ANALISIS EFEKTIVITAS *TALENT DEVELOPMENT* MELALUI *COMPETENCY MAPPING* DAN PENGARUHNYA TERHADAP *CORPORATE PERFORMANCE*

Trika Gunawan Adiwibowo

Manajemen Sumber Daya Manusia, Magister Management, STIE Indonesia Banking School
Jl. Kemang Raya No. 35 Bangka, Kebayoran Baru – Jakarta Selatan 12730

trikagunawanadiwibowo@gmail.com

Abstract

The concept of business integration putting Human Resource (HR) as major capital to support company's competitive advantage ability. Therefore in the current practice, effectiveness of the talent development role is a major concern for HR practitioners. On the other hand, competency mapping plays a significant and positive effect on the implementation of talent development strategy. The effectiveness of talent development can be achieved if the company/ organization can implement competency mapping program in order to determine the composition and measurement estimation of the company's HR quality. Implications of the talent development has significant and comprehensively affect the escalation of employee's competency and employee's productivity respectively. In addition, the escalation of employee's competency and employee's productivity will eventually positive effect on corporate performance.

In general, this research focusing on mining contractor company in Indonesia shows that the result in line with the explanation above. There is a significant and positive relation among competency mapping, talent development, employee competeny, employee productivity and corporate performance. The role of competency mapping and talent development is not just for employee development, but in wider point of view this is a strategic goal to achieved business integration based on HR approach. The main implications from this research is shows that talent development is the solution for the company's expectation related with the HR/ manpower qualities.

Finally, the effectiveness of the role of competency mapping and talent development can be achieved if the Company (through corporate management) is committed to support its implementation. Business integration requires participation from all organization member, including HR pratitioners, employees and corporate management in order to achieve a sustainable advantage and synergy.

Keywords : human resources (HR), competency mapping, talent development, employee competency, employee productivity, corporate performance

PENDAHULUAN

Pergeseran elemen yang mempengaruhi dunia bisnis seperti globalisasi, teknologi informasi, kompleksitas persaingan bisnis dan keterbatasan sumber daya alam telah merubah paradigma penilaian terhadap kualitas perusahaan. Seiring dengan pengembangan strategi perusahaan, kebutuhan akan karyawan berbakat dan pemanfaatan tenaga kerja lokal merupakan akses untuk mendukung kegiatan operasional serta akulturasi budaya untuk mendukung kesuksesan (Beheshtifar & Fard, 2013). Banyak entitas yang bersaing dan fokus untuk mengembangkan sumber daya manusia (untuk selanjutnya disebut SDM) berbasis *talent development*, hal ini terjadi karena SDM merupakan faktor kunci dalam persaingan global (Lyria, 2013).

Pentingnya perhatian para praktisi SDM dan perusahaan terhadap pengembangan potensi individu telah dijelaskan pada Forum *Asia Pacific Conference* (Daya Dimensi Indonesia, 2011) yang menyatakan ada 3 (tiga) hal yang harus diingat bagi para pemimpin bisnis dalam menghadapi fenomena persaingan *talent management* yaitu *human capital/ talent development*, kepemimpinan dan kinerja. Saat ini, perusahaan tidak hanya dihadapkan dengan kompleksitas persaingan bisnis namun juga minimnya akses untuk mendapatkan individu yang berkualitas (Beheshtifar & Fard, 2013).

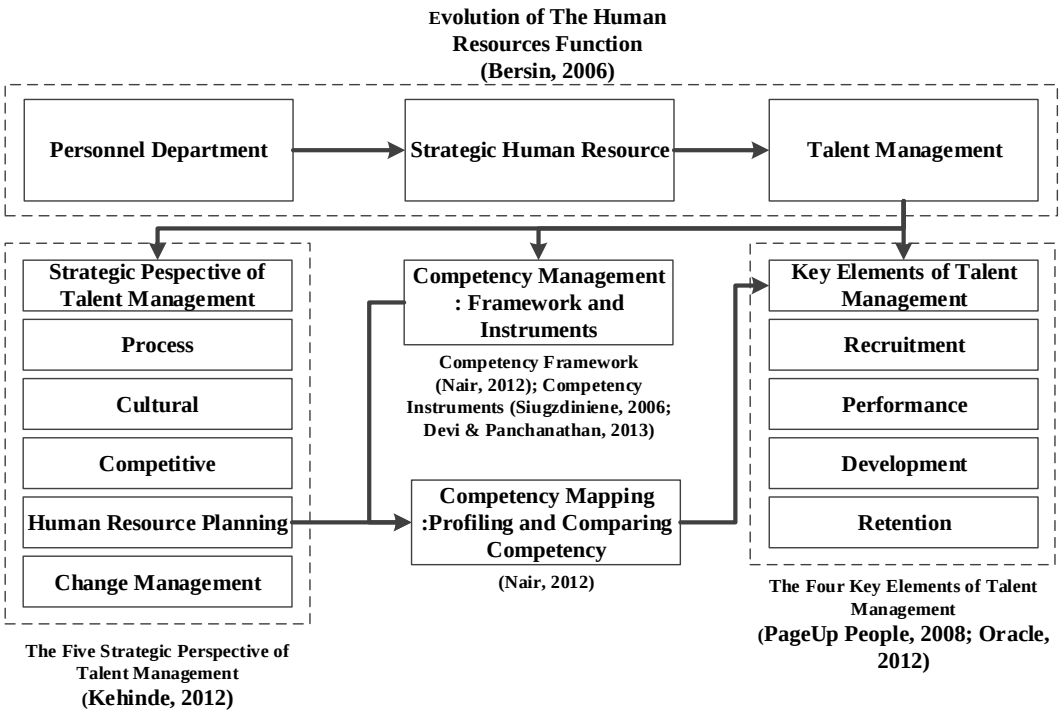
Keengganan entitas untuk menciptakan dan mengembangkan 'para bintang baru' merupakan ancaman sebenarnya, kelangkaan talenta dan rendahnya regenerasi (kaderisasi) individu berpotensi akan membawa dampak negatif terhadap perkembangan SDM dalam jangka panjang. Karena memenuhi kebutuhan perusahaan terhadap individu yang berkualitas melalui strategi suksesi eksternal (rekrutmen) merupakan solusi jangka pendek sehingga tidak dapat menjaga kestabilan organisasi dimasa mendatang (Garavan, Carbery, & Rock, 2011). Melalui fungsi *human capital/ talent development* diharapkan entitas dapat menjawab kebutuhan akan individu-individu yang memiliki potensi dan dikembangkan sesuai dengan kebutuhan pasar.

Tujuan Penelitian

1) Menjelaskan seberapa besar pengaruh *competency mapping* terhadap *talent development*.
2) Memberikan deskripsi peran dan fungsi *talent development* dalam menjawab kebutuhan perusahaan akan individu yang berkualitas, dari sisi sudut pandang karyawan dan dari sudut pandang bagian SDM perusahaan.
3) Menjelaskan pengaruh *competency mapping* terhadap *talent development* sehingga bermuara kepada kompetensi, produktivitas karyawan dan kinerja perusahaan.

LANDASAN TEORI

Esensi dari pengembangan *talent management* adalah menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat serta menjamin bahwa seluruh potensi individu dimanfaatkan untuk tercapainya tujuan organisasi (Lyria, 2013). Untuk menjamin tercapainya program pengembangan dengan baik, maka dibutuhkan *competency mapping* (Velayudhan, 2011).



