

Kerangka konseptual keberkesanan pengurusan bakat
dalam meningkatkan prestasi organisasi di BSN: Gaya
kepemimpinan sebagai perantara
*(A conceptual framework of an effectiveness of talent
management in improving organisational performance at
BSN: Leadership style as a moderator)*

Open
Access

Yong Salmah Nasir ^{1,*}, Shahimi Mohtar ², Ahmad Shabudin Ariffin ³

¹ School of Othman Yeop Abdullah Graduate School Business, Universiti Utara Malaysia

² The School of Technology Management and Logistics (STML), Universiti Utara Malaysia

³ Centre for University-Industry Collaboration (CUIC), Universiti Utara Malaysia

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Article history:

Received 2 February 2017

Received in revised form 16 March 2017

Accepted 19 March 2017

Available online 3 May 2017

Kajian yang dijalankan ini ialah berkenaan dengan pengurusan bakat yang dijalankan di salah satu bank milik kerajaan. Ia bertujuan untuk mengkaji tentang keberkesanan pengurusan bakat (talent management) dalam meningkatkan prestasi organisasi (organizational performance) di salah satu bank milik kerajaan. Tujuan kajian ini menyelidik keberkesanan pengurusan bakat (PB) dalam meningkatkan organisasi di bank milik kerajaan, dan gaya kepemimpinan (GK) sebagai perantara. Kajian ini adalah berbentuk kajian kerangka konseptual (conceptual framework). Amalan PB termasuk tarikan pekerja, pengekalan, pembangunan, motivasi, dan perancangan penggantian. Sementara pemboleh ubah prestasi organisasi merangkumi kadar pertumbuhan jualan, hasil operasi dan hasil sumber manusia. Kajian ini juga membabitkan Gaya Kepimpinan (GK) sebagai perantara dalam meningkatkan prestasi organisasi (PO). Dimensi penting, yang merupakan konsep pengurusan bakat, adalah tarikan, pengekalan, motivasi, pembangunan, dan perancangan penggantian. Kajian ini dikuatkan lagi dengan pernyataan masalah, persoalan kajian, serta objektif kajian yang dijalankan berdasarkan jurang kajian yang telah dikenalpasti.

This paper conceptualises to investigate the effectiveness of talent management (PB) in improving the organisation performance as leadership style (GK) acted as the moderator. It highlighted on related independent variables namely: employee attraction, retention, development, motivation, and succession planning. Dependent variable namely: the growth rate of sales, operating result and product of human resources. Hence, an ability to conceptualise, observe and give due recognition to the possible relation amongst these variables in question by the prospective employees of one of the Malaysian Government-Owned Banks. The conceptual of talent management as the dimension is the attraction, retention, motivation, development, and succession planning. The study is strengthened

* Corresponding author.

E-mail address: selamahm@uum.edu.my (Selamah Maamor)

further by the problem statement, research questions, as well as the objectives of the study conducted by the research gaps identified.

Keywords:

Pengurusan bakat, Gaya kepimpinan,
Prestasi organisasi

*Talent Management, leadership style,
Organisational performance*

Copyright © 2017 PENERBIT AKADEMIA BARU - All rights reserved

1. Pengenalan

Pengurusan bakat (PB) merupakan satu bidang khusus dalam mengurus pekerja iaitu aset organisasi yang terpenting [1, 2]. Sementara itu, ramai penyelidik mengakui, pengurusan bakat penting dan menjadi keutamaan dalam pengurusan strategi [3, 4]. Terdapat keperluan dalam melaksanakan program pengurusan bakat dalam organisasi kerana ia lebih komprehensif dan lebih bersistematik. Jadi, tenaga kerja yang berbakat merupakan aset yang tidak ternilai dalam sesebuah organisasi. Sebagai contoh, Lado and Wilson [5], turut menyatakan bahawa PB merupakan sistem yang terdiri daripada satu set amalan yang berbeza tetapi saling berkait untuk menarik, membangun dan mengekalkan pekerja dalam organisasi. Pada dasarnya, PB ialah berkenaan hal-hal mengurus bakat dalam organisasi dan tujuan utama mengurus bakat tersebut adalah untuk meningkatkan prestasi organisasi melalui aset yang dimiliki. Selain itu, sumbangan yang penting adalah bahawa organisasi boleh mengekalkan pekerja mahir dan manfaat keuntungan dari mereka selaras dengan objektif perniagaan.

Di samping itu, bakat yang terdiri daripada individu yang boleh membawa perubahan kepada prestasi organisasi melalui peringkat tertinggi yang berpotensi sama ada melalui sumbangan kerja harian, atau dalam jangka masa yang lebih panjang [3, 6, 7]. Walau bagaimanapun, pekerja berbakat perlu membangunkan kecekapan mereka, maka organisasi perlu memberi perhatian kepada program membangunkan kecekapan tersebut dan membantu menggilap potensi mereka untuk mencapai persaingan dalam perniagaan. Sumbangan pekerja tidak harus dinafikan dan ia merupakan pengurusan manusia atau bakat yang disebut sebagai aset kepada organisasi dan lebih penting dari aset hartanah [8, 9]. Pelbagai idea telah dibincangkan untuk meningkatkan prestasi dalam sektor tersebut. Matlamat pengurusan bakat adalah untuk mewujudkan sebuah organisasi yang mampan, berprestasi tinggi serta mencapai matlamat operasi [10]. Bakat secara umum merujuk kepada keupayaan, kemahiran seseorang dalam bidang tertentu. Ia juga merujuk kepada orang-orang yang mempunyai potensi tinggi, pengetahuan yang terhad dan kemahiran atau boleh membawa transformasi dan perubahan dalam organisasi. Individu seperti ini biasanya dicari di pasaran dan sumbangan mereka kepada perniagaan menambah nilai terus kepada kedudukan strategik dan kompetitif. Beberapa dekad yang lalu ramai yang telah menulis tentang topik pengurusan bakat seperti [12-14]. Kebanyakan penulis memberi penekanan kepentingan pengurusan bakat dan inisiatif pengurusan bakat dan keberkesanannya pelaksanaannya terhadap organisasi. Kajian ini menjangkakan untuk mengenal pasti apakah ketiadaan dan kehadiran amalan PB seperti tarikan dan pengekalan bakat memberi kesan kepada prestasi organisasi.

