

URGENSI PROSES PEMETAAN CALON MANAGER PERUSAHAAN

“Buku monografi ini merupakan hasil penelitian dari proses pemetaan kepala cabang (setingkat manajer) di salah satu perusahaan asuransi nasional di Indonesia.”

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

URGENSI PROSES PEMETAAN CALON MANAGER PERUSAHAAN

Dr. Zahara Tussoleha Rony S.Pd, M.M



Cerdas, Bahagia, Mulia, Lintas Generasi.

URGENSI PROSES PEMETAAN CALON MANAGER PERUSAHAAN

Zahara Tussoleha Rony

Editor :
Anisa Triana Yustiandani

Desain Cover :
Ali Hasan Zein

Sumber :
<https://www.shutterstock.com>

Tata Letak :
C Morris S

Proofreader :
Mira Muarifah

Ukuran :
viii, 59 hlm, Uk: 15.5x23 cm

ISBN :
No ISBN

Cetakan Pertama :
Bulan 2022

Hak Cipta 2022, Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright © 2022 by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl.Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl.Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 4533427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

Prakata

Terima kasih kepada Allah Maha Segala Ilmu. yang memudahkan saya mengintegrasikan rangkaian fakta, teori, dan solusi dalam sebuah penelitian dan menjadikannya sebagai buku monograph yang berjudul “**Urgensi Proses Pemetaan Calon Manager Perusahaan**”

Buku ini saya persembahkan bagi penggiat Sumber Daya Manusia dan pimpinan perusahaan, para peneliti juga dosen serta mahasiswa. Dedikasi ini bertujuan memperluas wawasan pengetahuan dalam memahami memilih dan memetakan calon manager sehingga menghasilkan *the right man, the right place dan the right time*. Seperti juga yang ditegaskan oleh Jack Welch “*Getting the right people in the right jobs is a lot more important than developing a strategy*”. Dengan kata lain sangat penting mendapatkan pegawai yang tepat di organisasi.

Saya mengakui sarat keterbatasan dalam buku monograph ini. Namun harapan Penulis, buku ini dapat mempersandingkan antara realitas dengan teori yang melahirkan sebuah bingkai proses belajar tak berkesudahan untuk merekonstruksi sekaligus mempertajam persepsi tentang kebutuhan kondisi perusahaan masa kini, serta memberikan kontribusi dalam ilmu pengetahuan manajemen SDM.

Secara khusus saya persembahkan buku ini dan ucapan terimakasih tak terhingga kepada Bapak Inspektur Jendral Pol (purn) Dr. Drs. Bambang Karsono, S.H., M.M selaku Rektor Universitas Bhayangkara Jakarta Raya yang telah memberikan wadah berkarya sehingga buku ini terselesaikan

dengan baik. Tak lupa juga kepada para senior pendiri Pusat Studi Sumber Daya Manusia (alm) Prof. Dr Muclish R Luddin, (alm) Prof. Fahmi Idris M.H serta Prof. Mahmuddin Yasin MBA. atas jasa kepada penulis sehingga penulis selalu memiliki motivasi yang tak pernah pupus untuk menulis, meneliti dan berkarya dan bermanfaat untuk masyarakat.

Tak lupa kepada Prisilia dan Dhesti alumni PGSD Ubhara Jaya 2022 yang membantu merapihkan tata letak uraian kalimat dalam buku ini sehingga mempercepat proses kehadiran buku monograph yang berjudul **Urgensi Proses Pemetaan Calon Manajer Perusahaan.**

Bekasi, September 2022

Dr. Zahara Tussoleha Rony, S.Pd., M.M.

Daftar Isi

Prakata.....	v
Daftar Isi	vii
Bab 1 Introduksi.....	1
A. Urgensi Perencanaan Suksesi Perusahaan Pascapandemi Covid-19	1
B. Promosi Jabatan sebagai Faktor Keberhasilan Perencanaan Suksesi Perusahaan	2
C. Fakta dalam Pelaksanaan Promosi Jabatan di Perusahaan.....	3
D. Kefaktualan.....	4
E. Gambaran Ringkas Strategi Pendalaman	4
F. Paparan Singkat Bahasan.....	5
Bab 2 Pegawai Unggul	6
A. Konsepsi Pegawai Unggul	6
B. Persoalan dalam Pemerolehan Pegawai Unggul	6
C. Manajemen Pegawai Unggul	7
D. <i>Talent Pool</i>.....	10
Bab 3 Perencanaan Suksesi.....	12
A. Urgensi Perencanaan Suksesi dalam Perusahaan	12
B. Konsepsi Perencanaan Suksesi.....	13
C. Tujuan Perencanaan Suksesi	13
D. Tahapan Perencanaan Suksesi	14
E. Langkah Guna Mewujudkan Keberhasilan Perencanaan Suksesi Perusahaan	15
Bab 4 Kompetensi Manajerial.....	19
A. Kompetensi secara umum	19
B. Sifat dan Faktor Penentu Kompetensi	20

C.	Konsepsi Kompetensi Manajerial	20
D.	Keterampilan dalam Kompetensi Manajerial.....	21
Bab 5	Promosi Pegawai.....	22
A.	Urgensi Promosi Pegawai	22
B.	Konsepsi Promosi Jabatan	24
C.	Tujuan Pelaksanaan Promosi Jabatan di Perusahaan	24
D.	Asas-Asas Promosi Jabatan.....	24
E.	Tolok Ukur Kandidat Promosi Jabatan.....	25
F.	Syarat Kandidat Promosi	25
Bab 6	Strategi Pendalaman	27
A.	Rancangan Pendalaman	27
B.	Pengintegrasian Informasi	27
C.	Skenario Penguraian Informasi.....	29
D.	Preskripsi Kredibilitas.....	30
Bab 7	Proses Pelaksanaan Pemetaan Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Perusahaan	31
A.	Dasar Pelaksanaan Pemetaan Pegawai	31
B.	Tahapan dalam Pra-Pemetaan Pegawai	31
C.	Tahapan dalam Pemetaan Pegawai	32
D.	Paparan Penilaian Simulasi dalam Pemetaan Pegawai	35
E.	Proses Pemetaan para Kandidat Kepala Cabang.....	38
F.	Proses Promosi Jabatan dalam Perusahaan.....	39
Bab 8	Intiha	42
A.	Inferensi Buku	42
B.	Gagasan Usul	42
Daftar Pustaka		44
Glosarium.....		50
Indeks.....		56
Riwayat Hidup Penulis		59

Bab 4

Kompetensi Manajerial

A. Kompetensi secara umum

Istilah kompetensi merupakan istilah yang sudah lama diciptakan oleh Spencer (1993), yakni seorang ahli kompetensi pertama di dunia. Elsy (2001) menjelaskan bahwa istilah kompetensi secara umum disebut sebagai *capability to perform* yang mengartikan bahwa kompetensi terdiri dari berbagai variabel. Klein & Richey (2005) mendefinisikan kompetensi sebagai kumpulan dari pengetahuan, keahlian, dan sikap yang terdapat di dalam diri seseorang untuk beraktivitas secara efektif dalam pekerjaan atau fungsi pekerjaan yang merupakan ketentuan yang diharapkan dari pegawai. Kompetensi juga dapat dimanfaatkan oleh individu sebagai acuan dalam meningkatkan kemampuan diri.