Gambar 2.1 *Evolution of The Human Resource* sebagai Landasan Teoritis Model Penelitian

Konsep *Talent Development*

Talent development merupakan salah satu elemen kunci dari *talent management* dan membutuhkan perhatian khusus dalam pelaksanaannya (Kehinde, 2012). *Talent development* penerapannya difokuskan pada perencanaan, pemilihan dan penerapan strategi pengembangan bakat perusahaan secara umum, menyediakan kebutuhan individu berkualitas sesuai sasaran perusahaan dan aktivitas pengembangannya harus sesuai dengan program *talent management* perusahaan (Garavan, Carbery, & Rock, 2011). Konsep ini aktif dibahas dan merupakan topik yang menarik untuk dikaji dalam beberapa tahun terakhir (Gilbert et al., 2001). *Talent development* mewakili komponen penting dari seluruh bagian/ tahapan *talent management global* (Garavan, Carbery, & Rock, 2011).

Competency Mapping* dalam *Talent Development

Program pengembangan bakat dalam sebuah organisasi/ perusahaan membutuhkan data akurat terkait dengan komposisi kualitas SDM yang dimilikinya. Pengelolaan SDM yang dimiliki perusahaan dan mengelompokan beberapa sebaran berdasarkan karakteristik khusus merupakan hal penting untuk mendukung efektivitas *talent management* (Allen, Amini, Janz, Nichols, & Racer, 2013). Melakukan identifikasi kompetensi memang membutuhkan perhatian tersendiri dan terkadang menimbulkan biaya yang relatif mahal (Burgess & Naughton, 2010; Wang, Sproule, McNeill, Martindale, & Lee, 2011). Berikut merupakan beberapa definisi dari berbagai sumber :

1) *Competency Mapping* adalah proses mengidentifikasi kompetensi inti untuk perusahaan/ institusi dan pekerjaan serta fungsi yang berkaitan di dalamnya (Velayudan & Maran, 2009).
2) Nandu Anisha (2012) memberikan definisi bahwa *competency mapping* adalah proses untuk identifikasi, mengevaluasi kompetensi karyawan dan kebutuhan perusahaan serta membangun kolaborasi yang sempurna di antara proses tersebut.
3) *Competency Mapping* adalah proses penilaian dan penentuan kemampuan seorang karyawan sebagai bagian dari organisasi/ perusahaan (Uddin, Tanchi, & Alam, 2012; Nagarajan & Jiji, 2012; Suguna & Selvi, 2013; Kannan & Jayaseelan, 2013).

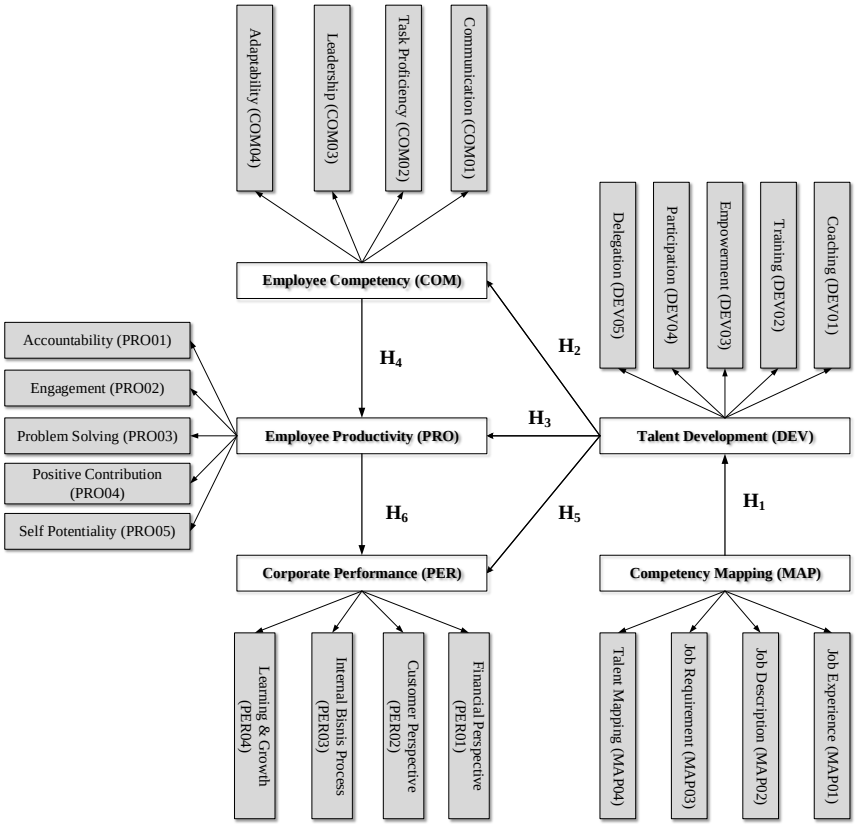
4) *Competency Mapping* adalah proses mengidentifikasi kompetensi inti untuk kinerja yang efektif dari pekerjaan tertentu (Mani, 2013; Kaur & Kumar, 2013).
5) *Competency Mapping* adalah cara untuk menentukan sejauh mana kompetensi pekerjaan yang dimiliki oleh karyawan (Chouhan & Srivastava, 2013)

Melalui beberapa definisi sebelumnya, dapat diambil sebuah esensi bahwa tujuan utama dari *competency mapping* adalah untuk mencari dan memetakan kompetensi inti individu yang dimiliki perusahaan. Semakin akurat data tersebut, maka akan semakin mudah sebuah perusahaan untuk menerapkan strategi pengembangan SDM-nya.

Peran *Talent Development* dalam Integrasi Bisnis

Bakat (yang dimiliki SDM dalam perusahaan) memiliki peran utama bagi keberhasilan perusahaan, ketersediaan modal atau masalah keuangan bukan lagi menjadi isu utama yang membuat kegiatan operasional terhambat (Kehinde, Talent Management : Effect on Organizational Performance, 2012). Secara khusus, peningkatan program *talent development* yang dilakukan pada organisasi/ entitas dapat meningkatkan kinerja perusahaan serta sebagai bentuk keunggulan kompetitif (Hilton & Cseh, 2012; Lyria, 2013; Beheshtifar & Fard, 2013).

Kerangka Pemikiran dan Hipotesis Penelitian



Gambar 2.2 Rerangka Pemikiran Penelitian (Variabel Konstruk dan Variabel Reflektif)

1) Pengaruh *Competency Mapping* terhadap *Talent Development*
Competency mapping mempunyai peran penting untuk menerapkan *talent development* secara efektif dan digunakan sebagai tolak ukur pemberian pelatihan dan pengembangan karyawan (Nair, 2012). Pada prakteknya, pelaksanaan *competency mapping* umumnya banyak dilakukan oleh institusi pendidikan sehingga belum mencerminkan industri lainnya (Kaur & Kumar, 2013).

H_1 : *competency mapping* berpengaruh positif terhadap *talent development* karyawan perusahaan kontraktor pada industri pertambangan mineral dan batubara di Indonesia.

