

IDENTIFIKASI KRITERIA TALENTA DARI KEY POSITIONS LEVEL KEPALA BAGIAN MENGGUNAKAN METODE HUMAN ASSET VALUE MATRIX DI PT X

TALENT CRITERIA IDENTIFICATION FOR KEY POSITIONS OF HEAD OF DEPARTMENT LEVEL USING HUMAN ASSET VALUE MATRIX METHOD IN PT X

Sitti Nur Azmi F.¹, Budi Sulisty², Litasari Widyastuti³

^{1,2,3}Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

¹azmifadlr@gmail.com, ²budisulis@telkomuniversity.ac.id, ³litasari@telkomuniversity

Abstrak

PT X merupakan salah satu perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang manufaktur dan pengerjaan proyek untuk produk dan jasa teknologi. Memasuki tahun 2016, perusahaan mengalami perubahan organisasi dalam rangka melakukan pengembangan dan inovasi teknologi. Hal ini berdampak pada perubahan visi, misi, fokus bisnis dan struktur organisasi yang semula terdapat 21 divisi menjadi 13 divisi dan 1 tim setara divisi. Kondisi saat ini menunjukkan adanya fenomena kekosongan calon pemimpin pengganti pada delapan jabatan level Kepala Bagian disebabkan tidak adanya personel yang tepat untuk mengisi jabatan. Selain itu, persentase karyawan yang memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP) sebesar 11% untuk posisi manajerial dan operasional serta kendala keterbatasan individu untuk mencapai target kompetensinya menyebabkan sulit mencari calon pemimpin pengganti. Oleh karena itu, perlu dilakukan perencanaan kebutuhan dan kriteria karyawan. Perencanaan kebutuhan dan kriteria karyawan dalam rangka menerapkan program manajemen talenta diawali dengan mengidentifikasi kriteria talenta. Proses identifikasi kriteria mengutamakan pengisian *key positions* yang sangat berpengaruh terhadap aktivitas perusahaan. Hasil identifikasi kriteria talenta dari *key positions* akan dipetakan dalam *Human Asset Value (HAV) Matrix* berdasarkan kinerja dan potensi. Hasil identifikasi menunjukkan adanya 12 jabatan Kepala Bagian dengan 8 nama jabatan yang berbeda. Hasil pemetaan kriteria talenta dari kriteria Kepala Bagian pada *HAV Matrix* di PT X terbagi ke dalam profil *Star Player* sebanyak 7 jabatan dan profil *Rising Star* sebanyak 1 jabatan.

Kata Kunci : manajemen talenta, pemetaan talenta, matriks HAV, potensi, kinerja

Abstract

PT X is one of the State Owned Enterprises (SOEs) which is engaged in manufacturing and construction projects for technology products and services. Entering 2016, the company experienced organizational changes in order to conduct development and technological innovation. This resulted in a change of vision, mission, business focus and organizational structure that originally there were 21 divisions to 13 divisions and 1 team equals to division. Current conditions indicate the existence of a vacancy phenomenon aspiring leaders at eight positions replacement level due to absence of the Department Head of the right personnel to fill the positions. In addition, the percentage of employees who entered the Retirement Preparation Period (MPP) by 11% for managerial and operational positions limitations and constraints of individuals to achieve competency cause difficult to find candidates for a replacement leader. Therefore, it is necessary to plan employee demand and criteria. Planning needs and criteria of employees in order to implement a program of talent management begins with identifying criteria of talents. The process of identification of priority criteria for filling key positions which influenced the company's activities. The results of the talent identification criteria of key positions will be mapped in the Human Asset Value (HAV) Matrix based on performance and potential. The identification results showed 12 positions Department Head of the eight different titles. The results of the mapping criteria for the talents of the criteria of the Department Head of the HAV Matrix PT X is divided into profiles *Star Player* by 7 positions and profiles *Rising Star* by 1 position.

