

IDENTIFIKASI *KEY POSITION* DENGAN METODE *ANALYTIC HIERARCHY PROCESS* (AHP) DAN KRITERIA PROFIL KOMPETENSI *TALENT KEY POSITION* PADA PT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA

¹Utari Wilan, ²Litasari Widyastuti, ³Fida Nirmala Nugraha,
^{1,2,3}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Rekayasa Industri, Telkom University
¹utariwilan@gmail.com, ²litarif@gmail.com, ³fida_nugraha@yahoo.com

Abstrak—PT. INTI telah menerapkan program *Management Trainee* (MT) sejak 2009, sebagai tujuan untuk memperoleh potensi *talent* dan mempersiapkan mereka untuk menduduki posisi manajerial perusahaan di masa depan. Dalam kondisi ideal, MT diharapkan dapat melewati masa percobaan. Namun, ketidakcocokan karakter kandidat saat bekerja menjadi kendala sehingga beberapa dari mereka tidak lulus masa percobaan. Oleh karena itu, perusahaan perlu merancang ulang pekerjaan untuk *talent* (Allen, 2008) dengan pendekatan *Talent Management* yang dimulai dengan mengidentifikasi *key position* untuk lima divisi yang termasuk dalam kegiatan bisnis utama perusahaan. Identifikasi *key position* dilakukan dengan proses pembobotan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) untuk posisi *manager* dan *supervisor* berdasarkan kriteria *key position* yang didefinisikan. Kemudian menganalisa kriteria *talent* perusahaan untuk *key position*, dan sumber *talent* bagi perusahaan untuk mendapatkan *talent*. Hasil identifikasi di 18 *key position* dengan tiga kriteria *talent* tambahan untuk posisi *manager*, dan empat kriteria *talent* tambahan untuk posisi *supervisor*. Untuk mendapatkan MT, perusahaan bisa melakukan perekrutan perkuliahan, karena sesuai dengan kebutuhan perusahaan MT yang didedikasikan untuk *fresh graduate*.

Kata Kunci—*Analytic Hierarchy Process* (AHP), *Human Capital Management*, *Key Position*, *Kriteria Talent*, *Talent Identification*, *Talent Management*

I. PENDAHULUAN

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia / PT. INTI (Persero) menerapkan program *Management Trainee* (MT) sejak tahun 2009, yang merupakan cara perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang berpotensi dan disiapkan untuk menempati jabatan-jabatan manajerial perusahaan. Oleh sebab itu kandidat yang akan menjalani program MT adalah *talent* perusahaan. Menurut Pella dan Inayati (2011) pada bukunya *Talent Management*, *talent* adalah manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya; karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.

MT akan mengalami masa percobaan. Idealnya seluruh MT diharapkan lulus pada masa percobaan dan diangkat menjadi karyawan tetap. Namun, ketidakcocokan karakter MT saat bekerja menjadi kendala yang sering muncul sehingga perusahaan kerap menghadapi *turnover* MT.

TABEL 1
 TURNOVER PADA PROGRAM MT

	2010	2011	2012
Jumlah Penerimaan MT	9	66	54
MT Existing	6	65	51
% Turnover MT	33%	1.5%	5.5%

Turnover yang terjadi pada PT. INTI termasuk dalam kategori *dysfunctional turnover*, yaitu keadaan saat perusahaan kehilangan *talent*. Sehingga dengan adanya *turnover* pada kategori ini akan berdampak kerugian bagi perusahaan. Kehilangan *talent* akan mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan, menyebabkan biaya, dan akan semakin sulit untuk dikelola (Pella dan Inayati, 2011). Dalam kasus PT. INTI, masih terdapat *talent turnover* dari tahun ke tahun sejak 2010, sedangkan idealnya seluruh MT PT. INTI yang telah lolos proses seleksi kandidat dapat bertahan setelah masa percobaan. *Turnover* yang terjadi disebabkan salah satunya oleh faktor yang dapat dikendalikan perusahaan, yaitu *job satisfaction*. Faktor tersebut muncul karena ketidakpuasan pengawas yang disebabkan aspek ketidaksesuaian karakter yang berujung pada pemutusan kontrak kerja. Menurut Allen (2008) untuk menghindari faktor *job satisfaction* dalam *turnover talent* dapat dilakukan dengan merancang ulang *job* yang ditawarkan. Hal ini berkaitan dengan identifikasi kriteria kompetensi yang dibutuhkan perusahaan untuk menjadi landasan dalam menentukan MT.

