

## ANALISIS POTENSI DAN KINERJA KANDIDAT KEY POSITION KEPALA SMA KOTA BANDUNG MENGGUNAKAN METODE HUMAN ASSET VALUE MATRIX

### POTENCY AND PERFORMANCE ANALYSIS OF KEY POSITION BANDUNG HIGH SCHOOL PRINCIPAL CANDIDATE USING HUMAN ASSET VALUE MATRIX METHOD

Sofi Hanifah Hermawan<sup>1</sup>, Budhi Yogaswara<sup>2</sup>, Litasari Widyastuti Suwarsono<sup>3</sup>

<sup>1,2,3</sup>Prodi S1 Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Universitas Telkom

<sup>1</sup>[sofihh@student.telkomuniversity.ac.id](mailto:sofihh@student.telkomuniversity.ac.id), <sup>2</sup>[byogas@telkompdc.com](mailto:byogas@telkompdc.com), <sup>3</sup>[litasari@telkomuniversity.ac.id](mailto:litasari@telkomuniversity.ac.id)

#### Abstrak

Mencermati tentang mutu kepala sekolah, berdasarkan laporan Bank Dunia (1999), bahwa menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia disebabkan masih rendahnya tingkat profesionalisme kepala sekolah. Rendahnya profesionalisme diantaranya adalah karena masih lemahnya didalam cara pengangkatan. Untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan guru yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Hasil penilaian prestasi kerja dimanfaatkan sebagai dasar pertimbangan penetapan keputusan kebijakan pengelolaan karir.

Dalam rangka penemuan talenta tersebut, peneliti melakukan suatu rancangan *talent pool*. *Talent pool* untuk 1647 kandidat *key position* kepala sekolah SMA Kota Bandung menggunakan metode *human asset value matrix*. Hasil dari *talent management* ini, terdapat 41 orang yang masuk kedalam *talent pool*. Talenta ini tergolong *consistence star* (memiliki potensi dan kinerja tinggi). *Talent development* yang dapat diterapkan diantaranya ialah *job rotation* (memindahkan pegawai pada berbagai jabatan), *job enrichment* (menambah pekerjaan dengan kualitas atau kompleksitas), penugasan, sedangkan untuk pertumbuhan dan perkembangannya dapat diberikan beasiswa atau kursus.

**Kata kunci :** *talent management, human asset value matrix, talent pool, talent inventory, development*

#### Abstract

*Observing the quality of school principals, according to a World Bank report (1999), that the declining quality of schooling education in Indonesia is due to the low level of professionalism of principals. The low level of professionalism is because it is still weak in the way of appointment. To realize the implementation of governmental and development tasks required professional, responsible, honest and fair teachers through guidance that is implemented based on the system of work performance and career system focused on the system of work performance. The result of performance appraisal is used as the basis for consideration of decision of career management policy.*

*In order to discover the talent, the researcher undertook a talent pool design. Talent pool for 1647 candidates for key position of high school principals of Bandung City using human asset value matrix method. The results of this talent management, there are 41 people who entered into the talent pool. This talent is consistent star (has high potential and performance). Talent development that can be applied include job rotation, job enrichment (add work with quality or complexity), assignment, while for growth and development can be given scholarship or course.*

**Keywords :** *talent management, human asset value matrix, talent pool, talent inventory, development*

#### 1. Pendahuluan

Abad 21 ditandai dengan era keterbukaan, era dunia tanpa batas yang disebut dengan globalisasi. Dengan sendirinya, hanya manusia unggul yang dapat bertahan didalam kehidupan yang penuh persaingan dan menuntut kualitas, baik dalam produk maupun pelayanan pada kehidupan bersama. Lembaga pendidikan tidak dapat terlepas dari tantangan lingkungan abad 21 tersebut. Lembaga pendidikan memainkan peran yang sangat strategis sebagai institusi yang berfungsi mempersiapkan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas untuk menghadapi tantangan perubahan tata pergaulan dunia, khususnya kemajuan kehidupan masyarakat yang dipicu oleh perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, dan seni. Permasalahan yang sering muncul di dalam prosesnya adalah masih rendahnya mutu SDM dalam pengelolaan pendidikan, jika dalam lingkup persekolahan adalah masih rendahnya mutu guru dan kepala sekolah. Mencermati tentang mutu kepala sekolah, berdasarkan laporan Bank Dunia (1999), bahwa menurunnya mutu pendidikan persekolahan di Indonesia disebabkan masih rendahnya tingkat profesionalisme kepala sekolah sebagai manajer pendidikan di tingkat lapangan. Rendahnya profesionalisme diantaranya adalah karena masih lemahnya didalam cara pengangkatan kepala sekolah.

