

TESIS

**SISTEM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM
PERUSAHAAN LEVEL SUPERVISOR PADA PROSES
SUKSESI JABATAN BERBASIS TALENT MANAGEMENT
DI PT. SENTRALSARI PRIMASENTOSA (CLEO)**



Oleh:

Mochamad Nasiruddin

NIM 092024253001

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
2022**

TESIS

**SISTEM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM
PERUSAHAAN LEVEL SUPERVISOR PADA PROSES
SUKSESI JABATAN BERBASIS TALENT MANAGEMENT
DI PT. SENTRALSARI PRIMASENTOSA (CLEO)**

Oleh:

Mochamad Nasiruddin
NIM.092024253001

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
2022**

TESIS

**SISTEM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM PERUSAHAAN LEVEL
SUPERVISOR PADA PROSES SUKSESI JABATAN BERBASIS TALENT
MANAGEMENT
DI PT. SENTRALSARI PRIMASENTOSA (CLEO)**

Untuk Memenuhi Syarat Memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Pengembangan Sumberdaya Manusia
Pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga

Oleh:

Mochamad Nasiruddin
NIM.092024253001

**PROGRAM STUDI MAGISTER
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
SEKOLAH PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
2022**

Yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Mochamad Nasiruddin
NIM : 092024253001
Program Studi : Magister Pengembangan Sumberdaya Manusia
Judul Tesis : Sistem Pelatihan dan Pengembangan SDM level Supervisor
Pada Proses Suksepsi Jabatan Berbasis Talent Management di
PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)

Menyatakan dengan sebenarnya bahwa Tesis saya ini adalah asli (hasil karya sendiri) bukan merupakan hasil peniruan atau penjiplakan (Plagiarism) dari karya orang lain. Tesis ini belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik. Dalam tesis ini tidak terdapat pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan didalam daftar pustaka. Demikian, pernyataan ini dibuat tanpa adanya paksaan dari pihak manapun, apabila pernyataan ini tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi sesuai dengan norma dan peraturan yang berlaku di Universitas Airlangga.

Surabaya, Agustus 2022



.....
Mochamad Nasiruddin
NIM 092024253001

USULAN PENELITIAN TESIS INI TELAH DISETUJUI
PADA TANGGAL 18 AGUSTUS 2022

Oleh :

Pembimbing Ketua



Prof. Dr. H. Jusuf Irianto, Drs., M. Com

NIDN 0006056506

Pembimbing Kedua



Dr. Nuri Herachwati, Dra. Ec., M. Si., M. Sc

NIDN 0030066603

Mengetahui,
Koordinator Program Studi Program Magister
Pengembangan Sumber Daya Manusia



Dr. Nuri Herachwati, Dra. Ec., M. Si., M. Sc

NIDN : 0030066603
SISTEM PELATIHAN DAN...

MOCHAMAD NASIRUDDIN

THESIS

Tesis ini telah diuji dan dinilai
oleh Panitia Penguji pada Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga
pada Tanggal : 18 Agustus 2022

PANITIA PENGUJI TESIS

Ketua : Prof. Dr. Sutinah, Dra., MS.
Anggota : 1. Prof. Dr. Drs. H. Jusuf Irianto, M. Com
2. Dr. Falih Suaedi, Drs., M.Si
3. Dr. Dewi Retno Suminar, M.Si., Psikolog
4. Dr. Erna Setijaningrum, S.IP., M.Si

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur Kehadirat Allah SWT atas karunia yang telah dilimpahkan sehingga penulis dapat melaksanakan Penelitian dan menyelesaikan tesis dengan judul SISTEM PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM LEVEL SUPERVISOR PADA PROSES SUKSESI JABATAN BERBASIS TALENT MANAGEMENT DI PT. SENTRALSARI PRIMASENTOSA (CLEO)

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada :

1. Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga Prof. Badri Munir Sukoco, S.E., MBA., Ph.D dan Koordinator Program Studi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu Dr. Nuri Herachwati, Dra. Ec., MSi. MSc. atas kesempatan mengikuti pendidikan di Program Studi Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga.
2. Prof. Dr. H. Jusuf Irianto, Drs., M.Com selaku Pembimbing Ketua atas saran dan bimbingannya.
3. Seluruh Staf pengajar pengajar Magister Pengembangan Sumber Daya Manusia Sekolah Pascasarjana Universitas Airlangga atas wawasan kelimuan selama mengikuti pendidikan Magister.
4. Ayahanda, ibunda dan keluarga besar yang telah memberikan bantuan materiil dan doa, dorongan serta semangat
5. Ibu Andina Perwitasari HR Manager PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo), Ibu Fanantika (Asisten Manager HR), dan Firman (Manager / Kepala Cabang) Surabaya yang bersedia meluangkan waktu disela kesibukan pekerjaan untuk menjadi key informan dan informan pada Penelitian ini
6. Saiful Bahri, Nisrina, dan William Jr. Boom Alwer, rekan penulis yang memberikan semangat dan membantu penulis menuju lokasi Penelitian

RINGKASAN

Sistem Pelatihan dan Pengembangan SDM Level Supervisor Pada Proses Suksesi Jabatan Berbasis Talent Management Di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)

Mochamad Nasiruddin

Salah satu strategi perusahaan untuk mencapai tujuannya ialah dengan memastikan kondisi sumber daya yang ada. Perencanaan rekrutmen dan seleksi harus dilakukan dengan memperhatikan sumber tenaga kerja, baik internal maupun eksternal perusahaan. Sumber tenaga kerja internal dianggap menjadikan sistem rekrutmen dan seleksi perusahaan menjadi lebih efisien karena rekrutmen dan seleksi internal adalah sistem dengan pembiayaan relatif murah. Berbagai studi sebelumnya menunjukkan bahwa sumber rekrutmen internal membawa banyak dampak positif untuk perusahaan. Internal rekrutmen memungkinkan para pekerja memiliki motivasi kerja yang tinggi dalam bekerja baik dari aspek ketepatan waktu, kehadiran, produktivitas, hingga kesetiaan pada perusahaan internal rekrutmen dan seleksi dapat mencegah tenaga kerja potensial ke luar organisasi atau perusahaan karena pengembangan karir yang tidak jelas dalam perusahaan tersebut.

Sebelum ditangani oleh HR Manager saat ini, tingkat turn over di Cleo termasuk tinggi, dan hal tersebut terjadi pada jabatan yang dianggap kritikal yaitu supervisor. Turn over supervisor membuat sistem suksesi di level manager atau kepala cabang menjadi terganggu ditandai dengan keharusan merekrut sumber eksternal yang membutuhkan biaya rekrutmen dan adaptasi terhadap budaya organisasi. Kehadiran HR Manager baru pada 2020 membuat sistem suksesi di level supervisor menjadi Manager di Cleo terbilang sukses karena Cleo tidak lagi merekrut sumber eksternal ketika posisi Manager (selevel kepala cabang) telah pensiun atau meninggal dunia. Menurut Bentley (2017) salah satu faktor utama untuk kesuksesan suksesi jabatan ialah melalui program pelatihan dan pengembangan SDM. Cleo memiliki sistem pelatihan dan pengembangan SDM yang mengacu kepada talent management dimana realitas ini minim literatur. Literatur yang saat ini belum ada yang membahas sistem pelatihan dan pengembangan SDM yang berfokus pada setiap kondisi talent pada talent pool (talent mapping) pada sistem talent management.

Pada praktiknya, menurut (Rejeki, 2016) pelaksanaan talent management terdiri atas 2 pendekatan yaitu pendekatan eksklusif dan inklusif. Pendekatan eksklusif ialah ketika menyusun talent pool dengan kriteria yang ditentukan oleh perusahaan, sedangkan pendekatan inklusif ialah ketika melakukan proses pelatihan dan pengembangan SDM agar siap menjadi calon suksesor di masa mendatang.