2) Pengaruh *Talent Development* terhadap *Employee Competency*, *Employee Productivity* dan *Corporate Performance*

Fokus utama pada prinsip integrasi bisnis adalah pengembangan SDM melalui program pembelajaran dan pengembangan (Bersin, 2006). Kompetensi individu adalah hasil akhir dari pengalaman dan proses pengembangan bakat yang dilakukan secara berkesinambungan (Chan D. W., 2010). Program pengembangan kompetensi perusahaan dibutuhkan oleh karyawan untuk menjamin ekspektasi pengembangan diri, tuntutan kesiapan perubahan organisasi dan bentuk transformasi kesuksesan kemampuan tenaga kerja (Kumar, Chengappa, & Pandya, 2013).

H_2 : *talent development* berpengaruh positif terhadap *employee competency* perusahaan kontraktor yang bergerak di industri pertambangan mineral dan batubara di Indonesia.

Talent development adalah prioritas utama bagi perusahaan global saat ini untuk menjamin pengembangan kepemimpinan dalam perusahaan agar dapat mencapai strategi bisnis yang diharapkan (Kehinde, 2012). Program pengembangan SDM yang tepat akan menumbuhkan loyalitas karyawan sehingga secara berkesinambungan akan meningkatkan produktivitas kerja (Lipman, 2013). Proses penerapan *talent development* yang didukung dengan kebijakan perusahaan dan peningkatan kuantitas penerapan secara praktis akan menghasilkan produktivitas kerja karyawan yang tinggi (Wurim, 2012). Pegawai dengan kompetensi yang baik dan sesuai akan dapat memahami apa yang harus dikerjakan dan apa fungsi dirinya dalam pekerjaan tersebut, semakin tinggi kompetensi maka semakin baik seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya (Sujana, 2012). Faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan (produktivitas) adalah kompetensi dari karyawan itu sendiri (Rizal, Hubeis, Mangkuprawira, & Maulana, 2013).

H_3 : *talent development* berpengaruh positif terhadap *employee productivity* karyawan perusahaan kontraktor yang bergerak di industri pertambangan mineral dan batubara di Indonesia.

H_4 : *employee competency* berpengaruh positif terhadap *employee productivity* karyawan perusahaan kontraktor yang bergerak di industri pertambangan mineral dan batubara di Indonesia.

Talent management (yang di dalamnya termasuk *talent development*) dalam beberapa dekade terakhir menjadi komponen kritis dari kinerja perusahaan secara keseluruhan (Kasmi, 2011). Semakin baik *talent development* diterapkan maka akan membawa berdampak positif pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (Ningrum & Welly, 2012). Hal ini juga diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh Gathungu & Mwangi (2012) dengan kesimpulan bahwa sebuah perusahaan dapat mempertahankan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dan mencapai kinerja positif melalui pengelolaan keberagaman SDM karyawan yang tepat dengan metode *talent development*. Kinerja karyawan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi/ perusahaan (Hameed & Waheed, 2011). Keberhasilan sebuah organisasi/ perusahaan tergantung kepada kinerja karyawan yang dimilikinya (Agrawal, 2013). Kapabilitas karyawan yang dinamis berpengaruh terhadap pencapaian pendapatan perusahaan dan akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh (Gathungu & Mwangi, 2012).

H_5 : *talent development* berpengaruh positif terhadap *corporate performance* perusahaan kontraktor yang bergerak di industri pertambangan mineral dan batubara di Indonesia.

H_6 : *employee productivity* karyawan berpengaruh positif terhadap *corporate performance* perusahaan kontraktor yang bergerak di industri pertambangan mineral dan batubara di Indonesia.

METODOLOGI PENELITIAN

Desain penelitian secara umum menggunakan pendekatan penelitian kuantitatif yaitu penelitian yang dimulai dengan pernyataan masalah dari fenomena kondisi riil dan membuat formasi hipotesis penelitian, tinjauan literatur dan pelaksanaan analisis data kuantitatif (Williams, 2007). Berangkat dari fenomena dan obyek yang diamati dalam penelitian, maka desain tujuan penelitian yang digunakan bersifat deskriptif. Melalui penelitian deskriptif, peneliti dapat melakukan pendekatan tentang peristiwa/ fenomena yang terjadi (*what*), siapa yang terkait (*who*), dimana hal itu terjadi (*where*) dan menjelaskan bagaimana fenomena itu saling mempengaruhi (*how*), untuk kemudian menarik kesimpulannya (Lambert & Lambert, 2012; Cooper & Schindler, 2011).

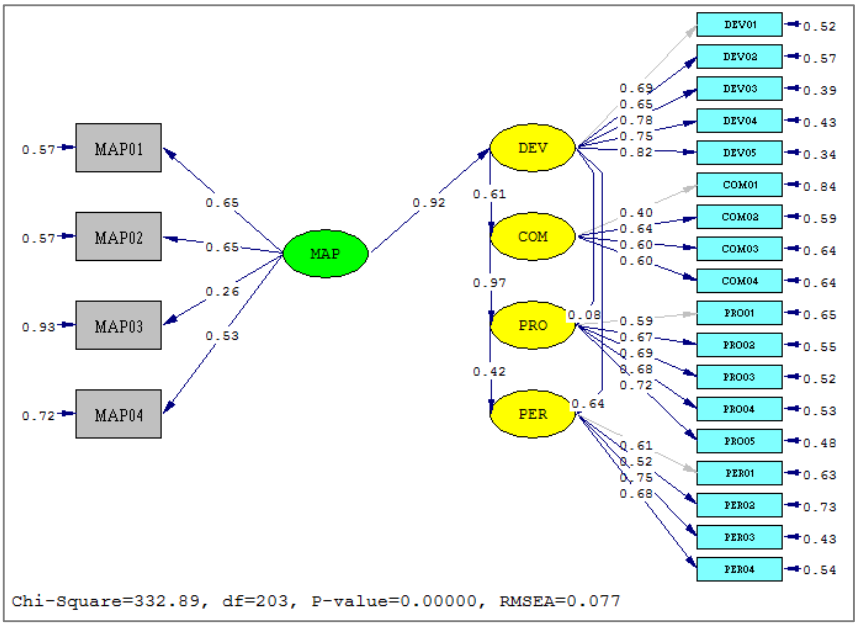
Penelitian menggunakan *Likert* dengan skala 1 – 10 (tidak setuju – setuju), semakin mendekati ke arah ujung titik 1 artinya sangat tidak setuju dan semakin mendekati ke arah ujung titik 10 artinya sangat setuju (terkait dengan pernyataan dalam kuisioner). Skala tersebut dikelompokkan sebagai skala ordinal yang melakukan pemeringkatan terhadap sesuatu (Brown, 2011). Reliabilitas pada 10 (sepuluh) titik skala *likert* menghasilkan koefisien yang tinggi yaitu mencapai 0,93 dengan *Cronbach's* α sebesar 0,85 dan merupakan titik yang paling disukai serta paling mudah untuk dijawab oleh responden (Preston & Colman, 2000). Selain itu, rentang skala tersebut tidak memberikan ruang kepada responden untuk memilih netral sehingga dapat menentukan pilihannya secara absolut (setuju atau tidak setuju). Jumlah titik respon genap dalam penentuan skala *Likert* lebih disarankan daripada jumlah titik respon ganjil untuk menghindari bias sosial dari responden (Garland, 1991).

