



## TALENT ASSISTANCE PROGRAM IN EMPLOYEE EMPOWERMENT

### Human Capital Development

Pengembangan sumber daya manusia (SDM), baik dari segi hard competency maupun soft competency, merupakan suatu hal yang seiring berjalannya waktu semakin diprioritaskan oleh tim HR perusahaan. Selain meningkatkan produktivitas, pengembangan diri karyawan juga merupakan salah satu komponen yang penting dalam mempertahankan employee engagement. Karyawan tentunya akan merasa lebih betah bekerja untuk perusahaan yang memberikan kesempatan pengembangan diri bagi sumber daya manusianya.

Pengembangan diri karyawan sendiri terdiri dari berbagai macam metode. Praktisi HR atau Organizational/People Development mungkin sudah tidak asing dengan konsep “70-20-10”, dimana pengembangan karyawan terdiri dari 10% *training*/pelatihan, 20% *community-based learning*, dan 70% *on-the-job learning*. Selain itu, terdapat banyak metode untuk mengidentifikasi area-area kompetensi karyawan yang membutuhkan pengembangan, contohnya competency-based assessment, 360-degree feedback, dan evaluasi kinerja seperti KPI.



10% Training from Expert



20% Community-based  
Learning Involving Expert



70% On-the-job Learning from  
tasks and assignments

Seberapa efektif kah metode-metode evaluasi ini? Sebuah studi yang melibatkan 24 supervisor dalam sebuah perusahaan multinasional menunjukkan bahwa evaluasi kinerja atau feedback terhadap kinerja seringkali dianggap sebagai suatu pengalaman negatif (Bouskilla-Yam & Kluger, 2011). Berbagai studi lainnya telah mengungkapkan bahwa *performance appraisal* tidak meningkatkan kinerja, tetapi justru merusak relasi dalam organisasi.

Mengapa hal ini bisa terjadi? Salah satu hal yang perlu diperhatikan adalah bagaimana umpan balik itu diberikan kepada karyawan. Survei yang dilakukan oleh The Gallup Organization (dalam Hodges & Clifton, 2004) menunjukkan bahwa mayoritas partisipan survei dari 6 negara berpendapat bahwa berfokus pada kelemahan akan membantu diri mereka untuk lebih berkembang.

Padahal, *strength-based development* (pengembangan yang berfokus pada kekuatan/talenta seseorang) terbukti lebih efektif dan berhubungan dengan hasil yang positif, seperti meningkatnya *employee engagement* (Harter, Schmidt, & Hayes, 2022). *Employee engagement* sendiri terbukti memiliki hubungan dengan profit perusahaan, tingkat turnover, dan kepuasan pelanggan.

### **Strength-based Development**

*Strength-based development* merupakan pendekatan yang berbasis pada psikologi positif, yaitu studi ilmiah mengenai fungsi optimal manusia (Sheldon, Frederickson, Rathunde, & Csikszentmihalyi, 2000). Pendekatan ini berfokus pada yang dimiliki oleh individu dibandingkan yang tidak.

---

***"People don't change that much. Don't waste time trying to put in what was left out. Try to draw out what was left in. That is hard enough."***

*(Buckingham & Coffman, 1999, p. 57)*

---



Menurut Hodges dan Clifton (2004), talenta seseorang tidak akan banyak berubah setelah menginjak usia 15 tahun. Meskipun hal ini bukan berarti seseorang tidak bisa mengasah talenta baru, hal ini membuktikan bahwa talenta dan pola pemikiran, perasaan, atau perilaku individu tidak berubah secara signifikan seiring berjalannya waktu. Maka dari itu, penerapan *strength-based development* akan lebih efektif dibandingkan *deficit-based development*.

*Strength-based development* meliputi tiga tahap:

1. Identifikasi talenta
2. Integrasi talenta tersebut ke dalam bagaimana individu melihat dirinya
3. Perubahan Perilaku

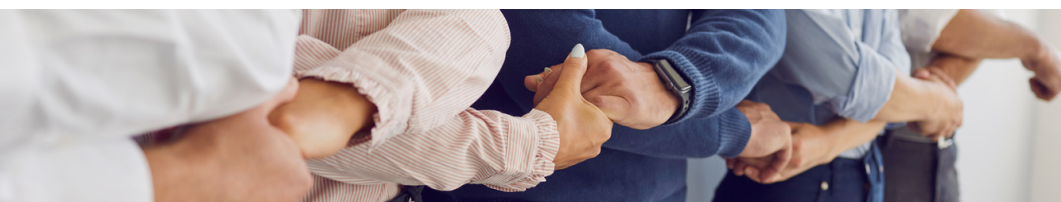
(Clifton & Harter, 2003)

Proses ini tentunya membutuhkan fasilitasi dari pihak perusahaan agar lebih terstruktur dan menghasilkan *output* yang diharapkan.