Keywords : talent management, talent mapping, HAV Matrix, potential, performance

1. Pendahuluan

Perusahaan adalah sekumpulan kegiatan yang dilaksanakan untuk merancang, membuat, memasarkan, mengantarkan, dan mendukung produknya dimana setiap kegiatan dapat digambarkan dalam rantai nilai yang terdiri dari infrastruktur perusahaan, manajemen Sumber Daya Manusia (SDM), pengembangan teknologi, pengadaan, *inbound* dan *outbound logistic*, operasi, pemasaran dan penjualan serta pelayanan^[1]. Berdasarkan

Porter's Value Chain Analysis, aktivitas perusahaan dibagi menjadi aktivitas utama dan aktivitas pendukung yang masing-masing memiliki fungsi untuk menjalankan aktivitas bisnis perusahaan dan mengantarkan nilai mulai dari *supplier* hingga sampai ke *customer* pada proses produksi yang berpengaruh terhadap pendapatan (*margin*) perusahaan. Proses apa pun, baik manufaktur maupun jasa, dikerjakan manusia. Manusia lah yang menentukan kualitas proses, produk dan layanan, persepsi kualitas di mata konsumen dan menentukan pangsa pasar^[2].

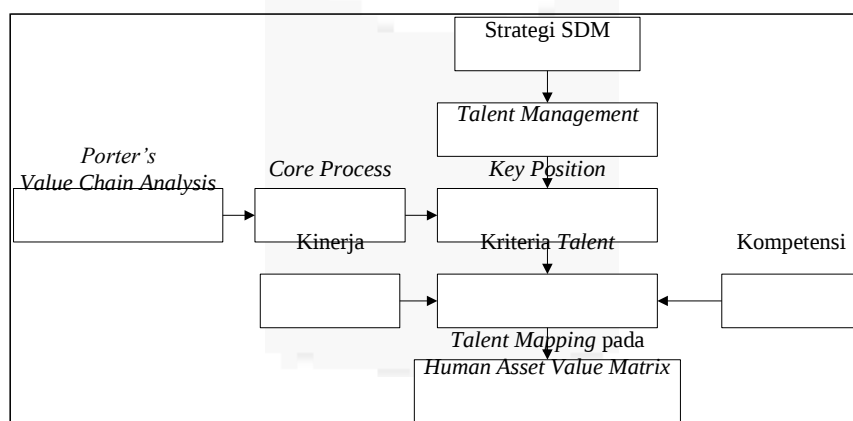
PT X merupakan Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang menjalankan bisnisnya secara umum di bidang teknologi. Dalam menghadapi tuntutan perubahan organisasi yang cepat, maka di tahun 2016 PT X memiliki visi “*Smart Innovation for Better Life*” yang menunjukkan bahwa perusahaan terus melakukan pengembangan dan inovasi teknologi untuk menunjang kehidupan dengan *tagline* perusahaan “*Trusted Partner*”. Perusahaan sebelumnya beroperasi di bidang manufaktur di tahun 1974-1988, kemudian berubah menjadi sistem integrator di tahun 1998-2014, dan kini menjadi revitalisasi manufaktur dimana perusahaan ingin membuat industri manufaktur kembali menjadi bisnis vital perusahaan. Dampak dari perubahan organisasi yang besar ditandai dengan adanya perubahan struktur organisasi perusahaan berupa jumlah divisi yang sebelumnya terdapat 21 divisi berkurang menjadi 13 divisi dan satu tim setara divisi. Pengurangan jumlah divisi dilakukan dengan menggabungkan beberapa divisi yang memiliki deskripsi pekerjaan yang hampir sama dan menghilangkan divisi yang sudah tidak sesuai dengan keadaan lingkungan bisnis. Berdasarkan kondisi eksisting, terdapat beberapa fenomena ketersediaan SDM di perusahaan seperti adanya posisi kosong pada level jabatan Kepala Bagian sebanyak 8 posisi pada struktur organisasi yang baru dikarenakan tidak adanya personel yang tepat untuk mengisi jabatan. Selain itu, adanya permintaan pengunduran diri dari jabatan yang diajukan serta total persentase karyawan yang memasuki Masa Persiapan Pensiun (MPP) sebesar 11% baik di level manajerial maupun operasional di tahun 2016 menyebabkan perusahaan kesulitan mencari personel yang tepat. Perusahaan perlu menerapkan rangkaian program manajemen talenta yang diawali dengan pemetaan talenta pada posisi kunci yang diperlukan untuk membuat keputusan talenta dengan memetakan talenta ke dalam profil-profil tertentu berdasarkan potensi dan kinerja dalam metode pemetaan *Human Asset Value (HAV) Matrix*. Penggunaan pemetaan talenta memudahkan perusahaan untuk dapat segera mengidentifikasi dan merekomendasikan karyawan untuk mengisi posisi internal yang kosong dalam organisasi dan menghindari keterlambatan proses penempatan pada posisi dan menurunkan biaya untuk mengisi posisi kosong dalam waktu yang lebih singkat^[2].