1.1 Pengurusan Bakat di Bank Milik Kerajaan

Dalam era millenium ini institusi kewangan termasuklah Bank milik kerajaan(BMK) menghadapi pertumbuhan yang pesat terutamanya dari segi inovasi produk, persaingan global dari bank-bank

luar ,infrastruktur kewangan yang komprehensif serta dari segi peraturan undang-undang serta peraturan global sebagai amalan terbaik [15].

Dalam beberapa tahun lalu, kebanyakan intitusi atau organisasi di dunia mula membahaskan kaitan antara bakat dan prestasi organisasi [16]. Ia juga membuat laporan bahawa seluruh dunia akan menghadapi kekurangan kakitangan yang mempunyai kemahiran dan bakat menjelang 2020 dan senario itu sebagai satu cabaran. BMK juga menghadapi cabaran bagi mengurus bakat tersebut. BMK kekurangan dalam mengeksploitasi taktik perniagaan terutama dalam membangunkan bakat mereka sendiri. Isu utama adalah kekurangan program pengurusan bakat di BMK. Selain itu, kekurangan kejayaan dalam meningkatkan pengurusan bakat mempunyai kesan buruk bagi merekrut dan mengekalkan kumpulan yang penting ini dan kesan negatif terhadap prestasi organisasi [17].

BMK harus berdaya saing bagi mencari kesesuaian bakat yang kompetitif dan berkemahiran tinggi serta fleksibel dan memerlukan satu formula dan strategi untuk menarik bakat baru dan mengekalkan bakat tersebut. BMK juga harus cekap membangunkan bakat yang sedia ada dalam organisasi dan mengekalkan bakat tersebut. Menurut Ibraiz Tarique [18] kecekapan dan fleksibiliti harus dikaji kesesuaian dengan pekerjaannya yang melibatkan pekerja dalam memperuntukan pekerjaan kepada mereka. Ini dikuatkan lagi dari pandangan Adobor [19] beliau mengatakan bahawa amalan pengurusan bakat adalah sesuatu yang perlu dibuat kajian kerana kekurangan kajian tersebut. BMK harus menyediakan satu rangka kerja pengurusan bakat secara proaktif dalam menjangka dan memenuhi permintaan terhadap tenaga mahir bagi melaksanakan strategi perniagaan. Kajian ini fokus kepada individu di BMK, siapa yang boleh menyebabkan perubahan dalam prestasi organisasi, samada ia melalui sumbangan mereka dalam jangka masa terdekat atau dalam jangka masa panjang, dengan menunjukkan potensi tahap tertinggi [19]. Beberapa kajian yang turut menyatakan peranan strategik kepimpinan untuk menggunakan paradigma kepimpinan dan menggunakan tingkah laku kepimpinan untuk meningkatkan prestasi organisasi [20, 21]. Kepimpinan adalah satu kesan yang paling dinamik semasa interaksi individu dan organisasi. Dalam erti kata lain, keupayaan pengurusan untuk melaksanakan kerjasama bergantung kepada keupayaan pemimpin. Fry [22], menjelaskan bahawa kepimpinan sebagai strategi utama sebagai inspirasi untuk meningkatkan kakitangan yang mempunyai potensi untuk berkembang.

2. Sorotan Literatur

2.1 Pengurusan Bakat

Peningkatan kualiti pengurusan bakat (PB) boleh meningkatkan prestasi ia termasuk dari segi pengambilan, latihan dan pembangunan serta pengekalan pekerja [23]. Peranan utama PB adalah untuk memastikan organisasi mencapai kejayaan menerusi pekerja yang berbakat. Perkembangan semasa dalam literatur menunjukkan PB memberi impak terhadap prestasi organisasi menerusi pengaruhnya terhadap bakat pekerja [24, 25]. PB juga dikenali sebagai perancangan penggantian, termasuk amalan sumber manusia seperti pengambilan dan pemilihan, menarik, mengekalkan serta membangunkan individu yang berpotensi tinggi untuk prestasi organisasi [26, 27]. Selama lebih daripada dua dekad, banyak kajian telah dijalankan untuk menentukan hubungan antara prestasi organisasi dan aktiviti PB, dan dengan menyatakan bahawa hubungan yang positif wujud di antara tahap amalan PB dan prestasi organisasi [29, 30].