Sebagai *talent*, perancangan *job* bagi MT dapat dilakukan dengan *talent management* dengan pendekatan *talent identification*, yang dilakukan dengan menentukan *key position*

perusahaan, menentukan kriteria *talent* bagi setiap *key position* tersebut dan bagaimana cara yang paling tepat bagi perusahaan dalam memperoleh kandidat yang dibutuhkan. Dengan demikian, identifikasi yang dilakukan dapat digunakan sebagai landasan dalam perencanaan kebutuhan MT, serta meminimalkan kemungkinan *talent lost* karena perusahaan telah memiliki kriteria profil kompetensi yang sesuai dengan *talent* yang dibutuhkan.

Rumusan Masalah :

1. Posisi mana saja yang disebut *key position* pada PT. INTI?
2. Apa saja *talent criteria* untuk profil kompetensi pada *key position* PT.INTI?
3. Bagaimana rancangan *talent identification* perspektif perusahaan PT.INTI untuk memperoleh kandidat yang dibutuhkan?

Tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi *key position* PT.INTI.
2. Menentukan *talent criteria* untuk profil kompetensi untuk *key position* PT.INTI.
3. Membuat rancangan model *talent identification* perspektif perusahaan PT.INTI.

Adapun batasan masalah dalam penelitian ini, yaitu:

1. Penelitian ini hanya membahas pada proses *talent identification* saja, tidak sampai pada proses lanjutan yaitu *talent development* dan *talent engagement, motivation and retention*
2. Unit yang dijadikan objek penelitian dibatasi pada unit yang termasuk dalam aktifitas primer perusahaan.
3. Identifikasi *key position* dan perumusan kriteria *talent* dilakukan untuk level jabatan *Manager* (Kepala Bagian) dan level jabatan *Supervisor* (Kepala Urusan).

Manfaat penelitian ini sebagai berikut :

1. Sebagai masukan yang berguna bagi kepentingan perusahaan terutama para manajer dan para pembuat kebijakan lain dalam upaya identifikasi sistem rekrutmen *talent*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan masalah SDM, khususnya mengenai tahap identifikasi pada *talent management* dalam suatu organisasi atau perusahaan.

II. LANDASAN TEORI

A. *Talent Management*

Berdasarkan pengertian *talent* yang dikemukakan oleh Pella dan Inayati (2011), *talent management* dapat diartikan sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*company future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). *Talent management* juga dapat diartikan dalam pemahaman seluas mungkin, yaitu manajemen strategis untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan

tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis organisasi, prioritas kegiatan organisasi atau bisnis perusahaan.

B. *Talent Identification*

Talent identification merupakan tahap awal dalam *talent management*. *Talent identification* meliputi penentuan *key position*, kriteria untuk *key position*, serta penentuan sumber *talent* agar perusahaan dapat memenuhi kebutuhan *talent* (Vince, 2008).

C. *Key Position*

Menurut Vince (2008) *key position* adalah posisi-posisi yang memberikan dampak langsung terhadap pencapaian strategi bisnis dan tujuan perusahaan. Perusahaan terdiri dari berbagai posisi yang dijalankan oleh tenaga kerja, sedangkan posisi-posisi tersebut harus menjalankan strategi perusahaan yang sama. Oleh sebab itu, pemahaman mengenai tingkatan dampak yang dikontribusikan setiap level posisi dapat membedakan suatu posisi dengan posisi lainnya sehingga dapat ditentukan posisi mana yang disebut sebagai *key position*. Untuk mengetahui jabatan mana yang disebut sebagai *key position*, diperlukan karakteristik khusus yang membedakan suatu jabatan dengan yang lainnya. Menurut Huselid, et. al (2005) karakteristik *key position* dapat dibedakan berdasarkan lingkup otoritas, penentu utama kompensasi, dampak pada nilai yang diciptakan, konsekuensi kesalahan keputusan, serta konsekuensi kesalahan pengisian personel.