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, diketahui bahwa terdapat masalah berupa kriteria talenta yang tepat untuk mengisi jabatan *key positions* tertentu sehingga perlu dilakukan pemetaan *talent pool*. Rumusan masalah yang akan dijawab dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana rancangan atribut dimensi potensi dan kinerja *key positions* Kepala Bagian di PT X?
2. Bagaimana kriteria profil talenta pada *Human Asset Value Matrix* yang akan digunakan dalam pemetaan *key positions* Kepala Bagian di PT X?
3. Bagaimana hasil pemetaan kriteria talenta *key positions* Kepala Bagian pada *Human Asset Value Matrix* di PT X?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian adalah :

1. Merancang alat ukur atribut dimensi potensi dan kinerja *key positions* di PT X.
2. Menentukan kriteria profil talenta pada *Human Asset Value Matrix* yang akan digunakan dalam pemetaan *key positions* di PT X.
3. Merancang pemetaan kriteria talenta *key positions* Kepala Bagian pada *Human Asset Value Matrix* di PT X.



Gambar 1. Model Konseptual

2. Identifikasi Kriteria Talenta dari Key Positions

2.1 Penentuan Key Positions

Tahap awal yang dilakukan untuk melakukan pemetaan talenta adalah dengan menentukan jabatan *Key positions* yang akan dipetakan dalam *Human Asset Value Matrix*. Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bagian Pengembangan Organisasi, terdapat delapan divisi yang paling berpengaruh terhadap naik turunnya kinerja bisnis perusahaan yaitu *Account Team*, *Sales and Marketing Support*, Pengembangan Produk, *Project 1*, *Project 2*, *Material Management*, Produksi dan Operasi, dan Pengembangan Bisnis.

Tabel 2. Kelompok Divisi Berdasarkan Analisis Rantai Nilai Porter

Aktivitas Utama	Aktivitas Pendukung
1. Tim Account	1. Pengembangan Bisnis
2. Sales and Marketing Support	2. Pengembangan Produk
3. Project 1	3. Sekretaris Perusahaan dan Hukum
4. Project 2	4. Human Capital Management (HCM)
5. Material Management	5. Satuan Pengawasan Intern (SPI)
6. Produksi dan Operasi	6. Pengadaan
	7. Teknologi Informasi dan Umum
	8. Keuangan dan Akuntansi

Delapan divisi yang berpengaruh terhadap kinerja bisnis perusahaan merupakan divisi-divisi yang termasuk ke dalam *core process* perusahaan. Jalannya roda bisnis perusahaan tergantung pada perencanaan arah dan strategi perusahaan berikut dengan rencana pengembangan produk dan jasa teknologi yang akan dibuat. Produk dan jasa yang ditawarkan akan diproduksi maupun dikerjakan dalam bentuk proyek tergantung dengan permintaan pelanggan yang berkaitan dengan proses merubah *input* menjadi *output*. Berdasarkan penjelasan aktivitas utama di atas, berikut kesimpulan *key positions* dari Kepala Bagian pada PT X pada Tabel IV.4.

Tabel 3. Key Positions Kepala Bagian di PT X

Divisi	Jabatan Kepala Bagian	Stream
Material Management	Gudang dan Pengangkutan	Logistic
Produksi dan Operasi	Operasi	Project Management & Operation
	Produksi	Production
Project 1	Project Engineering 1	IT & Engineering
Project 2	Project Engineering 2	
Account Team	Account 1 Manager	Sales & Marketing
	Account 2 Manager	
	Account 3 Manager	
	Account 4 Manager	
Sales and Marketing	Perencanaan dan Pengendalian Penjualan	
Pengembangan Bisnis	Perencanaan Strategis	Business & Product Management
Pengembangan Produk	Product Management	Business & Product Management

2.2 Perhitungan Nilai Potensi

Perhitungan nilai total potensi diawali dengan menentukan bobot masing-masing indikator pada *soft competencies* dan *hard competencies*. Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk memperoleh skor masing-masing indikator berdasarkan level target prasyarat dan level maksimum pada indikator setiap jabatan dengan rumus berikut :

$$Skor = \frac{Target\ Prasyarat}{Target\ Maksimum} \times Skor\ Maksimum \quad (1)$$

