

**ANALISIS MANAJEMEN TALENTA KANDIDAT KEY POSITION
TEAM LEADER MENGGUNAKAN METODE HUMAN ASSET
VALUES MATRIX
(STUDI PADA KARYAWAN PERUSAHAAN PELATIHAN DAN
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DI JAKARTA
SELATAN)**

Rahmayanti¹, Sewaka², Katty Anggraini³, Teuku Noerman⁴

Dosen Program Studi Administrasi Perkantoran D-III Universitas Pamulang^{1,2,3)}

Dosen Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya⁴⁾

rahmayanti.dosen@gmail.com

ABSTRAK

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam hal pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia menuju tujuan akhir dari suatu organisasi dan masyarakat yang ingin dicapai. Dalam hal ini, sumber daya manusia adalah suatu aset yang harus dikembangkan dan dapat berkontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan atau organisasi. Sumber daya manusia tersebut harus dapat dikelola secara profesional agar dapat meningkatkan daya saing. Manajemen talenta adalah suatu proses dalam mengelola talenta dalam organisasi secara efektif, cara perencanaan dan pengembangan suksesi di organisasi atau perusahaan, melakukan pengembangan diri karyawan secara maksimum dan pemanfaatan bakat sumber daya manusia secara optimal. Manajemen talenta yang dilakukan di Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan yaitu menggunakan metode *Human Asset value* (HAV) dengan cara menyusun pemetaan karyawan berdasarkan pada kinerja (performance) dan potensi (potential). Penilaian kinerja diperoleh dari hasil yang dicapai karyawan pada bidang yang menjadi tanggung jawab dan kompetensi yang dipersyaratkan bagi keberhasilan pekerjaan dan organisasi, sedangkan potensi diperoleh dengan dilakukannya *assessment*. Hasil pemetaan tersebut dengan menggunakan *Human asset value matrix* akan menghasilkan lima tipe karyawan dengan perencanaan pengembangan individu (individual development plan) yang spesifik untuk setiap individu, antara lain: *Star*, *Star candidate*, *Carrier Person*, *Problem Employee*, dan *Deadwood*. Melalui pemetaan ini, manajemen sumber daya manusia akan berjalan efektif dan rencana pogram pengembangannya akan lebih terarah sehingga memudahkan perusahaan dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan organisasi melalui upaya proaktif mengidentifikasi dan menempatkan talent-talent yang ada (SDM yang berkualitas) pada posisi-posisi kunci di organisasi.

Kata-kata Kunci: manajemen talenta, talent pool, sumber daya manusia, human asset value matrix

***TALENT MANAGEMENT ANALYSIS OF KEY POSITION TEAM
LEADER CANDIDATES USING THE HUMAN ASSET VALUES MATRIX
METHOD
(STUDY ON EMPLOYEES OF TRAINING AND HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT COMPANIES IN SOUTH JAKARTA)***

ABSTRACT

Human Resource Management is a process of planning, organizing, directing, and controlling in terms of procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of

human resources towards the ultimate goal of an organization and society to be achieved. In this case, human resources are an asset that must be developed and can contribute to the achievement of company or organizational goals. These human resources must be able to be managed professionally in order to increase competitiveness. Talent management is a process of managing talent in an organization effectively, a way of planning and developing succession in an organization or company, carrying out maximum self-development of employees and optimal utilization of human resource talent. Talent management is carried out at the Human Resource Training and Development Company in South Jakarta, namely using the Human Asset value (HAV) method by compiling employee mapping based on performance (performance) and potential (potential). Performance appraisal is obtained from the results achieved by employees in the areas of responsibility and competencies required for the success of work and organization, while potential is obtained by carrying out assessments. The results of this mapping using the Human asset value matrix will produce five types of employees with specific individual development plans for each individual, including: Star, Star candidate, Carrier Person, Problem Employee, and Deadwood. Through this mapping, human resource management will run effectively and the development program plans will be more focused so as to make it easier for companies to create and maintain organizational excellence through proactive efforts to identify and place existing talents (quality human resources) in key positions in the organization. .

Keywords: *talent management, talent pool, human resources, human asset value matrix*

PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) merupakan suatu proses pengelolaan sumber daya manusia sebagai aset perusahaan untuk dapat dikembangkan sehingga dapat meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja. Manajemen sumber daya manusia dapat dikatakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dalam hal penyediaan, pengembangan, kompensasi, pengembangan, dan pelepasan sumber daya manusia untuk pencapaian tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Paradigma pengelolaan SDM dimana cara pandang pada era revolusi industri lebih fokus pada kemampuan mesin dan

teknologi dalam menciptakan suatu pertumbuhan lingkungan dan organisasi, hal ini menyebabkan terjadinya perubahan peran manusia yang digantikan oleh mesin. Hal seperti ini menyebabkan peran manusia dalam mengelola perubahan yang berkelanjutan menjadi sangat kecil. Fungsi bisnis contohnya dimana peran divisi sumber daya manusia dianggap lebih kecil dibandingkan dengan divisi pemasaran dan keuangan. Bahkan, dalam hal perhitungan akuntansi berbagai kegiatan yang berhubungan dengan pelatihan dan pengembangan SDM selalu berada dalam kolom biaya bukan pada kolom investasi. Hal inilah yang menjadikan SDM dalam suatu organisasi berada dalam kolom

beban bukan aset. Padahal dalam dinamisasi yang terjadi dalam suatu organisasi selalu berpusat pada manusia.

Pada tahapan pengelolaan SDM sangat diperlukan adanya suatu perubahan mengenai cara pandang terhadap SDM dimana SDM bukanlah suatu benda mati, namun SDM adalah sumber daya yang hidup dan mampu melakukan suatu perubahan yang dinamis dan memberikan manfaat bagi organisasi atau perusahaan.