D. *Kriteria Talent*

Sleiderink (2012) mengemukakan bahwa kriteria *talent* adalah karakteristik yang harus dimiliki seseorang agar dapat dikenali sebagai *talent* dan pemilik kriteria tersebut akan memberi nilai tambah bagi perusahaan karena kontribusi yang diberikan akan mempengaruhi pencapaian tujuan perusahaan. Menurut Pella & Inayati (2011) terdapat 7 kompetensi paling penting sebagai basis penetapan kriteria *talent* di organisasi berdasarkan level jabatan manager dan supervisor di organisasi yaitu *Leading Change, Planning Organizing, Control & Monitoring, Developing Others, Maximizing Performance, Continous Improvement* dan *Team Leadership*.

E. *College Recruiting*

College Recruiting atau perekrutan kampus merupakan salah satu kegiatan perekrutan yang dilaksanakan organisasi untuk memperoleh tenaga kerja secara langsung berhubungan dengan institusi pendidikan. Dasar pemilihan institusi pendidikan biasanya berdasarkan lowongan pekerjaan yang ada dan institusi yang dikenal baik oleh masyarakat dan memiliki lulusan yang potensial (Mardianto, 2012).

F. *Analytical Hierarchy Process (AHP)*

Analytical Hierarchy Process dikembangkan oleh Thomas Saaty pada tahun 1970 sebagai suatu struktur pemodelan yang unggul dalam menggambarkan *multicriteria problems*, dengan berbagai set kriteria dan alternatif pilihan yang biasanya ditemukan dalam lingkungan bisnis. Secara khusus, AHP dapat

digunakan untuk persoalan keputusan seperti menetapkan prioritas, menghasilkan alternative, memilih alternative terbaik, menetapkan berbagai prasyarat, mengukur prestasi, merancang sistem, dll.

III. METODE PENELITIAN

Penelitian ini diawali dengan visi & misi perusahaan yang diterjemahkan menjadi strategi perusahaan. Strategi SDM meliputi berbagai kegiatan yang dilakukan untuk pengelolaan SDM dengan salah satunya adalah penerapan *talent management*. *Talent identification* merupakan tahap awal bagi perusahaan agar dapat mengetahui kebutuhan *talent*. Agar dapat menghasilkan suatu model *talent identification* perspektif perusahaan, maka diperlukan identifikasi *key position*. Dari *key position* yang telah teridentifikasi, kemudian ditentukan kompetensi personal setiap posisi tersebut beserta kriteria yang harus dimiliki *talent* yang mengisi posisi tersebut. Selain dengan identifikasi *key position*, tahap dalam *talent identification* juga meliputi penentuan sumber *talent*. Dalam penelitian ini sumber *talent* yang dipilih adalah sumber eksternal dengan metode *college recruiting*. Pemilihan tersebut karena sesuai kebutuhan perusahaan mencari MT yang merupakan sarjana muda.

IV. ANALISIS DATA

A. Identifikasi Divisi Berdasarkan Value Chain Analysis

Untuk mengetahui divisi yang terlibat dalam aktifitas utama pada bisnis perusahaan, maka dilakukan analisis menggunakan rantai nilai Porter (*Porter's value chain analysis*). Divisi yang termasuk dalam kategori *primary activities* pada *value chain*, yaitu :

1. *Inbound Logistics*, yaitu divisi pengadaan dan *logistic*.
2. *Operations*, yaitu divisi implementasi TITO regional 1.
3. *Outbound Logistics*, yaitu divisi perencanaan dan pengendalian TITO.
4. *Marketing and Sales*, yaitu divisi *account* Telco.
5. *Service*, yaitu divisi operasi Celco, produksi dan purnajual.

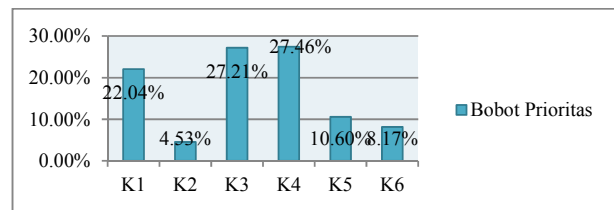
B. Identifikasi Karakteristik Key Position PT. INTI

Karakteristik berikut merupakan acuan dalam penilaian terhadap berbagai jabatan yang ada pada PT. INTI sehingga jabatan tersebut layak dikelompokkan sebagai *key position* PT. INTI, yaitu :