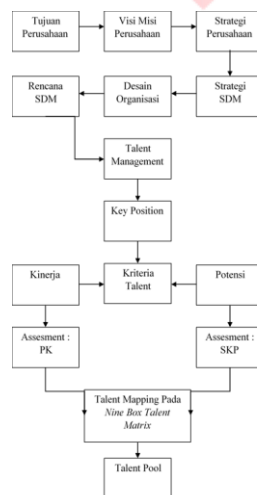
Berdasarkan pasal 12 ayat (2) Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang Perubahan Atas Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, tentang pokok-pokok kepegawaian, dinyatakan bahwa untuk mewujudkan penyelenggaraan tugas pemerintahan dan pembangunan diperlukan guru yang profesional, bertanggung jawab, jujur, dan adil melalui pembinaan yang dilaksanakan berdasarkan sistem prestasi kerja dan sistem karir yang dititik beratkan pada sistem prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja terdiri atas unsur : (1) Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dengan bobot nilai 60% (enam puluh persen) dan (2) Perilaku Kerja (PK) dengan bobot nilai 40% (empat puluh persen).

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan sebelumnya, diketahui bahwa terdapat masalah berupa kriteria profil talenta yang tepat untuk *key position* kepala sekolah SMA di Kota Bandung sehingga perlu dilakukan pemetaan *talent pool*. Rumusan masalah yang akan dijawab dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana rancangan atribut dimensi potensi dan kinerja profil talenta pada *human asset value matrix* yang akan digunakan dalam pemetaan suksesi *key position* kepala sekolah SMA di Kota Bandung?
2. Bagaimanakah bentuk pelaksanaan *talent development* melalui *talent management* untuk *key position* kepala sekolah SMA di Kota Bandung?

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penulisan adalah :

1. Merancang atribut dimensi potensi dan kinerja profil talenta pada *human asset value matrix* yang akan digunakan dalam pemetaan suksesi *key position* kepala sekolah SMA di Kota Bandung, dan
2. Merancang bentuk pelaksanaan *talent development* melalui *talent management* untuk *key position* kepala sekolah



**Gambar 1 Model Konseptual**

SMA di Kota Bandung.

## 2. Dasar Teori /Material dan Metodologi/perancangan

Pendapat lainnya diutarakan oleh Pella dan Afifah (2011) yang mengartikan *talent management* sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu perusahaan yang bertujuan untuk memastikan tersedianya pasokan talenta serta menyelaraskan pegawai yang tepat dengan pekerjaan dan waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan serta prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan. Menurut Pella dan Inayati (2011) *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi *key position* pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

*Human asset value matrix* adalah suatu metode yang dapat digunakan perusahaan untuk meletakkan posisi dalam *talent mapping* dengan menggunakan metode penilaian potensi (*potential*) dan kinerja (*performance*). 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 terdiri atas sembilan kuadran 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.

### 2.1. Pengolahan Data Kriteria Profil Kandidat *Key Position* Kepala Sekolah

Kandidat kepala sekolah SMA Negeri di Kota Bandung adalah guru-guru dengan status kepegawaian PNS yang berpotensi dan berkinerja tinggi dengan lokasi kerja di kota yang sama. Sebelum melakukan identifikasi kriteria kandidat *key position* kepala sekolah ini, terlebih dahulu dilakukan pemetaan terhadap keseluruhan guru-guru SMA negeri di Kota Bandung yang berjumlah 1647 orang.