“Pengurusan bakat ialah memastikan memilih orang yang betul, kerja yang bersesuaian dengan kebolehan serta pada masa yang sesuai” [18]. Menurut pendapat Jensen dan Schiemann [31, 32] percaya bahawa tujuan pusat dan usaha dari pengurusan bakat adalah untuk mencari, membangun

dan bijak menggunakan keupayaan cemerlang dan memenuhi potensi tinggi untuk kelebihan optimum jangka panjang perniagaan dan individu. Wright [33] percaya bahawa pengurusan bakat adalah pengurusan strategik aliran bakat melalui organisasi. Schweyer, Allan [32, 34] menyatakan bahawa PB bagi sesetengah orang, adalah satu set amalan bagi memastikan kesinambungan pekerja yang berbakat ke dalam peranan di seluruh organisasi. Setiap peringkat dalam pentadbiran merupakan kunci utama dalam menguruskan bakat dan mencapai prestasi yang baik bagi mendapatkan kelebihan dalam persaingan bagi sesebuah organisasi [35]. Justeru, bagi memperoleh kelebihan dalam persaingan, permintaan terhadap pengurusan bakat yang didorong oleh modal insan perlulah berterusan [36]. Menurut Perrin, dan Gardner [37], pengurusan bakat ini adalah satu cabaran bagi organisasi dalam konteks globalisasi terhadap negara. Selain itu, bagi memperoleh kelebihan dalam persaingan, ianya juga datang dari pengurusan bakat dimana organisasi menarik, mengembang, mengekal, memotivasi dalam mengurus bakat yang ada. Sesebuah organisasi juga perlu melihat semula corak pengurusan bakat yang telah digunakan dan memikirkan semula pendekatan terbaru terhadap pengurusan bakat bagi mengukuhkan kedudukan mereka dalam ekonomi global masa kini [38]. Fakta ini dikuatkan lagi dengan penegasan oleh Frank, F.D. dan Taylor [39] dimana corak tekanan kerja seperti perubahan demografik, rangkaian bekalan global, dan peningkatan tahap mobiliti global memerlukan pengurusan bakat yang baru dan lebih baik.

2.2 Tarikan Bakat

Kebanyakan para penyelidik berpendapat bahawa pengurusan bakat ialah bagaimana untuk menarik, membangun, memberi motivasi dan mengekalkan bakat tersebut [3, 40]. Tarikan bakat ia melibatkan rekrut bakat, kakitangan dan perancangan penggantian [30]. Pencarian bakat tidak akan berjaya jika tidak ada sistem pemilihan, iaitu salah satunya adalah sistem untuk mengenal pasti hasil prestasi. Ini dikuatkan lagi oleh [41], mengatakan bahawa pengurusan bakat adalah teknik memilih bakat yang sesuai, pekerja yang bersesuaian dengan kemahiran, dan masa yang tepat serta memiliki kompetensi di semua peringkat dan juga lokasi pada masa yang sesuai. Ia adalah proses tambahan dan peluang yang dibuat disediakan untuk orang-orang dalam organisasi yang dipanggil sebagai 'bakat' [27]. Prestasi eksekutif memberi kesan yang jelas bagi mengurangkan perbezaan dalam prestasi keseluruhan di organisasi dan menjadi agenda utama dalam mencari bakat [3]. Sebuah organisasi yang berjaya, ia bergantung terhadap sikap daya saing pekerja dan produktiviti, adalah amat penting bagi organisasi untuk mengambil langkah yang perlu bagi menarik pekerja yang berpengalaman dan berkelayakan untuk bekerja dalam organisasi. Organisasi seharusnya bersedia dan sentiasa peka terhadap pengurusan aset manusia kerana ia adalah salah satu daripada sumber khazanah terbesar mereka akan mempunyai mekanisme kompetitif yang mengagumkan. Pengambilan kakitangan adalah proses untuk menarik, mencari, dan memilih individu berbakat untuk memenuhi keperluan pekerjaan semasa dan masa depan [42].

2.3 Pengekalan Bakat

Pengekalan dilihat sebagai peluang strategik bagi kebanyakan organisasi untuk mengekalkan tenaga kerja yang kompetitif [43]. Pengekalan bertambah baik apabila pekerja ditawarkan pampasan dan faedah, mempunyai budaya kerja yang memberi sokongan, boleh berkembang dan maju serta aktiviti dan kerja yang seimbang [44]. Pengekalan bakat adalah berkenaan dengan kakitangan, mengenal pasti kemahiran dan kebolehan, mengekalkan, penyeliaan dan pengurusan, pembangunan pekerja untuk meningkatkan prestasi [45]. Dalam perniagaan yang kompetitif,

pengekalan bakat adalah pemacu utama untuk kejayaan organisasi. Bagi syarikat-syarikat yang berjaya pengekalan bakat menjadi keutamaan. Mengekalkan bakat telah menjadi kekangan utama bagi organisasi dan bukan lagi disebabkan oleh modal.

2.4 Perancangan Penggantian

Bagi sesebuah organisasi perancangan penggantian kakitangan juga merupakan satu anjakan paradigma dalam organisasi, dan merupakan satu keperluan bagi pekerja [46]. Ia bagaikan satu penggera pertama memberitahu tentang kepentingan yang semakin meningkat di alam baru. Metz [46] menyatakan bahawa, proses penggantian tradisional dan panjang yang digunakan, terlalu memakan masa dan tidak fleksibel untuk memenuhi kesinambungan kejayaan. Ia merupakan peralihan daripada proses carta penggantian masa lalu, di mana setiap kedudukan mempunyai senarai calon-calon yang dikenal pasti tidak kira apa keupayaan yang diperlukan untuk satu perancangan strategik yang berjaya [46]. Setiap organisasi perlu menyediakan perancangan penggantian yang komprehensif untuk sentiasa melatih generasi masa depan pekerja dan pengurus [47]. Sebagai contoh, jika terdapat pekerja yang berbakat akan berhenti atau bersara pihak majikan sudah sedia maklum untuk menggantikan tempat bagi pekerja tersebut dan tidak hanya sebarangan meletakkan sesiapa sahaja sebagai penggantian. Adalah sukar sekiranya menggantikan kakitangan yang berbakat dengan kakitangan yang sekadar memenuhi kekosongan jawatan tersebut. Perancangan penggantian organisasi melibatkan pemindahan pemilikan organisasi kepada individu lain untuk pelbagai sebab seperti keinginan pemilik untuk bersara [14].