Penelitian menggunakan responden sebanyak 110 (seratus sepuluh) karyawan dari perusahaan kontraktor pertambangan mineral dan batubara dengan masa kerja > 1 tahun (baik yang bekerja di area proyek maupun di kantor pusat), golongan *foreman* sampai *manager* dan waktu pengamatannya pada Agustus 2014 (*cross sectional*). Penelitian menggunakan model *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan pendekatan *Maximum Likelihood Estimation* (MLE). Untuk pengolahan data, penelitian menggunakan bantuan perangkat lunak IBM SPSS Statistics 21 untuk tabulasi data penelitian dan LISREL 8.7 untuk analisis model penelitian.

ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

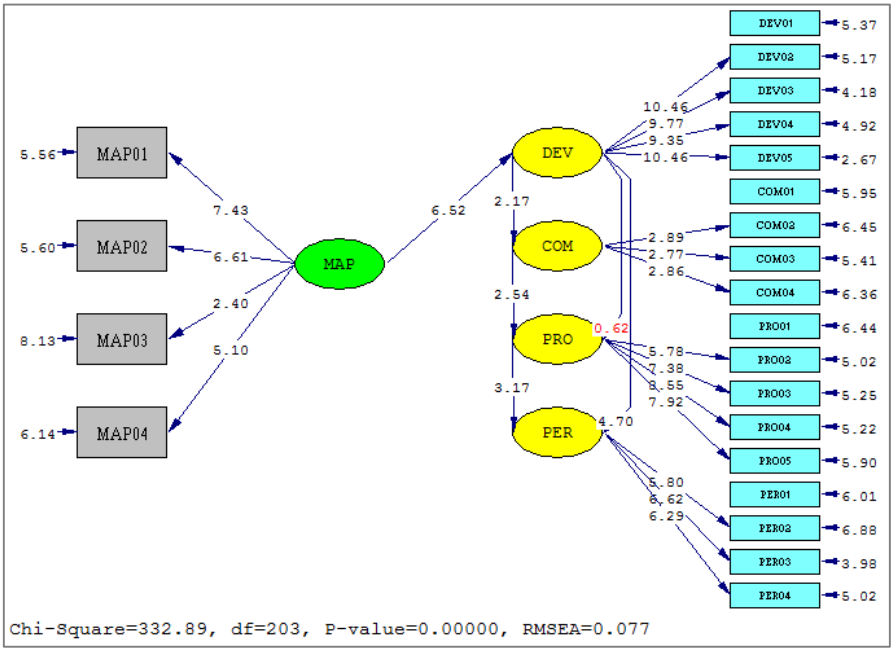
Model Penerimaan Umum Penelitian

Model dasar penerimaan umum awal terlihat bahwa masih ada beberapa variabel reflektif yang memiliki nilai *standardized loading factor* < 0,5 yaitu pada MAP03 (0,26) dan COM01 (0,40). Pertimbangan lain adalah dengan mengeliminasi gejala *offending estimate* yaitu antara lain besarnya nilai *standard error* yang terjadi pada variabel reflektif MAP04 (0,72); PRO01 (0,65); PER01 (0,63) dan PER02 (0,73). Beberapa variabel reflektif tersebut dipilih untuk dieliminasi karena jika dibandingkan dengan variabel reflektif lainnya (dalam sebuah variabel laten yang sama) relatif lebih besar nilai estimasi *error variance*-nya.



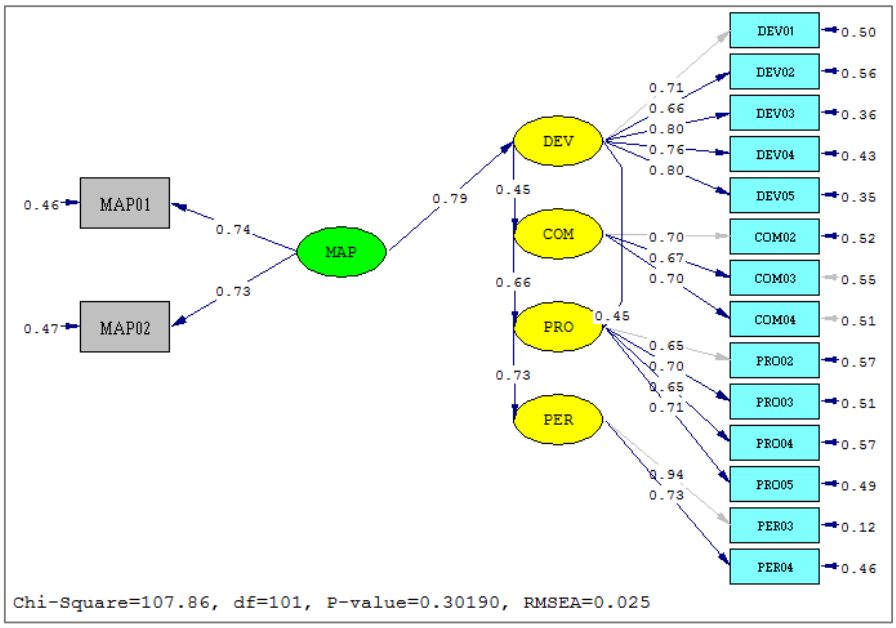
Gambar 4.1 *Path Diagram Standardized Loading Factors* Model Penerimaan Awal

Dari sisi analisis parsial, terdapat satu nilai *t-values* < 1,96 pada hubungan variabel *talent development* (DEV) terhadap *employee productivity* (PRO) yaitu 0,62. Menurut prosedur SEM terkait dengan *offending estimates*, jika ada variabel yang memiliki *error variance* negatif maka varian kesalahan tersebut perlu ditetapkan menjadi 0,01 atau 0,005. Namun, setelah dilakukan penyesuaian terhadap *error variance* (menggunakan nilai 0,01 atau 0,005) model penelitian tidak dapat terdeteksi. Oleh karena itu, peneliti memutuskan untuk mengeliminasi hubungan variabel laten *employee development* (DEV) terhadap *employee performance* (PER) terlebih dahulu dengan pertimbangan landasan teori penelitian yang menyebutkan bahwa pengaruh utama *talent development* adalah kepada produktivitas kerja karyawan, setelah itu bermuara pada kinerja perusahaan secara umum (Kehinde, 2012; Wurim, 2012; Lipman, 2013). Pilihan ini juga berdasarkan teori yang dikemukakan Bollen & Long (1993) dalam Wijanto (2008) yaitu petunjuk terbaik dalam meneliti kecocokan model adalah teori substantif yang kuat.