PENILAIAN CAPAIAN SASARAN KERJA PEGAWAI NEGERI SIPIL																	
Jangka Waktu Penilaian Januari - Desember 2017																	
NO	1. KEKATAN TUGAS JABATAN	AK	TARGET				AK	REALISASI				PENGHITUNGAN	NILAI CAPAIAN SKP				
			Kuant/ Output	Kual/ Mutu	Waktu	Biaya		Kuant/ Output	Kual/ Mutu	Waktu	Biaya						
3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14						
1	1. PENDEKIDIKAN: Mengikuti pendidikan dan memperoleh gelar/ijazah/akta (S-2)	0,000	0	Isiakh	0	0	bulan	-	0,000		Isiakh	0	0	bulan	-	40/0/0/0	40/0/0/0
2	2. PEMBELAJARAN (BIMBINGAN DAN TUGAS TERSTENDI: 1) Melaksanakan proses pembelajaran	29,750	1	Paket PKG	100	12	bulan	-	29,750	1	Paket PKG	80	12	bulan	-	256	85,33
3	2) Melaksanakan proses bimbingan (Mentoring oleh guru BK)	0,000	0	Paket PKG	0	0	bulan	-	0,000		Paket PKG			bulan	-	40/0/0/0	40/0/0/0
4	3) Melaksanakan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah (Mencakupi: Kegiatan sukarela, Wakil Kepala Sekolah, Kepala Perpustakaan, Kepala Laboratorium, Wakil Ketua, Menyusun Kurikulum, Pengawas pendita dan evaluasi terhadap proses hasil belajar, Membimbing guru pemula, Mendampingi siswa dalam kegiatan ekstrakurikuler, Pembimbing pada penyusunan publikasi ilmiah dan karya inovatif) (Jumlah satu, satu)	1,488	1	Paket PKG	100	12	bulan	-	1,488	1	Paket PKG	82	12	bulan	-	258	86,00
5	3. PENGEMBANGAN KEPROFESIAN BERKELANJUTAN (PKB): 1) Melaksanakan pengembangan diri: 1.1. Mengikuti Diblat (Lansanya antara 30 - 80 jam)	2,000	2	Sertifikat	100	12	bulan	-	2,000	2	Sertifikat	82	12	bulan	-	258	86,00
6	1.2. Kegiatan sukarela guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian guru (sukarela/tata sel sebagai peserta pada seminar/workshop/forum)	0,200	2	Sertifikat	100	12	bulan	-	0,200	2	Sertifikat	80	12	bulan	-	256	85,33
7	2) Melaksanakan publikasi ilmiah: 2.1. Menjadi mata sumber pada seminar/pertemuan	0,000	0	Karya tulis	0	0	bulan	-	0,000		Karya tulis			bulan	-	40/0/0/0	40/0/0/0
8	3) Melaksanakan Karya Inovatif: 3.3. Memodifikasi alat pelajaran (Rancangan/konstruksi)	0,000	1	Hasil karya	100	12	bulan	-	0,000	1	Hasil karya	80	12	bulan	-	256	85,33
Jumlah Angka Kredit / AK (yang belum dikurangi target)			33,538	0	0	0	0	0	33,438	0	0	0	0	0	0	40/0/0/0	40/0/0/0
9	4. PENINJAU TUGAS GURU: 4. Memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang ditempuh (Pascasarjana (S-2))	0,000		Ijazah				0,000			Ijazah						0,17
10	5) Melaksanakan kegiatan yang mendulang tugas guru: Mendampingi siswa dalam berbagai kegiatan siswa	2,150		Laporan				2,150			Laporan						
11	6) Memperoleh penghargaan/tanda jasa: 3.1. Memperoleh penghargaan Satya Lencana Karya Satya 20 tahun	0,000		Piagam				0,000			Piagam						2
Jumlah AK (yang tercapai/realisasi)			35,588					35,588									
Nilai Capaian SKP												87,77					
												(Bak)					

BUKU CATATAN PENILAIAN PERILAKU PNS			
No	Tanggal	Urutan	Nama/NIP dan Paraf Pejabat Penilai
1	Januari - Desember 2017	Penilaian SKP sampai dengan akhir Desember 2017 = 87,77 sedangkan penilaian perilaku kerjanya adalah sebagai berikut:	Kepala Sekolah
		Orientasi Pelayanan = 84,00 (Bak)	
		Integritas = 85,00 (Bak)	
		Komitmen = 89,00 (Bak)	
		Disiplin = 85,00 (Bak)	
		Kerjasama = 85,50 (Bak)	
		Kepemimpinan =	
		Jumlah = 428,5	
		Nilai Rata-rata = 85,70 (Bak)	

Sesuai dengan peraturan yang berlaku di DISDIK Provinsi Jawa Barat, seluruh guru akan dinilai dengan menggunakan pengukuran Prestasi Kerja yang terdiri dari Sasaran Kerja Pegawai (SKP) dan juga Perilaku Kerja (PK) seperti table di bawah ini.