Paradigma lama menempatkan SDM sebagai pelengkap dari fungsi-fungsi bisnis perusahaan seperti produksi, pemasaran, dan keuangan. Sebagai pelengkap dalam suatu organisasi, SDM menjadi objek dari adanya suatu kebijakan tertentu. Pekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan dianggap akan melaksanakan tugas-tugas sebagaimana adanya sesuai dengan instruksi yang sudah ditetapkan. Kondisi pekerja yang seperti ini akan akan bagus bagi suatu perusahaan apabila seluruh instruksi terhadap pekerjaan tertentu sudah jelas dan terarah dengan sangat baik. Kelemahan dari kondisi seperti ini, pekerja akan dianggap sebagai sesuatu yang tidak memiliki inisiatif dan tidak memiliki inovasi untuk kemajuan perusahaan. Ibaratnya seperti mesin, yang dilakukannya hanya bekerja dan bekerja tanpa adanya kemauan untuk menciptakan gagasan atau

ide bagi kemajuan bagi organisasi. Kondisi ini dapat membuat pekerja akan mengalami suatu kebosanan dan cenderung akan lelah secara mental sehingga akan berdampak pada kinerja pekerja tersebut di kemudian hari.

Kondisi paradigma lama tersebut, menghasilkan suatu respon yang memunculkan paradigma baru bagi perusahaan yang melakukan pengembangan dalam pengelolaan SDM sebagai faktor dinamis dalam suatu organisasi. Perkembangan ini menempatkan SDM menjadi subjek strategis dalam mengoptimalkan fungsi-fungsi organisasi atau perusahaan tertentu.

Secara faktual, di dalam perusahaan pergeseran paradigma ini diperlihatkan adanya suatu perubahan struktur dari divisi personalia menjadi divisi pengembangan SDM (Human Resources Development). Dengan demikian hal ini menunjukkan bahwa isu SDM telah mendapatkan perhatian khusus dari pihak manajemen perusahaan.

Paradigma baru dengan paradigma lama sebenarnya saling menyempurnakan dan menguatkan dalam proses pengembangan SDM. Dimana paradigma baru lebih menekankan dan memperjelas SDM dan pengelolaan SDM sebagai mitra

strategis dalam mencapai kinerja perusahaan yang unggul dan berkelanjutan.

Sumber daya manusia, dalam paradigma baru mengarah pada pengelolaan organisasi, memposisikan SDM sebagai manusia yang memiliki hasrat hidup dan keinginan untuk mengembangkan diri. Organisasi atau perusahaan tidak hanya menjadi suatu unit kerja yang hanya memberikan arahan kerja dan SDM hanya melaksanakan kinerja itu saja, akan tetapi organisasi atau perusahaan menjadi suatu tempat untuk menumbuhkembangkan SDM dari sisi ide, gagasan dan kreativitasnya.

Kondisi SDM yang bersemangat dalam bekerja inilah yang sangat dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu organisasi atau perusahaan harus dapat melakukan pengelolaan SDM dengan tepat dan efektif, agar melahirkan SDM yang dapat menjadi aset penting bagi perusahaan dan berkontribusi dalam kemajuan perusahaan.

Pengelolaan SDM merupakan upaya-upaya yang dilakukan untuk mengembangkan kualitas sumber daya manusia sebagai pelaku dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Adapun tujuan dari adanya pengelolaan SDM adalah untuk mencapai SDM yang tercerahkan,

baik bagi dirinya untuk mencapai sebuah karya terbaik dalam bekerja.

Pengelolaan SDM yang pada intinya merupakan penataan organisasi tersebut terhadap orang-orang yang ada di dalamnya dalam melakukan suatu hubungan pekerjaan.

Orang-orang yang memiliki potensi-potensi terbaik yang bisa bersifat destruktif bagi organisasi tersebut sehingga apabila tidak dapat tersalurkan secara tepat, maka organisasi tersebut bukannya melakukan kinerja yang efektif dan efisien, melainkan akan menjadi ajang persaingan orang-orang hebat didalamnya. *The right man on the wrong place and the wrong time*, akan dapat membuat hancur rumahnya (organisasinya) sendiri.

Manajemen talenta merupakan suatu sistem yang digunakan untuk mendapatkan penilaian yang tepat terhadap masing-masing karyawan yang ada di suatu perusahaan. Strategi manajemen talenta merupakan aktivitas yang termasuk ke dalam ranah pekerjaan departemen manajemen SDM.

Aktivitas pengelolaan talenta karyawan bertujuan menarik dan mempertahankan individu unggul dan tepat untuk menjalankan organisasi atau perusahaan. Dalam mengarahkan manajemen talenta, setiap organisasinya

sebaiknya mempertimbangkan topografi dan hal-hal yang mempengaruhinya. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen talenta, antara lain:

1. Nilai tenaga kerja

Nilai tenaga kerja adalah sebuah kesempatan mencari tenaga kerja, menyeimbangkan kehidupan kerja dengan kehidupan luar kerja serta perasaan ingin dihargai dan dianggap.

2. Demografi

Demografi dunia berpengaruh pada talent pool dan cara organisasi beradaptasi dengan tenaga kerja yang beragam latar belakang budayanya.

3. Penggantian eksekutif.

Perusahaan harus lebih sering terjun ke pasar tenaga kerja untuk mencari para pengganti eksekutif mereka.

- d. Munculnya bisnis berskala kecil.

Biasanya bisnis berskala kecil belum tumbuh atau belum memiliki proses manajemen talenta seperti pada perusahaan besar.