Kompetensi adalah karakteristik seseorang yang menjadi dasar keberhasilan kinerja individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Atau dengan kata lain, kompetensi merupakan karakteristik dasar yang berhubungan kausal dengan indikator yang dijadikan sebagai rujukan, seperti kinerja seseorang dapat prima atau superior bergantung pada tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Kompri (2017) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan yang didasarkan pada keterampilan dan pengetahuan serta didorong dengan sikap kerja yang diinginkan oleh pekerjaan tersebut. Kemampuan dalam penguasaan kompetensi tertentu menjadi salah satu syarat bagi seseorang untuk ikut serta dalam promosi sekaligus memaksimalkan keberhasilan dari program suksesi di perusahaan tersebut. Adapun Wirda & Azra (2015) berpendapat bahwa kompetensi adalah karakteristik dasar dari seseorang yang mampu memunculkan kinerja yang efektif sekaligus luar biasa.

B. Sifat dan Faktor Penentu Kompetensi

1. Sifat Kompetensi

Kompetensi dibedakan menjadi dua berdasarkan sifatnya, yakni kompetensi yang dapat terlihat dan tidak terlihat. Kompetensi yang terlihat misalnya seperti kompetensi pengetahuan dan keahlian, sedangkan kompetensi yang tidak terlihat dapat berupa konsep diri, sifat, dan motif, serta segala hal yang termasuk ke dalam variabel sikap.

2. Faktor penentu kompetensi

Beberapa faktor yang menjadi indikator penentu dalam kompetensi adalah faktor motif, watak, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Berbagai faktor tersebut yang nantinya akan dijadikan sebagai penentu dan pembeda di antara orang-orang yang memiliki kinerja tinggi dan rata-rata atau berkinerja yang efektif dan tidak efektif

C. Konsepsi Kompetensi Manajerial

Salah satu kompetensi penting di dunia kerja yang harus dimiliki oleh pegawai adalah kompetensi manajerial. Kompetensi manajerial merupakan kompetensi umum yang dikuasai oleh manajer yang berhasil dan sukses. Selain itu, kinerja manajerial sangat bergantung pada seperangkat kompetensi manajer.

Martina (2012: 129) mendefinisikan kompetensi manajerial sebagai aktivitas, pengetahuan, keahlian, dan sikap, serta karakteristik personal yang dibutuhkan guna memperbaiki kinerja manajemen. Palan (2007) menyebut kompetensi manajerial sebagai kompetensi peran. Hal tersebut dikarenakan kompetensi peran sesuai dengan pegawai di posisi manajerial. Kompetensi manajerial memiliki beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajer yang berkaitan dengan persyaratan dasar, seperti faktor lingkungan, pekerjaan, orang, dan kondisi seputar pekerjaan.

Adapun Zwell (2000) mendefinisikan kompetensi manajerial sebagai kompetensi dalam pengelolaan, pengawasan, dan perkembangan manusia. Kemudian, Laguna (2000) memahami bahwa kompetensi manajerial memiliki pengaruh penting dalam mengoperasikan bisnis. Lucia & Lepsinger (1999) berpendapat bahwa kompetensi manajerial berkontribusi dalam keunggulan bersaing bagi perusahaan karena kunci keberhasilan sebuah perusahaan berada pada manajemen SDM.

D. Keterampilan dalam Kompetensi Manajerial

Terdapat empat keterampilan yang harus dikuasai dalam kompetensi manajerial, yaitu sebagai berikut:

- 1) Perencanaan;
- 2) Pengorganisasian;
- 3) Melaksanakan pekerjaan berdasarkan perencanaan yang telah ditetapkan; dan
- 4) Melakukan pemantauan dan evaluasi.

Bab 5

Promosi Pegawai

A. Urgensi Promosi Pegawai

Seorang pegawai dalam bekerja pasti berkeinginan adanya peningkatan dalam kariernya sehingga perusahaan perlu menerapkan promosi jabatan. Dampak peningkatan kinerja pegawai yang diperoleh perusahaan dari promosi jabatan adalah pegawai mendapatkan semangat kerja yang tinggi. Alia, dkk (2015) dan Jayusman & Khotimah (2012) berpendapat bahwa bagi pegawai promosi jabatan merupakan kegiatan yang memberikan mereka wewenang, status sosial, tanggung jawab, dan tambahan pendapatan. Adapun Katou & Budhwar (2010b) menyatakan kalau promosi jabatan itu sendiri merupakan pembuktian bahwa atasan dalam perusahaan menghargai, memperhatikan, membutuhkan, dan mengakui kemampuan kerja dari pegawainya sehingga para pegawai tersebut mampu menghasilkan *output* yang tinggi.

Tupadela (2020) menyebutkan bahwa salah satu cara yang guna meningkatkan karier seorang pegawai ialah melalui promosi jabatan di perusahaan tempat ia bekerja. Dampak positif yang diperoleh dari promosi jabatan adalah bertambahnya semangat dan gairah pegawai dalam bekerja sehingga mereka bekerja dengan penuh ambisi guna memperoleh promosi tersebut. Selain itu, apabila seorang pegawai mendapatkan promosi, maka mereka secara otomatis akan menerima jabatan dan kompensasi yang lebih tinggi. Hal tersebut memunculkan kepuasan bekerja yang lebih dibandingkan sebelumnya. Adapun Siagian (2010) menjelaskan bahwa promosi jabatan berperan penting bagi tiap pegawai, bahkan menjadi hal yang selalu diharapkan sekaligus ditunggu-tunggu oleh mereka.

Pada umumnya, promosi jabatan dipersembahkan sebagai penghargaan (*reward system*) atas usaha dan prestasi pegawai di periode lalu. Promosi jabatan tidak hanya diperuntukkan kepada pegawai dengan

jabatan manajerial saja, tetapi juga bagi pegawai yang pekerjaannya bersifat teknis maupun non-manajerial. Para pegawai yang memperoleh promosi jabatan merupakan pegawai yang memiliki penguasaan kompetensi dengan tingkat yang semakin tinggi.

Jones & Ibrahim (2015) menyatakan bahwa promosi jabatan merupakan suatu hal yang sangat dicita-citakan oleh seorang pegawai. Selain menjadi sebuah penghargaan atas jasa dan pengabdianya terhadap perusahaan, promosi juga menjadi faktor guna meningkatkan semangat bekerja pada pegawai. Semakin tinggi jenjang karier seorang pegawai, maka semakin tinggi pula peningkatan pendapatan dari pegawai tersebut. Pendapatan menjadi salah satu faktor dalam meningkatkan kinerja pegawai. Misalnya saja perusahaan memberikan gaji yang relatif tinggi kepada para pegawai dengan harapan para pegawai tersebut dapat bekerja dengan lebih baik. Hal tersebut dikarenakan dengan pendapatan yang lebih dari cukup, maka setidaknya para pegawai mampu memenuhi kebutuhan kesehariannya.