Kembali pada konsep 70-20-10, proses ini dapat dilakukan pada porsi *community-based learning* (20%) dan *on-the-job learning* (70%). *Strength-based development* tidak hanya berorientasi pada *coaching* atau *mentoring*, melainkan membangun suatu kultur perusahaan yang mampu saling memberikan *feedback* secara positif. Organisasi-organisasi yang menerapkan program *strength-based development* melaporkan bahwa para karyawan lebih memahami dan menghormati rekan kerja mereka, dan bekerjasama lebih baik karena sudah mengetahui, menerima, dan berusaha untuk mengembangkan kekuatan yang dibawa oleh rekan kerja mereka ke dalam tim (Clifton & Harter, 2003).

**"Organisasi-organisasi yang menerapkan program strength-based development melaporkan bahwa para karyawan lebih memahami dan menghormati rekan kerja mereka, dan bekerjasama lebih baik karena sudah mengetahui, menerima, dan berusaha untuk mengembangkan kekuatan yang dibawa oleh rekan kerja mereka ke dalam tim."**  
(Clifton & Harter, 2003)



## Talent Assistance Program

Metode lain yang dapat diterapkan untuk memastikan proses *strength-based development* berjalan dengan efektif adalah Employee Assistance Program (EAP). Menurut Employee Assistance Program Association (2010), EAP merupakan suatu “program berbasis tempat kerja yang dirancang untuk membantu: (a) organisasi dalam menangani masalah produktivitas, dan (b) karyawan dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah pribadi yang dapat memengaruhi kinerja. EAP menawarkan organisasi kesempatan untuk melihat karyawan secara holistik, termasuk berbagai motivasi dan pengaruh yang berdampak pada diri mereka.

## Recommendation

Perusahaan perlu melakukan beberapa hal untuk mengidentifikasi kebutuhan pengembangan karyawan, termasuk tidak berhenti pada *talent mapping* yang bertujuan mengetahui kekuatan setiap karyawan dan bagaimana kelebihanannya dapat dimanfaatkan dalam suatu tim kerja. Namun, dilanjutkan dengan program pendampingan karyawan agar mereka dapat mengaktualisasi diri dengan berfokus pada sumber daya yang sudah dimiliki.

Agar proses dalam EAP lebih terfokus pada pengembangan karyawan dan produktivitas, **Firstasia Consultants** mengembangkan program **Talent Assistance Program** yang lebih berfokus pada karyawan sebagai talent dalam sebuah perusahaan. Pendekatan yang digunakan dalam Talent Assistance Program ini adalah konsultasi, dimana *consultee* dan *consultant* memiliki posisi yang sejajar. Tugas *consultant* adalah mendampingi karyawan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelebihanannya, hambatan yang mungkin dihadapi, dan menyusun langkah-langkah pengembangan yang konkrit dan berdampak pada perubahan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaannya.



“  
THE KEY TO HUMAN  
DEVELOPMENT IS  
BUILDING ON WHO  
YOU ALREADY ARE  
”

(Tom Rath)



## REFERENCES

Bouskill-Yam, O., Kluger, A. N. (2011). Strength-based performance appraisal and goal setting. *Human Resource Management Review*, 21, 137-147

Buckingham, M., & Coffman, C. (1999). *First, break all the rules: What the world's greatest managers do differently*. New York: Simon & Schuster.

Clifton, D.O., & Harter, J.K. (2003). Strengths investment. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, & R.E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship* (pp. 111-121). San Francisco: Berrett-Koehler.

Employee Assistance Professionals Association (EAPA). (2010). *What is an employee assistance program (EAP)?*. Retrieved from Employee Assistance Professionals Association website <http://www.eapassn.org/i4a/pages/index.cfm?pageid=869>

Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279.

Hodges, T. D., Clifton, D. O. (2004). Strength-based Development in Practice. In Linley, P. A., & Joseph, S. (Eds.), *International handbook of positive psychology in practice: From research to application*. New Jersey: Wiley and Sons.

Sheldon, K., Frederickson, B., Rathunde, K., & Csikszentmihalyi, M. (2000). *Positive psychology manifesto* (Rev. ed.) [On-line]. Available: <http://www.positivepsychology.org/akumalmanifesto.htm>.