2.5 Gaya Kepimpinan

Dalam dunia perbankan yang sangat mencabar bagi industri perbankan dan ia memerlukan perubahan besar untuk bersaing dalam persekitaran yang semakin meruncing ini [48] dan dalam konteks perubahan, kepimpinan adalah kunci utama yang sentiasa timbul, kerana perubahan sering memerlukan lebih ramai pemimpin. Kepimpinan ialah proses mempengaruhi kumpulan atau individu untuk mencapai sasaran tertentu manakala pemimpin adalah seorang individu yang boleh mempengaruhi orang lain [19]. Di samping itu, West dan Tonarelli-Frey [49] mendefinisikan kepimpinan sebagai satu sistem yang digunakan oleh seseorang individu untuk mempengaruhi ahli-ahli kumpulan ke arah mencapai objektif. Istilah gaya kepimpinan adalah satu tingkah laku bermotivasi dan membantu orang bawahan dalam pencapaian matlamat. Ia dianggap sebagai pendorong untuk mencapai matlamat sesebuah organisasi. Gaya kepimpinan adalah satu kepimpinan yang membawa pendekatan "lembut dan kasar" dalam pendekatan untuk kepimpinan [50]. Kebanyakan definisi kepimpinan kebanyakan menggambarkan bahawa ia melibatkan satu proses di mana pengaruh ke atas orang lain untuk membimbing, menstruktur, dan memudahkan aktiviti dalam hubungan individu dan organisasi. Terdapat perbezaan definisi yang berbeza dari pelbagai aspek, termasuk yang mempunyai pengaruh yang kuat, cara bagaimana mempengaruhi kumpulan atau individu, dan hasil dari pengaruh tersebut. Perbezaan dari segi pengenalan pemimpin dan proses kepimpinan iaitu perbezaan dari segi konsep dan penyelidikan dalam fenomena yang berbeza. Adakala penyelidikan cenderung membuat andaian awal mengenai kepimpinan berkesan [51].

Hampir dua dekad yang lalu, Bass [52] mendefinisikan pemimpin sebagai agen perubahan, yang bertindak memberi kesan kepada orang lain. Dalam bidang itu, Välikangas, [53] menyokong bahawa

salah satu motivasi terkuat dan sumber kuasa untuk kepemimpinan adalah internalisasi, bermakna penerimaan pengaruh kepemimpinan yang bersesuaian dengan motif tingkah laku pengikut.

3. Perbincangan

3.1 Tarikan dan Prestasi Organisasi

Proses pemilihan yang digunakan oleh organisasi bagi menghasilkan padanan terbaik antara pekerja dengan pekerjaan dalam proses pengambilan pekerja [18,54]. Pengambilan pekerja dikehendaki melalui prosedur penilai yang ketat, ia diukur melalui beberapa item soalan yang tertumpu pada prosedur dan kriteria pemilihan calon yang sesuai.

Amalan tarikan bakat melibatkan merekrut bakat, kakitangan dan perancangan penggantian [30]. Stahl [55] mendapati bahawa kebanyakan syarikat terlebih dahulu menyediakan strategi bakat dan aktiviti tarikan bakat, mereka menasaskan kumpulan khas (individu-individu berbakat). Pelbagai kaedah pengambilan digunakan untuk menarik bakat serta menilai bakat-bakat yang betul-betul memenuhi kehendak. Menurut Kucherov dan zavyalova [56], organisasi yang kukuh serta yang mempunyai nama yang dikenali menyokong kuat dalam penarikan bakat. Dari segi konteks di China, Jiang dan Iles [57], mendapati bahawa nama organisasi yang baik boleh memainkan peranan yang penting dalam menggalakkan bakat untuk menerima tawaran pekerjaan, kerana nama organisasi yang kukuh dan dikenali adalah tarikan utama dalam pengambilan awal bakat tersebut. Pengambilan dan kakitangan adalah proses untuk menarik, mencari, dan memilih individu berbakat untuk memenuhi keperluan pekerjaan semasa dan masa depan [28, 29].