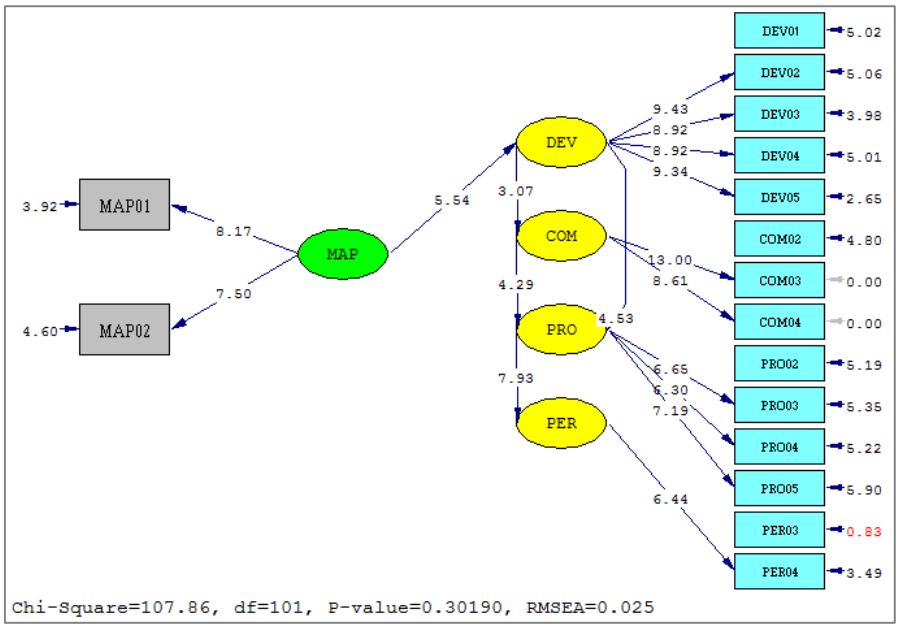


Gambar 4.2 *Path Diagram T-Values* Model Penerimaan Awal

Setelah melakukan respesifikasi model penelitian, secara umum nilai *standar loading factor* variabel reflektif meningkat (seluruhnya > 0,5) dan tidak ada nilai *error variance* yang lebih besar dari nilai muatan faktor standarnya (*error variance* < *standardized loading factor*). Selain itu juga, seluruh nilai *t-values* > 1,96.



Gambar 4.3 *Path Diagram Standardized Loading Factors* Model Penerimaan Respesifikasi



Gambar 4.4 *Path Diagram T-Values* Model Penerimaan Respesifikasi

Uji Kecocokan Seluruh Model Penelitian

Langkah selanjutnya adalah pengujian terhadap kecocokan seluruh model penelitian dengan menggunakan pendekatan indikator *Goodness of Fit* (GOF) yang telah dihasilkan oleh program. SEM tidak mempunyai satu uji statistik terbaik yang dapat menjelaskan "kekuatan" prediksi model, sehingga GOF menjadi ukuran yang dapat digunakan secara bersama-sama atau kombinasi (Wijanto, 2008).

Tabel 4.1 Ukuran *Goodness of Fit* (GOF) Model Penelitian Umum

No	Ukuran GOF	*Cut Off Value*	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Absolute-Fit Measures				
1	*Chi-Square* P	Nilai yang Kecil P > 0,05	X^2 = 107,86 P = 0,30190	Baik
2	GFI	• GFI ≥ 0.90 (*Good Fit*) • 0.80 ≤ GFI < 0.90 (*Marginal Fit*)	GFI = 0,81	Baik
3	RSMEA	• RMSEA < 0,05 : *Close Fit;* • 0,05 < RMSEA < 0,08 : *Good Fit;* • 0,08 < RMSEA < 0,10 : *Mediocre Fit;* • RMSEA > 0,10 : *Poor Fit*.	RMSEA = 0,025 (*Close Fit*)	Baik
4	ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI *saturated*	M* = 1,63 S* = 2,50 I* = 19,65	Baik
Incremental Fit Measures				
5	NNFI	• NNFI ≥ 0.90 (*Good Fit*) • 0.80 ≤ NNFI < 0.90 (*Marginal Fit*)	NNFI = 1,00	Baik
6	NFI	• NFI ≥ 0.90 (*Good Fit*) • 0.80 ≤ NFI < 0.90 (*Marginal Fit*)	NFI = 0,95	Baik
7	AGFI	• AGFI ≥ 0.90 (*Good Fit*) • 0.80 ≤ AGFI < 0.90 (*Marginal Fit*)	AGFI = 0,75	Kurang Baik
8	RFI	• RFI ≥ 0.90 (*Good Fit*) • 0.80 ≤ RFI < 0.90 (*Marginal Fit*)	RFI = 0,94	Baik
9	IFI	• IFI ≥ 0.90 (*Good Fit*) • 0.80 ≤ IFI < 0.90 (*Marginal Fit*)	IFI = 1,00	Baik
10	CFI	• CFI ≥ 0.90 (*Good Fit*) • 0.80 ≤ CFI < 0.90 (*Marginal Fit*)	CFI = 1,00	Baik
Parsimonious Fit Measures				
11	AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC *saturated*	M* = 177,86 S* = 272,00 I* = 2141,75	Baik
12	CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC *saturated*	M* = 307,38 S* = 775,27 I* = 2200,96	Baik
13	*Critical N* (CN)	> 200	CN = 139,42	Kurang Baik

Sumber : pengolahan data oleh peneliti (2014)

Keterangan : M = *Moderate Model*; S = *Saturated Model*; I = *Independence Model*

Dari hasil uji keseluruhan model penelitian melalui indikator GOF, dari 13 (tiga belas) indikator ada 2 (dua) indikator yang mengindikasikan ketidakcocokan model penelitian secara umum. Analisis GOF untuk *Absolute Fit Measures* menunjukkan bahwa seluruh indikator memenuhi syarat kecocokan. Dari analisis *Incremental Fit Measures* dari 6 (enam) indikator GOF hanya ada 1 (satu) yang menunjukkan indikasi ketidak cocokan yaitu AGFI < 0,80 (AGFI model : 0,75). Untuk analisis *Parsimonious Fit Measures* dari 3 (tiga) indikator GOF terdapat 1 (satu) yang menunjukkan indikasi ketidakcocokan yaitu *Critical N* < 200 (hasil CN model : 139,42). Namun, secara umum model penelitian dikatakan *fit* (cocok) karena didukung oleh mayoritas indikator GOF baik secara *absolute, incremental* maupun *parsimonious fit measures*.

Tabel 4.2 Uji Reliabilitas Model Penerimaan Umum Penelitian

Variabel	CR	VE	Kesimpulan Reliabilitas
COM	0,7 ≥ 0,7	0,5 ≥ 0,5	Baik
DEV	0,9 ≥ 0,7	0,6 ≥ 0,5	Baik
COM	0,7 ≥ 0,7	0,5 ≥ 0,5	Baik
PRO	0,8 ≥ 0,7	0,5 ≥ 0,5	Baik
PER	0,8 ≥ 0,7	0,7 ≥ 0,5	Baik

Sumber : pengolahan data oleh peneliti (2014)

Berdasarkan hasil analisis validitas dan reliabilitas seluruh variabel model penelitian dapat dinyatakan valid dan reliabel (sehingga tidak membutuhkan spesifikasi model kembali). Berikut merupakan nilai t-hitung antar variabel/ konstruk penelitian beserta analisis kesimpulannya :

Tabel 4.3 Evaluasi Model Struktural Penerimaan Umum Penelitian

Hipotesis	Jalur	Estimasi	Nilai-t	Kesimpulan
H1	MAP → DEV	0,79	5,54	Signifikan (H1 Diterima; Data Sesuai dengan Model)
H2	DEV → COM	0,45	3,07	Signifikan (H2 Diterima; Data Sesuai dengan Model)
H3	DEV → PRO	0,45	4,53	Signifikan (H3 Diterima, Data Sesuai dengan Model)
H4	COM → PRO	0,66	4,29	Signifikan (H4 Diterima, Data Sesuai dengan Model)
H5	DEV → PER	0,08	0,62	Tidak Signifikan (H5 Ditolak, Data Tidak Sesuai dengan Model)
H6	PRO → PER	0,73	7,93	Signifikan (H6 Diterima, Data Sesuai dengan Model)

Sumber : pengolahan data oleh peneliti (2014)