1. Mempengaruhi strategi bisnis utama perusahaan (K1)
2. Memiliki otonomi dalam mengambil keputusan (K2)
3. Mampu mempengaruhi customer (K3)
4. Mampu mempengaruhi peningkatan pendapatan perusahaan (K4)
5. Mampu mempengaruhi penurunan biaya perusahaan (K5)
6. Dampak dari kesalahan dalam pengambilan keputusan menyebabkan kerugian perusahaan (K6)

Pembobotan untuk karakteristik *key position* pada PT. INTI menggunakan alat bantu yaitu kuesioner pembobotan AHP. Pembobotan kriteria diperlukan untuk memperoleh bobot masing-masing kriteria yang nantinya digunakan untuk

memperoleh bobot prioritas jabatan. Setelah dilakukan pembobotan pada kriteria *key position* PT. INTI diperoleh hasil sebagai berikut :



Gambar 2 Nilai Bobot Kriteria *Key Position* PT. INTI

C. Pembobotan Key Position

Proses pembobotan ini dilakukan untuk seluruh jabatan yang termasuk dalam divisi-divisi pada aktifitas primer perusahaan. Kemudian data kuesioner yang terkumpul diolah dengan menggunakan metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk mendapatkan nilai prioritas untuk setiap jabatan. Responden untuk kuesioner AHP ini terdiri dari Kepala Bagian yang berada pada tiap divisi untuk memberikan penilaian pada level Kepala Urusan sesuai bagian masing-masing dan Kepala Divisi untuk memberi penilaian pada level Kepala Bagian.

D. Pembobotan Level Kepala Bagian

Rekapitulasi perhitungan bobot untuk level kepala bagian yang dihasilkan dari pengolahan kuesioner AHP adalah sebagai berikut :

1. Divisi Pengadaan Dan Logistik; Kepala Bagian Gudang Dan Distribusi 0.13, Kepala Bagian Pengendalian Pengadaan 0.26, Kepala Bagian Perencanaan Pengadaan 0.33, Kepala Bagian Pengadaan 1/2 0.28
2. Divisi Implementasi TITO; Kepala Bagian Implementasi TITO 1 Regional 1 0.51, Kepala Bagian Pendukung Teknik Regional 1 0.30, Kepala Bagian Perencanaan Dan Pengendalian Regional 1 0.19
3. Divisi Perencanaan Dan Pengendalian TITO; Kepala Bagian Dukungan Operasi Dan Material 0.16, Kepala Bagian Dukungan Penjualan 0.26, Kepala Bagian Pelolosan 0.31, Kepala Bagian Pengendalian 0.13, Kepala Bagian Perencanaan 0.15
4. Divisi Account TELCO; Kepala Bagian Account Green Field Dan Maintenance 0.22, Kepala Bagian Account Scrap 0.29, Kepala Bagian Account TITO 0.49.
5. Operasi Celco, Produksi, Dan Purnajual; Kepala Bagian Administrasi Dan Pendukung Proyek 0.13, Kepala Bagian Implementasi Proyek 0.36, Kepala Bagian Perencanaan, Pengendalian Dan Kualitas Proyek 0.14, Kepala Bagian Repair Dan Produksi 0.37

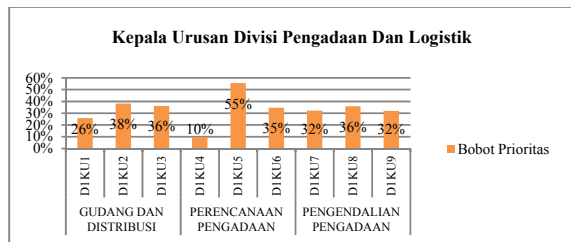
Berdasarkan hasil pembobotan, dipilih jabatan Kepala Bagian dengan bobot prioritas paling tinggi pada tiap divisi untuk menjadi *key position*.

E. Pembobotan Level Kepala Urusan

Pembobotan untuk setiap jabatan Kepala Urusan dilakukan untuk tiap-tiap bagian dalam suatu divisi. Setiap urusan dinilai

oleh Kepala Bagian sebagai informan yang memberikan pembobotan untuk seluruh kepala urusan pada divisi dan bagian tersebut berdasarkan peran tiap jabatan dalam karakteristik *key position*

