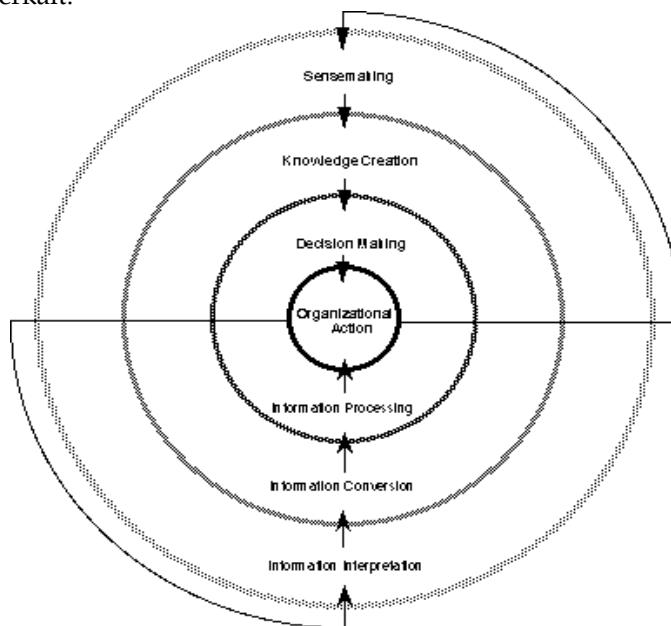
2. *Knowing Organization* menurut Chun Wei Choo (1998)

Choo, dalam bukunya *The Knowing Organization* (1998), menjelaskan pengertian '*knowing organization*' dalam dua level. **Level yang pertama**, adalah pengertian secara umum. Dengan mengkompilasi arti '*knowing*' dari The Oxford English Dictionary, maka *knowing organization* diartikan sebagai organisasi yang memiliki informasi dan pengetahuan. Organisasi mengetahui berbagai informasi, secara mental sensitif, dan memiliki kejelasan atas berbagai kondisi sehingga mampu berkomunikasi dengan pihak

lain. Sementara itu, pada **level yang kedua**, yakni dalam pengertian secara khusus *knowing organization* berarti organisasi yang memiliki informasi dan pengetahuan sebagai keunggulannya (*specific advantage*), sehingga dapat mengembangkan rencana/taktik secara cerdas, kreatif dan unik, serta cerdas.

Lebih lanjut Choo menggarisbawahi bahwa *knowing organization* perlu dipersiapkan atau dikembangkan untuk mempertahankan eksistensi (pertumbuhan dan perkembangan) organisasi dalam situasi yang dinamis dengan tiga cara utama: pertama, dengan sensitif dan memahami lingkungan, *knowing organization* mampu untuk menyiapkan proses adaptasi lebih awal. Kedua, dengan mengetahui dan memahami ketrampilan dan keahlian pegawai, *knowing organization* mampu untuk melakukan proses pembelajaran dan inovasi berkelanjutan. Ketiga, dengan mengembangkan keputusan yang strategis secara rutin, *knowing organization* akan mampu melakukan tindakan yang tepat sesuai dengan kondisi dinamis lingkungan.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa jantung dari *knowing organization* adalah manajemen proses informasi dengan tiga komponen utama yaitu *sense making* (pengembangan sensitivitas), *knowledge creation* (pengembangan pengetahuan), dan *decision making* (pembuatan keputusan). Ketiga penggunaan informasi tersebut (*sense making*, *knowledge creating* dan *decision making*), yang dalam prosesnya akan saling melengkapi dan memperkuat. Gambar 1 mengilustrasikan bagaimana ketiga arena tersebut saling terkait.



GAMBAR 1
THE KNOWING ORGANIZATION

Sumber : Chun Wei Choo, 1998

Dalam gambar tersebut, terlihat bahwa tiga arena penggunaan informasi tersebut ditempatkan sebagai tiga pusat lapisan dengan masing-masing lapisan di dalamnya membangun output informasi dari lapisan luarnya. Adapun alur informasi yang mengalir di dalam lapisan tersebut adalah sebagai berikut:

- Informasi mengalir dari lingkungan yang berada di luar organisasi. Kemudian secara bertahap berasimilasi di dalam tiga lapisan tersebut hingga sampai pada

tahapan 'tindakan organisasi' (*organizational action*).

- Dalam lapisan yang pertama, yakni *sense making*, proses informasi yang terpenting adalah interpretasi atas berita dan pesan yang datang dari lingkungan luar organisasi. Dalam hal ini, para anggota organisasi harus memilah informasi mana saja yang secara signifikan diperlukan oleh organisasi. Kemudian, untuk sampai pada suatu interpretasi umum, anggota organisasi mengelaborasi pengalaman-pengalaman mereka di masa lalu dengan pandangan-pandangan mereka pada saat ini.
- Dalam lapisan *knowledge creation*, yang menjadi proses utama informasi adalah mengkonversi pengetahuan. Para anggota berbagi pengetahuan melalui berbagai dialog diantara mereka dan mengartikulusikannya secara intuitif melalui analogi dan perumpamaan untuk mengembangkan berbagai inovasi.
- Dalam lapisan *decision making*, aktifitas informasi utamanya adalah memproses dan menganalisa informasi mengenai kelebihan dan kekurangan alternatif organisasi. Disini, para anggota organisasi dibekali dengan seperangkat peraturan dalam membuat pilihan-pilihan atas berbagai alternatif, sehingga mampu membuat keputusan yang tepat.

