

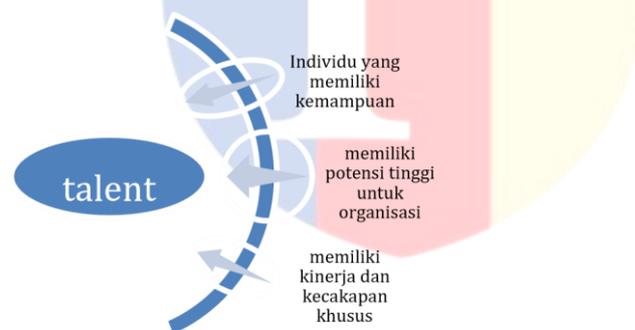
BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 *Talent Management*

2.1.1 Talent

Sebelum masuk topik tentang *talent management*, penulis akan menguraikan apa yang dimaksud dengan talent, dengan artian sebagai berikut menurut para ahlinya. Menurut Fard, dkk (2013) menjelaskan bahwa talent adalah perpaduan kompleks dari pengetahuan, keterampilan, kemampuan kognitif hingga potensi yang dimiliki, dan juga merupakan perpaduan dari *high performance* (prestasi tinggi) dan *high ability* (kecakapan tinggi). Sehingga dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa talent memiliki artian sebagai seseorang yang memiliki kompetensi, dan kombinasi antara kinerja dan potensi, seperti yang disajikan pada gambar dibawah ini.



Gambar II.1 Perpaduan Talent

Sumber : Olahan Penulis, 2021

Talent dapat juga didefinisikan sebagai karyawan berbakat yang memiliki kemampuan lebih secara fundamental, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, sikap, karakter, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang (Tedjamulja, 2020). Lalu menurut Pella dan Inayati (2011), talent merupakan kelompok manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena

kelebihannya dan juga merupakan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin di masa depan. Sedangkan menurut DEA (2009), bahwa “ *talent* adalah individu yang memiliki kompetensi khusus. Dalam bisnis maupun konteks lainnya serta, memiliki kepentingan strategis bagi organisasi.”

2.1.2 Talent Management

Adanya perbedaan dengan talent management, menurut Tansley, dkk (2006) bahwa Talent Management atau manajemen talenta adalah salah satu metode yang terstruktur dan sangat menarik, dengan faktor-faktor sebagai berikut seperti pengidentifikasian, pengembangan, *engagement* dan juga penempatan individu yang memiliki potensi tinggi dan bernilai untuk para klien seperti agensi maupun production house. Duttagupta (2005) mengambil posisi berbeda dalam mendefinisikan Talent Management dan menjelaskannya sebagai aliran bakat dalam suatu organisasi untuk memenuhi kebutuhan pekerja berbakat sesuai dengan kebutuhan bisnis. Selain itu, menurut Groves (2007), *talent management* secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasi talent gaps, succession planning, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif.

Istilah "Talent Management" masih menjadi misteri bagi sebagian besar orang, tetapi diluar negeri disebut juga sebagai *Artist Management* istilah ini menjadi lebih banyak digunakan untuk menggambarkan pekerja seni yang dikelola oleh seseorang yang memiliki jaringan yang luas tanpa keterikatan. Menurut Morrow (2008) bahwa *Artist Management* memiliki sifat organik, mudah beradaptasi dan beragam. Berbeda dengan bentuk *management* lain yang menekankan kesesuaian dan standarisasi. Selain itu juga keunikan yang dimiliki *Artist Management* berasal dari kreativitas artistik dan fakta bahwa kreativitas simbolik, sehingga menjadikannya terbuka dan tidak terikat pada aturan yang ditetapkan.

Artist Management pada umumnya lebih kreatif, baik secara positif maupun negatif daripada pekerjaan management di sektor lain.

Selanjutnya pada tahap awal karir, *Artist Management* memiliki lebih banyak kesamaan dengan *management startup* daripada yang lainnya (Morrow, 2018).