Merujuk kepada fokus pada Penelitian ini yang menguraikan tentang talent management secara eksklusif dan inklusif sehingga metode Penelitian dilakukan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif dimana penulis telah melakukan wawancara kepada key informan dan informan yang ditetapkan. Key informan dan informan yang dipilih merupakan individu yang memiliki pengalaman langsung di Cleo terkait proses pelatihan dan pengembangan serta proses suksesi jabatan yang sudah dijalani.

Sistem pelatihan SDM perusahaan level supervisor pada proses suksesi jabatan berbasis *talent management* di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo) secara prinsip sesuai dengan ADDIE model berupa tahapan-tahapan nya mulai dari analisis kebutuhan pelatihan, rencana program pelatihan, pengembangan program pelatihan, implementasi pelatihan dan evaluasi pelatihan. Namun secara praktik, setiap tahapan tersebut dilakukan mengacu kepada posisi dan kondisi supervisor (talent) pada talent pool metode 9 grade/box yang berorientasi pada performa dan potensi. Sehingga setiap kategori talent pada talent pool mengikuti jenis pelatihan berbeda tergantung posisi talent karena setiap kategori talent memiliki kesenjangan kompetensi berbeda mengacu kepada performa dan potensi yang diintegrasikan dari *corporate value*. Artinya, Perusahaan memberikan pelatihan berbeda untuk talent pada box 1 hingga 9. Sistem yang dilakukan Cleo ini terbukti berhasil mengembangkan para Supervisor sebagai talent calon suksesor terbukti sudah ada beberapa supervisor hasil metode ini yang saat ini naik jabatan.

Sistem pengembangan SDM perusahaan level supervisor pada proses suksesi jabatan berbasis *talent management* di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo) selain melalui mekanisme pelatihan berbeda dengan literatur pada umumnya. Cleo kominasikan sistem digital dengan leadership. Pengembangan melalui sistem digital movement yaitu dengan membuat aplikasi CMC untuk monitoring kinerja supervisor dalam menghidupkan wilayah wilayah yang penjualannya belum optimal. Koordinasi supervisor dengan bawasanya yaitu sales dan canvasser penting untuk dapat menghidupkan penjualan di wilayah yang kurang optimal dan ketika penjualan mencapai kondisi optimal maka titik pada aplikasi akan menyala. Metode lainnya ialah metode representative. Melalui metode ini, supervisor harus mampu merekrut representative Cleo di tingkat desa dan para representative tersebut bekerja secara freelance. Melalui metode ini, leadership supervisor diuji bagaimana supervisor itu merekrut calon representative, penetrasi grass root, dan bagaimana ia membina para representative itu untuk dapat menaikkan tingkat penjualan di grass root.

Mengacu kepada sistem suksesi secara umum, Cleo harus mulai membuat komite suksesi yang mengelola talent management dengan baik lebih baik dengan tidak hanya membebaskan proses ini kepada HR Manager saja. Jika suatu saat HR Manager resign, pensiun, atau meninggal dunia maka proses suksesi butuh penyesuaian lagi dengan HR Manager yang baru. Mengacu kepada rumusan masalah 1, analisis kebutuhan pelatihan menurut hemat penulis memang sudah cukup melihat kesenjangan peserta pelatihan dalam hal ini ialah level supervisor sebagai talent perusahaan, namun pada proses perencanaan pelatihan tidak cukup dengan hanya menetapkan materi yang diajarkan namun Cleo harus punya kurikulum, silabus, dan rencana program pelatihan yang disusun secara sistematis agar dokumen ini secara berkelanjutan dapat diimplementasikan oleh siapapun yang ditugaskan mengelola sistem suksesi kedepannya. Penyusunan kurikulum, silabus, dan rencana program pelatihan (RPP) juga sebaiknya mengacu kepada Kepdirjen Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas Kementerian Tenaga Kerja No. 2/554/LP.00.01/VII/2020 tentang pedoman penyusunan program dan materi pelatihan berbasis kompetensi. Lebih lanjut, evaluasi 4 level juga seharusnya diterapkan dengan baik agar kualitas pelatihan meningkat setiap periode nya. Mengacu kepada rumusan masalah 2, metode pengembangan SDM selain melalui metode pelatihan saat ini masih berorientasi pada revenue, menurut penulis, Cleo juga sebaiknya mempertimbangkan metode lain yang sudah dipaparkan oleh sejumlah literatur yang penulis cantumkan pada bagian 2 Penelitian ini. Metode seperti understudy, job rotation, atau bahkan pemberian beasiswa untuk kuliah dan sertifikasi negara penting dilakukan sebagai bagian dari strategi retensi talent potensial agar tetap berada di Cleo.