Seluruh penggunaan informasi tersebut (interpretasi, konversi, dan pemrosesan) bersifat dinamis dan juga merupakan sebuah proses sosial yang harus dilakukan secara terus menerus untuk menyusun arti (informasi), pengetahuan, dan tindakan. Sebuah organisasi yang mampu untuk mengintegrasikan *sense making, knowledge creation, decision making* secara efektif, dapat disebut sebagai sebuah *knowing organization*.

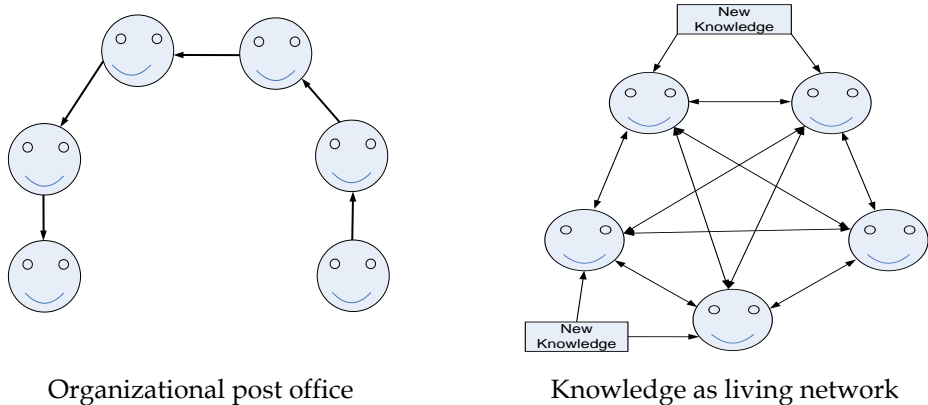
3. *Knowledge Management* menurut Robert H. Buckman (2004)

Organisasi yang dikendalikan oleh *knowledge* membutuhkan adanya *knowledge sharing* diantara individu-individu sebagai anggota organisasi. Untuk mencapai level ini, setiap individu dalam organisasi harus merubah seluruh gaya mereka dalam mengoperasikan organisasi. Terdapat beberapa prinsip utama untuk membentuk organisasi yang dikendalikan oleh *knowledge*, yaitu: (1) fokus kepada kebutuhan yang paling kritis dari organisasi; (2) membangun kepercayaan melalui penekanan lebih pada kebajikan (kebaikan) dari pada nilai-nilai; (3) berbagi *knowledge* dan pengalaman terbaik; (4) memecahkan permasalahan pelanggan secara cepat; (5) mengizinkan setiap individu dalam organisasi untuk memecahkan permasalahan mereka tanpa intervensi pihak manajemen; dan (6) menyuntikkan umpan balik dari pelanggan dalam pengembangan produk baru.

Perubahan menuju organisasi yang dikendalikan oleh *knowledge*, memerlukan perubahan budaya yang diperlukan untuk berkembangnya *knowledge* dalam organisasi. Budaya seperti ini, tidak akan dapat dibentuk jika pihak pimpinan hanya meminta pegawai untuk merubahnya. Untuk keperluan tersebut, diperlukan upaya keras, yang hanya dapat dilakukan dengan membuka seluas mungkin kesempatan untuk berubah. Pihak pimpinan harus memastikan bahwa perubahan budaya sesuai dengan strategi. Pimpinan harus memahami bahwa jika mereka ingin produktivitas dengan kesungguhan hati dan dukungan sepenuhnya dari pegawai yang muncul dari *knowledge sharing*, maka mereka harus melakukan upaya pendekatan yang memiliki arti personal bagi pegawai. Pendekatan dilakukan secara berkelanjutan sehingga sedikit demi sedikit upaya ini menjadi sangat berharga bagi perusahaan.

Hal yang dilakukan Buckman dalam upaya membentuk budaya ini adalah dengan merubah pola komunikasi yang *command control* ke komunikasi yang didasarkan pada *network*. Buckman menggambarkan model pertama sebagai model '*organizational post office*'

dan model kedua dengan 'knowledge as living network'



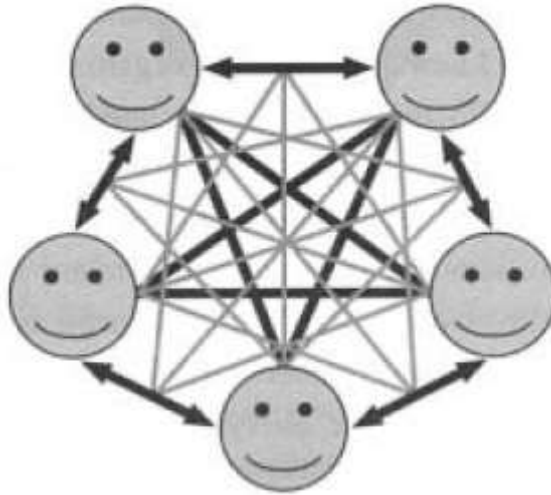
GAMBAR 2
POLA KOMUNIKASI

Perubahan organisasi dilakukan Buckman dengan memahami terlebih dahulu perbedaan antara *knowledge management* dan *knowledge sharing*. *Knowledge management* adalah sebuah proses mengorganisasi apa (*knowledge*) yang sudah diketahui. Dinamika organisasi tidak akan berubah jika hanya mengorganisasi *knowledge* tertentu. *Knowledge sharing* adalah pelibatan orang-orang dan pengalihan kepentingan dan kepercayaan mereka, membuat mereka secara sukarela mengalihkan *knowledge* mereka keseluruhan penjurur organisasi dimana dan kapan saja diperlukan. Oleh karena itu, untuk mewujudkan budaya seperti ini, organisasi harus membangun budaya percaya, percaya terhadap informasi yang diperolehnya, dan percaya kepada sesamanya.