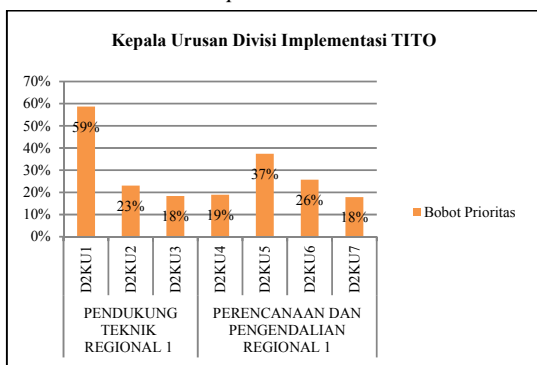
F. Urusan Pada Divisi Pengadaan dan Logistik



Gambar 3 Perbandingan Bobot Level Urusan Divisi Pengadaan Dan Logistik

D1KU2 (Kepala Urusan Gudang) lebih unggul dibanding jabatan lainnya karena lebih memiliki peran penting dalam memberikan dampak langsung terhadap pencapaian strategi bisnis dan tujuan perusahaan sehingga dapat digolongkan sebagai *key position* pada bagian Gudang Dan Distribusi. Pada bagian Perencanaan Pengadaan, *key position* pada bagian ini terdapat pada jabatan D1KU5 (Kepala Urusan Analisis Harga) karena unggul pada lima karakteristik *key position*. Pada bagian Pengendalian Pengadaan, jabatan D1KU8 (Kepala Urusan Evaluasi Dan Pengendalian Material) merupakan *key position* dengan keunggulan pada karakteristik keterlibatannya pada strategi utama perusahaan.

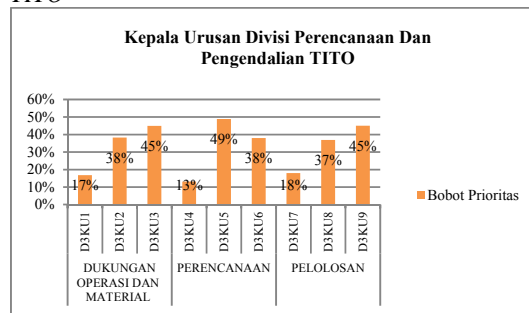
G. Urusan Pada Divisi Implementasi TITO



Gambar 4 Perbandingan Bobot Level Urusan Divisi Pengadaan dan Logistik

D2KU1 (Kepala Urusan Instalasi Dan *Test Commissioning*) terpilih sebagai *key position* karena jabatan ini memiliki tingkat kepentingan yang lebih tinggi dalam keterlibatannya terhadap strategi utama perusahaan, keleluasaan dalam mengambil keputusan, kemampuan mempengaruhi *customer* perusahaan serta kemampuan pemegang jabatan dalam mempengaruhi penurunan biaya perusahaan. Pada bagian Perencanaan dan Pengendalian Regional 1, jabatan dengan bobot paling besar adalah D2KU5 (Kepala Urusan Dokumen Proyek) unggul dalam dua karakteristik prioritas tertinggi *key position* yaitu dalam kemampuan mempengaruhi *customer* dan mempengaruhi peningkatan pendapatan perusahaan, serta diikuti bobot pada besarnya dampak kesalahan dalam bekerja.

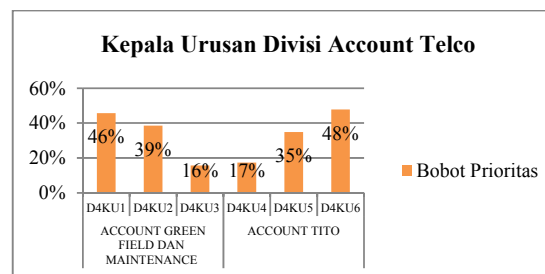
H. Urusan Pada Divisi Perencanaan dan Pengendalian TITO



Gambar 6 Perbandingan Bobot Level Urusan Divisi Perencanaan dan Pengendalian TITO

Key position pada bagian Dukungan Operasi dan Material terdapat pada jabatan D3KU3 (Kepala Urusan Material Dan Jasa) unggul pada keterlibatannya dalam mempengaruhi strategi utama perusahaan dibanding dengan jabatan lainnya. Pada bagian Perencanaan, yang menjadi *key position* adalah jabatan D3KU5 (Kepala Urusan Perencanaan Teknis). Jabatan ini memiliki bobot prioritas paling tinggi yaitu sebesar 49% dengan keunggulan pada kriteria mempengaruhi *customer*. Pada bagian Pelolosan, jabatan yang memiliki bobot karakteristik *key position* paling tinggi adalah jabatan D3KU9 (Kepala Urusan Pelolosan) dengan keunggulan bobot pada kriteria dalam mempengaruhi strategi utama perusahaan, peningkatan pendapatan serta mampu mempengaruhi penurunan biaya perusahaan