SUMMARY

Supervisory Level HR Training and Development System in the Talent Management-Based Position Succession Process at PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)

Mochamad Nasiruddin

One of the company's strategies to achieve its goals is to ensure the condition of existing resources. Recruitment and selection planning must be carried out by taking into account the sources of manpower, both internal and external to the company. Internal labor sources are considered to make the company's recruitment and selection system more efficient because internal recruitment and selection is a system with relatively cheap financing. Previous studies have shown that internal recruitment sources have many positive impacts on companies. Internal recruitment allows workers to have high work motivation in working both from the aspect of punctuality, attendance, productivity, to loyalty to the company. Internal recruitment and selection can prevent potential workers from leaving the organization or company due to unclear career development within the company.

Before being handled by the current HR Manager, the turnover rate at Cleo was high, and this happened in a position that was considered critical, namely supervisor. Turn over supervisor makes the succession system at the manager or branch head level disrupted, marked by the need to recruit external sources that require recruitment costs and adaptation to organizational culture. The presence of a new HR Manager in 2020 made the succession system at the supervisor level to become a Manager at Cleo quite successful because Cleo no longer recruited external sources when the Manager position (at the level of branch head) had retired or died. According to. According to Benty (2017), one of the main factors for the success of succession of positions is through training and HR development programs. Cleo has a HR training and development system that refers to talent management where this reality is lacking in literature. Currently, there is no literature that discusses the training and HR development system that focuses on every talent condition in the talent pool (talent mapping) in the talent management system.

In practice, according to (Rejeki, 2016) the implementation of talent management consists of 2 approaches, namely the exclusive and inclusive approach. An exclusive approach is when compiling a talent pool with criteria determined by the company, while an inclusive approach is when conducting a training and HR development process so that they are ready to become potential successors in the future. Referring to the focus of this research, which describes talent management exclusively and inclusively, the research method is a qualitative method with a descriptive approach where the author has conducted interviews with key informants and informants. Key informant and informants selected are individuals who have direct experience at Cleo related to the training and development process as well as the process of succession of positions that have been undertaken.

The supervisor level company HR training system in the process of succession of positions based on talent management at PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo) is principally in accordance with the ADDIE model in the form of stages ranging from training needs analysis, training program plans, training program development, training implementation and training evaluation. However, in practice, each stage is carried out referring to the position and condition of the supervisor (talent) in the 9 grade/box talent pool method which is oriented towards performance and potential. So that each talent category in the talent pool follows different types of training depending on the talent position because each talent category has a different competency gap referring to the performance and potential that is integrated from corporate values. This means that the Company provides different training for talents in boxes 1 to 9. The system implemented by Cleo has proven to be successful in developing Supervisors as potential successor talents.

The company's HR development system at the supervisor level in the process of succession of positions based on talent management at PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo) apart from going through a different training mechanism from the literature in general. Cleo combines digital systems with leadership. Development through a digital movement system is to create a CMC application for monitoring the performance of supervisors in reviving areas whose sales are not yet optimal. Coordination of supervisors with their subordinates, namely sales and canvassers, is important to be able to turn on sales in areas that are less than optimal and when sales reach optimal conditions, the point on the application will light up. Another method is the representative method. Through this method, the supervisor must be able to recruit Cleo representatives at the village level and the representatives work on a freelance basis. Through this method, the leadership supervisor is tested on how the supervisor recruits prospective representatives, penetrates the grass root, and how he trains the representatives to be able to increase the level of sales at the grass root.