3.2 Pengekalan Bakat dan Prestasi Organisasi

Persoalan yang sering menjadi perbincangan dalam sesebuah organisasi ialah setelah latihan diberi kepada pekerja tetapi bagaimana untuk mengekalkan mereka? Pengekalan pekerja berkait rapat dengan sistem pengurusan prestasi organisasi. Pengekalan adalah perjuangan terakhir terhadap perang bakat, dan seharusnya mengambil langkah-langkah untuk menggalakkan pekerja untuk terus kekal dalam organisasi bagi tempoh semakmaksimum mungkin. Proses mendapat kan bakat memberi kesan terhadap produktivi syarikat dan menelan belanja yang tinggi. Collings dan Mellahi [58], berpendapat bahawa kebanyakan organisasi melihat pengekalan bakat sebagai mengekalkan ahli-ahli kumpulan bakat. Mengekalkan bakat utama yang pekerjaan adalah kritikal bagi organisasi adalah penting untuk kejayaan sesebuah organisasi, kerana pekerja tersebut memberi sumbangan penting kepada prestasi organisasi. Kehilangan bakat bermakna akan menyebabkan kos yang tinggi, termasuk kehilangan prestasi perniagaan dan kepuasan pelanggan, dan juga kos pengambilan dan membangunkan pekerja baru, jadi mengekalkan bakat adalah satu bahagian yang penting dalam pengurusan bakat. Faktor-faktor pengekalan bakat ia berkaitan dengan pengekalan pekerja dan kadar berhenti pekerja.

3.3 Perancangan Penggantian dan Prestasi Organisasi

Perancangan penggantian kepada kakitangan perlu untuk sesebuah organisasi mengekalkan prestasi organisasi. Organisasi perlu membuat perancangan bagi menggantikan kakitangan yang berbakat dimana kakitangan tersebut mungkin akan bersara atau berhenti. Sesebuah organisasi harus melihat keupayaan kakitangan, dalam perancangan harus melihat bakat yang berpotensi, mesti tertanam di setiap organisasi, bermula dengan Ketua Pegawai Eksekutif (CO). Perancangan

penggantian bagi jawatan kepimpinan tertinggi, syarikat-syarikat yang menghargai bakat mempunyai penghargaan untuk sumbangan individu di semua peringkat, sekarang dan untuk masa depan. Pada dasarnya, bakat adalah ibarat sebuah kenderaan untuk bergerak dimana sebagai pemacu kepada kejayaan organisasi. Organisasi harus menjangkau dalam membuat perancangan penggantian bagi jawatan kepimpinan tertinggi, serta memberi penghargaan terhadap sumbangan individu di semua peringkat, semasa dan untuk jangka masa panjang untuk mengekalkan prestasi organisasi [27].

3.4 Gaya Kepimpinan dan Prestasi Organisasi

Konsep kepimpinan adalah penting dari segi gaya kerja pekerja, yang ketara mempengaruhi prestasi organisasi, keberkesanan, dan hasil dari tingkah laku pemimpin [59]. Kepimpinan memainkan peranan utama bagi sesebuah organisasi untuk mewujudkan hubungan yang baik di kalangan pekerja dan juga pengurusan yang memberi kesan positif terhadap organisasi, meningkatkan prestasi perkhidmatan dan mengubah hasil perlakuan apabila digunakan dengan betul, seperti yang dipetik dalam Amankwaa dan Anku-Tsede [59]. Konsep kepimpinan adalah penting dari segi gaya kerja pekerja, yang ketara dapat mempengaruhi prestasi organisasi, keberkesanan, dan hasil dari tingkah laku pemimpin. Di samping itu, menurut pendapat Schermerhorn, Hunt dan Osborn [33] kepimpinan didefinisikan sebagai satu proses yang digunakan untuk memberi motivasi dan mempengaruhi pekerja untuk prestasi yang lebih baik bagi mencapai matlamat organisasi. Sementara itu, Robbins dan Judge [60] menggambarkan kepimpinan sebagai keupayaan untuk mempengaruhi seseorang atau sekumpulan orang untuk mencapai sasaran dan matlamat tertentu organisasi.

3.5 Prestasi Organisasi

Daft [61] berpendapat prestasi sebagai keupayaan untuk mencapai matlamat dengan menggunakan organisasi sebagai sumber secara cekap dan berkesan. Secara umumnya definisi prestasi menunjukkan bahawa, prestasi organisasi (PO) adalah mengenai memenuhi matlamat atau pencapaian syarikat. Oleh itu, berdasarkan Daft [61], prestasi ditakrifkan dalam kajian ini sebagai keupayaan organisasi untuk mencapai matlamatnya. Vural [62] menyatakan bahawa prestasi organisasi merujuk kepada sekumpulan pekerja yang menghasilkan barangan atau perkhidmatan yang diinginkan pada kualiti yang lebih tinggi dengan sumber yang sama ataupun kurang dari sepatutnya. Penyelidik lain juga menggunakan langkah yang sama bagi mengukur prestasi organisasi [23]. Ia juga merujuk kepada keupayaan organisasi mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan termasuk prestasi kewangan dan bukan kewangan [63]. Prestasi kewangan terbahagi kepada dua iaitu :

- i) Purata pertumbuhan jualan, dan
- ii) Purata margin keuntungan adalah ukuran kepada prestasi kewangan.

Manakala prestasi bukan kewangan ia merangkumi:

- 1) hasil sumber manusia dan
- 2) hasil operasi.

Lebas, M. dan Euske serta Lebas [64] mentarifkan bahawa prestasi adalah bagi kejayaan pelaksanaan masa depan dan tindakan untuk mencapai objektif dan sasaran. Ia juga merujuk kepada keupayaan organisasi mencapai matlamat dan objektif yang ditetapkan termasuk prestasi kewangan dan bukan kewangan [65].

3.5.1 Prestasi kewangan

Bagi mengukur prestasi kewangan organisasi lazimnya termasuk keuntungan, pertumbuhan jualan dan margin keuntungan. Prestasi kewangan akan berkaitan dengan pertumbuhan jualan, margin keuntungan, pulangan aset, pulangan ekuiti dan juga pulangan modal [26].