Dengan kondisi seperti ini, pegawai berkembang dengan lebih nyaman dalam membangun hubungan yang melintas waktu dan ruang. Sosialisasi terus dilakukan, sehingga pegawai mulai membangun kepercayaan yang memungkinkan dialog melangkah pada *level sharing* yang lebih pada diskusi substantif.

Kunci perubahan terletak pada manajerial setiap level organisasi. Jika para manajer tidak memiliki kepedulian terhadap perubahan, maka semua pegawai pun tidak akan peduli terhadap hal ini. Jika para manajer tidak memperhatikan komunikasi, maka pegawai tidak menganggap bahwa komunikasi merupakan alat penting dalam *knowledge sharing*. Sebaik apapun pernyataan budaya organisasi, tetap saja akan menjadi tidak berguna jika tidak dikomunikasikan, diterapkan secara personal, dan dicontohkan.

Langkah selanjutnya adalah membangun *learning on line* yang menjadi instrumen komunikasi tanpa kendala waktu dan ruang. Untuk hal membangun instrumen komunikasi ini, Buckman memilih model *network*. Pilihan kepada *network* dengan alasan bahwa makin banyak disiplin yang terlibat dalam proses kolaborasi sehingga makin banyak *knowledge* yang dimasukkan pada setiap situasi, maka semakin besar nilai-nilai yang dapat diterima pada saat diperlukan. Prinsip ini dapat dilihat dalam gambar berikut.



GAMBAR 3
MODEL NETWORK

Sumber: Robert H. Buckman, 2004.

C. TALENT MANAGEMENT SYSTEM

Produktivitas organisasi dapat tercapai dengan cepat bila organisasi terdiri dari manajer berbakat dan karyawan yang sangat termotivasi serta pekerja keras. Dalam konteks bisnis, bakat dapat didefinisikan sebagai kapabilitas yang dipakai untuk menciptakan nilai yang dihargai dan diakui oleh *stakeholders* utama (pemilik, manajer, dan pelanggan). Orang berbakat harus mengetahui cara agar pekerjaan mereka sesuai dengan rantai nilai yang ada dan tidak hanya melakukan pekerjaan rutin dengan baik namun juga hebat dalam melakukan pekerjaan mereka, khususnya untuk komponen yang sangat penting. Komponen yang sangat penting biasanya memerlukan sejumlah sikap proaktif, kreatif, dan inisiatif (Chowdhury, 2003).

Perkembangan definisi baru tentang bakat dan nilai adalah mencakup semua anggota organisasi. Semua karyawan harus merasa bahwa mereka memainkan suatu peran penting dan melalui aplikasi kemampuan yang cerdas dan terus-menerus, menjadi sangat diperlukan. Hal ini berarti, bahwa kapan pun dan dalam organisasi apa pun kinerja dan kehadiran karyawan tidak sekedar 'penting' tetapi juga mengubah segala hal yang terjadi. Pada dasarnya setiap orang menyukai perasaan menjadi orang yang mempunyai bakat yang dapat 'diandalkan'. Tetapi orang tidak akan bahagia dalam sistem, bila setelah membuktikan bakat mereka, mereka tidak diakui dan dihargai.

Chowdhury (2003), mengemukakan cara-cara terbaik untuk meningkatkan bakat, yang dapat dilihat dalam tabel berikut.

Cara	Penjelasan
1. Tim	Satukanlah orang-orang berkemampuan terbaik dalam sebuah tim, dan berikan tantangan serta pekerjaan yang sangat berarti kepada mereka. Pastikan bahwa pekerjaan ini dihargai oleh organisasi.
2. Proyek khusus	Tidak ada yang melebihi suatu penugasan khusus atau proyek dengan prioritas tinggi, untuk menghasilkan orang berkemampuan terbaik.
3. Produk	Pindahkan orang berkemampuan terbaik ke pembuatan produk yang dapat diperbanyak dan didistribusikan secara luas.

4. Distribusi	Cobalah mendapatkan distribusi yang luas untuk pekerjaan dari orang-orang berkemampuan terbaik. Bila kerja yang hebat dari orang-orang berkemampuan terbaik didistribusikan dan dipromosikan dengan buruk, maka akan mendapat peningkatan yang sedikit.
5. Pemasaran atau penjualan	Tingkatkan bakat melalui kegiatan pemasaran dan penjualan. Hal ini bisa berarti menampilkan karyawan berbakat dalam iklan atau melibatkan mereka dalam penjualan dengan sejumlah cara.
6. Periklanan atau hubungan masyarakat	Buatlah orang berbakat terbaik yang dimiliki lebih dari kenyataan yang ada. Ciptakan sebuah citra dan identitas untuk mereka. Manfaatkan dana secara bijak dalam hal periklanan serta hubungan masyarakat dan media untuk memberi 'merk' kepada pemilik bakat terbaik.
7. Bimbingan/teladan/latihan	Pekerjakan orang berbakat yang cukup berpengalaman dan antusias dalam aktivitas untuk memberi bimbingan, teladan, dan latihan kepada karyawan baru yang berbakat.