Budi & Agung (2012) menegaskan kembali bahwa promosi jabatan menjadi suatu hal yang sangat ditunggu oleh pegawai setelah lama bekerja dengan menyerahkan seluruh kemampuannya guna memajukan perusahaan. Seorang pegawai akan merasa sangat bangga ketika memperoleh promosi jabatan karena mereka mendapatkan kepercayaan dari pimpinan guna seorang yang dipromosikan pasti sangat bangga karena mendapat kepercayaan dari pimpinan untuk mengerjakan tugas yang lebih berat dibandingkan sebelumnya.

Adapun Siagian (2014) berpendapat bahwa makna promosi bagi perusahaan ialah untuk menjaga kestabilan perusahaan. Hal tersebut dikarenakan promosi dapat menyediakan tenaga kerja internal sehingga perusahaan tidak perlu sering mencari tenaga kerja dari luar perusahaan guna mengisi posisi kosong yang disebabkan oleh berbagai hal, seperti pekerja yang berhenti, diberhentikan, memasuki usia pensiun, ataupun meninggal dunia.

B. Konsepsi Promosi Jabatan

Prabowo, dkk. (2016) mendefinisikan promosi jabatan sebagai kesempatan yang diberikan kepada pegawai guna mengembangkan pribadi, lebih bertanggung jawab, dan meningkatkan status sosial sehingga pegawai tersebut merasa bahwa kesempatan promosi adalah salah satu bentuk kepuasan dari pekerjaannya. Sedangkan, Animu, dkk. (2017) berpendapat bahwa promosi jabatan ialah proses pemindahan pegawai dari jabatan awal ke jabatan yang lebih tinggi. Adapun Rony (2021) menyatakan bahwa promosi adalah kegiatan berpindah dari suatu jabatan ke jabatan lain dengan status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Promosi jabatan bernilai sangat berarti karena merupakan bukti pengakuan atas hasil dan prestasi kerja dari pegawai. Adapun bagi perusahaan promosi berarti penting karena keberadaan promosi mengartikan bahwa kestabilan perusahaan dan etos pegawai akan lebih terjamin.

C. Tujuan Pelaksanaan Promosi Jabatan di Perusahaan

Pelaksanaan promosi jabatan bertujuan guna mengoptimalkan SDM yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, promosi jabatan juga dilakukan guna meregenerasi SDM perusahaan demi kelangsungan hidup perusahaan. Adapun tujuan dasar dari promosi jabatan di perusahaan ialah guna meningkatkan prestasi kerja sekaligus mengapresiasi kinerja mereka.

Adapun Sastrohadiwirjoyo (2002: 261) menyebutkan beberapa tujuan dari promosi sebagai berikut:

- a) Untuk meningkatkan moral kerja;
- b) Untuk meningkatkan disiplin kerja dan mewujudkan suasana perusahaan yang bersemangat; dan
- c) Untuk meningkatkan produktivitas kerja.

D. Asas-Asas Promosi Jabatan

Asas-asas promosi harus ditulis dalam program promosi secara jelas supaya pegawai mengetahui pengembangan kariernya. Selain itu, dengan adanya asas promosi, maka perusahaan memiliki pedoman guna mempromosikan pegawai secara efektif.

Hasibuan (2002) menyebutkan bahwa terdapat tiga asas dalam promosi jabatan, yaitu kepercayaan, keadilan, dan formasi yang diuraikan sebagai berikut:

a) Kepercayaan

Promosi sebaiknya berasaskan kepada kepercayaan perihal kejujuran, kemampuan, dan kecakapan pegawai terhadap jabatan tersebut.

b) Keadilan

Promosi jabatan harus berasaskan pada keadilan terhadap penilaian pegawai yang berupa kejujuran, kemampuan, dan kecakapan. Adapun penilaian harus dilakukan secara objektif dan jujur, tidak boleh berat sebelah.

c) Formasi

Asas ketiga promosi jabatan ialah formasi. Pelaksanaan promosi harus berasaskan formasi yang ada, karena kegiatan promosi itu sendiri akan dilaksanakan apabila terdapat formasi jabatan yang kosong. Maka dari itu, dibutuhkan penjelasan mengenai jabatan beserta pekerjaan yang nantinya akan diemban oleh pegawai.

E. Tolok Ukur Kandidat Promosi Jabatan

Astuti (2015) berpendapat bahwa hal yang menjadi tolok ukur utama dari hasil pengembangan SDM ialah penilaian kinerja terhadap pegawai. Maka dari itu, keberhasilan promosi yang efektif didukung dengan sistem penilaian kinerja yang sesuai dalam menentukan metode yang tepat guna memperoleh orang-orang yang berkualitas. Hasil penilaian kerja tersebut bernilai sebagai bukti pengakuan terhadap prestasi kerja yang diperoleh seorang pegawai. Adapun pada umumnya seorang pegawai yang dipromosikan dipandang sebagai pegawai yang memiliki prestasi dengan beberapa pertimbangan lainnya yang mendukung terjadinya promosi tersebut.

F. Syarat Kandidat Promosi

Siagian (2009: 176) menyebutkan bahwa terdapat beberapa syarat yang perlu dipenuhi oleh kandidat promosi, yakni sebagai berikut.

a) Pengalaman

Pegawai dengan pengalaman yang lebih banyak dibandingkan pegawai lainnya diharapkan memiliki kemampuan yang lebih tinggi,

dan dapat menciptakan lebih banyak usulan, serta hal yang lebih lainnya.

b) Tingkat pendidikan

Terdapat perusahaan yang menjadikan minimal pendidikan sebagai syarat seorang pegawai bisa dipromosikan ke jabatan tersebut. Hal tersebut dilatarbelakangi karena perusahaan beranggapan bahwa pegawai dengan pendidikan lebih tinggi diharapkan memiliki pemikiran yang lebih baik.

c) Loyalitas

Loyalitas dijadikan sebagai syarat promosi jabatan oleh perusahaan karena dengan loyalitas yang tinggi, maka perusahaan mengharapkan adanya tanggung jawab yang lebih besar dari dalam diri pegawai.

d) Kejujuran

Kejujuran merupakan syarat yang penting untuk promosi pada beberapa jabatan tertentu. Misalnya saja jabatan kasir yang pada umumnya menjadikan kejujuran sebagai syarat utama yang wajib diperhatikan.

e) Tanggung jawab

Tanggung jawab merupakan syarat utama dalam promosi jabatan. Hal tersebut dikarenakan terkadang di suatu perusahaan sering kali memerlukan tanggung jawab yang cukup besar pada pekerjaan tertentu.

f) Kepandaian bergaul

Syarat promosi jabatan berupa kepandaian bergaul sangat diperlukan khususnya untuk jabatan *salesman*.

g) Prestasi kerja

Setiap perusahaan biasanya menyematkan prestasi kerja sebagai syarat untuk promosi jabatan.

h) Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif dijadikan syarat promosi pada jabatan tertentu. Hal tersebut dikarenakan jabatan yang akan diberikan merupakan jabatan yang memerlukan inisiatif dan kekreativitasan dari pegawai tersebut untuk melakukan pekerjaan.