Referring to the succession system in general, Cleo should start creating a succession committee that manages talent management better by not only burdening this process on HR Manager. If at any time the HR Manager resigns, retires, or dies, the succession process needs to be adjusted again with the new HR Manager. Referring to the formulation of problem 1, the analysis of training needs in the opinion of the researcher is enough to see the gap in training participants in this case is the supervisor level as a company talent, but in the training planning process it is not enough to just determine the material to be taught but Cleo must have a curriculum, syllabus, and a training program plan that is systematically prepared so that this document can be continuously implemented by anyone tasked with managing the succession system in the future. The preparation of the curriculum, syllabus, and training program plan (RPP) should also refer to the Director General of Training and Productivity of the Ministry of Manpower No. 2/554/LP.00.01/VII/2020 regarding guidelines for preparing competency-based training programs and materials. Furthermore, the 4-level evaluation should also be implemented properly so that the quality of the training increases every period. Referring to the formulation of problem 2, the method of developing human resources other than through training methods is currently still oriented to revenue, according to the researcher, Cleo should also consider other methods that have been described by a number of literatures that the researchers include in part 2 of this study. Methods such as understudy, job rotation, or even scholarships for college and state certification are important as part of a potential talent retention strategy to stay at Cleo

ABSTRAK

Sistem Pelatihan dan Pengembangan SDM Level Supervisor Pada Proses Suksesi Jabatan Berbasis Talent Management Di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)

Mochamad Nasiruddin

Pada berbagai literatur disebutkan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM memiliki pengaruh positif pada kondisi SDM dalam suatu perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menemukan formula bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan SDM level supervisor pada proses suksesi jabatan berbasis talent management di PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo). Pada literatur yang ada saat ini sangat minim bahasan mengenai sistem pelatihan dan pengembangan SDM dalam ruang lingkup suksesi jabatan berbasis talent management. Adapun metode Penelitian yang digunakan dalam Penelitian ini ialah metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif. Melalui metode ini, penulis melakukan studi lapangan berupa wawancara mendalam kepada HR Manager Cleo serta sejumlah manager yang sudah berhasil melalui seluruh tahapan proses suksesi yaitu berupa pelatihan dan pengembangan. Hasil Penelitian menunjukkan bahwa sistem pelatihan SDM level supervisor sebagai talent di Cleo berbeda tergantung kategori setiap talent pada *talent pool*. Secara inklusif, perusahaan klasifikasikan talent menjadi 4 yaitu: *Future Star* (calon suksesor utama) pada box 9, talent ready pada box 8 dan 6, talent moderate pada box 5, dan talent not ready pada box 1,2,3,4 dan 7. Fokus pelatihan dari 4 kategori talent disusun berdasarkan tabel kesenjangan (*gap table*) dengan mengacu kepada *talent pool* dimana terdapat aspek performance dan potensi yang diintegrasikan dari *corporate value* sehingga supervisor tidak mendapatkan fokus pelatihan yang sama tergantung pada posisi mereka ada pada kategori yang mana. Secara eksklusif, perusahaan memfokuskan pelatihan secara tatap muka kepada talent kategori *future star* dan *talent ready*, sedangkan untuk talent moderate dan *talent not ready* melalui metode online. Hasil Penelitian juga menunjukkan bahwa metode pengembangan talent selain melalui metode pelatihan yaitu berupa CMC (*Connecting Mobile Cleo*) dan Representative dimana kedua program tersebut diberlakukan sama untuk seluruh kategori talent baik *future star*, *talent ready*, *talent moderate*, maupun *talent not ready*.