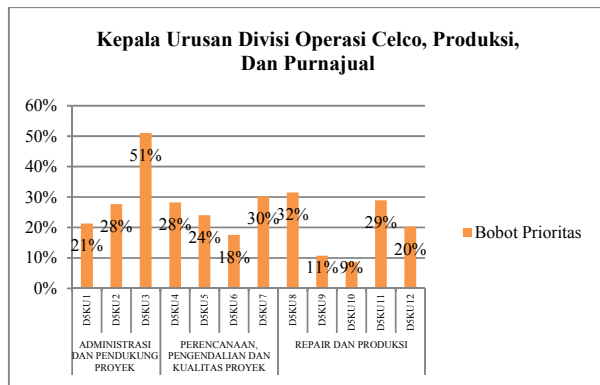
I. Urusan Pada Divisi Account Telco



Gambar 5 Perbandingan Bobot Level Urusan Divisi Account Telco

Pada bagian Account *Greenfield* Dan *Maintenance* bobot prioritas paling besar diperoleh oleh jabatan D4KU1 (Kepala Urusan *Greenfield*) dengan perolehan bobot prioritas paling tinggi pada keterlibatan jabatan terhadap strategi utama perusahaan dan keleluasaan wewenang jabatan dalam mengambil keputusan secara mandiri. Pada bagian Account TITO, *key position* yang terpilih adalah jabatan D4KU6 (Kepala Urusan TITO) karena memperoleh keunggulan bobot pada kriteria keterlibatan dalam mempengaruhi strategi utama perusahaan dan kemampuan dalam mempengaruhi *customer*.

J. Urusan Pada Divisi Operasi Celco, Produksi, Dan Purnajual



Gambar 7 Perbandingan Bobot Level Urusan Divisi Operasi Celco, Produksi, Dan Purnajual

Key position pada bagian Administrasi Dan Pendukung Proyek adalah pada jabatan D5KU3 (Kepala Urusan Pelaporan) disebabkan kapabilitas pada jabatan unggul dalam kriteria mempengaruhi customer perusahaan dan peningkatan pendapatan perusahaan. Pada bagian Perencanaan, Pengendalian Dan Kualitas Proyek bobot prioritas paling tinggi diperoleh oleh jabatan D5KU7 (Kepala Urusan Repair) disebabkan karena jabatan ini unggul pada kriteria dengan prioritas paling tinggi yaitu kemampuan dalam mempengaruhi customer dan peningkatan pendapatan perusahaan. *Key position* pada bagian Repair Dan Produksi diperoleh jabatan D5KU8 (Kepala Urusan Distribusi Material) dengan perolehan bobot paling besar didapat dari kriteria keleluasaan wewenang jabatan, kemampuan dalam mempengaruhi customer perusahaan, serta besarnya dampak dari kesalahan bekerja pemegang jabatan.

K. Identifikasi Kriteria Talent

Jabatan Kepala Bagian dan Kepala Urusan di PT. INTI memiliki kompetensi personal yang sama. Kompetensi personal tersebut adalah *strategic orientation, leadership of change, organization awareness, dan legal awareness*.

Sebaiknya, terdapat kriteria khusus yang dapat membedakan *key position* dengan jabatan lainnya. Tentunya hal ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan suatu jabatan yang penting bagi perusahaan memerlukan kriteria khusus bagi pemegang jabatannya. Oleh sebab itu perlu ditambahkan kompetensi personal yang dapat menjadi ciri khas untuk masing-masing level jabatan.

Berikut adalah rumusan kompetensi personal usulan bagi jabatan Kepala Bagian yang dikelompokkan dari tugas dan wewenang jabatan :

1. *Planning Organizing*, dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam menyusun dan mengusulkan rencana kegiatan, program kerja, anggaran biaya dan Investasi (RKAP) unitnya.
2. *Leading Change* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam memimpin, mengelola dan merekomendasikan arah strategi perusahaan sesuai rencana.
3. *Developing Others* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam Membina dan mengembangkan kompetensi karyawan di unitnya.