Bab 6

Strategi Pendalaman

A. Rancangan Pendalaman

Penguraian mengenai kesangsian beberapa informan, yakni kandidat kepala cabang yang tidak terpilih, terhadap sistem promosi perusahaan dilakukan menggunakan metode penelitian kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Buku ini berusaha meneliti fenomena yang terjadi pada saat itu di organisasi perusahaan asuransi nasional. Fenomena yang terjadi memang sudah berlangsung lama, tetapi tetap memberikan dampak dan pengaruh yang luas, kuat, bahkan khusus ketika penelitian sedang dilaksanakan.

Bab ini akan menguraikan mengenai strategi peneliti dalam memperoleh sampai pada mengolah data informasi. Informasi diperoleh melalui studi dokumentasi dengan cara melakukan penganalisisan visi misi, rencana jangka pendek dan panjang perusahaan, rencana keuangan, model kompetensi, dan data penilaian kinerja milik seluruh calon kepala cabang, serta meninjau deskripsi pekerjaan dari dua posisi kepala cabang dan kepala bagian (Rony, 2020). Selain itu, penulis juga membaca literatur yang berkaitan dengan pembahasan buku ini, yakni mengenai *talent management*, *talent mapping*, sistem promosi, suksesi, dan kompetensi, serta laporan kerja konsultan yang berkaitan dengan pemetaan kepala cabang.

B. Pengintegrasian Informasi

Metode sampling yang dipilih dalam buku ini adalah *purposive sampling* dan *quota sampling*. Penggunaan metode tersebut mengartikan bahwa pegawai yang dijadikan informan ialah pegawai yang berpartisipasi secara langsung dalam kegiatan promosi. Adapun dalam buku ini jumlah informasi yang ditentukan adalah sebanyak 11 orang.

Kandasamy dan Ancheri (2009) menjelaskan bahwa guna memperoleh data informasi yang dibutuhkan, maka perlu dilakukan wawancara, observasi, dan diskusi dengan para kandidat kepala cabang, konsultan, dan tim SDM. Beberapa macam wawancara yang digunakan dalam penelitian tersebut adalah wawancara terstruktur dan semiterstruktur. Pertanyaan pada wawancara terstruktur disampaikan dan ditulis pada pedoman wawancara, sedangkan pertanyaan pada wawancara semiterstruktur merupakan pertanyaan yang diajukan sesuai dengan kebutuhan di lapangan.

Beberapa pertanyaan dasar yang diajukan kepada informan pada saat sesi wawancara berlangsung adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana tanggapan Saudara terkait proses pemetaan yang dilakukan oleh pengelola sumber daya manusia?
2. Apakah kompetensi yang diujikan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan pada jabatan baru?
3. Bagaimana peran konsultan dalam membantu proses pemetaan pegawai?
4. Apakah perangkat dan unsur-unsur yang digunakan pemetaan sesuai dengan tujuan dari pemetaan?
5. Apakah Saudara puas dengan proses pemetaan pegawai? Mohon dijelaskan!
6. Apa rekomendasi Saudara agar kegiatan pemetaan ini berjalan lebih efektif?

Peneliti harus membangun suasana yang kondusif ketika melaksanakan sesi wawancara. Berg (dalam Denzin & Lincoln, 2011) menyatakan bahwa wawancara sebisa mungkin dilakukan menggunakan gaya percakapan bersifat alami seperti halnya percakapan umum seraya menyapa dan menanyakan kabar informan, sehingga peneliti mampu menciptakan kedekatan dengan informan. Adapun Yin (2012) menyebutkan bahwa kelebihan dilakukannya wawancara semiterstruktur ialah dapat memberikan waktu kepada informan dalam hal penyampaian jawaban dengan nyaman sehingga mampu menciptakan kedekatan antara pewawancara dengan informan.

Adapun Sarantakos (2005) menyatakan bahwa selama proses promosi, peneliti juga melakukan pengamatan di berbagai kegiatan, seperti

simulasi dan presentasi, serta ikut menghadiri pertemuan yang dihadiri oleh para informan. Ia menambahkan bahwa melakukan pengamatan memberikan peluang kepada peneliti guna memperoleh gambaran umum mengenai aktivitas kelompok/individu tersebut. Sarantakos (2005) juga menegaskan bahwa salah satu teknik kunci dalam penelitian sosial ialah observasi. Patton (2002) menambahkan bahwa observasi juga memberikan ide sekaligus pertanyaan baru yang dapat dimanfaatkan untuk wawancara selanjutnya apabila terdapat data informasi yang perlu ditambahkan.

Selain wawancara dan observasi terdapat pula kegiatan penting lainnya, yaitu catatan lapangan. Maanen (1988) mendefinisikan catatan lapangan sebagai sebuah tulisan yang dibuat selama masa pengamatan yang menyertakan kegiatan observasi dan penganalisisan. Adapun Denscombe (2010) berpendapat bahwa terdapat dua alasan utama penggunaan catatan lapangan dalam penelitian, yaitu karena ingatan manusia yang terbatas dan mudah rusak. Dengan demikian, pencatatan pada tiap proses penelitian sangat penting untuk dilakukan.

C. Skenario Penguraian Informasi

Hasil yang diperoleh melalui wawancara dan pengamatan informan termuat dalam transkrip. Creswell & Clark (2011) menyatakan bahwa jawaban yang telah diperoleh dilakukan pemilahan menjadi unit kecil, yakni frasa, kalimat, atau paragraf, kemudian dilakukan kategorisasi, *coding*, dan pembuatan memo sebagai rancangan laporan penelitian.

Berdasarkan hasil kategorisasi tersaring beberapa tema berupa kompetensi manajerial, pengembangan, evaluasi, umpan balik, dan penilaian kinerja. Kumpulan tema tersebut menghasilkan sebuah memo yang cukup terperinci yang akan dijadikan sebagai bahan laporan sementara sebagai bahan diskusi para informan pada kegiatan *Focus Group Discussion* (FGD). Adapun hasil FGD tersebut akan dijadikan sebagai salah satu proses triangulasi sampai membentuk laporan penelitian.

D. Preskripsi Kredibilitas

Guna menentukan sah atau tidaknya hasil wawancara dan akurasi verba dari pengalaman informan, maka di tiap sesi wawancara direkam dengan format *audio* dan *video*. Untuk memastikan validitas dari hasil wawancara dan akurasi verbal dari pengalaman informan, setiap wawancara tercatat dengan *audio* dan *video*. Selain itu, peneliti juga harus meminta izin untuk merekam kepada informan sebelum melaksanakan wawancara.