Kata Kunci: Pelatihan, Pengembangan, Suksesi, Talent Management

ABSTRACT

Supervisory Level HR Training and Development System in the Talent Management-Based Position Succession Process at PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo)

Mochamad Nasiruddin

In various literatures it is stated that HR training and development has a positive influence on the condition of HR in a company. This study aims to analyze and find the formula for the supervisor level HR training and development system in the talent management-based position succession process at PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo). In the current literature, there is very little discussion about the training system and human resource development within the scope of talent management-based position succession. The research method used in this study is a qualitative method with a descriptive approach. Through this method, researchers conducted field studies in the form of in-depth interviews with HR Manager Cleo and a number of managers who had successfully gone through all stages of the succession process, namely training and development. The results show that the supervisor level HR training system as talent at Cleo is different depending on the category of each talent in the talent pool. Inclusively, the company classifies talent into 4, namely: Future Star (main successor candidate) in box 9, ready talent in box 8 and 6, moderate talent in box 5, and talent not ready in box 1,2,3,4 and 7. The focus of training from 4 talent categories is arranged based on a gap table with reference to the talent pool where there are aspects of performance and potential that are integrated from corporate values so that supervisors do not get the same training focus depending on their position in which category. Exclusively, the company focuses on face-to-face training for future star and ready talent categories, while for moderate talent and not ready talent through online methods. The results also show that the talent development method other than through the training method is in the form of CMC (Connecting Mobile Cleo) and Representative where the two programs are applied equally to all talent categories, both future star, talent ready, talent moderate, and talent not ready.

Keywords: Training, Development, Succession, Talent Management

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan	i
Halaman Sampul Dalam	ii
Lembar Pengesahan	v
Penetapan Panitia Penguji.....	vi
Ucapan Terima Kasih	vii
Ringkasan.....	viii
<i>Summary</i>	x
Abstrak.....	xii
<i>Abstract</i>	xiii
Halaman daftar isi	xiv
Halaman daftar tabel	xvii
Halaman daftar gambar.....	xviii
Halaman daftar lampiran.....	xix
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Permasalahan	9
1.3 Pertanyaan Penelitian.....	9
1.4 Tujuan Penelitian	10
1.5 Manfaat Penelitian	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Pengertian Rencana Suksesi Jabatan	12
2.1.1 Tahapan dalam proses Suksesi Jabatan.....	14
2.1.2 Sumber Perekrutan Suksesor	16
2.2 Teori Suksesi: Scharmer's Theory U	17
2.3 Pengertian Talent Management	18
2.3.1 Talent Management: Praktik Eksklusif dan Inklusif dalam Perusahaan	21
2.3.2 Definisi SDM Level Supervisor.....	23
2.4 Definisi dan Tujuan Pelatihan & Pengembangan SDM	24
2.4.1 Persamaan dan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan SDM	27
2.4.2 Metode-metode Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	29

2.5 ADDIE Model dalam Sistem Pelatihan dan Pengembangan SDM	33
2.5.1 ADDIE Model : Tahap <i>Analyze</i>	34
2.5.2 ADDIE Model : Tahap Design	35
2.5.3 ADDIE Model : Tahap Development	36
2.5.4 ADDIE Model : Tahap <i>Implementation</i>	36
2.5.5 ADDIE Model : Tahap <i>Evaluation</i>	37
2.5.6 Hubungan ADDIE Model dengan Talent Management dan Talent Pool	37
2.6 Penelitian Terdahulu sebagai Referensi	37
BAB III KERANGKA KONSEPTUAL	43
3.1 Kerangka Konseptual	43
3.2 Panduan Melakukan Penelitian	45
BAB IV METODE PENELITIAN	47
4.1 Pendekatan dan Jenis Penelitian	47
4.2 Key Informan dan Informan Penelitian	48
4.2.1 Key Informan	48
4.2.2 Informan	49
4.3 Lokasi Penelitian	50
4.4 Teknik Penentuan Informan	50
4.5 Jenis dan Sumber Data	51
4.6 Teknik Pengumpulan Data	53
4.7 Teknik Pengolahan Data	54
4.8 Analisis Data	57
4.9 Validitas dan Realibilitas Data	58
4.9.1 Validitas	58
4.9.2 Realibilitas	60
BAB V ANALISIS HASIL PENELITIAN	63
5.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	64
5.2 Analisis Data Hasil Penelitian	64
5.2.1 Sistem Suksesi Berbasis Talent Management	64
5.2.2 Sistem Pelatihan setiap Kategori Talent	80
5.2.3 Sistem Pengembangan setiap Kategori Talent	96
BAB VI PEMBAHASAN.....SISTEM PELATIHAN DAN.....MOCHAMAD NASIRUDDIN	103