Latar belakang yang dijelaskan di atas menjadi salah satu upaya yang akan dilakukan oleh Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan dalam menciptakan dan mempertahankan keunggulan organisasi melalui suatu upaya yang proaktif dalam

mengidentifikasi dan menempatkan talent-talent yang ada (SDM yang berkualitas) pada posisi-posisi kunci di organisasi. Terkait hal ini, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan tema “Analisis Manajemen Talenta Kandidat Key Position Team Leader Menggunakan Metode Human Asset Values Matrix (Studi Pada Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan).”

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka penulis merumuskan masalah sebagai berikut: Bagaimana hasil pemetaan *talenta key positions Team Leader* pada *Human Asset Value Matrix* di Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan?

LANDASAN TEORI

Pada umumnya pengertian manusia merupakan suatu sumber daya yang paling penting dari suatu organisasi. Sumber daya manusia merupakan orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi dalam menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa.

Menurut Nawawi (Jimmy, 2014: 44) Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai

aset organisasi/ perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Menurut SDM adalah potensi yang menjadi motor penggerak dalam suatu organisasi. Menurut Herbert J. Chrudden dan Arthur W. Sherman (Jimmy, 2014: 45) Manajemen sumber daya manusia dalam beberapa bentuk telah ada sejak manusia pertama kali menemukan suatu keuntungan dari adanya kerja keras, kerjasama. Dan dengan cara lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan sipil dan militer.

Menurut Edwin B. Filippo (Jimmy, 2014: 59), manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan atau pemeliharaan, dan pemisahan atau pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai.

Persaingan dalam dunia usaha merupakan suatu hal yang tidak dapat dihindari dan tetap harus dihadapi dari ketatnya persaingan usaha. Pengelolaan seluruh sumber daya secara efektif dan efisien merupakan suatu kunci keberhasilan memperoleh keunggulan (competitive advantage).

Sumber daya manusia sebagai aset vital perusahaan perlu dikelola secara profesional dalam rangka meningkatkan daya saing. Melalui strategi pengelolaan talenta, kompetensi, dan kecerdasan emosional, diharapkan SDM yang dimiliki akan menjadi sumber daya yang

berkualitas dan memiliki daya saing yang tinggi.

Banyak organisasi yang beranggapan bahwa saat ini manajemen talenta yang efektif merupakan sesuatu yang krusial dalam persaingan bisnis. Hal ini dikarenakan sektor SDM merupakan salah satu keunggulan kompetitif bagi setiap perusahaan. Dengan program manajemen talenta, diharapkan perusahaan dapat menemukan bakat-bakat dan keterampilan tenaga kerja sebagai salah satu sarana utama agar mereka tetap kompetitif.

Faktor penting lainnya yang perlu dikelola dengan strategi yang tepat adalah kompetensi SDM. *Knowledge, skill, dan attitude* merupakan tiga komponen kompetensi yang terintegrasi pada diri seorang karyawan. Selanjutnya, kecerdasan emosi seringkali menjadi aspek penting yang kurang mendapatkan perhatian serius perusahaan. Melalui strategi pengelolaan yang tepat, diharapkan perusahaan dapat mengembangkan kualitas karyawan yang berintelektual tinggi dengan diimbangi kecerdasan emosi yang baik.

Rampersad (Herwan, 2016:158) berpendapat bahwa manajemen talenta adalah cara pengelolaan talenta dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan sukseksi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimum, dan pemanfaatan bakat secara optimal. Menurut Wellins, et.al (Herwan, 2016:158) manajemen talenta adalah sebuah proses misi yang menjamin organisasi untuk mempunyai kuantitas dan kualitas dari orang-orang yang berada di

alamnya untuk bertemu arus dan masa depan prioritas bisnis mereka.

Manajemen talenta sering diasumsikan dengan human capital management yang saling berkaitan erat dengan proses perekrutan, pengelolaan, perencanaan suksesi, pemberian motivasi, penilaian, pelatihan, pembentukan budaya organisasi, usaha mempertahankan kemampuan seorang karyawan agar dapat berkontribusi secara maksimum dalam organisasi dengan tujuan mengoptimalkan kinerja.

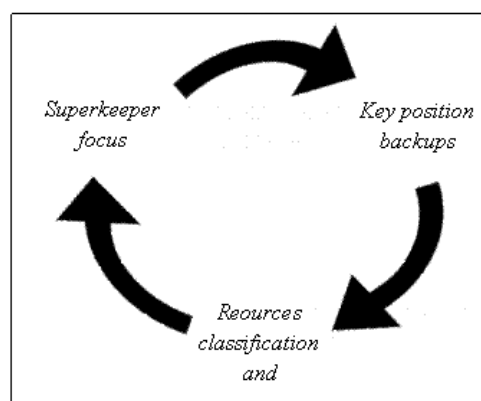
Menurut Berger (Herwan, 2016:159) perusahaan yang sukses, baik mengartikulasikan maupun secara intuitif fokus pada tiga hasil atau tujuan manajemen talenta proaktif, yaitu:

1. Identify, select, and cultivate Superkeepers
2. Find, develop, and position highly qualified backups for key position
3. Allocate resource (compensation, training, coaching, job assignments) to employee based on their actual or potential contribution to excellence.