Setelah mendapat skor masing-masing indikator, dilakukan perhitungan untuk memperoleh nilai masing-masing indikator dengan mengalikan bobot dengan skor. Kemudian setelah masing-masing indikator telah memiliki nilai, dilakukan penjumlahan untuk masing-masing kategori, baik *soft competencies* maupun *hard competencies*. Terakhir, lakukan penjumlahan kedua kategori dengan mempertimbangkan bobotnya yang masing-masing sebesar 50% berdasarkan ketetapan perusahaan dengan rumus berikut :

$$\begin{aligned} \text{Total Nilai Potensi} &= (50\% \times \text{Total Nilai Soft Competencies}) \\ &+ (50\% \times \text{Total Nilai Hard Competencies}) \end{aligned} \quad (2)$$

Contoh perhitungan kriteria potensi dijelaskan sebagai berikut :

Skor Indikator *Customer Service Orientation* = $(7/9) \times 5 = 3.889$

Nilai Indikator *Customer Service Orientation* = $3.889 \times 0.20 = 0.778$

Hal yang sama dilakukan pada setiap indikator-indikator *soft competencies* dan *hard competencies*. Kemudian masing-masing nilai indikator dijumlahkan menurut kategorinya dan rumus seperti berikut :

Total Nilai *Soft Competencies* = $0.778 + 1.125 + 0.893 + 0.833 = 3.629$

Total Nilai *Hard Competencies* = $0.667 + 1.000 + 0.833 + 0.833 = 3.333$

Total Nilai Potensi = $(50\% \times 3.629) + (50\% \times 3.333) = 3.481$

Hasil pengolahan data kriteria potensi ditunjukkan pada Tabel IV.5 berikut.

Tabel 4. Contoh Penilaian Potensi Kepala Bagian Perencanaan Strategis

Stream : Business & Product Development						
Jabatan : Kepala Bagian Perencanaan Strategis						
Soft Competences (Bobot = 50%)						
No	Indikator	Bobot	Target	Maks.	Skor	Nilai
1	Customer Service Orientation	0.30	7	9	3.889	1.167
2	Impact and Influence	0.20	6	8	3.750	0.750
3	Information Seeking	0.25	5	7	3.571	0.893
4	Initiative	0.25	6	9	3.333	0.833
Total		1				3.643
Hard Competences (Bobot = 50%)						
No	Indikator	Bobot	Target	Maks.	Skor	Nilai
1	Product Knowledge	0.20	4	6	3.333	0.667
2	Business Development	0.30	4	6	3.333	1.000
3	Organization Development & Management	0.25	4	6	3.333	0.833
4	HR Plan & Strategy	0.25	4	6	3.333	0.833
Total		1				3.333
Total Nilai Potensi						3.488

Nilai bobot pada diberikan berdasarkan perbandingan indikator satu dengan lainnya yang lebih berpengaruh. Sedangkan target diberikan berdasarkan level yang dipersyaratkan bagi jabatan ini yang harus dicapai oleh pemegang jabatan. Indikator *Customer Service Orientation* memiliki bobot terbesar pada kategori *soft competencies* karena memiliki peran yang lebih besar sebagai Kepala Bagian karena jabatan ini menuntut untuk memberikan hasil kerja berupa strategi bisnis perusahaan yang akan berdampak bagi pelanggan perusahaan lain maupun di dalam organisasi sendiri. Berdasarkan perhitungan di atas, maka total nilai potensi pada jabatan Kepala Bagian Perencanaan Strategis adalah 3.481.

Perhitungan nilai total kinerja diawali dengan menentukan bobot masing-masing indikator pada kinerja utama dan kinerja pokok. Bobot yang bernilai sama diasumsikan memiliki tingkat kepentingan yang sama sehingga apabila

dijumlahkan pada setiap kategori bernilai satu. Pada kriteria kinerja, nilai target untuk masing-masing indikator pada kategori kinerja utama dan kinerja pokok berkisar antara 75% - 100% mengacu pada target dan realisasi pencapaian kinerja perusahaan tahun 2015. Selanjutnya dilakukan perhitungan untuk memperoleh skor masing-masing indikator berdasarkan nilai target dan nilai maksimum indikator setiap jabatan mengacu pada penilaian Standar Kinerja Individu (SKI) dengan rumus berikut :

$$\text{Skor} = \frac{\text{Nilai Tercapai}}{\text{Nilai Maksimal}} \times \text{Skor Maksimal} \quad (3)$$