3.5.2 Prestasi operasi

Prestasi operasi iaitu hasil operasi selain dari ukuran prestasi kewangan seperti hasil yang berkaitan dengan sumber manusia dan sering juga digunakan dalam penyelidikan diantara pengurusan bakat dengan prestasi organisasi [66]. Hasil operasi dan hasil sumber manusia memberi kesan langsung dari aktiviti amalan pengurusan bakat berbanding prestasi kewangan [26]. Kepuasan pekerja, melantik serta mengekalkan pekerja yang berkualiti serta membendung kadar berhenti yang tinggi di organisasi merupakan amalan pengurusan bakat berkaitan dengan kakitangan. Selain itu, pengurusan bakat dikatakan dapat memberi kesan langsung terhadap hasil operasi kesan dari pengurusan sumber manusia yang cekap dan merupakan penggerak utama organisasi.

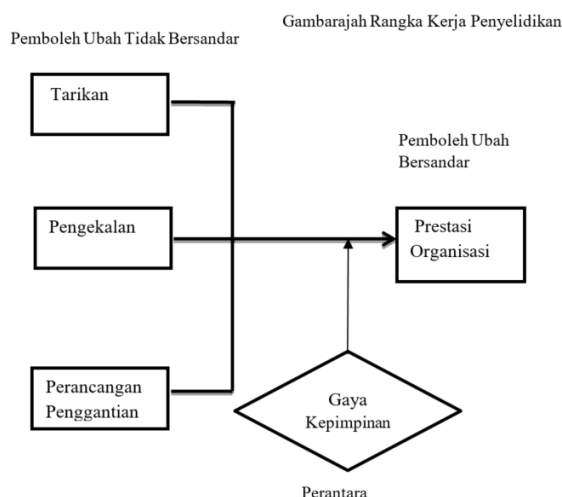
4. Kerangka Theori

Rangka kerja penyelidikan kajian ini telah dibangunkan untuk memuktamadkan perbincangan ulasan karya pada model Pengurusan bakat (PB) seperti yang diterangkan dalam bahagian sebelum ini. Satu kerangka kajian dikemukakan bagi melicinkan kajian ini. Kerangka kajian ini melibatkan tiga pemboleh kajian iaitu PO sebagai pemboleh ubah bersandar. PB serta komponennya sebagai pemboleh ubah tidak bersandar dan GK pula sebagai pemboleh ubah perantara kepada hubungan antara pemboleh ubah bersandar dan pemboleh ubah tidak bersandar.

Beberapa kajian terkini yang telah dijalankan oleh Zikmund [67] menggunakan pemboleh ubah, tarikan, pembahagian, pembangunan, pengekal dan rancangan penggantian. Bagi pendapat Zikmund [67] dalam kajian mereka menggunakan pemboleh ubah strategi pengambilan, latihan dan pembangunan serta plan perniagaan organisasi.

5. Gambarajah Konseptual

Dalam artikel ini, gambarajah konseptual penyelidikan akan membantu pembaca faham hubungan antara pemboleh ubah. Di sesi ini juga akan membincangkan rajah kajian antara pemboleh ubah tidak bersandar dalam pengurusan bakat iaitu tarikan bakat dan pengekal serta peranan gaya kepimpinan sebagai perantara terhadap prestasi organisasi sebagai pemboleh bersandar.



Gambarajah. 1. Gambarajah Rangka Kerja Penyelidikan. Adaptasi Rangka Kerja Pengurusan Bakat dari "Workforce Management, 2007 .86(12) pp.78 by Victor Oladapo" [48].

4. Kesimpulan

Kajian ini bertujuan untuk mengkaji keberkesanan pengurusan bakat dan gaya kepimpinan sebagai perantara terhadap prestasi organisasi di bank-bank milik kerajaan. Terutamanya menyediakan pengenalan tentang pengurusan bakat di bank milik kerajaan mewajarkan untuk menjalankan kajian ini. Kajian ini juga mengambilkira kajian terdahulu berkenaan amalan pengurusan bakat dan gaya kepimpinan adakah menyumbang kepada prestasi organisasi. Pengurusan bakat adalah perkara baru bagi sesetengah organisasi. Dengan kelembapan ekonomi, terdapat banyak cabaran yang perlu dihadapi. Kita memerlukan cara baru untuk berfikir tentang cabaran pengurusan bakat. Rangka kerja baru bagi pengurusan bakat perlu bermula dengan menjelaskan objektif. PB mengenai membangunkan pekerja atau mewujudkan rancangan penggantian. Matlamat pengurusan bakat adalah lebih umum, tetapi tugas yang paling penting dalam PB untuk membantu organisasi mencapai matlamat organisasi secara keseluruhan dan objektif dengan kos minimum menggunakan pekerja berbakat pada tahap tertinggi.