Untuk mempertahankan keunggulan organisasi yang terpelihara secara terus-menerus melalui manajemen talenta yang proaktif, dihasilkan melalui tiga strategi, antara lain: Pertama, melakukan proses mengidentifikasi, menyeleksi, dan mengembangkan superkeeper. Kedua, mendapatkan, mengembangkan, dan menempatkan karyawan yang memiliki kualifikasi tinggi pada posisi-posisi kunci. Ketiga, melakukan klasifikasi dan investasi karyawan potensi yang berkontribusi pada kinerja organisasi. Tujuan penerapan

manajemen talenta, yaitu berinvestasi terhadap potensi karyawan berbakat, menurut Berger (Herwan, 2016: 160), untuk mencapai sebuah keunggulan organisasi perlu membuat sistem manajemen talenta.

Apabila perusahaan memiliki komitmen yang tinggi untuk dapat mempertahankan atau meningkatkan keunggulan perusahaannya melalui ketiga hal tersebut, maka hal ini seharusnya dapat dicapai melalui proses SDM yang dibangun dengan akurat. Proses SDM harus dapat dijalankan secara fokus untuk memperoleh hasil yang memberikan keuntungan baik bagi karyawan maupun perusahaan. Proses ini dapat menghubungkan unsur perencanaan lalu menggabungkannya dengan strategi, kebijakan, dan rencana kegiatan yang terdapat di suatu perusahaan. Selain itu, proses tersebut menjadi mudah untuk dipahami, dapat dipercaya, biaya efektif, dan waktu menjadi efisien. Berikut gambar komponen-komponen unggulan, yaitu:



Gambar 1 Komponen-Komponen Unggulan
(Sumber: Berger, 2008)

Gambar tersebut menjelaskan bagaimana agar suatu perusahaan tetap dapat menjadi unggul dalam produknya yang meliputi tiga komponen yang saling terkait satu sama lainnya, seperti berikut: Fokus pada superkeeper, Investasi dan pemetaan/ klasifikasi sumber daya yang dibutuhkan, mempunyai *talent reservoir*.

Manajemen talenta memiliki fungsi dalam suatu organisasi yang berperan penting dalam proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

Perusahaan perlu fokus pada upaya menarik dan mempertahankan para karyawan yang bertalenta tinggi atau para super keeper mereka yang merupakan karyawan dengan berkinerja unggul, mereka dapat memberikan inspirasi orang lain untuk menghasilkan kinerja yang unggul, dan yang benar-benar mencerminkan kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi. Tanpa memperhatikan kekuatan dan kelemahan keuangan akibat kondisi ekonomi, orang-orang terbaik selalu diperlukan dan selalu memiliki alternatif pilihan. TP Track Survey yang dilakukan oleh Tower Perrin pada tahun 2002, menunjukkan hampir 75% responden menyatakan bahwa isu yang

relevan dihadapi adalah yang berkaitan dengan mempertahankan karyawan yang berkinerja tinggi. Data Towers Perrin yang lainnya menunjukkan bahwa 92% responden yakin bahwa tidak mudah atau sangat sulit untuk memotivasi dan mengikat karyawan.

Bersaing untuk mendapatkan karyawan yang memiliki talenta tinggi ataupun memotivasi, mengikat dan mempertahankannya merupakan suatu tantangan bagi para profesional SDM di masa yang akan datang. Pengusaha perlu memahami apa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh para karyawan yang talentanya tinggi dan bagaimana menyediakan kombinasi jasa yang tepat agar para karyawan bertalenta tinggi tetap fokus dan komitmen terhadap organisasi. Mengimplementasikan keseimbangan yang baik antara elemen tradisional dan kuantitatif seperti gaji dan benefit yang bersaing, ataupun balas jasa yang lebih *intangibile* seperti fasilitas pembelajaran dan pengembangan penting untuk memotivasi, mengikat, dan mempertahankan pada karyawan yang bertalenta tinggi.

Menurut riset yang dilakukan oleh Tower Perrin, faktor-faktor yang menarik orang-orang yang bergabung ke dalam sebuah organisasi berbeda dengan faktor-

faktor yang mempertahankan mereka. Tabel berikut akan mengilustrasikan lima alasan terbesar karyawan mau bergabung dan tetap bertahan di dalam sebuah organisasi, yaitu:

Tabel 1 Riset Towers Perrin
 Sumber: Towers Perrin Research Tahun 2002

No	Bergabung	Bertahan
1	Gaji pokok dan benefit yang bersaing	Pengembangan keterampilan karyawan
2	Kesempatan untuk berkembang	Pemahaman kebutuhan SDM yang berkinerja tinggi
3	Keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi	Gaji pokok yang bersaing
4	- Paket program pensiun yang bersaing - Kenaikan gaji dikaitkan dengan kinerja individual	Keselarasan antara program-program SDM dengan sasaran bisnis
5	Pengakuan terhadap pekerjaan dan hasil kerjanya	Klarifikasi terhadap kesesuaian antara harapan perusahaan dan harapan pribadi

Human Asset Value Matrix

merupakan suatu metode yang digunakan untuk memetakan karyawan berdasarkan Kinerja dan Potensi. Melalui matrix ini menghasilkan lima tipe karyawan dengan perencanaan pengembangan individu (*individual development plan*) yang spesifik untuk setiap individu, antara lain:

1. *Star*: Tipe ini memiliki kinerja tinggi dan potensi juga tinggi, memberikan kepercayaan lebih melalui penugasan-penugasan baru yang sesuai dengan potensi yang tinggi.
2. *Star Candidate*: Potensi yang tinggi namun kinerjanya rata-rata atau potensi sedang tapi kinerja tinggi, pengembangan dilakukan melalui rencana bagaimana bergerak menuju ke posisi terbaik yaitu tipe *Star* dan memberikan *extra coaching* untuk mencapainya dan dapat dilakukan melalui pendekatan pengembangan khusus di potensi yang kurang dengan memberikan penugasan-penugasan khusus yang menantang
3. *Carrier Person*: Kinerja yang sedang hingga tinggi namun potensinya rendah, tipe ini sulit untuk dikembangkan karena potensi yang sudah terbatas, tindakan pengembangan untuk karyawan seperti ini tetap dipertahankan diposisinya