Setelah mendapat skor masing-masing indikator, dilakukan perhitungan untuk memperoleh nilai masing-masing indikator dengan mengalikan bobot dengan skor. Kemudian setelah masing-masing indikator telah memiliki nilai, dilakukan penjumlahan untuk masing-masing kategori, baik kinerja utama dan kinerja pokok. Terakhir, lakukan penjumlahan kedua kategori dengan mempertimbangkan bobotnya yang masing-masing sebesar 60% dan 40% dengan rumus berikut :

$$\text{Total Nilai Kinerja} = (60\% \times \text{Total Nilai Kinerja Utama}) + (40\% \times \text{Total Nilai Kinerja Pokok}) \quad (4)$$

2.3 Perhitungan Nilai Kinerja

Target pada indikator kinerja Kepala Bagian ditentukan dari KPI RKAP dan Realisasi Tahun 2015 PT X. Asumsi pada KPI digunakan untuk merepresentasikan beban jabatan sehingga besaran target jabatan tidak jauh berbeda dengan besaran nilai target dan realisasi pencapaian pada KPI.

Contoh perhitungan kriteria potensi adalah sebagai berikut :

Skor Indikator 'menyusun *blue print new business*' = $(83/120) \times 5 = 3.458$

Nilai Indikator 'menyusun *blue print new business*' = $3.458 \times 0.2 = 0.692$

Hal yang sama dilakukan pada setiap indikator-indikator kinerja utama dan kinerja pokok. Kemudian masing-masing nilai indikator dijumlahkan menurut kategorinya dengan rumus seperti berikut :

Total Nilai Kinerja Utama = $0.692 + 1.210 + 0.885 + 0.667 = 3.454$

Total Nilai Kinerja Pokok = $0.833 + 0.833 + 0.833 + 0.833 + 0.833 = 4.167$

Total Nilai Kinerja = $(60\% \times 3.454) + (40\% \times 4.167) = 3.739$

Hasil pengolahan data kriteria kinerja ditunjukkan pada Tabel IV.7 berikut.

Tabel 5. Penilaian Kinerja Kepala Bagian Perencanaan Strategis

Stream : Business & Product Development						
Jabatan : Kepala Bagian Perencanaan Strategis						
Kinerja Utama (Bobot = 60%)						
No	Indikator	Bobot	Target	Maks.	Skor	Nilai
1	Melakukan survey, analisa perkembangan bisnis dan teknologi serta menyusun perencanaan <i>create new business</i> sesuai RJPP	0.2	83%	120%	3.458	0.692
2	Menyusun dan merekomendasikan <i>blue print new business</i> yang akan mempengaruhi kinerja perusahaan ke unit terkait untuk diimplementasikan ke lini produksi	0.35	83%	120%	3.458	1.210
3	Menjalin kerjasama dengan supplier, mitra dan vendor untuk mendukung lancarnya proses pengembangan bisnis dan teknologi sesuai kebutuhan perusahaan	0.25	85%	120%	3.542	0.885
4	Memantau dan mengevaluasi implementasi <i>new business and technology</i>	0.2	80%	120%	3.333	0.667
Total		1				3.454
Kinerja Pokok (Bobot = 40%)						
No	Indikator	Bobot	Target	Maks.	Skor	Nilai
1	Melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh atasan	0.2	100%	120%	4.167	0.833

2	Melaporkan hasil atau perkembangan pelaksanaan tugas	0.2	100%	120%	4.167	0.833
3	Mendorong perbaikan dan peningkatan penerapan SMT (Sistem Manajemen Terintegrasi)	0.2	100%	120%	4.167	0.833
4	Merencanakan, mengorganisasikan, mengendalikan kegiatan yang berhubungan dengan implementasi SAP	0.2	100%	120%	4.167	0.833
5	Membina dan mengembangkan kompetensi karyawan di divisinya	0.2	100%	120%	4.167	0.833
Total		1				4.167
Total Nilai Kinerja						3.739

Nilai bobot pada diberikan berdasarkan perbandingan indikator satu dengan lainnya yang lebih berpengaruh. Sedangkan target diberikan berdasarkan besaran pencapaian yang harus dicapai oleh pemegang jabatan. Indikator menyusun *blue print new business* memiliki bobot terbesar pada kategori kinerja utama karena memiliki peran yang lebih besar sebagai Kepala Bagian karena jabatan ini menuntut untuk memberikan hasil kerja berupa rancangan strategi bisnis perusahaan yang akan berdampak bagi perusahaan. Berdasarkan keseluruhan perhitungan, maka total nilai kinerja pada jabatan Kepala Bagian Perencanaan Strategis adalah 3.739.