Rujukan

- [1] Boxall, Peter, and Keith Macky. "Research and theory on high-performance work systems: progressing the high-involvement stream." *Human Resource Management Journal* 19, no. 1 (2009): 3-23.
- [2] Pfeffer, Jeffrey. "Mortality, reproducibility, and the persistence of styles of theory." *Organization Science* 6, no. 6 (1995): 681-686.
- [3] Collings, David G., and Kamel Mellahi. "Strategic talent management: A review and research agenda." *Human resource management review* 19, no. 4 (2009): 304-313.
- [4] Farndale, Elaine, Hugh Scullion, and Paul Sparrow. "The role of the corporate HR function in global talent management." *Journal of World Business* 45, no. 2 (2010): 161-168.
- [5] Sparrow, Paul R., and Heba Makram. "What is the value of talent management? Building value-driven processes within a talent management architecture." *Human resource management review* 25, no. 3 (2015): 249-263.
- [6] Lado, Augustine A., and Mary C. Wilson. "Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective." *Academy of management review* 19, no. 4 (1994): 699-727.
- [7] CIPD. "Talent Management: Understanding the Dimensions". Chartered Institute of Personnel and Development, October, (2006):1-26.
- [8] Tansley, Carole, Paul Turner, Carley Foster, Lynette Harris, J. Stewart, A. Sempik, and Hazel Williams. "Talent: Strategy, management, measurement." (2007).

- [9] Cappelli, Peter. "A supply chain model for talent management." *People and Strategy* 32, no. 3 (2009): 4.
- [10] Behera, Rasmita. "TALENT MANAGEMENT PRACTICES IN THE INDIAN BANKING SECTOR: A STEP TOWARDS THE GROWTH OF INDIAN ECONOMY." *Global Journal of Multidisciplinary Studies* 5, no. 3 (2016).
- [11] Avedon, Marcia J., Stephen Cerrone, Mirian Graddick-Weir, and Rob Silzer. "Chief Human Resource Officer Perspectives of Talent Management." *Strategy-Driven Talent Management* (2010): 711.
- [12] Burkus, David, and Bramwell Osula. "Faulty intel in the war for talent: Replacing the assumptions of talent management with evidence-based strategies." *Journal of Business Studies Quarterly* 3, no. 2 (2011): 1.
- [13] Harvey, William S., and Dimitria Groutsis. "Reputation and talent mobility in the Asia Pacific." *Asia Pacific Journal of Human Resources* 53, no. 1 (2015): 22-40.
- [14] Mandhanya, Yogita, and Maitri Shah. "EMPLOYER BRANDING-A TOOL FOR TALENT MANAGEMENT." *Global Management Review* 4, no. 2 (2010).
- [15] Powell, Martin, Joan Durose, Jo Duberley, Mark Exworthy, C. Fewtrell, Fraser MacFarlane, and Phil Moss. "Talent management in the NHS managerial workforce." *Final report, National Institute for Health Research* (2012): 1-216.
- [16] Boston Consulting Group. "The Future of HR: Key Challenges Through 2015." (2007): 1-7.
- [17] Sheehan, Maura. "Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations (MNCs)." *European Journal of Training and Development* 36, no. 1 (2012): 66-85.
- [18] Tarique, Ibraiz, and Randall S. Schuler. "Global talent management: Literature review, integrative framework, and suggestions for further research." *Journal of world business* 45, no. 2 (2010): 122-133.
- [19] Adobor, Henry. "Selecting management talent for joint ventures: A suggested framework." *Human Resource Management Review* 14, no. 2 (2004): 161-178.
- [20] Judge, Timothy A., Amy E. Colbert, and Remus Ilies. "Intelligence and leadership: a quantitative review and test of theoretical propositions." *Journal of Applied Psychology* 89, no. 3 (2004): 542.
- [21] Keller, Robert T. "Transformational leadership, initiating structure, and substitutes for leadership: a longitudinal study of research and development project team performance." *Journal of applied psychology* 91, no. 1 (2006): 202.
- [22] Fry, Louis W. "Toward a theory of spiritual leadership." *The leadership quarterly* 14, no. 6 (2003): 693-727.
- [23] Ekpunobi, D. G. N. (2015). Impact of Talent on Organisational Performance of Nigerian. *International Journal of Science Research and Technology*, 1, no. 2 (2015):38-43.
- [24] Eriksen, Bo H. "Dancing with the Stars: How Talent Shapes Firm Performance." (2012).
- [25] Cappelli, Peter, and J. R. Keller. "Talent management: Conceptual approaches and practical challenges." *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1, no. 1 (2014): 305-331.
- [26] Bhatnagar, Jyotsna. "Talent management strategy of employee engagement in Indian ITES employees: key to retention." *Employee relations* 29, no. 6 (2007): 640-663.
- [27] James Sunday Kehinde PhD, A. C. A. "Talent management: Effect on organizational performance." *Journal of Management Research* 4, no. 2 (2012): 178.
- [28] Stewart, Jim, and Victoria Harte. "The implications of talent management for diversity training: an exploratory study." *Journal of European Industrial Training* 34, no. 6 (2010): 506-518.
- [29] Becker, Brian E., Mark A. Huselid, and Dave Ulrich. "Six key principles for measuring Human capital performance in your organization." *Business and Society Review* 1 (2002): 71-75.
- [30] Thunnissen, Marian, Paul Boselie, and Ben Fruytier. "Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach." *Human Resource Management Review* 23, no. 4 (2013): 326-336.
- [31] Jensen, Michael C., and William H. Meckling. "Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure." *Journal of financial economics* 3, no. 4 (1976): 305-360.
- [32] Schiemann, William A. "From talent management to talent optimization." *Journal of World Business* 49, no. 2 (2014): 281-288.
- [33] Wright, Ruth. "The strategic value of people: Human resource trends and metrics." Conference Board of Canada, 2006.
- [34] Schweyer, Allan. *Talent management systems: Best practices in technology solutions for recruitment, retention and workforce planning*. John Wiley & Sons, 2010.
- [35] Copeland, Mary Kay. "The emerging significance of values based leadership: a literature review." *International journal of leadership studies* 8, no. 2 (2014): 105-135.
- [36] Perrine, P. "Integrating talent management." *Human Resources Management* 36, no. 2 (2005).
- [37] Perrin, Towers. "Employee engagement underpins business transformation." (2009).