4. *Problem Employee*: Potensi yang tinggi namun kinerja yang rendah, perlu dilakukan *coaching counselling* dan rotasi penempatan pegawai, dimungkinkan karyawan memiliki potensi yang berbeda dengan posisi dia saat ini
5. *Deadwood*: Kinerja dan potensi yang rendah, secara umum karyawan dengan tipe seperti ini dapat dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Terdapat beberapa bentuk matriks potensi dan kinerja diantaranya matriks 2x2, matriks 3x3, dan matriks 5x5 (Pella dan Inayati, 2011). Matriks 3x3 dikembangkan oleh McKinsey, metode ini digunakan untuk mendapatkan SDM yang berprestasi pada talent pool.

Matriks yang digunakan dalam penelitian ini yaitu 4x4, dengan dua dimensi, yaitu: potensi pada Y atau *vertical* dan kinerja pada X atau *horizontal*. Matriks ini memudahkan proses pemetaan kuadran identifikasi SDM tersebut berada, yang berguna untuk memberikan individual *development program* atau disertakan dalam perencanaan suksesi bagi pegawai yang berprestasi.

METODE PENELITIAN

Dalam penyusunan penelitian ini, penelitian yang dilakukan oleh peneliti merupakan penelitian yang berasal dari pengamatan (*observasi*). Dalam penyusunan penelitian ini, Penelitian ini dilaksanakan di Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan. Ruang lingkup dalam penelitian ini yaitu Analisis Manajemen Talenta Kandidat *Key Position Team Leader* Menggunakan Metode *Human Asset Values Matrix* (Studi Pada Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan)

Penelitian ini menggunakan jenis penelitian studi deskriptif kualitatif. Metodologi kualitatif menurut Bodgan dan Taylor (1975:5) dalam Moleong (2012:4) merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang diamati. Penelitian kualitatif menurut Moleong (2012:6) adalah penelitian yang memahami fenomena tentang yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lainnya secara holistik dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dengan memanfaatkan berbagai metode ilmiah.

Pendekatan deskriptif-kualitatif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan, meringkaskan berbagai kondisi, berbagai situasi atau berbagai variabel yang timbul di masyarakat yang menjadi objek penelitian.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa jenis penelitian kualitatif adalah penelitian yang menghasilkan data berupa deskripsi dalam bentuk kata-kata tertulis sesuai dengan data yang diperoleh dari partisipan yang menjadi sumber informasi dalam penelitian, kemudian data yang diperoleh dianalisis dengan teknik tertentu sehingga hasil penelitian benar-benar menggambarkan suatu fenomena atau kondisi yang diteliti.

Subjek penelitian menurut Sugiyono (2009:224) adalah sumber utama peneliti, yaitu memiliki data-data mengenai variabel yang akan diteliti. Untuk menemukan data tentang *talent management* menggunakan metode *human asset value matrix* sebagai subjek penelitian. Peran dari subjek penelitian yaitu untuk memberikan data yang diperlukan dalam sebuah penelitian. Maka untuk memperoleh data yang dibutuhkan dalam penelitian ini.

Objek penelitian menurut Bungin (2007:76) merupakan apa yang menjadi sasaran penelitian. Objek dari penelitian ini

adalah karyawan Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan untuk dilakukan analisis manajemen talenta kandidat *key position team leader* menggunakan metode *human asset value matrix*. Pengumpulan data dilakukan sejak bulan September 2022 hingga Agustus 2023.

Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk proses pengumpulan data. Dalam penelitian ini, teknik pengumpulan data yang digunakan adalah:

1. Observasi

Observasi menurut Emzir (2010:38) adalah perhatian yang terfokus terhadap gejala, kejadian atau sesuatu. Menurut Bungin, (2011:121) mendefinisikan observasi sebagai suatu proses melakukan pemilihan, pengubahan, pencatatan, dan pengkodean serangkaian perilaku dan suasana berkenaan dengan organisasi, sesuai dengan tujuan-tujuan empiris, sedangkan yang akan di observasi adalah analisis manajemen talenta kandidat *key position team leader* menggunakan metode *human asset value matrix* (studi Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan).

2. Dokumentasi

Menurut Bungin (2011:124), merupakan teknik yang digunakan untuk

menelusuri data histori, dengan teknik ini peneliti akan mengumpulkan data dan informasi yang disimpan atau didokumentasikan. Adapun bahan dokumentasi yang dapat menjadi data-data penelitian, yaitu: dokumen, foto-foto, surat-surat, catatan-catatan, flashdisk, dan data yang tersimpan di situs web.

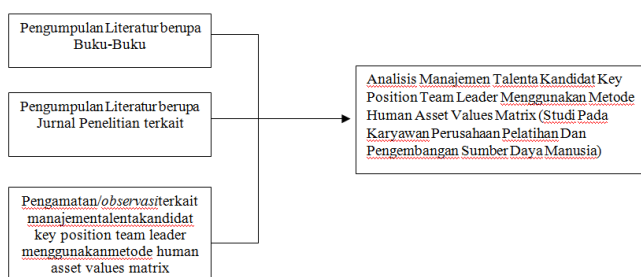
Data yang akan dicari dengan teknik dokumentasi yaitu untuk melakukan analisis manajemen talenta kandidat *key position team leader* menggunakan metode *human asset value matrix* (studi Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan).