Gambar 3 Format Penilaian SKP

Gambar 2 Format Penilaian PK

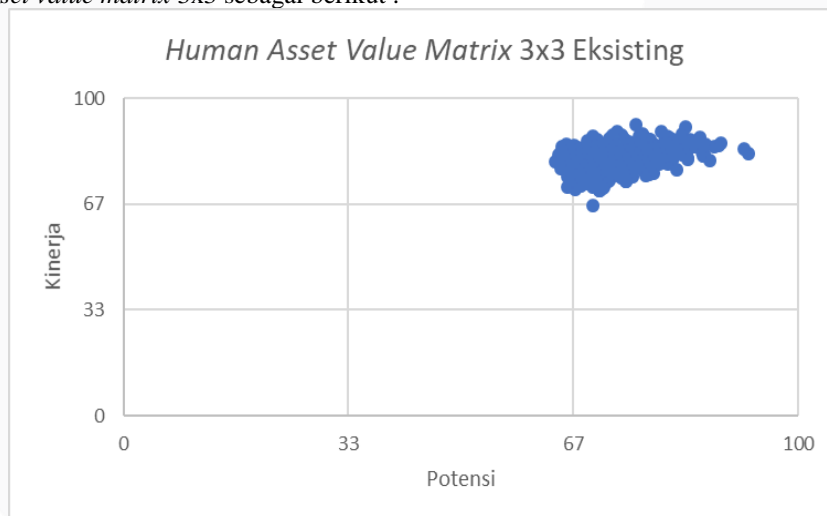
2.1. Kriteria Potensi dan Kinerja

Seperti telah diketahui sebelumnya, pengukuran prestasi kerja yang berasal dari SKP memiliki bobot sebesar 60% (enam puluh persen) dan PK memiliki bobot sebesar 40% (empat puluh persen). Dikarenakan seluruh variabel penilaian potensi berasal dari SKP, maka nilai pengukuran potensi diambil dari rata-rata pengukuran : (1) mengikuti pendidikan dan memperoleh gelar/ijazah/akta (S-2), (2) mengikuti diklat, (3) mengikuti kegiatan kolektif guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian guru, (4) melaksanakan publikasi ilmiah, (5) melaksanakan karya inovatif, (6) memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya (pascasarjana (S-2), dan (7) memperoleh penghargaan/tanda jasa.

Sedangkan untuk pengukuran kinerja menggunakan atribut-atribut dari SKP dan PK diantaranya ialah : (1) Melaksanakan proses pembelajaran, (2) Melaksanakan proses bimbingan, (3) Melaksanakan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah, (4) Melaksanakan kegiatan yang mendukung tugas guru, (5) Orientasi Pelayanan, (6) Integritas, (7) Disiplin, (8) Kerjasama, dan (9) Kepemimpinan.

2.2. Hasil Pemetaan Talent Pool

Setelah dilakukan penilaian dan perhitungan, masing-masing data potensi dan kinerja PNS ini dipetakan kedalam human asset value matrix 3x3 sebagai berikut :



Gambar 4 Hasil Pemetaan Talent Pool Eksisting

Dari hasil pemetaan kandidat key position kepala sekolah dengan menggunakan matriks 3x3, dapat terlihat bahwa hasil penilaian potensi dan kinerja pada nilai prestasi kerja membentuk data yang skewed atau mengelompok dalam grid tertentu saja yakni skewed pada grid future performance, high professional, dan consistence star. Talent mapping seperti ini tidak dapat dijadikan acuan untuk suksesi key position kepala sekolah karena tidak dapat terlihat

persebaran potensi dan kinerja guru-guru PNS SMA Kota Bandung karena semua talenta tergolong pada *over performance*, yang bertolak belakang dari teori yang sudah dipaparkan sebelumnya bahwa *top talent* pada umumnya hanya berisikan 3% dari keseluruhan populasi.

### 3. Pembahasan

#### 3.1. Pembobotan Atribut

Untuk membuat perancangan pengukuran potensi dan kinerja yang tepat yang berlaku di DISDIK Provinsi Jawa Barat, maka dilakukan pembobotan untuk tiap atribut yang diukur dengan menggunakan penghitungan metode *pairwise comparison* sebagai berikut :

**Tabel 1 Pembobotan Atribut Potensi**

Penilaian Kriteria							
	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7
N1	1	3	3	5	3	1	2
N2	0,33	1	2	2	1	1	2
N3	0,33	0,50	1	3	3	1	1
N4	0,20	0,50	0,33	1	1	2	2
N5	0,33	1,00	0,33	1,00	1	2	1
N6	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	1	2
N7	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,50	1
Jumlah	3,70	7,50	8,67	13,00	10,50	8,50	11,00