2.2 Strategi Pengembangan Usaha Talent Management

2.2.1 Strategi pengembangan

Strategi pengembangan memiliki sifat khusus yaitu berorientasi ke masa depan. Strategi pengembangan mempunyai fungsi perumusan dan dalam mempertimbangkan faktor-faktor internal maupun eksternal yang dihadapi perusahaan, David (2004). Strategi yang dirumuskan bersifat lebih spesifik tergantung kegiatan fungsional manajemen, Hunger dan Wheelen (2003). Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi suatu usaha, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan David (2004). Strategi pengembangan usaha dapat dikelompokkan menjadi 3 (tiga) tipe strategi yaitu, (1) Strategi manajemen, (2) Strategi investasi, dan (3) Strategi bisnis, Rangkuti (2014).

Dalam menentukan metode yang akan digunakan dalam menentukan strategi pengembangan bisnis untuk N-Talent Management karena menurut Wallin, Chriumalla, dan Thompson (2013) salah satu alat untuk mengembangkan model bisnis yang baru adalah menggunakan Business Model Canvas. Karena menurut Teixeira dan Pereira (2015) model bisnis memiliki manfaat seperti membantu perusahaan dalam memahami keinginan pasar, kebutuhan konsumen dan lingkungan yang kompetitif, menganalisis tujuan dari inisiatif baru. Agar sebuah perusahaan dapat mengambil sebuah keputusan yang mempengaruhi pengembangan bisnis kedepannya.

2.3 Value Proposition Canvas

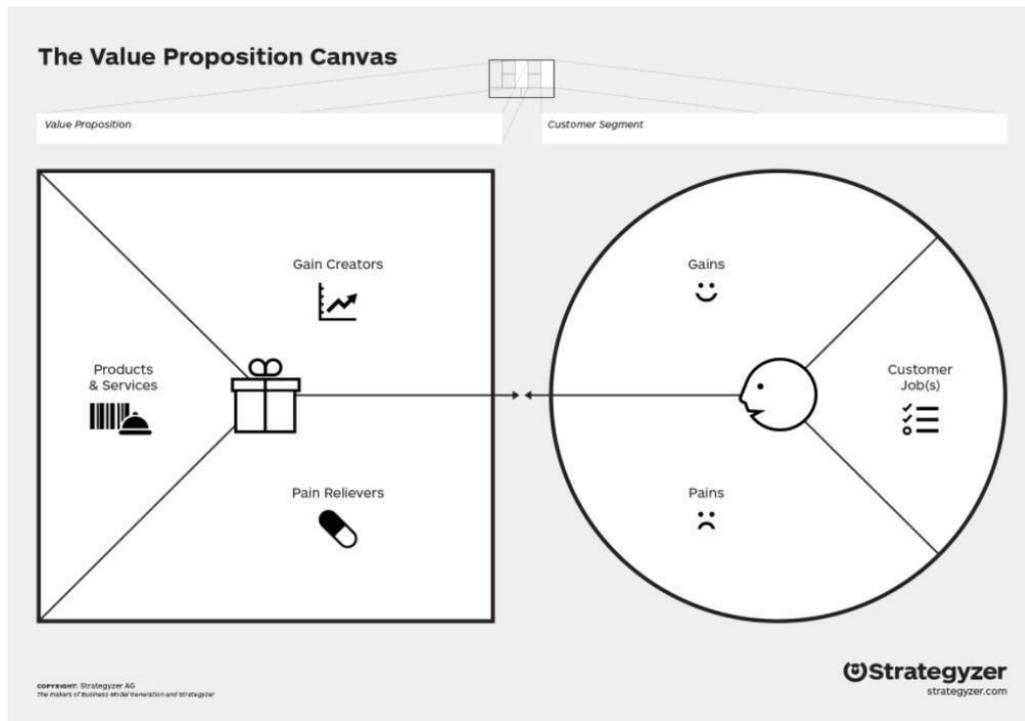
Sebuah bisnis pastinya memerlukan metode khusus agar dapat menentukan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk merancang strategi pengembangan sebuah usaha, salah satunya dengan *value proposition canvas*.

Karena *value proposition canvas* merupakan metode untuk memahami bagaimana perilaku konsumen.