Sementara itu Redstone (2000) mengatakan bahwa sebagian besar orang berbakat tidak hanya termotivasi oleh uang, mereka juga termotivasi oleh keinginan untuk berprestasi, menang, menjadi yang terbaik, dan berusaha membuat perbedaan yang positif melalui kerja mereka setiap hari. Mereka merasa bahwa mereka memiliki misi. Lebih lanjut dikatakan, bahwa cara mengelola orang berbakat adalah dengan membiarkan mereka menjalankan pekerjaan semampu mereka.

Untuk memperoleh dan mengembangkan bakat yang dimiliki karyawan, dibutuhkan peran manajer yaitu manajer yang berbakat. Dalam hal ini, peran utama manajer adalah untuk membantu, melayani, mendisiplinkan, dan meningkatkan bakat. Manajer mencegah terjadinya masalah dan menawarkan diri sebagai sumber bantuan. Tanggung jawab manajer adalah menciptakan kondisi yang dapat dipercaya, membuat kesepakatan kinerja, memperbolehkan orang untuk berperan, dan lalu mempertahankan orang yang bertanggung jawab.

Menurut Ulrich (1997), bila organisasi dipandang sebagai sekumpulan bakat dan kemampuan, maka para manajer harus bertindak sebagai berikut (1) menggunakan waktu lebih sedikit pada perencanaan formal dan lebih banyak untuk bertindak; (2) hanya peduli lebih sedikit terhadap bagan dan struktur organisasi, dan lebih memusatkan perhatian pada pelaksanaan pekerjaan, apa pun strukturnya; (3) memberi perhatian terhadap bagaimana hasil diperoleh dan bagaimana hasilnya; (4) seberapa jauh tindakan para manajer menciptakan bakat dan kemampuan yang unik dan definitif dalam organisasi akan menjadi tolok ukur kinerja mereka; (5) mencari pemimpin yang tidak hanya mempunyai karisma pribadi, tetapi juga mempunyai ketrampilan untuk menciptakan bakat dan kemampuan yang berkesinambungan; dan (6) terus-menerus berupaya mengetahui bakat dan kemampuan apa saja yang dibutuhkan untuk mengantisipasi harapan konsumen

Dengan fokus pada bakat dan kemampuan, strategi organisasi juga berubah. Semula hanya dua langkah, yaitu strategi disusun dan kemudian diimplementasikan. Dalam langkah yang baru, strategi disusun dan bakat serta kemampuan diciptakan menuju implementasi terus menerus.

D. KNOWLEDGE DAN TALENT MANAGEMENT DALAM KONTEKS ORGANISASI PUBLIK

Sebelum membahas penerapan konsep *knowledge* dan *talent management* dalam organisasi publik, perlu terlebih dahulu dilihat konsep organisasi publik secara utuh.

1. Organisasi Publik

Organisasi publik sering dilihat sebagai instansi pemerintah atau birokrasi pemerintah. Dilihat dari aspek yang ingin dicapai, organisasi publik mempunyai misi sangat mulia, yaitu memberikan pelayanan kepada warga negara, memberikan perlindungan dan rasa aman, mewujudkan kesejahteraan sosial dan keadilan. Oleh karena itu harapan rakyat menjadi sangat besar kepada organisasi publik. Hal ini hanya dapat diwujudkan apabila struktur organisasi dan sumberdaya manusia cukup memadai, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Karakteristik organisasi publik berbeda dengan organisasi privat. Menurut Rainey (2000) terdapat sejumlah perbedaan prinsip antara organisasi publik dan privat, yaitu: faktor lingkungan, transaksi organisasi dan lingkungan, serta struktur dan proses internal.

Organisasi publik dicirikan oleh faktor lingkungan yang rendah tingkat relasinya dengan pasar, terdapat kendala formalitas dan hukum, serta pengaruh politik sangat menonjol. Sedangkan transaksi organisasi dan lingkungan ditandai oleh tekanan paksaan dan desakan, dampak bersifat luas, tidak luput dari penilaian publik, serta harapan masyarakat terlalu besar. Karakter lain berupa struktur dan proses internal terkait dengan tujuan yang sangat kompleks, otoritas bersifat dominan, peran administrator dan sistem pendelegasian lemah, penampilan operasional tampak kurang inovatif. Dari penjelasan tersebut tampak bahwa organisasi publik sebagai lembaga-lembaga negara, instansi pemerintah yang memiliki legalitas formal, difasilitasi oleh negara untuk menyelenggarakan kepentingan rakyat di segala bidang, yang sifatnya sangat kompleks. Organisasi publik sebagai tempat menyandarkan berbagai harapan yang ideal dari masyarakat, tentang pemenuhan sejumlah kepentingan.

Perbedaan yang sangat menonjol antara organisasi publik dan privat terletak pada orientasi ke arah *profit seeking*. Pada umumnya organisasi privat bergerak di lingkungan bisnis yang memperjuangkan tercapainya keuntungan yang sebesar-besarnya. Sedangkan organisasi publik bergerak di lapangan pelayanan publik yang merupakan kewajiban negara, sehingga tidak berkaitan dengan kewajiban mencari laba. Di samping itu filosofi suatu lembaga publik didasarkan atas kepentingan masyarakat banyak yang menjadi warga negara. Organisasi publik idealnya berpihak kepada kepentingan umum, dan kebutuhan umum, bahkan seringkali kebutuhan yang melekat pada setiap warga negara, yang senantiasa harus dipenuhi. Oleh karena itu organisasi publik hendaknya merupakan organisasi nir laba.