**Tabel 2 Pembobotan Atribut Kinerja**

Penilaian Kriteria										
	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	N15	N16	N17
N8	1	4	3	4	3	2	1	3	1	1
N9	0,25	1	1	4	4	3	3	3	1	2
N10	0,33	1,00	1	2	4	4	1	3	2	1
N11	0,25	0,25	0,50	1	3	1	1	3	2	2
N12	0,33	0,25	0,25	0,33	1	2	1	1	1	2
N13	0,50	0,33	0,25	1,00	0,50	1	1	3	1	2
N14	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1	1	1	1
N15	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	0,33	1,00	1	2	1
N16	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	0,50	1	1
N17	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1
Jumlah	6,00	9,00	8,83	14,67	19,00	15,83	12,00	19,50	13,00	14,00

Pertama, dibentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Menentukan susunan prioritas elemen adalah dengan menyusun perbandingan berpasangan yaitu membandingkan dalam bentuk berpasangan seluruh elemen untuk setiap sub hirarki. Perbandingan tersebut ditransformasikan dalam bentuk matriks. Membuat matriks perbandingan berpasangan memerlukan besaran-besaran yang mampu mencerminkan perbedaan antara faktor satu dengan faktor lainnya. Untuk menilai perbandingan tingkat kepentingan satu elemen terhadap elemen lainnya digunakan skala 1 sampai 9. Pendekatan *pairwise comparison* menggunakan skala Saaty mulai dari bobot 1 sampai 9. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan atau “*judgment*” dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Pada *pairwise comparison matrix* elemen-elemen pada matriks tersebut merupakan *judgment* dari *decision maker*. Seorang *decision maker* akan memberikan penilaian, mempersepsikan, ataupun memperkirakan kemungkinan dari sesuatu hal atau peristiwa yang dihadapi. Kemudian, data dinormalkan dengan membagi nilai dari setiap elemen di dalam matriks yang berpasangan dengan nilai total dari setiap kolom sebagai berikut :

**Tabel 3 Uji Konsistensi Atribut Potensi**

Uji Konsistensi										
	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	Priority Vector	Hasil Kali Matrix	HKM/PV
N1	1	3	3	5	3	1	2	0,28	2,30	8,11
N2	0,33	1	2	2	1	1	2	0,14	1,15	8,00
N3	0,33	0,50	1	3	3	1	1	0,14	1,17	8,22
N4	0,20	0,50	0,33	1	1	2	2	0,11	0,82	7,68
N5	0,33	1,00	0,33	1,00	1	2	1	0,11	0,85	7,78
N6	1,00	1,00	1,00	0,50	0,50	1	2	0,13	0,98	7,57
N7	0,50	0,50	1,00	0,50	1,00	0,50	1	0,09	0,67	7,79
Jumlah	3,70	7,50	8,67	13,00	10,50	8,50	11,00			

**Tabel 4 Uji Konsistensi Atribut Kinerja**

Uji Konsistensi													
	N8	N9	N10	N11	N12	N13	N14	N15	N16	N17	Priority Vector	Hasil Kali Matrix	HKM/PV
N8	1	4	3	4	3	2	1	3	1	1	0,19	2,35	12,41
N9	0,25	1	1	4	4	3	3	3	1	2	0,16	1,84	11,78
N10	0,33	1,00	1	2	4	4	1	3	2	1	0,13	1,59	11,85
N11	0,25	0,25	0,50	1	3	1	1	3	2	2	0,09	1,07	11,27
N12	0,33	0,25	0,25	0,33	1	2	1	1	1	2	0,07	0,74	11,08
N13	0,50	0,33	0,25	1,00	0,50	1	1	3	1	2	0,08	0,86	11,21
N14	1,00	0,33	1,00	1,00	1,00	1,00	1	1	1	1	0,08	0,90	11,43
N15	0,33	0,33	0,33	0,33	1,00	0,33	1,00	1	2	1	0,06	0,64	10,91
N16	1,00	1,00	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	0,50	1	1	0,07	0,86	11,54
N17	1,00	0,50	1,00	0,50	0,50	0,50	1,00	1,00	1,00	1	0,07	0,80	11,30
Jumlah	6,00	9,00	8,83	14,67	19,00	15,83	12,00	19,50	13,00	14,00			

Setelah melakukan normalisasi pada data potensi dan kinerja, kemudian dilakukan perhitungan *priority vector* dengan membagi nilai setiap atribut dengan jumlah keseluruhan nilai atribut yang ada. Setelah dilakukan uji konsistensi pada pairwise comparison, didapatkan bahwa :

1. Potensi  
Lamda = 7.88; CI = 0.15; RI = 1.41; dan CR = 0.1
2. Kinerja  
Lamda = 11.48; CI = 0.16; RI = 1.58; dan CR = 0.1

Nilai CR yang lebih kecil atau sama dengan 0,1 merupakan nilai yang mempunyai tingkat konsistensi yang baik dan dapat dipertanggungjawabkan. Dengan demikian nilai CR merupakan ukuran bagi konsistensi atau tidaknya suatu komparasi berpasangan dalam matrik pendapat (Saaty, 1991).