2.3 Hasil Pemetaan Kriteria Talenta Key Positions

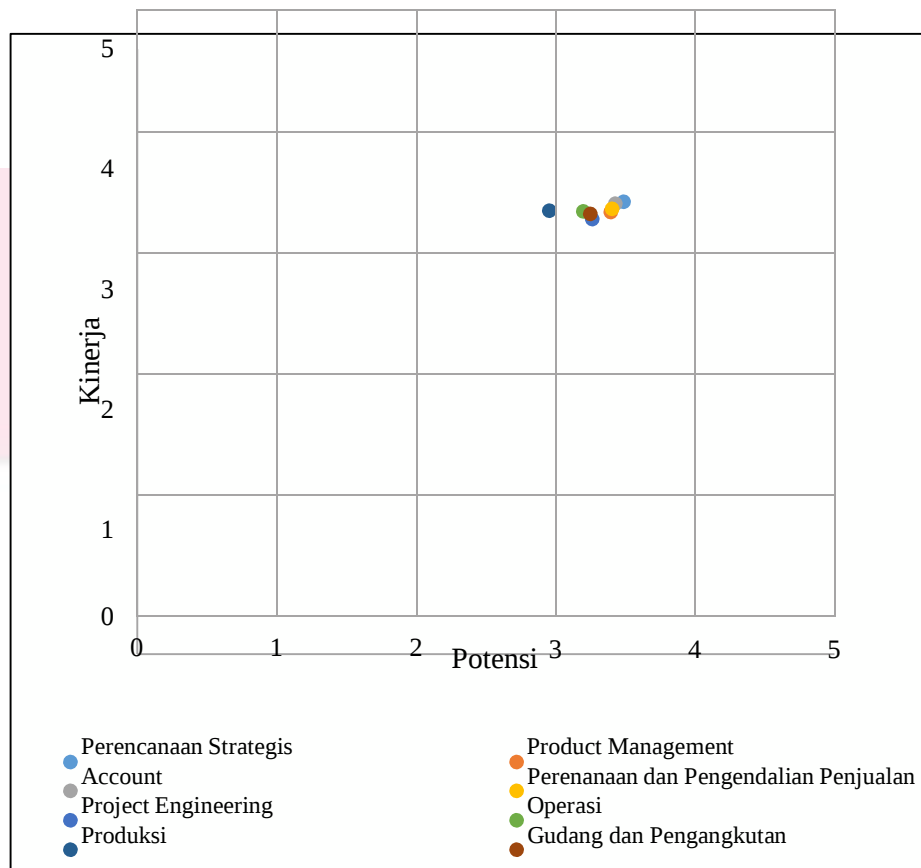
Hasil perhitungan pengolahan data yang diperoleh dari penilaian potensi dan kinerja telah berupa penyesuaian antara level penilaian eksisting dengan jumlah skala yang digunakan pada HAV Matrix yaitu 5 skala. Dari masing-masing jabatan diperoleh nilai yang menjadi masukan dalam pemetaan *talent key positions* berupa nilai potensi dan kinerja setiap Kepala Bagian seperti yang tertera pada Tabel IV.9 di bawah ini.

Tabel 6. Rekapitulasi Nilai Potensi dan Kinerja Key Positions Kepala Bagian

Kepala Bagian	Potensi	Kinerja
Perencanaan Strategis	3.481	3.739
<i>Product Management</i>	3.439	3.655
<i>Account</i>	3.430	3.723
Perencanaan dan Pengendalian Penjualan	3.407	3.682
<i>Project Engineering</i>	3.266	3.599
Produksi	2.956	3.667
Operasi	3.200	3.663
Gudang dan Pengangkutan	3.250	3.639

Berdasarkan nilai potensi dan kinerja yang diperoleh, dilakukan pemetaan terhadap masing-masing jabatan Kepala Bagian. Letak yang dihasilkan dari masing-masing titik potensi dan kinerja Kepala Bagian menunjukkan posisi kriteria talenta *key positions* yang dibutuhkan sesuai dengan kriteria penilaian perusahaan.