Menurut Osterwalder dkk (2014) *value proposition canvas* memiliki definisi sebagai kerangka kerja untuk memastikan bahwa ada kesesuaian antara produk dan pasar, *value proposition* dapat dilihat dari perspektif konsumen berdasarkan pendapat para ahli dan upaya perusahaan dalam pembentukan keunggulan kompetitif. Tingkat pendapatan sebuah perusahaan ditentukan dari banyaknya penjualan produk atau jasa di pasar tetapi itu semua dipengaruhi dari penyampaian *customer value proposition*. Menurut Osterwalder dkk (2014) *value proposition canvas* terbagi menjadi dua, yaitu *customer profile* untuk mengklarifikasi pemahaman konsumen dan *value proposition* untuk menjelaskan bagaimana cara menciptakan nilai untuk konsumen. Osterwalder dkk (2014) menjelaskan kecocokan timbul ketika aspek dalam profil konsumen dan peta nilai saling bertemu dan cocok, pada umumnya digunakan ketika adanya kebutuhan untuk menyempurnakan penawaran layanan maupun produk saat sebuah usaha sedang dikembangkan dari awal.

2.3.1 Peta Proposisi Nilai (*Value Proposition Map*)

Berikut gambaran mengenai peta proposisi nilai, berdasarkan penjelasan diatas bahwa menurut Osterwalder, dkk (2014) bahwa peta proposisi nilai terbagi menjadi dua dengan penjelasan dibawah ini :



Gambar II.2 *Value Proposition Canvas*

Sumber : Strategyzer (2017)

2.3.2 *Value Proposition*

1. *Product and Services* adalah produk dan layanan yang membantu konsumen dalam mendapatkan kebutuhannya ataupun menyelesaikan masalah konsumen.

2. *Pain Relievers* menjelaskan tentang bagaimana produk ataupun layanan yang diberikan dapat mengurangi rasa sakit atau pengalaman buruk konsumen. Para konsumen menjelaskan secara eksplisit agar pemilik usaha dapat mengurangi ataupun menghilangkan hal-hal yang mengganggu dan memberikan pengalaman buruk bagi konsumen.

3. *Gain Creators* menggambarkan tentang bagaimana produk dan layanan yang diberikan untuk konsumen dapat menciptakan keuntungan. Para konsumen menjelaskan secara tidak langsung tentang caranya agar pemilik bisnis mengetahui apa yang dibutuhkan, diharapkan, diinginkan oleh konsumen hingga utilitas fungsional,

keuntungan sosial, emosi positif dan juga penghematan biaya yang bisa didapatkan.

2.3.3 Customer Profile

1. *Gains* adalah hal yang menyenangkan, hingga manfaat yang diharapkan dan dibutuhkan oleh pelanggan sehingga dapat meningkatkan peluang mengadopsi proposisi nilai.
2. *Pains* berbeda dengan *gains* karena merupakan hal – hal negatif dapat disebut sebagai pengalaman tidak menyenangkan seperti risiko emosi yang dialami oleh pelanggan.
3. *Customer Jobs* merupakan tugas fungsional, sosial dan emosional yang dilakukan pelanggan hingga kebutuhan yang ingin dipenuhi dan juga permasalahan yang harus diselesaikan.

2.4 Business Model Canvas

Business model canvas menjelaskan dasar pemikiran bagaimana suatu bisnis bisa diciptakan, diberikan, dan ditangkap nilainya. Dengan kata lain bisnis model canvas merupakan metode yang menggambarkan bagaimana suatu perusahaan bisa berdiri, meliputi nilai dari produk yang diproduksi, segmentasi konsumen, infrastruktur, dan keuangan Osterwalder et al., (2013). Business model canvas terdiri dari 9 blok utama yang merupakan pilar berjalannya suatu perusahaan, antara lain sebagai berikut:

2.4.1 Customer Segment

Blok dari segmen konsumen mendefinisikan kelompok atau individu yang menjadi tujuan penyaluran nilai dari produk yang diproduksi oleh perusahaan. Tanpa adanya konsumen tidak ada bisnis yang dapat bertahan cukup lama, perusahaan biasanya mengelompokkan konsumen mereka menjadi beberapa grup segmen dengan kebutuhan, dan kebiasaan yang sama. Setelah mengelompokkan konsumen dengan kebutuhan dan kebiasaan yang sama model bisnis dari suatu perusahaan dirancang dengan hati – hati Osterwalder et al., (2013).