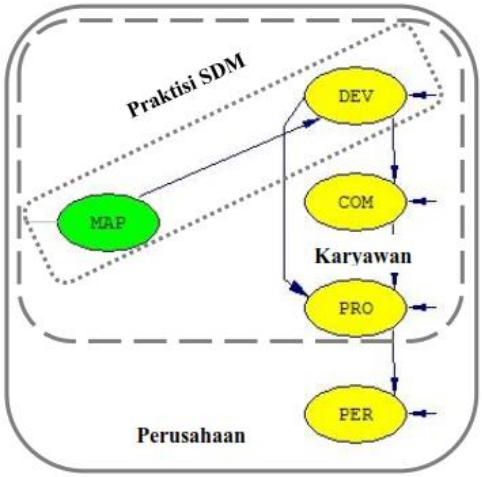
Kontribusi Hasil Penelitian

Kontribusi utama penelitian ini adalah mengembangkan sebuah model penelitian yang kompleks sehingga terlihat adanya keterkaitan antara kualitas SDM karyawan dengan sasaran akhir perusahaan/ organisasi yaitu pencapaian kinerja secara umum. Melalui penelitian ini terbukti bahwa SDM karyawan tidak hanya dipandang sebagai beban operasional (seperti pemahaman konsep bisnis pada umumnya yang menganggap SDM merupakan *overhead expense*), namun sebagai aset perusahaan yang berguna untuk menjamin daya saing melalui peningkatan produktivitas kerja.

Hasil penelitian membuktikan bahwa kualitas SDM memiliki hubungan yang positif terhadap pencapaian kinerja perusahaan. Hubungan positif ini tidak secara langsung terbentuk artinya SDM diasumsikan membutuhkan media untuk menjaga dan mencapai kualitas idealnya. Kualitas ideal SDM tercermin dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan (*employee competency*) dan produktivitas kerja karyawan itu sendiri (*employee productivity*). Sedangkan media untuk menjaga dan mencapai kualitas SDM tersebut adalah penerapan strategi pengembangan kemampuan karyawan yang benar (*talent development*). Secara umum, analisis penelitian membuktikan bahwa kualitas SDM memiliki pengaruh secara berkelanjutan yang signifikan dengan proporsi relatif besar terhadap kinerja perusahaan.

Strategi pengembangan karyawan yang efektif dapat tercapai jika perusahaan menerapkan *competency mapping* terhadap kualitas SDM, sehingga program pengembangan menggunakan tolak ukur dari hasil pemetaan kompetensi tersebut. *Competency mapping* akan menghasilkan informasi terkait dengan analisis SWOT kualitas SDM perusahaan, sehingga nantinya pemetaan dilakukan untuk mengelompokkan karyawan berdasarkan kualitas SDM (disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan) dan pada akhirnya perusahaan dapat menentukan skala prioritas kelompok mana yang akan mendapatkan perhatian khusus dalam penerapan strategi pengembangan kemampuan karyawan.

Kontribusi terakhir yang dapat diambil dari hasil analisis penelitian adalah dari sudut analogi model penelitian. Maksudnya, model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini bukan hanya memandang dari segi prosesnya namun juga dari sisi pihak-pihak yang terkait dalam proses tersebut..



Gambar 4.5 Analogi Model Penelitian Dari Sisi Pihak Terkait

Gambar di atas menjelaskan bahwa *talent management*, mencakup *competency mapping* (MAP) dan *talent development* (DEV) merupakan ranah yang menjadi perhatian dan tanggung jawab para praktisi SDM. Teknis pelaksanaan *competency mapping* dan efektivitas *talent development* nantinya akan mempengaruhi pencapaian *employee competency* (COM) dan *employee productivity* (PRO) dari seluruh karyawan perusahaan. Analogi model ini memberikan masukan tidak hanya kepada karyawan di luar praktisi SDM, namun juga

mengikutsertakan para praktisi SDM di dalam perusahaan. Sehingga perhatian dan tanggung jawab para praktisi SDM akan membawa dampak yang positif bagi seluruh karyawan di perusahaan (termasuk para praktisi SDM). Peran paling besar adalah komitmen perusahaan, ditunjukkan dengan cakupan terhadap seluruh variabel penelitian.

Implikasi Hasil Penelitian

Menjawab tujuan dari pelaksanaan penelitian, terbukti bahwa *competency mapping* (MAP) berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap *talent development* (DEV). Ada 2 (dua) variabel *competency mapping* dalam penelitian ini yang menjadi perhatian khusus praktisi SDM (perusahaan kontraktor pertambangan pada khususnya) yaitu *job experience* dan *job description*. Fokus tekait *job experience* mengindikasikan bahwa pada umumnya perusahaan kontraktor pertambangan saat ini komposisi karyawannya terdiri dari individu yang memiliki pengalaman yang cukup. Karena pada kondisi riil, para praktisi SDM lebih memilih untuk merekrut orang-orang dengan pengalaman yang cukup (dari luar organisasi/ perusahaan) untuk menduduki posisi kunci. Praktisi SDM harus mampu menciptakan potensi-potensi dari komposisi SDM karyawan yang dimiliki perusahaan saat ini dan menerapkan fungsi *talent development* dengan konsisten. Keterbatasan SDM yang berkualitas di pasar tenaga kerja bukan menjadi batasan para praktisi SDM untuk memenuhi kebutuhan perusahaan, namun harus dijadikan input pengembangan daya saing dan kompetensi karyawan internal.

Perhatian kedua adalah variabel *job description*, yang juga memegang peranan penting dalam penerapan *competency mapping*. *Job description* yang benar selalu berangkat dari spesifikasi kualitas serta posisi dalam struktural perusahaan. Konkretnya adalah *job description* merupakan media untuk mengelompokkan karyawan dengan kualitas tertentu berikut dengan uraian tugas dan tanggung jawabnya. Fungsi *job description* bukan hanya dari sisi kelengkapan administratif saja, namun juga sebagai indikator awal penempatan orang dengan kualitas yang tepat pada posisi/ jabatan yang tepat.

Berdasarkan hasil analisis penelitian terbukti bahwa *talent development* merupakan jawaban bagi kebutuhan perusahaan akan individu yang berkualitas. Definisi individu berkualitas dalam penelitian ini adalah SDM yang memiliki kompetensi dan produktif.. Jadi, tingginya persaingan untuk mendapatkan SDM berkualitas bukan lagi menjadi hambatan untuk pemenuhan kebutuhan perusahaan. Para praktisi SDM dapat mengembangkan kemampuan karyawan sendiri dengan program *talent development* sesuai dengan kebutuhan internal perusahaan. Implikasi ini dilihat dari sudut pandang para praktisi SDM, sehingga mampu memaksimalkan peran dan fungsi *talent development*. Fokus penerapan *talent development* tentunya menggunakan cara seperti beberapa variabel reflektif dari penelitian yaitu *coaching, training, empowerment, participation* dan *delegation*. Dengan menggunakan tolok ukur dari hasil analisis penelitian, maka pendekatan pengembangan yang menjadi fokus manajemen adalah dari segi *empowerment, delegation* dan *participation*. Ketiga faktor ini mempunyai nilai pengaruh yang besar dalam proses pengembangan karyawan (dilihat dari nilai *standardized loading factor*). Ketiga pendekatan ini menunjukan bahwa karyawan membutuhkan pengembangan potensi diri dari sisi ruang untuk berkembang sendiri dari proses bisnis praktis dan berusaha secara aktif terlibat langsung didalamnya.