4. *Control & Monitoring* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam membuat laporan secara rutin status proyek beserta penjelasannya, membuat analisa ketidaksesuaian antara rencana dan realisasi, melakukan evaluasi secara tertulis terhadap mitra, meendokumentasikan bukti-bukti hambatan atau kendala penyebab terhambatnya laju progres proyek, menganalisis dan mengevaluasi (Analeva) sistem, memimpin, membina, mengendalikan para Wasbang dan Mitra, menetapkan, menerapkan, memelihara, mendokumentasikan dan meningkatkan sistem.
5. *Maximizing Performance* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam mengoptimalkan pemakaian sumber daya di unitnya.
6. *Team Leadership* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam memberikan penghargaan / tindakan (sanksi) kepada bawahan dan mengusulkan promosi, rotasi dan demosi sesuai dengan kebijakan yang berlaku.

Berikut adalah rumusan kompetensi personal usulan bagi jabatan kepala urusan yang dikelompokkan dari tugas dan wewenang jabatan :

1. *Planning Organizing* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam menyusun Rencana, melaksanakan pengarah dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan.
2. *Maximizing Performance* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam mengoptimalkan pemakaian sumber daya di unitnya.
3. *Team Leadership* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam memberikan penghargaan / tindakan (sanksi) kepada bawahan dan mengusulkan promosi, rotasi dan demosi sesuai dengan kebijakan yang berlaku.
4. *Continuous Improvement* dirumuskan dari tugas dan wewenang dalam menyusun rencana, melaksanakan pengarah dan mengevaluasi pelaksanaan kegiatan

V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan tujuan penelitian yang dilakukan, diperoleh beberapa kesimpulan, antara lain :

1. Terdapat 5 jabatan yang diidentifikasi sebagai *key position* pada level bagian untuk unit yang termasuk dalam aktifitas primer perusahaan. Jabatan tersebut adalah Kepala Bagian Perencanaan Pengadaan untuk divisi Pengadaan Dan Logistik, Kepala Bagian Implementasi TITO Regional 1 untuk divisi Implementasi TITO Regional 1, Kepala Bagian Dukungan Penjualan untuk divisi Perencanaan Dan Pengendalian TITO, Kepala Bagian Account TITO untuk divisi Account Telco, dan Kepala Bagian Repair Dan Produksi sebagai *key position* dari divisi Operasi Celco, Produksi, Dan Purnajual. Sedangkan untuk *key position* level urusan, terdapat 13 jabatan yang telah diidentifikasi sebagai *key position* untuk lima divisi yang termasuk dalam aktifitas primer perusahaan. Jabatan tersebut adalah Kepala Urusan Gudang Penerimaan, Kepala Urusan Analisis Harga, Kepala Urusan Evaluasi Dan Pengendalian Material, Kepala Urusan Pendukung Dan Instalasi Test

Commissioning, Kepala Urusan Dokumen Proyek, Kepala Urusan Material Dan Jasa, Kepala Urusan Perencanaan Teknis, Kepala Urusan Pelolosan, Kepala Urusan FTTH Dan Greenfield, Kepala Urusan TITO, Kepala Urusan Administrasi Pelaporan, Kepala Urusan Repair, serta Kepala Urusan Distribusi Material.

2. Terdapat tiga kriteria *talent* yang perlu ditambahkan untuk profil kompetensi jabatan *key position* pada level bagian, yaitu *planning organizing, developing others, control and monitoring, maximizing performance* dan *team leadership*. Sedangkan untuk level urusan, terdapat 4 kriteria talent yang perlu ditambahkan untuk profil kompetensi jabatan *key position* level urusan, yaitu *planning organizing, maximizing performance, team leadership, dan continuous improvement*.
3. Tahapan *talent identification* pada PT. INTI tergambar pada Gambar 8.

B. Saran

Saran yang dapat diberikan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan adalah penelitian akan lebih baik jika dilakukan untuk keseluruhan unit yang ada di PT. INTI, dan disertai dengan indikator karakteristik *key position* yang lebih terperinci. Selain itu, diharapkan bahwa hasil penelitian ini dapat berguna bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan mencari *talent* sebagai aset yang akan menempati jabatan penting perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

[1] Allen, David G., 2008. *Retaining Talent : A Guide To Analyzing And Managing Employee Turnover*. Virginia : SHRM Foundation.