2.4.2 Value Proposition

Value proposition merupakan alasan mengapa konsumen memilih memilih produk yang kita tawarkan dibandingkan dengan produk lain. Nilai yang ditawarkan tersebut merupakan nilai yang memecahkan masalah yang dialami oleh konsumen. Nilai proporsi merupakan suatu paket keuntungan yang didapatkan oleh konsumen dari perusahaan. Proporsi nilai merupakan gabungan kualitas, pelayanan, dan harga yang diberikan kepada konsumen Osterwalder et al., (2013). Menurut Osterwalder et al., (2013) terdapat beberapa nilai yang ditawarkan kepada konsumen, yaitu:

1. Menyelesaikan Pekerjaan

Nilai yang dapat untuk kepentingan pelanggan dalam membantu pelanggan menyelesaikan pekerjaan.

2. Desain

Nilai desain merupakan salah satu elemen yang sangat penting dalam suatu produk terutama produk fashion, terkadang juga dapat menjadi suatu bahan pertimbangan bagi pelanggan untuk memilih suatu produk, terkadang pelanggan lebih memilih suatu produk yang memiliki desain yang menarik. Terkadang nilai ini sulit untuk diukur, meningkat setiap orang memiliki selera yang berbeda.

3. Merek/Status

Nilai dari suatu merek dapat membuat seseorang memilih suatu produk, karena dengan menggunakan brand tertentu konsumen dapat meningkatkan rasa kebanggaan. Contohnya dengan produk handphone yang dikeluarkan oleh apple dapat membuat konsumen apple merasa bangga pada saat menggunakan produk apple.

4. Harga

Harga dapat menjadi nilai penting bagi pelanggan ketika barang atau jasa yang ditawarkan memiliki nilai yang setara atau lebih.

5. Pengurangan biaya

Pengurangan biaya merupakan cara yang penting untuk menciptakan nilai. Misalnya untuk produk atau jasa seperti layanan musik berlangganan, yang menawarkan biaya yang lebih murah ketika berlangganan dengan keluarga ataupun teman. Berarti nilai pengurangan biaya merupakan suatu nilai yang ditawarkan untuk mengurangi biaya yang dikeluarkan.

6. Pengurangan Resiko

Nilai pengurangan risiko merupakan nilai yang ditawarkan perusahaan untuk memberikan rasa aman kepada konsumen, nilai ini biasanya ditawarkan berupa garansi ataupun jaminan.

7. Kemampuan Dalam Mengakses

Memudahkan akses untuk pelanggan juga dapat menjadi sebuah nilai tambah bagi suatu perusahaan karena memberikan kemudahan untuk pelanggan.

8. Kenyamanan/Kegunaan

Faktor kenyamanan menjadi suatu nilai tambah bahan yang dapat ditawarkan dengan menyediakan kebutuhan konsumen menjadi lebih nyaman untuk digunakan.

2.4.3 Channels

Saluran atau channel dalam kondisi ini merupakan komunikasi, distribusi, dan penjualan, channel merupakan cara sebuah perusahaan dapat berkomunikasi dengan segmentasi dari konsumen. Fungsi dari channel adalah sebagai berikut, membantu pelanggan dalam melakukan evaluasi dari Value proposition dari perusahaan, dan menyampaikan Value Proposition kepada pelanggan.

2.4.4 Customer Relationship

Hubungan dengan pelanggan merupakan cara perusahaan untuk membangun hubungan dengan pelanggan. Hubungan yang diciptakan merupakan hubungan yang bersifat pribadi maupun otomatis, motivasi yang dapat mendorong hubungan dengan pelanggan antara lain, (1)

Akuisisi pelanggan, (2) Mempertahankan pelanggan, dan (3) Peningkatan penjualan.

2.4.5 Revenue Streams

Revenue streams atau arus pendapatan adalah gambaran dari penghasilan yang didapatkan perusahaan dari segmen dari konsumen. Terdapat beberapa cara untuk meningkatkan suatu arus kas yaitu :

1. Penjualan aset

Penjualan aset yang dimaksud adalah suatu cara meningkatkan arus pendapatan perusahaan dengan cara menjual aset fisik perusahaan,

2. Biaya penggantian

Merupakan salah satu cara dimana perusahaan mendapatkan profit ketika konsumen menggunakan layanan yang ditawarkan.