Menurut Stewart dan Ranson (1998), perbedaan antara sektor publik dan sektor swasta dapat dilihat pada tabel 1.

TABEL 1
PERBEDAAN SEKTOR PUBLIK DAN SEKTOR PRIVAT

Sektor Publik	Sektor Privat
<ul style="list-style-type: none">• Pilihan-pilihan kolektif berdasar kesepakatan politik• Kebutuhan dan sumber daya• Ekuitas kebutuhan• Pencarian keadilan• Kedaulatan warga negara• Tindakan kolektif sebagai instrumen kedaulatan• Suara sebagai kondisi	<ul style="list-style-type: none">• Sektor privat terhadap pasar• Permintaan dan harga• Ekuitas pasar• Pencarian kepuasan terhadap pasar• Kedaulatan konsumen• Kompetisi sebagai instrumen pengembangan pasar yang sehat• Suara sebagai stimulus

Sumber : Majalah Manajemen Pembangunan, 1995

2. Perbedaan Karyawan Berbakat dan Berpengetahuan

Terdapat enam perbedaan antara karyawan berbakat dan berpengetahuan (Chowdhury, 2002), yaitu: pertama, karyawan berbakat membuat dan melanggar aturan, karyawan berpengetahuan menegakkan aturan. Perbedaan utama antara karyawan berbakat dan karyawan berpengetahuan adalah bahwa karyawan berbakat melanggar, menciptakan, memperkenalkan, merumuskan, mengarahkan, dan menyebarkan aturan. Karyawan berbakat melakukan inisiatif, mereka bersikap proaktif. Karyawan berpengetahuan pada umumnya melakukan perintah. Mereka adalah orang yang taat dan serius.

Kedua, karyawan berbakat menciptakan, karyawan berpengetahuan menerapkan. Karyawan berbakat adalah sumber kreativitas. Mereka kreatif. Tetapi karyawan berbakat yang kreatif memerlukan dukungan dari karyawan berpengetahuan untuk membuat produk dan jasa serta menyalurkannya ke pelanggan.

Ketiga, karyawan berbakat memulai perubahan, karyawan berpengetahuan mendukung perubahan. Karyawan berbakat dapat merasakan kebutuhan untuk berubah sebelum perubahan itu harus dilaksanakan. Karyawan berbakat biasanya memulai perubahan di dalam organisasi. Tetapi karyawan berbakat memerlukan pandangan dari karyawan berpengetahuan yang mendukung perubahan. Tanpa dukungan dari karyawan yang berpengetahuan adalah tidak mungkin bagi karyawan berbakat untuk melakukan inovasi dan perubahan.

Keempat, karyawan berbakat melakukan inovasi, karyawan berpengetahuan belajar. Karyawan berbakat melakukan inovasi, dan karyawan berpengetahuan belajar dan menerapkan inovasi tersebut dalam organisasi.

Kelima, karyawan berbakat mengarahkan, karyawan berpengetahuan melakukan. Karyawan berbakat mengarahkan karyawan berpengetahuan untuk melakukan pekerjaan. Karyawan berpengetahuan yang hebat belajar untuk mengatasi keanehan yang tampaknya merupakan karakteristik dari karyawan berbakat.

Keenam, karyawan berbakat menginspirasi dan memotivasi orang, karyawan berpengetahuan menerima informasi dan motivasi. Karyawan berbakat memotivasi orang yang bekerja di sekitarnya, ingin melihat orang-orang tersebut menjadi berhasil. Ketika sejumlah orang itu gagal, karyawan berbakat akan frustrasi. Karyawan berpengetahuan tidak memahami hal ini. Seringkali karyawan berpengetahuan tidak memahami karyawan berbakat karena mereka sangat berbeda.

3. Penerapan *Knowledge* dan *Talent Management*

Penerapan *knowledge* dan *talent management* adalah melalui mekanisme integrasi dan mekanisme lintas hubungan. Mekanisme integrasi ditandai dengan adanya tugas pokok seorang manajer dalam mengintegrasikan variabel-variabel organisasi dan sumber daya manusia ke dalam bentuk sistem socio-teknik secara efektif. Cara khas yang dilakukan adalah dengan menciptakan sebuah situasi supaya tujuan-tujuan dan teknologi bisa disusun. Apabila hal itu telah selesai, maka langkah selanjutnya adalah menempatkan seseorang sesuai dengan *knowledge* dan *talent* mereka. Integrasi unsur manusia dan organisasi, menurut Cardoso (1995), mencakup pengertian sebagai berikut: (a) pengarahan (*direction*) yang mencakup pembuatan keputusan, kebijaksanaan, dan supervisi; (b) rancangan organisasi dan pegawai (*organization and job design*); (c) seleksi, pelatihan, penilaian, dan pengembangan (*selection, training, appraisal, and development*); (d) sistem komunikasi dan pengendalian (*communication and control system*); dan (e) sistem penghargaan (*reward system*).

Selain mekanisme integrasi terdapat mekanisme lain yang harus dilakukan, yaitu mekanisme lintas hubungan seperti dikemukakan dalam skema Likert, yang memberikan kategori alternatif terhadap perilaku manajerial yang mencakup motivasi, komunikasi, pembuatan keputusan, dan penyusunan tujuan.