- [38] Ashton, Chris, and Lynne Morton. "Managing talent for competitive advantage: Taking a systemic approach to talent management." *Strategic HR Review* 4, no. 5 (2005): 28-31.
- [39] Frank, Fredric D., and Craig RTaylor. "Talent management: Trends that will shape the future." *People and Strategy* 27, no. 1 (2004): 33.
- [40] Copeland, Mary Kay. "The emerging significance of values based leadership: a literature review." *International journal of leadership studies* 8, no. 2 (2014): 105-135.
- [41] Guthridge, Matthew, Asmus B. Komm, and Emily Lawson. "Making talent a strategic priority." *McKinsey Quarterly* 1 (2008): 48.
- [42] Sekaran, Uma. *Research methods for business: A skill building approach*. John Wiley & Sons, 2006.
- [43] De Long, David W., and Thomas Davenport. "Better practices for retaining organizational knowledge: Lessons from the leading edge." *Employment Relations Today* 30, no. 3 (2003): 51-63.
- [44] Messmer, Max. "Four keys to improved staff retention." *Strategic Finance* 88, no. 4 (2006): 13.
- [45] Ibidunni, Samson, Omotayo Osibanjo, Anthonia Adeniji, Odunayo Paul Salau, and Hezekiah Falola. "Talent retention and organizational performance: A competitive positioning in Nigerian banking sector." *Periodica Polytechnica. Social and Management Sciences* 24, no. 1 (2016): 1.
- [46] Metz, Edmund J. "Designing succession systems for new competitive realities." *People and Strategy* 21, no. 3 (1998): 31.
- [47] Tabatabaee, Sayed Akbar Nilipour, Azam Abdollahi Lakeh, and Alireza Abbasi Tadi. "A study of succession planning challenges in governmental organizations." *Kuwait Chapter of the Arabian Journal of Business and Management Review* 3, no. 11A (2014): 231.
- [48] Rothfelder, Kathrin, Michael C. Ottenbacher, and Robert J. Harrington. "The impact of transformational, transactional and non-leadership styles on employee job satisfaction in the German hospitality industry." *Tourism and Hospitality Research* 12, no. 4 (2012): 201-214.
- [49] Olsen, Michael, and Jinlin Zhao, eds. *Handbook of hospitality strategic management*. Routledge, 2008.
- [50] Bass, Bernard M., and Ronald E. Riggio. *Transformational leadership*. Psychology Press, 2006.
- [51] Yukl, Gary, and Rubina Mahsud. "Why flexible and adaptive leadership is essential." *Consulting Psychology Journal: Practice and Research* 62, no. 2 (2010): 81.
- [52] Bass, Bernard M. "Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?." *American psychologist* 52, no. 2 (1997): 130.
- [53] Välikangas, Liisa. "Networking for world class manufacturing A report to Productivity 2005."
- [54] Khatri, Preeti, Shikha Gupta, Kapil Gulati, and Santosh Chauhan. "Talent management in HR." *Journal of management and strategy* 1, no. 1 (2010): 39.
- [55] Stahl, Günter, Ingmar Björkman, Elaine Farndale, Shad S. Morris, Jaap Paauwe, Philip Stiles, Jonathan Trevor, and Patrick Wright. "Six principles of effective global talent management." *Sloan Management Review* 53, no. 2 (2012): 25-42.
- [56] Kucherov, Dmitry, and Elena Zavyalova. "HRD practices and talent management in the companies with the employer brand." *European Journal of Training and Development* 36, no. 1 (2012): 86-104.
- [57] Jiang, TingTing, and Paul Iles. "Employer-brand equity, organizational attractiveness and talent management in the Zhejiang private sector, China." *Journal of Technology Management in China* 6, no. 1 (2011): 97.
- [58] Collings, David G., and Kamel Mellahi. "Strategic talent management: A review and research agenda." *Human resource management review* 19, no. 4 (2009): 304-313.
- [60] Langton, Nancy, Stephen P. Robbins, and Timothy A. Judge. *Fundamentals of organizational behaviour*. Pearson Education Canada, 2013.
- [61] Daft, R. L. "The Leadership Experience: South-Western." Cincinnati, OH (2008).
- [62] Popovich, Mark G., and Jack A. Brizius. *Creating high-performance government organizations: a practical guide for public managers*. Jossey-Bass Inc Pub, 1998.
- [63] Brewer, Gene A., and Sally Coleman Selden. "Why elephants gallop: Assessing and predicting organizational performance in federal agencies." *Journal of public administration research and theory* 10, no. 4 (2000): 685-712.
- [64] Ackerman, Phillip L. "Nonsense, common sense, and science of expert performance: Talent and individual differences." *Intelligence* 45 (2014): 6-17.
- [65] Sekaran, Uma, and Roger Bougie. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*. John Wiley & Sons, 2010.
- [66] Huselid, Mark A., Susan E. Jackson, and Randall S. Schuler. "Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance." *Academy of Management journal* 40, no. 1 (1997): 171-188.

- [67] Zikmund, William G., Barry J. Babin, Jon C. Carr, and Mitch Griffin. *Business research methods*. Cengage Learning, 2013.