Bab 7

Proses Pelaksanaan Pemetaan Pegawai dan Promosi Jabatan dalam Perusahaan

A. Dasar Pelaksanaan Pemetaan Pegawai

Pada perusahaan asuransi, terdapat 3 kepala cabang yang telah memasuki usia pensiun, sedangkan 2 kepala cabang lain memilih untuk mengundurkan diri dan pindah ke perusahaan lain. Fakta tersebut merupakan dasar dari pelaksanaan proses pemetaan pegawai di perusahaan tersebut. Dengan fakta yang ada tersebut, manajemen memutuskan melaksanakan pemetaan pegawai guna mempermudah pencarian pengganti posisi kepala cabang, yakni satu tingkat lebih tinggi dibandingkan jabatan sebelumnya. Divisi pelaksana proses pemetaan ini ialah Divisi SDM perusahaan asuransi yang juga dibantu oleh konsultan SDM.

Sejumlah data berupa visi, misi, struktur organisasi, dan kamus kompetensi perusahaan, serta laporan penilaian kinerja individu para kandidat selama 3 tahun secara berurutan dibutuhkan supaya mempermudah proses pemetaan dan pemerolehan kepala cabang pengganti yang sesuai. Adapun fakta mengenai hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa selama 2 sampai 3 tahun belakangan ini, kinerja para calon kepala cabang tercatat memuaskan dengan nilai di atas rata-rata dan hasil kerja sesuai target kerja yang telah direncanakan sebelumnya.

B. Tahapan dalam Pra-Pemetaan Pegawai

Awal dari proses pra-pemetaan pegawai adalah dengan mendiskusikan siapa saja nama kepala bagian yang akan diikutsertakan dalam promosi jabatan kepala cabang oleh Divisi SDM dan konsultan bersama para Direksi serta beberapa Kepala Divisi. Melalui diskusi tersebut diperoleh 11 calon kepala bagian yang akan diikutsertakan dalam

promosi jabatan, meskipun jumlah pimpinan kepala cabang yang dibutuhkan hanya 5 orang saja.

Tahap selanjutnya ialah pelaksanaan diskusi antara tim Divisi SDM dengan konsultan guna menentukan alat ukur sekaligus metode penilaian yang akan digunakan, termasuk alat tes dan kompetensi manajerial serta kompetensi inti perusahaan yang telah disetujui oleh konsultan. Adapun kompetensi manajerial yang akan dinilai berupa *analytical thinking, innovative, developing others, decision making, planning, seeking information*, dengan nilai yang ditetapkan adalah level 5 untuk posisi kepala cabang.

C. Tahapan dalam Pemetaan Pegawai

1. Tahap Psikotes

Tahapan pemetaan pegawai diawali dengan pelaksanaan psikotes. Salah satu tes yang dilakukan adalah tes psikometri yang berguna dalam menilai potensi tiga area kognitif pegawai, seperti area penalaran abstrak, verbal, dan angka.

Psikotes diukur menggunakan tiga alat, yaitu *General Training Question (GTQ)*, *Dominant Influence Steadiness Compliance (DiSC)*, dan PAPI Kostick Pengetesan yang diuraikan sebagai berikut.

a) *General Training Question (GTQ)*

Alat tes GTQ (*General Training Question*), yakni sebuah alat guna mengukur kemampuan seseorang dalam memahami suatu informasi baru. Adapun minimal skor GTQ yang ditetapkan untuk para kepala cabang adalah 100. Skor minimal sebesar 100 tersebut dapat menunjukkan bahwa kandidat tersebut memiliki kapasitas yang cepat dalam mempelajari berbagai hal baru dan kompleks.

Tes GTQ tersebut menghasilkan bahwa skor yang didapatkan oleh seluruh calon kepala cabang telah memenuhi persyaratan, yakni lebih dari 100. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa seluruh kandidat memiliki kemampuan dalam menerima dan menganalisis serta mempelajari berbagai hal yang baru.

b) *Dominant Influence Steadiness (DiSC) dan Papi Kostick*

Selain GTQ, terdapat pula alat ukur lain, yaitu tes *Dominant Influence Steadiness Compliance (DiSC)*, yang dapat digunakan

dalam memperoleh kesesuaian posisi dengan profil para calon kepala cabang. Alat ukur ini digunakan sebagai alat dalam melakukan penilaian terhadap kepribadian pegawai. Kepribadian pegawai itu sendiri merupakan indikator yang digunakan dalam mengukur tingkat kemampuan pegawai tersebut untuk bekerja dalam tim, dan gaya berkomunikasi. Selain itu, DiSC juga dimanfaatkan guna mempelajari karakter maupun kemampuan individu dalam beradaptasi dengan orang lain.

Adapun alat tes lain bernama PAPI Kostick yang digunakan dalam memperoleh informasi berkaitan dengan konsep sosial, baik melalui segi tipologi kepribadiannya maupun pada konteks pekerjaan dari para calon kepala cabang.

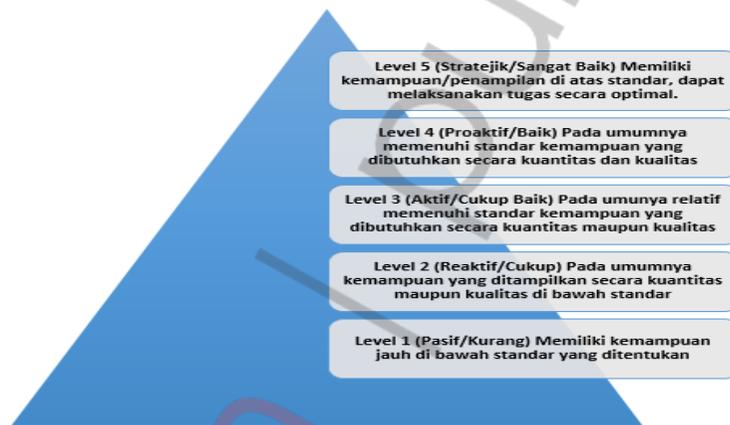
Hasil yang diperoleh DiSC dan PAPI Kostick digunakan sebagai pelengkap data yang berhubungan dengan perilaku yang dimiliki oleh masing-masing calon kepala cabang. Hasil penilaian pada kedua tes tersebut tidak berkaitan dengan baik dan buruk seorang individu. Akan tetapi, mengukur mengenai kecenderungan pegawai ketika berhadapan dengan kondisi, motivasi, dan cara kerja, serta situasi sosial dan sikap individu.

Dalam buku ini, penulis juga melampirkan tabel kompetensi manajerial supaya mempermudah para pembaca untuk memperoleh gambaran secara utuh. Tabel kompetensi tersebut memperlihatkan kompetensi yang dinilai pada pemetaan pegawai, dan level yang menjadi syarat bagi kepala cabang, serta piramida level yang berfungsi untuk menunjukkan kemampuan dan kecakapan yang dimiliki oleh para calon kepala cabang.