Dikarenakan kedua nilainya sama dengan 0.1, maka dapat dikatakan kedua matriks ini konsisten. Adapun setelah perhitungan diatas, atribut-atribut pada potensi dan kinerja, maka didapatkan bobot untuk tiap atribut sebagai berikut :

**Tabel 5 Rancangan Bobot Atribut Potensi**

Atribut	Mengikuti pendidikan dan memperoleh gelar/ijazah/akta	Mengikuti Diklat	Kegiatan kolektif guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian guru	Melaksanakan publikasi ilmiah	Melaksanakan Karya Inovatif	Memperoleh gelar/Ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya (Pascasarjana)	Memperoleh penghargaan/tanda jasa
<b>Bobot</b>	0,28	0,14	0,14	0,11	0,11	0,13	0,09

**Tabel 6 Rancangan Bobot Atribut Kinerja**

Atribut	Melaksanakan proses pembelajaran	Melaksanakan proses bimbingan	Melaksanakan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah	Melaksanakan kegiatan yang mendukung tugas guru	Orientasi Pelayanan	Integritas	Komitmen	Disiplin	Kerjasama	Kepemimpinan
<b>Bobot</b>	0,19	0,16	0,13	0,09	0,07	0,08	0,08	0,06	0,07	0,07

Maka, rancangan pengukuran untuk potensi dan kinerja dapat menggunakan rumus berikut ini :

**Nilai Potensi**

$$= (0.28 \times N1) + (0.14 \times N2) + (0.14 \times N3) + (0.11 \times N4) + (0.11 \times N5) + (0.13 \times N6) + (0.09 \times N6)$$

Keterangan :

- N1 = Nilai pengukuran mengikuti pendidikan dan memperoleh gelar/ijazah/akta  
 N2 = Nilai pengukuran mengikuti diklat  
 N3 = Nilai pengukuran mengikuti kegiatan kolektif guru yang meningkatkan kompetensi dan/atau keprofesian guru  
 N4 = Nilai pengukuran melaksanakan publikasi ilmiah  
 N5 = Nilai pengukuran melaksanakan karya inovatif  
 N6 = Nilai pengukuran memperoleh gelar/ijazah yang tidak sesuai dengan bidang yang diampunya  
 N7 = Memperoleh penghargaan/tanda jasa

**Nilai Kinerja**

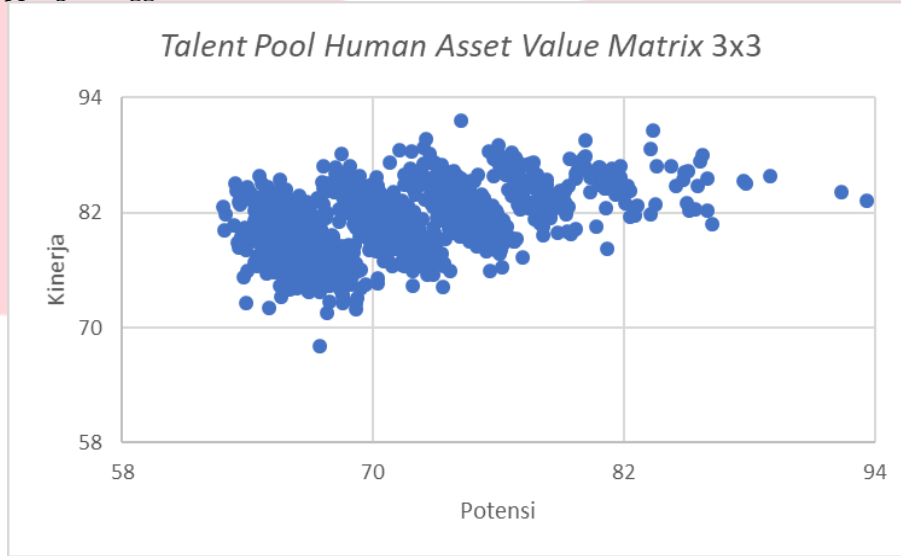
$$= (0.19 \times N8) + (0.16 \times N9) + (0.13 \times N10) + (0.09 \times N11) + (0.07 \times N12) + (0.08 \times N13) + (0.08 \times N14) + (0.06 \times N15) + (0.07 \times N16) + (0.07 \times N17)$$