6.1 Penerapan Sistem Suksesi Jabatan Berbasis Seleksi Talent Management	104
5.2.2 Sistem Pelatihan setiap Kategori Talent	109
5.2.2.1 Sistem Pelatihan Talent Kategori Future Star.....	110
5.2.2.2 Sistem Pelatihan Talent Kategori Talent Ready	112
5.2.2.3 Sistem Pelatihan Talent Kategori Talent Moderate	114
5.2.2.4 Sistem Pelatihan Talent Kategori Talent Not Ready	110
5.2.3 Sistem Pengembangan setiap Kategori Talent	115
 BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.....	 118
7.1 Kesimpulan	119
7.2 Saran	120
7.2.1 Saran untuk PT. Sentralsari Primasentosa (Cleo).....	120
7.2.2 Saran untuk Penulis Selanjutnya.....	121
Halaman Daftar Pustaka	122

DAFTAR TABEL

1.1 Statistik Kondisi Supervisor di Cleo Periode 2018-2020	3
1.2 Statistik Kondisi Supervisor di Cleo Periode 2020-sekarang.....	5
2.1 Persamaan dan Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan.....	27
2.2 Detail ADDIE Model	34
2.3 Penelitian Terdahulu	37
3.1 Kerangka Konseptual.....	43
3.2 Panduan Penelitian.....	45
4.1 Detail Key Informan	49
4.2 Detail Informan.....	51
5.1 Tema Interview Sistem Suksesi	65
5.2 Daftar Supervisor Setiap Cabang.....	68
5.3 Diversifikasi Talent Pada Talent Pool	75
5.4 Unit Evaluasi Talent	79
5.5 Tema Interview Sistem Pelatihan	80
5.6 Kesenjangan Talent Setiap Kategori di Talent Pool	82
5.7 Pelatihan Talent Setiap Kategori	87
5.8 Fokus Program Pelatihan Setiap Kategori Talent.....	87
5.9 Contoh Jadwal Pelatihan Talent Setiap Kategori.....	92
5.10 Program Pengembangan Selain Metode Pelatihan	98
5.11 Kondisi Grafik Supervisor	101
6.1 Komparasi Tahap Suksesi Secara Teoritis dan Empiris	105
6.2 Unit Evaluasi Talent	108
6.3 Fokus Program Pelatihan	118
6.4 Sistem Pelatihan Talent Kategori Future Star.....	111
6.5 Sistem Pelatihan Talent Kategori Talent Ready	113
6.6 Sistem Pelatihan Talent Kategori Moderate	115
6.7 Sistem Pelatihan Talent Kategori Talent Not Ready	116
6.8 Matriks Perbedaan Pelatihan Setiap Kategori Talent	117

DAFTAR GAMBAR

1.1 Talent Pool Supervisor di Cleo	6
2.1 Talent Pool Karyawan	22
2.2 ADDIE Model.....	33
2.3 Training Need Analysis	35
2.4 Training Design	36
3.1 Bagan Penelitian	43
5.1 Flowchart Proses Suksesi di Cleo	66
5.2 Talent Pool di Cleo	77
5.3 Integrasi Corporate Value dengan Talent Pool.....	78
6.1 Integrasi Corporate Value menjadi Talent Pool.....	107
6.2 Praktik Talent Management Secara Empiris.....	109
6.3 TNA Secara Teoritis dan Empiris.....	114
6.4 Integrasi Kesenjangan menjadi Matriks Pelatihan.....	117

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1: Surat Kesediaan Menjadi Key Informan

Lampiran 2 : Foto Saat Wawancara

Lampiran 3 : Pedoman Wawancara

Lampiran 3 : Transkrip Wawancara