[2] Berger, Lance A., and Berger, Dorothy R., 2004. *The Talent Management Handbook*. New York : McGraw-Hill.

[3] Davies, Brent., and Davies, Barbara J., 2010. *Talent Management in Academies*. Emerald Group Publishing Limited. 24 (5), pp.418-426.

[4] Hughes, Julia Christensen., and Rog, Evelina., 2008. *A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention and Engagement Within Hospitality Organization*. Emerald Group Publishing Limited. 20 (7), pp. 743-757.

[5] Huselid, Mark A., et. al., 2005. "A Players" or "A Positions"? *The Strategic Logic of Workforce Management*. Harvard Business School Publishing Corporation.

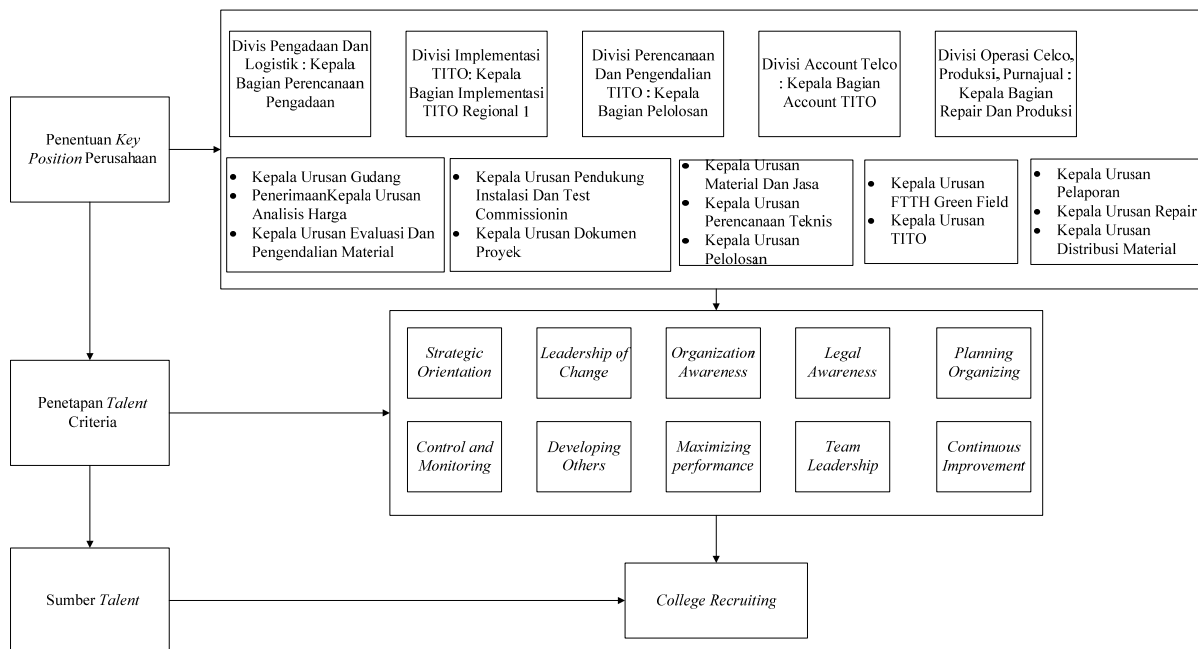
[6] Mardianto, Adi., 2012. *Optimalizing Recruitment Strategy : Recruitment Analysis*. Jakarta : Phinastika

[7] Pella, Darmin Ahmad., dan Inayati, Afifah., 2011. *Talent Management : Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan Dan Kinerja Prima*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

[8] Saaty, Thomas L., 1993. *Pengambilan Keputusan Bagi Para Pemimpin Proses Hirarki Analitik Untuk Pengambilan Keputusan Dalam Situasi Yang Kompleks*. Jakarta : Gramedia.

[9] Sleiderink, D.E.M., 2012. *Identifying and retaining talent at Medisch Spectrum Twente*. Master Thesis, Business Administration, School of Management and Governance. Enschede: University of Twente.

[10] Vince, Fernando Kevin., 2008. *Aligning Recruitment to Talent Management Efforts*. [Online] The Association for Strategy & Leadership Professionals. Available at : <http://www.strategy-oe.com/resources/> [Accessed October 2013]



Gambar 8 Model *talent identification* PT. INTI