3. Studi Pustaka

Untuk mendukung dan memperkuat penelitian ini, peneliti mengumpulkan data-data, teori, pendapat, maupun hasil-hasil penelitian yang tertulis dan dianggap berkaitan atau relevan dengan penelitian ini. Sumber-sumber tersebut dapat diperoleh melalui berbagai literatur, baik buku, jurnal, artikel, maupun sumber-sumber dari web yang terpercaya.

Dari studi pustaka peneliti dapat membandingkan hasil penelitian yang diperoleh di lapangan dengan rujukan informasi yang diperoleh dalam hasil penelitian atau pengamatan para ahli sebelumnya.

Berikut adalah diagram alur prosedur pengumpulan data, yaitu:



Gambar 2. Diagram Alur Prosedur Pengumpulan Data

Paradigma menurut Sugiyono (2011) adalah suatu cara pandang untuk memahami kompleksitas dunia nyata. Paradigma tertanam kuat dalam sosialisasi para penganut dan praktisinya, paradigma menunjukkan pada mereka apa yang penting, abash, dan masuk akal. Paradigma juga bersifat normatif, menunjukkan kepada praktisinya apa yang harus dilakukan tanpa perlu melakukan pertimbangan eksistensial atau epistemologis yang panjang.

Paradigma yang digunakan di dalam penelitian ini adalah paradigma konstruktivisme. Paradigma konstruktivisme, yaitu paradigma yang hampir merupakan antithesis terhadap paham yang menempatkan pentingnya pengamatan dan objektivitas dalam menemukan suatu realitas atas ilmu pengetahuan. Secara ontologis, aliran ini menyatakan bahwa realitas itu ada dalam

beragam bentuk konstruksi mental yang didasarkan pada pengalaman sosial, bersifat lokal, dan spesifik, serta tergantung pada pihak yang melakukannya.

Paradigma konstruktivisme menurut Sugiyono (2011) memandang ilmu sosial sebagai analisis sistematis atas “*socially meaningful action*” melalui pengamatan langsung terhadap aktor sosial dalam setting yang alamiah, agar dapat memahami dan menafsirkan bagaimana aktor sosial mencipta dan memelihara dunia sosial. Paradigma konstruktivisme memiliki beberapa kriteria yang membedakan dengan paradigma lainnya, yaitu ontologi, epistemologi, dan metodologi.

Dalam ontologi, paradigma konstruktivisme memandang kenyataan sebagai sesuatu yang relatif, di mana kenyataan ada dalam bentuk konstruksi mental manusia. Dalam epistemologi, paradigma konstruktivisme bersifat objektif, di mana suatu temuan merupakan hasil interaksi antara peneliti dan objek yang diteliti.

Menurut Sugiyono (2011) dalam metodologi, paradigma konstruktivisme menggunakan berbagai macam jenis pengkonstruksian dan menggabungkannya dalam sebuah konsensus. Tujuan penelitian dalam paradigmana konstruktivisme adalah

memahami dan membentuk ulang konstruksi-konstruksi yang saat ini dipegang (termasuk oleh peneliti itu sendiri). Diharapkan dengan menggunakan paradigma ini, peneliti dapat mengetahui analisis manajemen talenta kandidat *key position team leader* menggunakan metode *human asset value matrix* (studi Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan).

Menurut Sugiyono (2012: 244), analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Analisis juga dibantu dengan teori dasar yang dipilih untuk meakukan penelitian. Data yang sudah terkumpul kemudian diolah dan diaplikasikan dengan poin-poin dari teori yang digunakan dan kemudian disajikan secara sistematis agar mudah dipahami. Model analisis ini dikenal dengan metode perbandingan pola dimana teknik tersebut membandingkan

antara pola dari bukti empiris dengan pola terprediksi.

Triangulasi menurut Moleong (2012:330) adalah teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain di luar data itu sebagai pembanding terhadap data yang telah diperoleh.

Denzin (1978) dalam (Moleong, 2012:330) membedakan 4 (empat) macam triangulasi sebagai teknik keabsahan data. Empat macam cara triangulasi tersebut adalah triangulasi sumber, metode, penyidik, dan teori. Dalam penelitian ini, Peneliti menggunakan metode triangulasi sumber data untuk menguji validitas data mengenai manajemen talenta kandidat *key position team leader* menggunakan metode *human asset value matrix* (studi Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan).

Triangulasi sumber menurut Patton (1987:331) dalam Moleong (2012:330). berarti membandingkan dan mengecek kembali derajat kepercayaan informasi yang diperoleh melalui alat dan waktu yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

Triangulasi sumber data menurut Patton (1987:331) dalam Moleong (2012:330) dapat dilakukan dengan langkah sebagai berikut:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil statement yang diperoleh;
2. Membandingkan apa yang dikatakan antara seseorang dengan yang lainnya secara pribadi;
3. Membandingkan apa yang dikatakan (sinkronis) dengan situasi yang pernah terjadi (diakronis);
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang;
5. Membandingkan hasil pengamatan dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

Melalui tahapan di atas akan didapatkan jawaban yang menjadi tujuan penelitian melalui cara-cara ilmiah. Adapun yang digunakan dalam penelitian ini terkait triangulasi sumber data yaitu pada poin:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil statement yang diperoleh;
2. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang;
3. Membandingkan hasil pengamatan dengan isi suatu dokumen yang berkaitan.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil Pemetaan Talenta *Key Positions Team Leader* Pada *Human Asset Value Matrix* di Perusahaan Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di Jakarta Selatan.

Penelitian ini mengambil data karyawan dari level supervisor hingga manager dengan jumlah 65 orang. Kami menggunakan metode *Human Asset Value Matrix (HAV)* yang merupakan suatu metode yang digunakan untuk memetakan karyawan berdasarkan Kinerja dan Potensi.