Keterangan :

- N8 = Melaksanakan proses pembelajaran  
 N9 = Melaksanakan proses bimbingan  
 N10 = Melaksanakan tugas lain yang relevan dengan fungsi sekolah  
 N11 = Melaksanakan kegiatan yang mendukung tugas guru  
 N12 = Orientasi Pelayanan  
 N13 = Integritas  
 N14 = Komitmen  
 N15 = Disiplin  
 N16 = Kerjasama  
 N17 = Kepemimpinan



3.2. Talent Mapping Menggunakan Human Asset Value Matrix 3x3



Gambar 5 Hasil Pemetaan Talent Pool Usulan

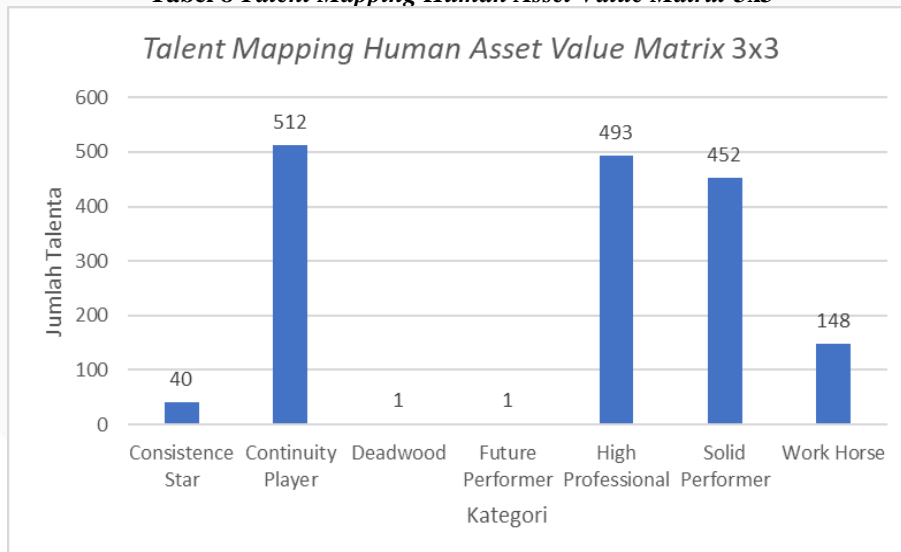
Setelah melakukan *talent pool selection* dengan asesmen terhadap potensi dan kinerja, maka selanjutnya menggolongkan talenta tersebut ke dalam tiga kategori yaitu rendah, cukup, dan baik. Ketiga kategori ini yang akan dijadikan acuan dalam merancang sebuah *talent pool* yang biasa dikenal dengan *human asset value matrix*. *Human asset value matrix 3x3* ini dengan sembilan kuadran yang dapat membedakan pegawai ke dalam sembilan kategori yaitu *Star Player*, *Promising*, *Problem Employee*, *Career Person*, *Mediocre*, *Doubtfull*, *Best Fit*, *Nice to Have*, dan *Deadwood*.

Guna membentuk *talent pool* yang mampu memetakan talenta, maka persebaran nilai setiap atribut potensi dan kinerja dikelompokkan kepada tiga kategori dengan sebelumnya mencari terlebih dahulu breakeven antara potensi dan kinerja yang ada yang kemudian dibandingkan dengan nilai maksimum dan minimum sehingga menghasilkan kategori nilai pada tabel 26 :

Tabel 7 Kategori Penilaian Atribut

Kategori	Rendah	Cukup	Baik
Potensi	58-69	70-81	82-94
Kinerja	58-69	70-81	82-94

Tabel 8 Talent Mapping Human Asset Value Matrix 3x3



Hasil rancangan *talent pool* menunjukkan dari 1647 PNS yang ada, ternyata terdapat 40 orang yang tergolong kategori *consistence star*, 512 orang tergolong kategori *continuity player*, 1 orang tergolong kategori *deadwood*, 1

orang tergolong kategori *future performance*, 493 orang tergolong kategor *high professional*, 452 orang tergolong kategori *solid performer*, dan 148 orang tergolong kategori *work horse*

Berdasarkan rancangan *talent pool* yang telah diuraikan pada tabel 29, maka tindakan yang diusulkan :