3. Pinjaman/ penyewaan/ pegadaian

Arus pendapatan tercipta dengan cara ini ketika sebuah perusahaan memiliki hak eksklusif untuk menggunakan aset tertentu selama periode yang telah ditentukan

2.4.6 Key Resources

Menggambarkan aset-aset yang diperlukan sebuah perusahaan ketika menjalankan model bisnisnya. Kebutuhan key resources atau sumber daya utama pada setiap perusahaan berbeda-beda tergantung dengan model bisnis yang dijalankan. Seperti misalnya Google, sebuah perusahaan yang berdiri pada bidang jasa dan produk internet, memiliki key resources yaitu data center, server, IP dan sebagainya. Sumber daya utama dapat dikategorikan sebagai berikut :

1. Fisik, merupakan aset dalam bentuk fisik seperti pabrik, kantor, Gudang, mesin, dan sebagainya

2. Manusia, sumber daya manusia (SDM) adalah bagian penting bagi suatu perusahaan untuk dapat beroperasi.

3. Finansial, sumber daya finansial dapat berupa dana berbentuk uang tunai, kredit, juga berupa opsi saham.

2.4.7 Key Activities

Menggambarkan hal-hal penting yang perlu dilakukan oleh sebuah perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja. Setiap perusahaan memerlukan key activities yang perlu dilakukan agar dapat beroperasi dengan baik. Sama halnya dengan key resources, key activities atau aktivitas kunci juga diperlukan dalam menciptakan proposisi nilai, menjangkau pasar, memperoleh pendapatan dan lain sebagainya. Aktivitas kunci dari perusahaan dapat dibagi menjadi beberapa jenis;

1. Produksi, merupakan kegiatan membuat, dan distribusi produk, aktivitas jenis ini biasanya terjadi pada perusahaan dengan model bisnis pabrikan.
2. Pemecah masalah, terkait dengan penawaran solusi untuk masalah yang dialami oleh pelanggan.
3. Jaringan, merupakan jenis aktivitas kunci yang biasanya dilakukan oleh perusahaan yang sumber daya utamanya dirancang dengan platform.

2.4.8 Key Partnership

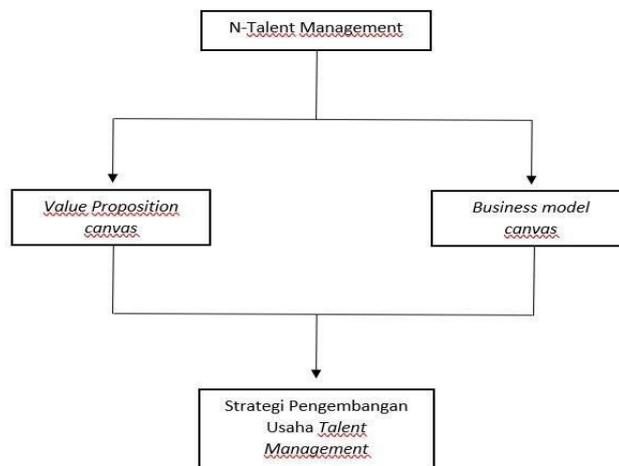
Menggambarkan jaringan pemasok atau mitra yang diperlukan sebuah perusahaan agar model bisnisnya dapat bekerja dengan baik. Terdapat beberapa alasan mengapa sebuah perusahaan memutuskan untuk membentuk mitra seperti mengurangi resiko dan memperoleh sumber daya perusahaan. Dalam hal ini mitra yang dimaksud dapat berbentuk pemasok, distributor, maupun investor.

2.4.9 Cost Structure

Cost Structure merupakan biaya yang dikeluarkan agar sebuah bisnis dapat terus melakukan kegiatan operasional. Cost Structure biasanya dilakukan pada bagian akhir setelah menemukan Key Resource, Key Activities, dan Key Partnership ditentukan. Cost Structure memiliki beberapa karakteristik yaitu, (1) Biaya Tetap, (2) Biaya Variable, dan juga (3) Biaya Ekonomi.

2.5. Rerangka Pikir

Guna membuat perencanaan usaha tentunya sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan landasan perencanaan sebagai acuan agar perencanaan tersebut dapat terlaksana dengan baik. Berikut merupakan kerangka pemikiran yang dirancang oleh N-Talent Management.



Gambar II.3 Rerangka Pikir N-Talent Management

Sumber: Olahan Penulis, 2021