Dilihat dari sudut pandang karyawan, penerapan *talent development* dapat membantu mereka untuk meningkatkan kompetensi sehingga nantinya berdampak positif pada produktivitas kerja. Karyawan yang memiliki kompetensi dan bekerja dengan produktif akan menciptakan nilai bagi perusahaan sehingga peran dan kinerjanya selalu dibutuhkan. Selain itu, dalam jangka panjang kompetensi tersebut akan membuat karyawan memiliki daya saing yang baik untuk berkompetisi di pasar tenaga kerja.

Merujuk dari konsep integrasi bisnis, bahwa SDM merupakan modal utama perusahaan pada era masa kini untuk mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Bersin, 2006). Jadi

proses penerapan *talent development* secara tidak langsung memberikan dukungan melalui kaderisasi individu yang memiliki kompetensi unggul dan produktif untuk mencapai optimalisasi kinerja perusahaan. Implikasi ini menjadi bahan pertimbangan bagi manajemen perusahaan kontraktor pertambangan di Indonesia, bahwa penerapan *talent development* perlu untuk diberikan perhatian khusus dan memaksimalkan peran para praktisis SDM dalam pelaksanaannya. Dengan menjamin efektivitas *talent development*, perusahaan akan mampu memenuhi ekspektasi ketersediaan SDM yang berkualitas dan berangkat dari hal tersebut nantinya akan menjamin seluruh proses bisnis berjalan dengan baik (SDM menjamin kualitas proses bisnis internal perusahaan : konsep BSC).

KESIMPULAN

Di bawah ini adalah uraian dari jawaban atas perumusan masalah dan merupakan kesimpulan dari penelitian pada perusahaan kontraktor pertambangan mineral dan batubara yaitu :

1) Berdasarkan analisis hasil penelitian terbukti secara signifikan bahwa *competency mapping* (MAP) berpengaruh positif terhadap *talent development* (DEV). Jadi, hipotesis penelitian pertama (H1) diterima dan dukung oleh literatur terkait yang secara umum menjelaskan *competency mapping* memiliki peran signifikan dan pengaruh penting terhadap *talent development* (Khrisnaveni, 2013; Nair, 2012; Krasilshchikov, 2011)
2) Deskripsi peran dan fungsi *talent development* (dari hasil penelitian) dalam menjawab kebutuhan perusahaan akan individu yang berkualitas dari sudut pandang :
    a) Karyawan perusahaan : *talent development* terbukti memberikan kontribusi positif terhadap kompetensi karyawan dan produktivitas kerja. Karyawan dengan kompetensi yang baik dan produktif merupakan modal utama perusahaan dan dalam jangka panjang dapat meningkatkan daya saingnya di pasar tenaga kerja. Jadi, karyawan diharapkan dapat antusias dan mendukung segala program perusahaan terkait dengan *talent development*.
    b) Praktisi SDM perusahaan : *talent development* merupakan jawaban untuk ekspektasi perusahaan akan individu yang berkualitas. Penerapan program *talent development* yang efektif akan meningkatkan kompetensi karyawan dan produktivitas kerja (Lyria, 2013). Permasalahan keterbatasan SDM yang berkualitas di pasar tenaga kerja bukan lagi menjadi hambatan perusahaan, karena *talent development* dapat dijadikan solusi untuk menciptakan SDM berkualitas sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dalam prakteknya *talent management* diartikan sebuah proses kritis yang menjamin kebutuhan organisasi atas kualitas dan kuantitas SDM saat ini serta mendukung prioritas bisnis dimasa mendatang (Wellins, Smith, & Erker, 2009).
    c) *Talent development* bukan hanya dipandang sebagai aktivitas operasional yang menimbulkan beban bagi perusahaan, namun juga sebagai solusi untuk mempertahankan daya saing perusahaan melalui kaderisasi SDM perusahaan yang berkualitas (Hilton & Cseh, 2012; Beheshtifar & Fard, 2013).
3) Merujuk dari hasil analisis penelitian, *talent development* (DEV) memiliki pengaruh signifikan dan berhubungan positif terhadap *employee competency* (COM), *employee productivity* (PRO) dan *corporate performance* (PER), untuk lebih jelasnya berikut merupakan uraian atas hasil tersebut :
    a) Terbukti secara signifikan bahwa *talent development* (DEV) berpengaruh positif terhadap *employee competency* (COM). Jadi, hipotesis penelitian yang kedua (H2) diterima. Fokus integrasi bisnis membutuhkan peran *talent development* untuk meningkatkan kemampuan kompetensi dan kualitas SDM perusahaan (Bersin,

2006). Kompetensi individu adalah hasil akhir dari pengalaman dan proses pengembangan bakat yang dilakukan secara berkesinambungan (Chan D. W., 2010).

b) Terbukti secara signifikan bahwa *talent development* (DEV) berpengaruh positif terhadap *employee productivity* (PRO). Jadi, hipotesis penelitian yang ketiga (H3) diterima. Proses penerapan *talent development* yang didukung dengan kebijakan perusahaan dan peningkatan kuantitas penerapan secara praktis akan menghasilkan produktivitas kerja karyawan yang tinggi (Wurim, 2012).
c) Terbukti secara signifikan bahwa *employee competency* (COM) berpengaruh positif terhadap *employee productivity* (PRO). Jadi, hipotesis penelitian yang keempat (H4) diterima. Faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan (produktivitas) adalah kompetensi dari karyawan itu sendiri (Rizal, Hubeis, Mangkuprawira, & Maulana, 2013).
d) Terbukti secara signifikan bahwa *employee productivity* (PRO) berpengaruh positif terhadap *corporate performance* (PER). Jadi, hipotesis keenam penelitian diterima. Kinerja karyawan berpengaruh terhadap efektivitas organisasi/ perusahaan (Hameed & Waheed, 2011). Kapabilitas karyawan yang dinamis berpengaruh terhadap pencapaian pendapatan perusahaan dan akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara menyeluruh (Gathungu & Mwangi, 2012).

Saran dan Keterbatasan Penelitian

Berikut merupakan gambaran kemungkinan kendala di lapangan beserta saran yang diberikan khususnya kepada perusahaan kontraktor pertambangan mineral dan batubara di Indonesia (berdasarkan analisis hasil penelitian) yaitu :

1) Praktisi SDM harus mampu memaksimalkan fungsinya dalam penerapan praktek *competency mapping* dan *talent development*. Ketersediaan dan kebutuhan SDM berkualitas tidak harus selalu didapatkan dari rekrutmen eksternal, namun pengembangan SDM internal perusahaan merupakan jawaban atas kebutuhan tersebut.
2) Praktisi SDM disarankan untuk membangun persepsi positif kepada karyawan mengenai fungsi *talent development* dan menggunakan pendekatan penerapan yang tepat agar karyawan mendukung penuh seluruh program terkait dengan pengembangan kualitas SDM perusahaan.
3) Perusahaan (melalui manajemen korporat) harus berkomitmen untuk mendukung program *talent management* (khususnya mencakup *competency mapping* dan *talent development*) baik secara moral dan material, agar praktisi SDM perusahaan dapat menjalankan fungsinya dengan baik dan menghasilkan sinergi serta berpengaruh terhadap kinerja perusahaan secara berkesinambungan.
4) Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dapat menggunakan sampel penelitian pada perusahaan pemilik Izin Usaha Pertambangan (IUP), agar dapat memberikan gambaran secara komprehensif dari industri pertambangan mineral dan batubara.
5) Khusus untuk penelitian yang menggunakan model SEM berupa *confirmatory modelling strategy* dengan referensi jurnal yang terbatas, sebaiknya pendekatan analisis datanya menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS). Karena metode PLS merupakan metode terbaik untuk melakukan estimasi kecocokan model dengan mengabaikan beberapa asumsi normalitas data (uji asumsi klasik) dan tidak dukung landasan teoritis yang kuat (Ghozali, 2011).