1. Pada setiap individu untuk pengembangan talenta (*talent development*) sebagai kepala sekolah yang ditunjukkan adalah 40 orang pegawai yang tergolong *consistence star*. Talenta ini dapat diberikan job rotation yaitu memindahkan pada berbagai jabatan, *job enrichment* yaitu menambahkan pekerjaan dengan kualitas atau kompleksitas, penugasan, program retensi pegawai. Untuk pertumbuhan dan perkembangannya dapat diberikan beasiswa atau kursus,
2. Talenta yang tergolong *high professional*. Talenta ini adalah calon pemimpin masa depan, berikan kepada mereka *job enrichment* dengan menambah pekerjaan dengan kualitas dan kompleksitas, lakukan program retensi pegawai, dan jangan lupa untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai ini,
3. Pegawai yang tergolong *work horse*. Talenta ini diharapkan dapat menjaga motivasinya dengan cara di berikan insentif atau reward dan diberikan pelatihan dan pengembangan seperti workshop, proyek, training, seminar,
4. Talenta yang tergolong *future performer*. Talenta ini dapat dipromosikan dan merupakan calon pemimpin masa depan. Berikan mereka penugasan, tingkatkan kinerja melalui bimbingan dari atasan dan pelatihan, dan jangan lupa berika program retensi pegawai,
5. Talenta yang tergolong *solid performer*. Talenta ini harus di jaga motivasinya, diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dan untuk pertumbuhan dan pengembangannya dapat diberikan workshop dan seminar,
6. Talenta yang tergolong *continuity player* motivasi harus dijaga, pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan, dan fokus dalam pekerjaan, dan
7. Untuk satu orang yang tergolong *deadwood* sebaiknya keluar atau diberikan waktu maksimal selama 3 (tiga) bulan untuk memperbaiki diri. Atasan diharapkan dapat membantu dengan memberikan bimbingan dan pelatihan terhadap pegawai ini.

#### 4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil pembahasan dan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, didapatkan kesimpulan sebagai berikut :

1. Hasil rancangan *talent pool* menunjukkan dari 1647 PNS yang ada, ternyata terdapat 40 orang atau sebesar 2.43% yang tergolong kategori *consistence star*, 512 orang atau sebesar 31.09% yang tergolong kategori *continuity player*, 1 orang atau sebesar 0.06% yang tergolong kategori *deadwood*, 1 orang atau sebesar 0.06% yang tergolong kategori *future performance*, 493 orang atau sebesar 29.93 % yang tergolong kategor *high professional*, 452 orang atau sebesar 27.44 % yang tergolong kategori *solid performer*, dan 148 orang atau sebesar 8.99% yang tergolong kategori *work horse*.
2. Berdasarkan rancangan *talent pool*, maka tindakan yang diusulkan : (1) Pada setiap individu untuk pengembangan talenta (*talent development*) sebagai kepala sekolah yang ditunjukkan adalah 40 orang pegawai yang tergolong *consistence star*. Talenta ini dapat diberikan job rotation yaitu memindahkan pada berbagai jabatan, *job enrichment* yaitu menambahkan pekerjaan dengan kualitas atau kompleksitas, penugasan, program retensi pegawai. Untuk pertumbuhan dan perkembangannya dapat diberikan beasiswa atau kursus, (2) Talenta yang tergolong *high professional*. Talenta ini adalah calon pemimpin masa depan, berikan kepada mereka *job enrichment* dengan menambah pekerjaan dengan kualitas dan kompleksitas, lakukan program retensi pegawai, dan jangan lupa untuk terus meningkatkan kompetensi pegawai ini, (3) Pegawai yang tergolong *work horse*. Talenta ini diharapkan dapat menjaga motivasinya dengan cara di berikan insentif atau reward dan diberikan pelatihan dan pengembangan seperti workshop, proyek, training, seminar, (4) Talenta yang tergolong *future performer*. Talenta ini dapat dipromosikan dan merupakan calon pemimpin masa depan. Berikan mereka penugasan, tingkatkan kinerja melalui bimbingan dari atasan dan pelatihan, dan jangan lupa berika program retensi pegawai, (5) Talenta yang tergolong *solid performer*. Talenta ini harus di jaga motivasinya, diberikan pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaannya, dan untuk pertumbuhan dan pengembangannya dapat diberikan workshop dan seminar, (6) Talenta yang tergolong *continuity player* motivasi harus dijaga, pelatihan sesuai dengan bidang pekerjaan, dan fokus dalam pekerjaan, dan (7) Untuk satu orang yang tergolong *deadwood* sebaiknya keluar atau diberikan waktu maksimal selama 3 (tiga) bulan untuk memperbaiki diri. Atasan diharapkan dapat membantu dengan memberikan bimbingan dan pelatihan terhadap pegawai ini.

#### Daftar Pustaka:

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