Motivasi merupakan proses pemberian dorongan kepada karyawan agar dapat bekerja sejalan dengan *knowledge* dan *talent* yang dimilikinya guna mencapai tujuan organisasi secara optimal. Dalam melaksanakan proses tersebut terdapat langkah-langkah yang harus dilakukan, yaitu: pertama, mengidentifikasi apa yang menjadi *core* dari kebutuhan karyawan, karena *core* dari kebutuhan tersebut memiliki kekuatan paling besar dalam menentukan sikap karyawan dalam bekerja. Kedua, mengkonversi kebutuhan-kebutuhan inti tersebut ke dalam konsep kebutuhan pegawai dalam organisasi publik berdasar teori yang relevan. Ketiga, merumuskan program-program motivasi yang selaras dengan tuntutan kemampuan organisasi publik yang bersangkutan.

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dan/atau informasi dari satu pihak kepada pihak lain. Hal yang perlu mendapat perhatian dalam komunikasi adalah pada sikap dan pola komunikasi yang baik. Sikap lebih mengekspresikan bagaimana manusia diletakkan pada posisi yang terhormat, dan dipandang berharga. Pola komunikasi meliputi bentuk komunikasi, saluran hubungan komunikasi, sumber informasi, dan jenis berita yang dikomunikasikan. Bentuk komunikasi secara umum dibedakan menjadi dua yaitu komunikasi formal dan non formal.

Pembuatan keputusan merupakan aspek esensial dalam melaksanakan peran manajerial. Seorang manajer memerlukan adanya kemampuan konseptual dalam fungsi pengambilan keputusan. Kemampuan konseptual tersebut meliputi wawasan keilmuan, kemampuan menuangkan ide, kemampuan membaca fenomena, kemampuan mengabstraksikan fenomena ke dalam sebuah konsep yang matang, kemampuan untuk melakukan analisis secara menyeluruh, membuat pertimbangan-pertimbangan ilmiah dalam pengambilan keputusan.

Penyusunan tujuan dilakukan agar karyawan memiliki tujuan dalam bekerja. Terdapat perbedaan tujuan bekerja pada tiga model karyawan, yaitu: (a) karyawan model tradisional bertujuan untuk mendapatkan upah dalam bekerja; (b) karyawan pada model *human relations* bekerja untuk mendapatkan pengakuan status; dan (c) karyawan pada model *human resources* bekerja untuk mengaktualisasikan diri dan mengembangkan diri. Karakteristik tiga model manajemen dan aplikasinya dalam organisasi publik dapat dilihat pada tabel 2.

TABEL 2
KARAKTERISTIK TIGA MODEL MANAJEMEN DALAM ORGANISASI PUBLIK

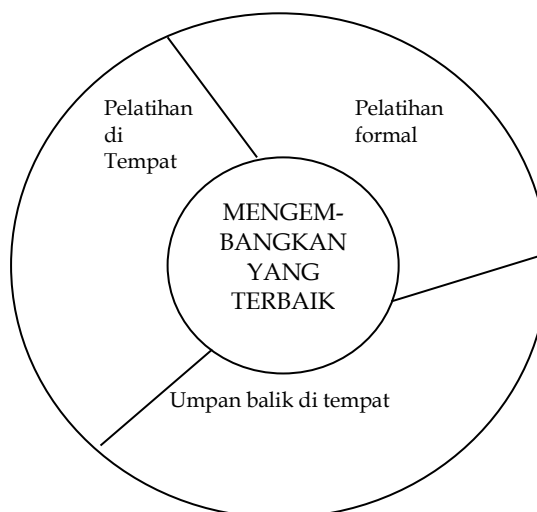
Model Manajemen	Tradisional	Human Relations	Sumberdaya Manusia
Karakteristik			
Tipologi tenaga kerja	Tipe buruk	Tipe humanis	Tipe baik
Klasifikasi tenaga kerja	SDM pemikir dan SDM pegawai	Pimpinan dan anak buah	SDM potensial
Tujuan bekerja	Mendapat upah	Pemuasan kebutuhan dan pengakuan status	Pengembangan dan aktualisasi diri
Sifat pegawai	Teknis dan mekanistik	Teknis mekanistik dan <i>feeling needs</i>	<i>Condisive to situation</i>
Disain pegawai	Teknis dan konseptual	Teknis dan konseptual	Tidak terspesialisasi
Pendekatan motivasi	Tradisional	Interaksionis	Sumberdaya manusia
Bentuk motivasi	Uph yang adil	Kebutuhan fisik dan sosial, serta penghargaan	Peluang berkembang dan kompetisi

Peran pimpinan Pekerjaan pimpinan	Mandor Merencana, mengarahkan dan mengawasi	Motivator dan controller Merencana, memotivasi, dan mengawasi	Mobilisator Memobilisasi, memfasilitasi dan mengkoordinasi Dinamis
Asumsi terhadap lingkungan	Konstan, stabil	Konstan, stabil	Dinamis
Asumsi terhadap teknologi	Statis	Statis	Berkembang
Struktur organisasi	Hirarkis pyramidal	Horizontal	<i>Cross departemental/ collegial</i>

Sumber: Teori Evolusi Manajemen, 2002

Berdasarkan tiga model manajemen dalam organisasi publik tersebut, maka hanya model kedua (*human relations*) dan model ketiga (sumberdaya manusia), yang mengutamakan *knowledge* dan *talent management* dalam mencapai tujuan organisasi.