Melalui matrix HAV ini menghasilkan lima tipe karyawan dengan perencanaan pengembangan individu (*individual development plan*) yang spesifik untuk setiap individu, antara lain:

1. *Star*: Tipe ini memiliki kinerja tinggi dan potensi juga tinggi, memberikan kepercayaan lebih melalui penugasan-penugasan baru yang sesuai dengan potensi yang tinggi.
2. *Star Candidate*: Potensi yang tinggi namun kinerjanya rata-rata atau potensi sedang tapi kinerja tinggi, pengembangan dilakukan melalui rencana bagaimana bergerak menuju ke posisi terbaiknya itu tipe *Star* dan memberikan extra coaching untuk mencapainya dan dapat dilakukan melalui pendekatan pengembangan

khusus di potensi yang kurang dengan memberikan penugasan-penugasan khusus yang menantang.

3. *Carrier Person*: Kinerja yang sedang hingga tinggi namun potensinya rendah, tipe ini sulit untuk dikembangkan karena potensi yang sudah terbatas, tindakan pengembangan untuk karyawan seperti ini tetap dipertahankan di posisinya
4. *Problem Employee*: Potensi yang tinggi namun kinerja yang rendah, perlu dilakukan *coaching counselling* dan rotasi penempatan pegawai, dimungkinkan karyawan memiliki potensi yang berbeda dengan posisi dia saat ini
5. *Deadwood*: Kinerja dan potensi yang rendah, secara umum karyawan dengan tipe seperti ini dapat dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan selama kurang lebih 6 (enam) Bulan dari bulan September 2022 hingga Maret 2023 dengan menggunakan data primer dan data sekunder.

Data primer diperoleh melalui pengamatan langsung di perusahaan dengan cara wawancara pada pihak perusahaan yang terkait dengan sumber daya manusia dan hasil kinerja dan potensi

yang sudah dilaksanakan dalam waktu tertentu. Sedangkan data sekunder diperoleh melalui sumber-sumber lain seperti buku, teori, literatur, yang berkaitan dan bermanfaat untuk mendukung penelitian.

Data sekunder mencakup gambaran umum perusahaan, data tentang sejarah dan perkembangan perusahaan, struktur organisasi perusahaan, tenaga kerja, penilaian kinerja dan pengembangan individu karyawan yang diperoleh dari literatur serta laporan-laporan perusahaan.

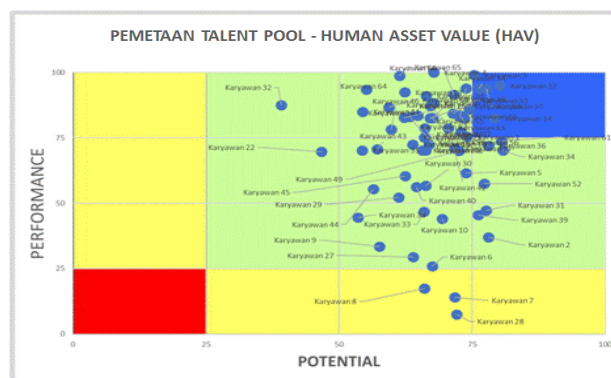
Nilai potential diperoleh dengan

No	Tipe	Jumlah Karyawan
1	Star	4
2	Star Candidate	47
3	Carrier Person	11
4	Problem Employee	3
Grand Total		65

melakukan *assessment* dengan kategori hasil nilai test dari angka 0 hingga 100, sedangkan nilai *performance* diperoleh dengan melakukan penilaian kinerja 360 sehingga dari hasil perhitungan pengolahan data penilaian potensi dan kinerja, yaitu diperoleh empat tipe karyawan, terdiri dari tipe *star*, *star candidate*, *carrier person*, dan *problem employee*.

Pemetaan ini dapat menjadi dasar dalam menindaklanjuti proses berikutnya dalam upaya pengembangan setiap individu untuk mencapai pengembangan

potensi yang optimal. Berikut gambaran matrix HAV dengan menggunakan 16 Box dari hasil pengukuran potensi dan kinerja, yaitu :



Gambar 3. *Human Asset Value Matrix*

Berikut tabel klasifikasi tipe karyawan berdasarkan Matrix *Human Asset Value* (HAV), yaitu:

Tabel 2 Tipe Karyawan Berdasarkan Matrix HAV

Dari tabel di atas menerangkan bahwa, hasil tersebut terutama untuk karyawan dengan tipe *Star* dan *Star Candidate* akan menjadi prioritas perusahaan untuk dilakukan pengembangan agar dapat menduduki *Key Position Team Leader* dan berkontribusi bagi peningkatan produktivitas perusahaan. Sedangkan untuk tipe *carrier person* dan *problem employee* perlu dilakukan observasi dan evaluasi kepada karyawan dalam tipe tersebut agar mengetahui yang

menjadi GAP untuk memperoleh penanganan dalam upaya meningkatkan potensi dan kinerja yang dimiliki saat ini.

Berdasarkan hasil tabel analisa diatas, bahwa nilai potensi dan kompetensi hasil *assessment* pada pemetaan jabatan *team leader* diketahui sesuai dengan kuadran HAV dan pemetaan *key position* di dalam organisasi.