5.2.2 Keterbatasan Penelitian

Untuk penelitian selanjutnya yang terkait dengan topik *talent management* khususnya ranah *talent development* beserta implikasinya diharapkan dapat memperhatikan beberapa keterbatasan penelitian sebagai berikut :

1) Waktu dan biaya menjadi pertimbangan utama sehingga dalam penelitian ini hanya menggunakan data sampel berdasarkan jumlah minimum yang dipersyaratkan dalam analisis SEM. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah jumlah sampel penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih komprehensif dan memenuhi syarat kecocokan model dari sisi ukuran sampel penelitian. Dari hasil penelitian terbukti bahwa dari sisi evaluasi model menggunakan pendekatan analisis sampel, penelitian ini kurang baik tingkat kecocokannya dengan data (nilai CN < 200, sehingga ada indikasi jumlah sampel belum cukup baik untuk mewakili populasinya).
2) Keterbatasan referensi penelitian dan literatur terkait dengan *talent management* (yang membahas secara khusus terkait *talent development* beserta implikasinya) membuat model penelitian dengan jenis *confirmatory modelling strategy* menemui beberapa kesulitan dalam analisisnya. Hal ini terbukti dengan dihilangkannya salah satu hubungan variabel laten (DEV → PER) sehingga berpengaruh terhadap eliminasi hipotesis penelitian.

DAFTAR PUSTAKA

Agrawal, A. (2013). Employee Development and Its Affect On Their Performance. *International Journal of Marketing, Financial Services and Management Research*, 99-108.

Allen, D., Amini, M., Janz, B., Nichols, E., & Racer, M. (2013). The Human Supply Chain : Mapping and Modeling the Flow of Human Capital for Navy Seabees. *Journal of Supply Chain and Customer Relationship Management*, 01-27.

Beheshtifar, M., & Fard, F. B. (2013). Talent Pool : A Main Factor to Success. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 307-3015.

Bersin, J. (2006, May). Talent Management, What Is It? Why Now? *Bersin & Associates Research*, pp. 1-7.

Brown, J. D. (2011). *Likert Items and Scale of Measurements?* Hawaii: SHIKEN : JALT Testing & Evaluation SIG Newsletter.

Chan, D. W. (2010). Talent Development Form a Positive Psychology Perspective. *Educational Research Journal*, 01-12.

Chouhan, V. S., & Srivastava, S. (2013). Competency Mapping Model for HR Professionals in India . *International Journal of Human Resource Management and Research*, 113-118.

Daya Dimensi Indonesia. (2011). ASTD-STADA Forum. *Asia Pacific Conference.* Singapura.

Garavan, T. N., Carbery, R., & Rock, A. (2011). Mapping Talent Development : Definition, Scope and Architecture. *Emerald Insight Journal*, 05-24.

Garland, R. (1991). *The Mid-Point On A Rating Scale : Is It Desirable?* New Zealand: Marketing Bulletin.

Gathungu, J. M., & Mwangi, J. K. (2012). Dynamic Capabilities, Talent Development and Firm Performance. *DBA Africa Management Review*, 83-100.

Ghozali, P. (2011). *Model Persamaan Struktural : Konsep dan Aplikasi dengan Program AMOS 21.0.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.

Gilbert et al. (2001). Elements of Talent Development Across Domains. *Journal of Excellence*, 63-77.

Hameed, A., & Waheed, A. (2011). Employee Development and Its Affect On EMployee Performance : A Conceptual Framework. *International Journal of Business and Social Science*, 224-229.

Kasmi, Z. D. (2011). Talent A Critical Driver of Corporate Performance and Competitive Advantage. *Excel International Journal of Multidisciplinary Management Studies*, 151-160.

Kaur, J., & Kumar, V. (2013). Competency Mapping : A Gap Analysis. *International Journal of Education and Research*, 01-09.

Kehinde, J. S. (2012). Talent Management : Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 178-186.

Kehinde, J. S. (2012). Talent Management : Effect on Organizational Performance. *Journal of Management Research*, 178-186.

Kumar, D. M., Chengappa, S., & Pandya, S. (2013). Capability Development : Enhancing Employee Potential through Strategic Competency Building and People Development. *International Journal of Management and Social Science Research*, 27-32.

Lipman, V. (2013, January 29). *Leadership : Forbes Corporate Website*. Retrieved from Forbes Corporate Website:

http://www.forbes.com/sites/victorlipman/2013/01/29/why-development-planning-is-important-neglected-and-can-cost-you-young-talent/

Lyria, R. K. (2013). Role of Talent Management on Organization Performance in Companies Listed in Nairobi Security Exchange in Kenya : Literature Review. *International Journal of Humanities and Social Science*, 285-290.

Nair, P. J. (2012). Is Talent Management Accentuated by Competency Mapping? : With Special Reference to Educational Sector. *International Journal of Social Science and Interdisciplinary Research*, 132-147.

Ningrum, Y. P., & Welly, J. (2012). Analysis of Talent Development Influence on Employee Productivity at HR Centre Bandung PT. Telekomunikasi Indonesia 2011. *The Indonesia Journal of Business Administration*, 28-33.

Preston, C. C., & Colman, A. M. (2000). Optimal Number of Response Categories in Rating Scales : Realibility, Validity, Discriminating Power and Respondent Preferences. *Acta Psychologica*, 01-15.

Rizal, Y., Hubeis, M., Mangkuprawira, S., & Maulana, A. (2013). Pengaruh Faktor Kompetensi Terhadap Kinerja Individu di Perusahaan Agroindustri Go Public. *Jurnal MPI IPB*, 01-08.

Sujana, E. (2012). Pengaruh Kompetensi, Motivasi, Kesesuaian Peran dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Auditor Internal Inspektorat Pemerintah Kabupaten (Studi pada Kantor Inspektorat Kabupaten Badung dan Buleleng). *Jurnal Ilmiah Akuntansi dan Humanika* , 01-27.

Velayudan, M. T., & Maran, D. K. (2009). A Study on Mapping Core Competencies and Development of Employees for Excellence with Reference to HCL Technologies. *Journal of Contemporary Research in Management*, 53-67.

Velayudhan, M. (2011). Competency Mapping of The Employees - A Study. *International Conference on Information Communication and Management* (pp. 228-231). Singapore: IACSIT Press.

Wellins, R. S., Smith, A. B., & Erker, S. (2009, 04 01). Nine Best Practices for Effective Talent Management. *Whte Paper*, pp. 01-14.

Wijanto, S. H. (2008). *Structural Equation Modelling.* Yogyakarta: Graha Ilmu.

Williams, C. (2007). Research Methods. *Journal of Business and Economic Research*, 65-72.

Wurim, B. P. (2012). Talent Management and Employee Productivity in Public Sector Oganizations of Nigeria. *Journal of Management and Corporate Governance*, 01-13.