Hal terpenting lain agar dapat memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berbakat dan berpengetahuan adalah bahwa pelatihan formal dan umpan balik yang diterima karyawan haruslah berguna dan yang paling penting pada saat itu. Istilah umpan balik di tempat (*real-time feedback*) memang benar-benar menggambarkan sifat umpan balik yang dibutuhkan agar mengembangkan sumber daya manusia yang berbakat dan berpengetahuan dalam sebuah organisasi. Sedangkan pelatihan formal berperan penting dalam mengembangkan kapital manusia karena hal tersebut merupakan cara yang paling efektif dan efisien untuk menyebarkan kebiasaan-kebiasaan yang baik dan pengetahuan yang baru. Meskipun demikian, umpan balik dan pelatihan di tempat yang diantarkan dengan semangat magang yang murni adalah cara yang lebih efektif untuk mengubah perilaku manusia dan membangun kapital manusia. Gambar 4 memperlihatkan komponen-komponen ini dalam mengembangkan yang terbaik.



PEMAGANGAN BERTANGGUNG JAWAB

GAMBAR 4
MENGEMBANGKAN YANG TERBAIK

Secara lebih terinci, penjelasan gambar 4 dapat dilihat pada tabel 3.

TABEL 3
MENGEMBANGKAN YANG TERBAIK

Pelatihan Formal	Umpan Balik di Tempat	Pelatihan di Tempat	Pemagangan Bertanggung jawab
Menyebarkan kebiasaan-kebiasaan yang baik, kerangka kerja, dan pengetahuan baru.	Membagi pengamatan tentang pekerjaan dan kinerja individu.	Mengasumsikan bahwa individu tidak memiliki sarana dan kemampuan untuk memperbaiki dan berubah sendiri.	Proses individu mempelajari keterampilan di bawah seorang guru yang bertanggung jawab kepada muridnya.
Mempraktekan keterampilan dan menerima umpan balik profesional.	Membagi usul-usulan untuk perubahan dan pengembangan.	Memberikan usulan dan sumber untuk berubah.	Sebuah perjanjian, bukan kontrak, dibuat untuk pertanggungjawaban menjelaskan imbalan dan konsekuensi.
Melakukan jaringan kerja, membagi, introspeksi, dan memberi semangat.	Memastikan bahwa para individu mempunyai sarana dan kemampuan untuk memperbaiki dan berubah sendiri.	Secara berkala menindaklanjuti individu untuk mengawasi kemajuan dan menawarkan dukungan dan usulan terus-menerus.	Tanggung jawab kondisional untuk pengembangan keterampilan, karier, dan pemenuhan.
Didorong oleh umpan balik yang diterima dan dianalisis terus-menerus.	Memperkuat kerangka acuan dan kebiasaan baik yang disebarkan dalam pelatihan formal.	Mendorong individu untuk berkembang melalui umpan balik dan pelatihan terus-menerus.	

Sumber : Smith, 1997.

4. Talent Management System (TMS)

Untuk menciptakan hubungan yang simbiosis antara kemampuan karyawan dan organisasi guna meningkatkan kinerja, perlu suatu sistem manajemen bakat (*Talent Management System*). TMS adalah fungsi yang berbeda dalam sistem manajemen organisasi yang ditujukan secara eksklusif untuk memikat, memelihara, mengelola, dan mengidentifikasi karyawan berbakat (Chowdhury, 2000). Hal itu dijalankan oleh tim manajemen yang bekerjasama dengan fungsi sumber daya manusia.

TMS dapat meningkatkan karyawan berbakat hingga ke posisi yang dapat dilihat dan dipuji, tempat yang menjadi impian karyawan yang lain. TMS seharusnya diterapkan dan dikomunikasikan sebagai hal penting, karena hal itu menimbulkan jalur yang berbeda untuk karyawan berbakat dengan karyawan lain. Bila diperkenalkan dengan baik, TMS dapat membuat karyawan mengenali penyumbang utama dalam cara yang bermakna.

TMS seharusnya menjadi magnet yang kuat bagi karyawan berbakat, menunjukkan bahwa organisasi peduli dengan karyawan berbakat dan kebutuhan mereka untuk menikmati pekerjaan. Terdapat empat elemen dalam TMS, yaitu: memikat orang berbakat, mempertahankan karyawan berbakat, mengelola karyawan berbakat, dan mengidentifikasi karyawan berbakat.

a. Memikat orang berbakat

Elemen ini menjelaskan tentang cara menjadi magnet yang kuat bagi para orang berbakat. Berikut adalah cara yang dapat dilakukan organisasi untuk memikat orang berbakat: (1) perlakukan mereka seperti memperlakukan pelanggan; (2) miliki TMS; (3) janjikan imbalan dan pengakuan di masa depan dengan paket imbalan berbasis kinerja; (4) miliki lingkungan kerja yang fleksibel dan budaya yang positif; (5) berikan pelatihan dan fasilitas kerja yang sesuai; (6) praktikkan manajemen dan kepemimpinan yang bervisi; dan (7) lakukan penilaian kinerja dan perencanaan yang sesuai.

b. Mempertahankan karyawan berbakat

Elemen ini menjelaskan cara untuk menciptakan dan mempertahankan lingkungan kerja harian yang membuat karyawan berbakat bisa secara efektif mendapat kesenangan dalam bekerja dan imbalan ekonomi yang sesuai. Organisasi mempertahankan karyawan berbakat dengan melakukan tindakan berikut: (1) perlakukan mereka seperti memperlakukan pelanggan; (2) bayarlah biaya karyawan berbakat seperti membayar pemasok yang terpilih; (3) tawarkan kompensasi yang tepat, termasuk imbalan dan pengakuan yang layak; (4) lakukan penilaian kinerja yang berarti; (5) buatlah desain pekerjaan yang memikat karyawan berbakat; (6) pekerjaan karyawan berbakat untuk pekerjaan yang tepat; (7) pilihlah lokasi yang tepat untuk memikat dan mempertahankan karyawan dengan kemampuan yang tepat; (8) berikan pelatihan, pengembangan, dan perencanaan yang sesuai; (9) berikan fasilitas kerja yang sesuai; (10) perlakukan dengan seimbang orang-orang yang berbeda usia, ras, gender, dan warna kulit; (11) ciptakan suatu lingkungan yang menantang atau antusiasme dalam bekerja; (12) berkomunikasi secara bebas tanpa takut akan adanya aksi balas dendam; (13) sediakan waktu, kapan pun, untuk memunculkan ide baru; dan (14) ciptakan hubungan sosial dengan karyawan berbakat melalui kegiatan perlombaan, kontes, dan lain-lain.

c. Mengelola karyawan berbakat

Elemen ini mendiskripsikan cara untuk memperlakukan karyawan berbakat seperti memperlakukan pelanggan dan menciptakan peluang serta kebebasan bagi para karyawan berbakat untuk memperbesar mimpi mereka, tentang hal-hal yang membuat perubahan besar bagi organisasi dan lingkungan.

d. Mengidentifikasi karyawan berbakat

Elemen ini mendiskripsikan tiga cara untuk mengenali karyawan berbakat yang tampak jelas atau yang tersembunyi, yaitu: (1) cermati dan kenalilah karyawan berbakat yang tampak jelas atau tersembunyi; (2) gunakan perangkat pengenalan berbasis kinerja; dan (3) gunakan suatu perangkat indentifikasi berbasis tes.

TMS bila dikelola dengan baik akan memberikan manfaat positif yaitu mengubah suatu organisasi yang lambat dan asal-asalan menjadi organisasi kelas dunia. TMS didesain untuk meminimalisasi resiko. Ini adalah pengubah kecil dari sistem yang berlaku. Pengubah, terutama diletakkan bersama manajemen lini, bukan sumber daya manusia. Sumber daya manusia melaksanakan sejumlah tanggung jawab administrasi baru, seperti memperkenalkan dan mempertahankan suatu sistem baru yang meningkatkan ketidakseimbangan antara karyawan berbakat dan yang lain.

Tantangan yang positif meningkatkan kinerja karyawan berbakat. Seseorang yang ditantang berdasarkan pengetahuannya menghasilkan suatu tantangan yang positif. Ketika antar kolega saling menantang mereka saling-belajar dan berbagi pengetahuan.

Tantangan positif meningkatkan pengetahuan karyawan berbakat. Pengetahuan tumbuh lebih cepat dalam organisasi. Aset intelektual lebih cepat dihargai. Lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan diciptakan, birokrasi dibatasi, dan kepercayaan dibangun, sehingga karyawan berbakat lebih dapat saling berbagi.

E. PENUTUP

Setiap organisasi berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya, demikian pula

organisasi publik. Untuk itu, organisasi perlu menciptakan suatu lingkungan internal yang kondusif, yang membuat karyawan berbakat dan berpengetahuan saling berkolaborasi secara positif, serta menciptakan strategi, produk, dan layanan yang tepat. Tantangan yang positif membantu organisasi untuk menciptakan efisiensi, kinerja, dan pengetahuan para karyawannya.

Untuk menciptakan suatu lingkungan yang menantang, organisasi harus: mengubur birokrasi dan hierarki yang ketat; mencoba mengikat dan mempertahankan karyawan yang benar-benar berbakat; menciptakan lingkungan pembelajaran yang berkelanjutan; menghargai kinerja; menghilangkan batasan antar warna kulit, ras, usia, dan gender; serta menciptakan suatu lingkungan yang tidak menimbulkan rasa takut.

Selanjutnya para manajer harus bisa mengenali karyawan berbakat dan berpengetahuan, untuk kemudian memberi perhatian, memperhatikan, mengidentifikasi mereka secara eksplisit, dan meletakkan mereka ke jalur karyawan berbakat. Sebaliknya, ketika karyawan tak berbakat melihat bahwa karyawan berbakat membawa tantangan ke lingkungan kerja dan bahwa mereka dihargai atas usahanya, maka karyawan tak berbakat akan memperbaiki diri sehingga pencapaian tujuan organisasi melalui peningkatan produktivitas dapat tercapai.

REFERENSI

- Buckman RH. 2004. *Building A Knowledge-Driven Organization*. New York: McGraw-Hill.
- Choo Chun Wei. 1998. *The Knowing Organization*. New York: Oxford University Press.
- Chowdhury S. 2003. *Organization 21 C: Someday All Organizations Will Lead This Way*. Financial Times-Prentice Hall.
- Sulistiyani AT dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Smith AF. and Kelly T. 1997. *Human Capital and Digital Economy*. The Peter F. Drucker Foundation
- Tjakraatmadja JH. dan Lantu DC. 2006. *Knowledge Management*. Bandung: SBM-ITB.
- Ulrich D. 1997. *Organizational Capability*. The Peter F. Drucker Foundation.