Tabel 1. Tabel Kompetensi Manjerial

Kelompok jabatan		Kompetensi Manajerial					
		<i>Planning</i>	<i>Innovative</i>	<i>Seeking information</i>	<i>Analytical thinking</i>	<i>Decision Making</i>	<i>Developing Others</i>
Level1	Kepala Divisi	5	5	5	5	5	5
Level 2	Kepala Cabang	5	5	5	5	5	5
Level 3	Kepala Bagian Kantor	4	4	4	4	4	4

Kelompok jabatan	Kompetensi Manajerial					
	Planning	Innovative	Seeking information	Analytical thinking	Decision Making	Developing Others
	Pusat					
Level 4	Kepala Bagian Kantor Cabang	3	3	3	3	3
Level 5	Kepala Seksi Kantor Pusat	2	2	2	2	2



Gambar 1. Piramid Level (Menunjukkan Kemampuan dan Kecakapan dari Pegawai)

2. Tahap Simulasi

Tahap selanjutnya ialah penilaian terhadap berbagai respons dan perilaku kandidat ketika menjalankan simulasi. Tahapan ini dilakukan karena perilaku kandidat dapat diteliti melalui simulasi. Adapun pada tahap ini dilakukan pencatatan kemudian dikategorikan sesuai kriteria standar yang telah ditetapkan. Selanjutnya dilakukan pencatatan dan dimasukkan ke dalam kategori sesuai dengan kriteria standar penilaian yang telah ditentukan.

Simulasi merupakan kegiatan *in-tray* yang harus dijalankan oleh para kandidat. Dalam simulasi tersebut para kandidat seakan-akan sedang berhadapan langsung dengan kondisi nyata dalam menjalankan tugas

sehari-hari. Simulasi ini berbentuk kumpulan memo atau dokumen kerja yang harus ditanggapi oleh kandidat. Para kandidat diminta untuk membaca secara saksama seluruh memo tersebut guna mengidentifikasi permasalahan yang terjadi dan mengetahui keterkaitan antarmemo. Setelah para kandidat selesai membaca, mereka dipersilakan untuk menyimpulkan secara utuh, kemudian menyusun rencana tindakan guna mengatasi permasalahan tersebut, Rony, Z. T. (2021)

Pada simulasi juga terdapat analisis kasus atau *case analysis* yang merupakan suatu kegiatan yang dijalani oleh para kandidat berupa penganalisisan sebuah kasus atau permasalahan yang dihadapi, kemudian dipersilakan untuk mencari cara guna menyelesaikan permasalahan tersebut.

D. Paparan Penilaian Simulasi dalam Pemetaan Pegawai

Keseluruhan hasil proses dan kegiatan penilaian dikumpulkan menjadi satu sehingga memperoleh laporan yang diuraikan sebagai berikut.

1. Kompetensi *analytical thinking*

Pada kompetensi ini dari 11 calon kepala cabang terdapat 1 kandidat yang berada pada level 5 (strategis), yakni memiliki kompetensi *analytical thinking* yang sangat baik. Dalam pelaksanaan pekerjaan, kandidat tersebut mampu mengevaluasi segala data dan fakta, kemudian menginterpretasikan secara padu sehingga dapat menciptakan analisis yang tepat.

Lalu, terdapat 2 kandidat yang berada pada level 4 (proaktif). Kedua kandidat tersebut memperlihatkan kemampuan dalam meringkas berbagai informasi yang kompleks guna menghasilkan simpulan yang sederhana.

Kemudian, terdapat 5 kandidat yang berada pada level 3 (aktif). Kelima kandidat tersebut memiliki kemampuan menganalisis secara logis permasalahan yang dihadapinya sehingga hasil analisis tersebut dapat berguna sebagai tolok ukur dalam menetapkan keputusan

Adapun terdapat 2 kandidat yang berada di level 2 (reaktif). Kedua kandidat tersebut hanya memiliki kemampuan analisis yang terbatas pada

permasalahan yang sederhana. Mereka memahami secara terbatas beberapa pola permasalahan berdasarkan pengalaman saja.

2. Kompetensi *planning*

Terdapat 2 kandidat kepala cabang yang berada di level 5 pada kompetensi ini. Kedua kandidat tersebut telah melakukan penyusunan mengenai strategi perencanaan dan pengorganisasian perusahaan jangka panjang.

Kemudian, terdapat 4 kandidat yang berada pada level 4 (proaktif). Keempat kandidat tersebut dengan tepat mampu melakukan penyusunan jadwal dan mengalokasikan waktu dalam menuntaskan pekerjaan.

Lalu, pada level 3 (aktif) terdapat 2 kandidat yang memiliki perencanaan perusahaan jangka pendek. Hal tersebut mengartikan bahwa mereka hanya mampu merealisasikan kegiatan operasional dan target selama satu tahun

Terakhir, terdapat 2 kandidat yang hanya bekerja sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan oleh perusahaan saja.

3. Kompetensi *innovative*

Pada kompetensi ini, terdapat 1 calon kepala cabang yang telah mampu menerapkan ide guna meningkatkan jumlah pelanggan sehingga ia berada pada level 5. Adapun 2 kandidat yang berada pada level 4 (proaktif) mampu berkontribusi dalam menciptakan segala ide kreatif guna keberjalanan bisnis perusahaan dalam jangka panjang.

Sedangkan 6 kandidat lainnya berada pada level 3 (aktif) yang mana keenam kandidat tersebut mampu melakukan penilaian terhadap beberapa kebijakan guna menaikkan tingkat keefektivitasan dan keefisiensian kerja dengan meninjau segala risiko, konsekuensi, dan biaya yang akan dipergunakan. Adapun 1 kandidat terakhir yang berada pada level 2 (reaktif), di mana kandidat tersebut belum mengutamakan inovasi sebagai salah satu kompetensi yang dipersyaratkan oleh organisasi.

4. Kompetensi *developing others*

Pada kompetensi ini, terdapat 2 kandidat kepala cabang yang mampu melaksanakan simulasi dengan sangat baik. Kedua kandidat tersebut memberikan bimbingan kepada anggotanya dengan memprioritaskan pada perubahan perilaku. Sedangkan, 3 kandidat lain yang berada pada level 4 (proaktif) mampu memberikan motivasi tim guna

memastikan bahwa tiap anggota mampu mempraktikkan secara tepat keterampilan yang telah dipelajari.

Adapun 5 kandidat kepala cabang yang berada pada level 3 (aktif). Kelima kandidat tersebut mampu membimbing anggotanya dengan memberikan instruksi dan demonstrasi dalam hal pengembangan kemampuan teknis. Selain itu, terdapat 2 kandidat terakhir yang berada pada level 2 (reaktif), yakni kedua kandidat tersebut hanya memberikan contoh perihal cara mengerjakan tugas tertentu kepada para anggotanya, dan bahkan mereka terkadang membebaskan anggotanya untuk berkembang sendiri

5. Kompetensi *information seeking*

Terdapat 3 calon kepala cabang yang mampu melaksanakan kompetensi ini dengan sangat baik. Ketiga kandidat tersebut memiliki kemampuan yang sangat baik dalam memperoleh informasi tanpa menggunakan metode *networking*. Bahkan mereka mampu memperoleh informasi terbaru dan relevan dengan pekerjaannya menggunakan berbagai riset sebagai referensinya.

Adapun 3 kandidat lain yang berada pada level 4 (proaktif). Ketiga kandidat tersebut mampu mencari informasi yang disertai dengan fakta pendukung lainnya. Dengan informasi tersebut, maka dapat dihasilkan ide bisnis baru untuk perusahaan.

Lalu, terdapat 1 kandidat yang berada pada level 3 (aktif). Kandidat tersebut lumayan mampu mencari data melalui berbagai sumber yang kredibel sehingga nantinya data tersebut dapat menjadi informasi yang bermanfaat untuk perusahaan. Kemudian, 3 kandidat terakhir berada di level 2 (reaktif), yang mana mereka hanya memperoleh informasi berdasarkan sumber data yang sesuai guna menunjang pekerjaan.

Hasil dari pemetaan kompetensi dan kinerja para calon kepala cabang akan dirundingkan terlebih dahulu oleh tim yang terdiri dari para direktur beserta atasan langsung, dan Divisi SDM bersama konsultan. Dalam perundingan, hasil penilaian masing-masing kandidat kepala cabang akan diuraikan satu per satu sehingga nantinya akan diperoleh beberapa nama kandidat yang terbaik. Sesi pemilihan kepala cabang dipenuhi dengan saling menguraikan bukti kinerja dan beberapa hal sebaliknya. Gambaran suasana selama perundingan tersebut menunjukkan

bahwa tahapan ini merupakan proses yang mengutamakan keterbukaan dan keadilan. Adapun uraian hasil pemetaan calon kepala cabang disajikan dalam gambar 3 sebagai berikut.

Kemampuan	VII. Performance Rendah Kepemimpinan Tinggi	VIII. Performance Sedang Kepemimpinan Tinggi	IX. Performance Tinggi Kepemimpinan Tinggi
		2 Orang	2 Orang
	IV. Performance Rendah Kepemimpinan Sedang	V. Performance Sedang Kepemimpinan Sedang	VI. Performance Tinggi Kepemimpinan Sedang
	4 Orang	2 Orang	
	I. Performance Rendah Kepemimpinan Rendah	II. Performance Sedang Kepemimpinan Rendah	III. Performance Tinggi Kepemimpinan Rendah

Performance

Gambar 3. *Talent Mapping* Calon Kepala Cabang Asuransi X

E. Proses Pemetaan para Kandidat Kepala Cabang

Pemetaan pegawai ialah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh pegawai dalam suatu wilayah, seperti kepemimpinan dalam kerja tim. Hasil pemetaan dapat dimanfaatkan dalam membuat keputusan. Beberapa perusahaan menggunakan teknik ini guna memperoleh pegawai terbaik sekaligus menelaah cara memadukan kelebihan tiap pekerja guna menghasilkan kualitas kerja yang terbaik.

Penerapan pemetaan pegawai unggul dalam perusahaan mampu mempercepat pegawai dalam melakukan pengelolaan kariernya, dan melancarkan perencanaan suksesi, serta membuat keputusan promosi sekaligus mengadakan evaluasi kerja perusahaan. Evaluasi tersebut akan menghasilkan laporan analisis kesenjangan yang dapat bermanfaat untuk segala proses pengelolaan manajemen SDM. Adapun peran penting penerapan pemetaan kompetensi pegawai ialah Divisi SDM jadi dapat merancang strategi guna meningkatkan kompetensi pegawai dengan memetakan tiap kelebihan dan kekurangan pegawai secara akurat.

Pelaksanaan proses pemetaan dilakukan secara terbuka sehingga seluruh atasan perusahaan yang terkait mampu mengajukan calon kepala

cabang dengan berlandaskan pada persyaratan yang telah ditentukan. Proses ini dapat berjalan dengan mudah karena perusahaan sudah memiliki model dan kamus kompetensi. Selain itu, budaya organisasi dalam perusahaan tersebut juga cukup kuat sehingga mempermudah konsultan dalam merancang dan mempersiapkan seluruh pertanyaan yang akan diberikan untuk para calon kepala cabang.

Pelaksanaan pemetaan SDM di perusahaan asuransi X dibutuhkan guna menjalankan program suksesi sekaligus menyederhanakan proses promosi jabatan calon kepala cabang. Maka dari itu, langkah manajemen mengundang konsultan guna membantu mempersingkat proses pengidentifikasian calon kepala cabang merupakan langkah yang tepat.

Adapun data sekunder, seperti visi dan misi, target, *output*, serta model kompetensi sudah dipersiapkan dengan baik. Kemudian, pemerolehan data akurat mengenai kompetensi dan potensi dilaksanakan secara baik dan benar. Bahkan, model kompetensi itu sendiri merupakan bagian penting, karena hal tersebut adalah sekumpulan kompetensi yang telah disusun dan dipilih serta disetujui oleh pimpinan perusahaan.

Wawancara yang telah dilakukan menghasilkan bahwa pemetaan pimpinan dilakukan dengan penyesuaian kebutuhan. Dengan begitu, ketika perusahaan membutuhkan calon kepala cabang dalam waktu tertentu akan tertunda. Perusahaan merasa diuntungkan karena memiliki calon kepala cabang tanpa harus mengambil dari luar perusahaan. Adapun hasil penelitian dalam buku ini diperoleh gambaran bahwa pengelola SDM pada perusahaan asuransi X telah memahami persiapan pemetaan calon pimpinan, tetapi sebaiknya pemetaan dilaksanakan secara teratur dan terjadwal.

F. Proses Promosi Jabatan dalam Perusahaan

Kesiapan Divisi SDM dalam melaksanakan sistem promosi dengan baik, secara otomatis akan berdampak langsung terhadap kesuksesan perencanaan suksesi di perusahaan. Perencanaan suksesi merupakan sebuah keputusan yang dilakukan oleh perusahaan guna meningkatkan sekaligus menggerakkan proses pengembangan pegawai secara berkesinambungan, serta memastikan seluruh posisi penting perusahaan dapat menjaga stabilitas dan kemampuan perusahaan guna mewujudkan

tujuan dari perusahaan. Perencanaan suksesi baiknya dilakukan secara terintegrasi bersamaan dengan dibangunnya *talent management* atau manajemen talenta.

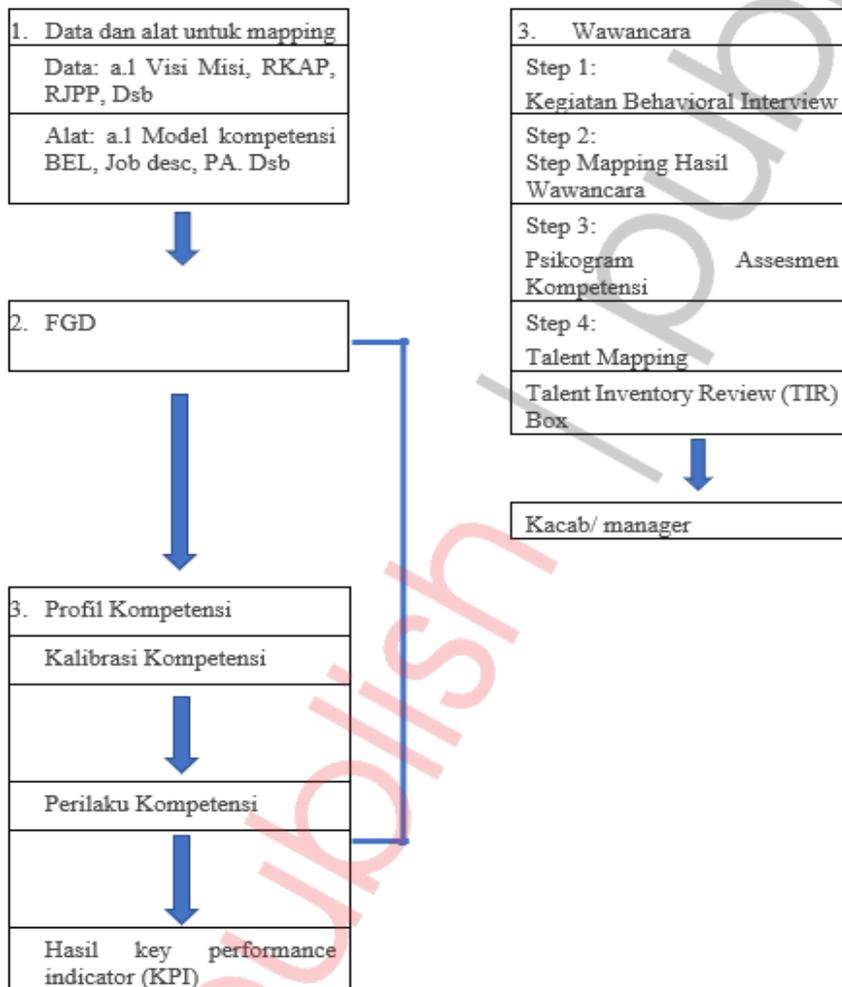
Lewis (2006) menjelaskan bahwa manajemen talenta adalah sebuah proses secara menyeluruh dalam merekrut, menempatkan, merencanakan, sekaligus mengembangkan tingkatan dari produktivitas pegawai. Akan tetapi, bagi perusahaan yang belum menerapkan sistem manajemen talenta seperti perusahaan asuransi X bisa melaksanakan pemetaan berdasarkan data-data yang telah diperoleh melalui atasan dan Divisi SDM berupa penilaian kinerja yang didukung dengan tindakan penilaian yang dilakukan oleh konsultan Divisi SDM. Penilaian secara terpadu mampu dijadikan sebagai bahan guna menyusun pemetaan pegawai sehingga nantinya hasil pemetaan tersebut dapat digunakan sebagai rujukan dalam program suksesi di perusahaan tersebut.

Pelaksanaan promosi jabatan guna mewujudkan tujuan dari organisasi dapat didukung dengan pemetaan yang efektif. Schein (2004) menjelaskan berdasarkan berbagai kajian empiris dan praktis, bahwa suatu organisasi yang melaksanakan proses promosi mempertimbangkan unsur kompetensi dan potensi dalam menetapkan kandidat yang pantas untuk dipromosikan jabatannya, terutama pada jabatan pimpinan perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa promosi memiliki arti penting bagi perusahaan. Hal tersebut dikarenakan dengan dilakukannya sebuah promosi, maka kestabilan perusahaan sekaligus moral pegawai akan muncul sehingga berdampak positif bagi pegawai. Dampak positif itu berupa tanggung jawab yang dimiliki oleh pegawai tersebut akan meningkat dibandingkan ketika berada di jabatan sebelumnya. Selain itu, Karimi (2012) menyebutkan bahwa promosi memiliki sebuah nilai karena merupakan bukti pengakuan kompetensi dan prestasi yang dimiliki oleh pegawai tersebut.

Adapun Rony (2020) menjelaskan bahwa Divisi SDM telah menetapkan metode dan alat yang digunakan untuk proses promosi. Metode yang digunakan adalah wawancara, observasi, studi kasus, dan FGD, sedangkan alat yang digunakan ialah alat ukur psikologi berupa GTQ, DiSC, dan PAPI Kostick. Ia menambahkan bahwa FGD sendiri

merupakan serangkaian kegiatan yang terintegrasi yang mampu menghasilkan pemetaan calon kepala cabang yang lebih jelas.

Guna memberikan kemudahan pembaca memahami alur pemetaan, disampaikan alur ilustrasi pemetaan pegawai sebagai berikut.



Gambar 2. Alur Pemetaan Calon Kepala Cabang

Bab 8

Intiha

A. Inferensi Buku

Pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan asuransi nasional swasta X sudah terlaksana dengan cukup baik. Divisi SDM sudah melaksanakan fungsi dan perannya secara efektif dalam merancang pemetaan sehingga berdampak positif terhadap kelancaran proses promosi maupun suksesi di perusahaan asuransi ini.

Data *performance appraisal* dan sistem pengelolaan SDM, yakni promosi jabatan dan suksesi disediakan dengan baik sehingga pemetaan calon kepala cabang di perusahaan asuransi X dapat terwujud. Meskipun begitu, sistem komunikasi antardivisi SDM dengan unit-unit yang terlibat harus dijadikan perhatian supaya tidak terjadi demotivasi pegawai.

B. Gagasan Usul

Guna mempermudah proses promosi pegawai di perusahaan asuransi nasional swasta, Divisi SDM dapat menyusun perencanaan sumber daya manusia yang terencana dan menciptakan manajemen talenta secara terjadwal. Selain itu, Divisi SDM perlu melaksanakan survei kepuasan kegiatan promosi supaya mampu mengidentifikasi permasalahan yang terjadi secara tepat sehingga dapat menyusun solusi dan melaksanakannya dengan benar.

Adapun hal yang perlu diperhatikan oleh Divisi SDM perihal komunikasi kepada kandidat yang akan mengikuti promosi dan kandidat yang belum terpilih, yakni sebagai berikut.

1. Bagi kandidat yang akan mengikuti promosi

Divisi SDM harus menyampaikan perihal tahapan dan tujuan promosi secara terperinci sehingga para kandidat mampu mempersiapkan diri dengan lebih baik.

2. Bagi kandidat yang belum terpilih

Divisi SDM bisa memberikan para kandidat kesempatan guna melakukan timbal balik konstruktif sekaligus memaparkan mengenai hasil penilaian.

Selain itu, perusahaan asuransi X seharusnya lekas memiliki sistem manajemen talenta yang terencana dan terintegrasi supaya segala permasalahan dari persiapan, pengembangan, dan sistem retensi secara efektif mampu teratasi sehingga keunggulan kompetitif berkelanjutan pada perusahaan X dapat tercipta.