Hasil pemetaan pada HAV Matrix 5x5 menunjukkan bahwa setiap *key positions* Kepala Bagian terletak pada profil *Star Player* yang termasuk dalam kategori *Superior Group* dan *Rising Star* yang termasuk dalam kategori *Middle Group*. Pemetaan dapat dilihat pada Gambar IV.2.



Gambar 2. Hasil Pemetaan Kriteria Talenta

Bedasarkan hasil pemetaan *key positions* Kepala Bagian di atas, maka pengelompokan profil dan kategori jabatan dirangkum dalam Tabel 7. berikut.

Tabel 7. Hasil Pemetaan Talenta *Key positions*

Kepala Bagian	Profil	Kategori	Nilai Kinerja	Nilai Potensi
Perencanaan Strategis	Star Player	Rising Star	$3 < \text{Nilai} \leq 4$ High	$3 < \text{Nilai} \leq 4$ Very Good
Product Management				
Account				
Perencanaan dan Pengendalian Penjualan				
Project Engineering				
Operasi				
Gudang dan Pengangkutan				
Produksi	Rising Star	Middle Group	$3 < \text{Nilai} \leq 4$ Mid	$2 < \text{Nilai} \leq 3$ Very Good

3. Kesimpulan

3.1 Kesimpulan

Kesimpulan penelitian yang diperoleh untuk menjawab rumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Rancangan atribut dimensi potensi dan kinerja *talent pool* Kepala Bagian di PT X menggunakan skala nol sampai lima yang membagi lima kategori pada penilaian kinerja yaitu *poor*, *marginal*, *good*, *very good* dan *excellent*; dan potensi yaitu *very low*, *low*, *mid*, *high* dan *very high*.
2. Kriteria profil talenta pada *Human Asset Value Matrix* untuk *key positions* level Kepala Bagian masing-masing terdiri dari *soft competency* dan *hard competency* berdasarkan Direktori Kompetensi Tahun 2015 pada PT X untuk penilaian potensi serta kinerja utama dan kinerja pokok berdasarkan KPI RKAP Target dan Realisasi Tahun 2015 pada PT X untuk penilaian kinerja.

3. Kriteria setiap jabatan berbeda-beda meskipun berada pada profil *Human Asset Value Matrix* dimana *Rising Star* merupakan talenta yang membutuhkan kesempatan pengembangan dan tantangan dengan motivasinya yang besar dan *Star Player* sebagai talenta yang mampu mencapai target kinerja dengan memaksimalkan potensi. Hasil pemetaan *talent pool* Kepala Bagian pada *Human Asset Value Matrix* di PT X adalah Kepala Bagian Perencanaan Strategis, Kepala Bagian *Product Management*, Kepala Bagian *Account*, Kepala Bagian Perencanaan dan Pengendalian Penjualan, Kepala Bagian *Project Engineering*, Kepala Bagian Operasi dan Kepala Bagian Gudang dan Pengangkutan termasuk ke dalam profil *Star Player* pada kategori *Superior Group* dan Kepala Bagian Produksi termasuk ke dalam profil *Rising Star* pada kategori *Middle Group*.

3.2 Saran

Saran yang diberikan untuk perusahaan adalah sebagai berikut :

1. Melakukan evaluasi dalam penerapan manajemen kinerja dan penilaian kompetensi pada perusahaan yang mengacu pada usulan penerapan pemetaan talenta sehingga dapat mempersiapkan calon pemimpin pengganti pada jabatan *key positions* untuk menerapkan konsep manajemen talenta secara keseluruhan.
2. Mempersiapkan *talent pool* untuk menjadi kandidat pengisi *key positions* pada seluruh level jabatan.

Saran yang diberikan untuk penelitian selanjutnya diantaranya :

1. Penilaian indikator kinerja tidak hanya bersumber dari asumsi data sekunder, tetapi berdasarkan hasil penilaian kinerja pada perusahaan dengan metode yang telah diterapkan.
2. Melakukan pemetaan pada karyawan yang menduduki suatu jabatan *key positions* tertentu untuk menguji kesesuaian seseorang dengan posisinya menurut konsep pemetaan talenta dalam manajemen talenta.

Daftar Pustaka

- [1] Rufaidah, P. (2012). *Manajemen Strategik*. Bandung: Penerbit Humaniora.
- [2] Pella, D. A. & Inayati, A. (2011). *Manajemen Talenta: Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.