Hasil pemetaan pada HAV Matrix menunjukkan bahwa kategori *Star* yang termasuk dalam kategori yang akan dilakukan pengembangan secara cepat sebanyak 6% dimana ada 4 (empat) personil yang siap mendapatkan promosi jabatan yang cukup strategis dan menjadi *future leader*. Terdapat 47% untuk posisi *Star Candidate* dimana 47 orang sudah memenuhi target dan berpotensi untuk dikembangkan hanya saja perlu ada pelatihan yang dapat mendukung kinerja dan pengembangan sesuai posisi saat ini perlu adanya penugasan yang lebih bervariasi baik di dalam unit dan lintas bidang agar produktivitas dapat meningkat. Pada kategori *Carrier Person* terdapat 17% yang tetap harus dipertahankan pada posisi saat ini dan yang terakhir terdapat 5% kategori *Problem Employee* perlu dilakukan *coaching counselling* dan rotasi penempatan pegawai untuk kategori tersebut. Terakhir adalah kategori

Deadwood berjumlah 0% dimana tidak ada karyawan yang termasuk dalam kategori tersebut.

Dengan gambaran pada matrix tersebut, maka klasifikasi tipe karyawan menjadi bagian dalam penentuan Pemetaan Talenta yang akan diberikan pengembangan secara *skill* dan *knowledge* serta *attitude* melalui Program Talent Manajemen dalam beberapa waktu sehingga dapat menempati posisi kunci dalam menempati jabatan yang ditetapkan. Upaya yang saat ini akan dilakukan yaitu pelaksanaan *leadership Development Program* sebagai tindak lanjut dari hasil pemetaan tersebut, sehingga dari pengembangan potensi karyawan tersebut akan menghasilkan kinerja terbaik untuk pencapaian tujuan organisasi.

SIMPULAN

Human Asset Value Matrix (HAV) yang merupakan suatu metode yang digunakan untuk memetakan karyawan berdasarkan Kinerja dan Potensi.

Melalui matrix HAV ini menghasilkan lima tipe karyawan dengan perencanaan pengembangan individu (*individual development plan*) yang spesifik untuk setiap individu, antara lain: *Star*, *Star Candidate*, *Carrier Person*, *Problem Employee*, dan *Deadwood*. Pemetaan ini

dapat menjadi dasar dalam menindaklanjuti proses berikutnya dalam upaya pengembangan setiap individu untuk mencapai pengembangan potensi yang optimal.

Berdasarkan hasil matrix HAV menerangkan bahwa nilai potensi dan kompetensi hasil *assessment* pada pemetaan jabatan *team leader* diketahui sesuai dengan kuadran HAV dan pemetaan *key position* didalam organisasi. Hasil pemetaan pada HAV Matrix menunjukkan bahwa kategori *Star* yang termasuk dalam kategori yang akan dilakukan pengembangan secara cepat sebanyak 6% dimana ada sejumlah 4 (empat) personil yang siap mendapatkan promosi jabatan yang cukup strategis dan menjadi *future leader*. Terdapat 47% untuk posisi *Star Candidate* dimana berjumlah 47 orang sudah memenuhi target dan berpotensi untuk dikembangkan hanya saja perlu ada pelatihan yang dapat mendukung kinerja dan pengembangan sesuai posisi saat ini perlu adanya penugasan yang lebih bervariasi baik didalam unit dan lintas bidang agar produktivitas dapat meningkat. Pada kategori *Carrier Person* terdapat 17% yang tetap harus dipertahankan pada posisi saat ini dan yang terakhir terdapat 5% kategori *Problem Employee* perlu dilakukan *coaching counselling* dan rotasi penempatan pegawai untuk kategori tersebut. Terakhir adalah kategori *Deadwood* berjumlah 0% dimana tidak ada

karyawan yang termasuk dalam kategori tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Arini, Dewi Ulfah, Robby Kharisma, dan Khairunnisa. 2020. Analisis Rancangan Seleksi Talent Pool Dengan Metode Assessment Centre Pada Team Leader una Mendukung Talent Management Program di PT. Metraplaza Jakarta. Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen, Volume 7, Nomor 2.
- Azmi, Sitti Nur, Budi Sulistyono, dan Litasari Widyastuti. 2016. *Identifikasi Kriteria Talenta Dari Key Positions Level Kepala Bagian Menggunakan Metode Human Asset Value Matrix di PT X*. e-Proceeding of Engineering, Volume 3, Nomor 2.
- Bangun, Wilson. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Hubungan Industrial*. Jakarta: Erlangga.
- Gaol, Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia.
- Hermawan, Sofi Hanifah, Budhi Yogaswara, dan Litasari Widyastuti Suwarsono. 2018. *Analisis Potensi Dan Kinerja Kandidat Key Position Kepala SMA Kota Bandung Menggunakan Metode Human Asset Value Matrix*. e-Proceeding of Engineering, Volume 5, Nomor 2.
- Koesomowidjojo, Suci R.M. 2017. *Balance Scorecard: Model Pengukuran Kinerja dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.

- Muhyi, Herman Abdul, dkk. 2016. *HR Plan & Strategy Strategi Jitu Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Pella, Darmin Ahmad. 2016. *Problem Implementasi Strategi Temukan dan Atasi Penyebab kegagalan Implementasi Strategi di Organisasi Anda*. Jakarta: Aida Infini Maksima.
- Soemohadiwidjojo, Arini T. 2016. *Panduan Praktis Menyusun KPI*. Jakarta: Raih Asa Sukses
- Soemohadiwidjojo, Arini T. 2017. *Mudah Menyusun SOP*. Jakarta: Penebar Plus (Penebar Swadaya Group)
- Umam, Khaerul. 2018. *Perilaku Organisasi*. Bandung: CV Pustaka Setia
- Warman, Aditya. 2018. *Industrial Relations Issues, Industrial 4.0 Perspectives*. Jakarta: Pusat Studio Apindo
- Zainal, Veithzal Rivai, dkk. 2017. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada