

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan analisis data dan pembahasan yang telah diuraikan pada Bab sebelumnya, maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Manajemen talenta telah diterapkan oleh PT. INKA dan sudah mulai dipahami secara definisi oleh informan penelitian. Dalam segi penerapan manajemen talenta secara implementasi belum dinilai efektif dan sesuai pada PT INKA (Persero) karena belum memiliki *Key Performance Indicator* dan data terkait sistem manajemen talenta sehingga perusahaan sulit untuk melakukan pengawasan. Belum adanya *Key Performance Indicator* dan data sebelumnya juga akan mempengaruhi karyawan karena karyawan dan jajaran manajemen perusahaan merasa kesulitan dalam memahami dan mengaplikasikan program manajemen talenta sesuai dengan kebijakan pemerintah yang telah ditetapkan terkait manajemen talenta. Hal tersebut dikarenakan *Key Performance Indicator* menjadi aspek penting yang akan mempengaruhi efektifitas dan hasil dari manajemen talenta dalam perusahaan karena KPI dijadikan alat untuk mengukur keberhasilan kinerja dan proyeksi karyawan yang akan menentukan dan membuat pola pergerakan serta arah dan tujuan sesuai dengan program yang diimplementasikan yaitu manajemen talenta. Manajemen talenta pada PT INKA (Persero) diterapkan dengan beberapa tahapan proses antara lain penyusunan strategi identifikasi talenta, pemilihan kandidat karyawan bertalenta, pengembangan talenta, serta *monitoring* kandidat dan evaluasi hasil talenta.
2. Strategi program dan model manajemen talenta pada PT INKA (Persero) belum dijalankan sepenuhnya. Hal tersebut sesuai dengan pernyataan masing-masing informan penelitian yang menerangkan bahwa strategi

manajemen talenta pada PT INKA (Persero) sedang dalam tahap penyusunan konsep dan belum dituangkan dalam bentuk peraturan direksi. Sehingga penerapannya masih belum konsisten karena setiap fungsi dimensi manajemen talenta masih bekerja sendiri-sendiri dan belum ada kesinambungan antar dimensi manajemen talenta. Rekomendasi untuk sistem manajemen talenta baru dibuat setelah melakukan wawancara dengan semua informan utama. Perusahaan sudah menerapkan elemen penting dari manajemen talenta ketika sistem baru dibuat, sehingga perubahan tidak dilakukan secara menyeluruh. Seperti yang ditunjukkan pada tabel, hanya komponen tertentu yang memiliki catatan kekurangan sistem yang perlu diperkuat.

3. Berdasarkan temuan dari wawancara dari masing-masing informan, bahwa pelaksanaan manajemen talenta di PT INKA (Persero) masih sebatas manajemen talenta yang bersifat general, perusahaan perlu melakukan pengembangan proses manajemen talenta agar sistem mudah mendapatkan SDM atau talenta yang siap berkompetisi dan perusahaan mampu bersaing dengan perusahaan yang sejenis atau dunia industry. Perusahaan juga perlu menjalankan rencana tindak lanjut yang lebih nyata dalam integrasi sistem manajemen talenta yaitu mulai dari mengidentifikasi tujuan strategi perusahaan, perencanaan SDM, penyediaan SDM internal dan eksternal, profiling & identifikasi talenta, menyeleksi grup pusat pengembangan talenta, membuat program percepatan pengembangan talenta, menentukan posisi kunci, dan mengevaluasi program manajemen talenta.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dapat diberikan beberapa saran seperti berikut ini:

1. PT INKA (Persero) dapat mempertimbangkan untuk mengesahkan peraturan resmi mengenai manajemen talenta agar dapat memperjelas aturan, alur, dan proses dalam penerapan manajemen talenta. Selain itu, hal tersebut

dimaksudkan agar PT. INKA dapat mengelola SDM dengan baik sehingga dapat mencapai visi perusahaan untuk menjadi perusahaan manufaktur dan bisnis terkait yang memberikan solusi terpadu untuk sistem transportasi darat yang berkelanjutan.

2. PT INKA (Persero) harus melakukan evaluasi rutin sistem manajemen talenta untuk menjadi lebih sistematif dan lebih fleksibel untuk memenuhi perubahan kebutuhan bisnis. Saat ini, sumber pemenuhan talenta struktural hanya digunakan untuk operasional, tetapi pada akhirnya mereka dapat diambil dari sumber struktural yang dimaksudkan untuk spesialisasi unit itu sendiri. Selain itu, disarankan agar Divisi Sumber Daya Manusia mengumpulkan informasi sebanyak mungkin tentang pergerakan strategi perusahaan dari level direktorat. Agar penyesuaian sistem dapat dilakukan dengan lancar, penting untuk segera mengidentifikasi informasi strategi perusahaan.
3. PT INKA (Persero) dapat melakukan peningkatan efektifitas implementasi manajemen talenta dengan menyusun *Key Performance Indicator* dan data terkait sistem manajemen talenta yang menjadi patokan dalam melaksanakan kegiatan dan proses dari mulai penyusunan strategi identifikasi talenta hingga dengan evaluasi hasil talenta. *Key Performance Indicator* dan data dapat didapatkan dari perusahaan BUMN lain yang sebelumnya telah mengimplementasikan program manajemen talenta yang kemudian disesuaikan dengan kondisi PT INKA (Persero) sehingga dapat sesuai dengan budaya dan visi serta misi perusahaan. Evaluasi
4. Secara umum, mengelola manajemen talenta perusahaan membutuhkan komitmen dan pemahaman yang sangat tinggi dari individu penting, terutama di tingkat manajemen tertinggi. Tujuan komitmen adalah untuk memastikan bahwa sistem yang sudah dibuat sedemikian rupa dapat berjalan dengan baik. Sistem yang baik tanpa komitmen yang tinggi memiliki kemungkinan kegagalan program.

DAFTAR PUSTAKA

- Alias, N.E., Noor, N.M., & Rohsidi, H. 2014. "Examining The Mediating Effect of Employee Engagement on The Relationship between Talent Management practices and Employee Retention in The Information and Technology (IT) Organization in Malaysia". *Journal of Human Resources Management and Labor Studies*, Vol.2, No.2
- Altındağ, E., Çirak, N. Y., & Acar, A. Z. 2018. "Effects of Talent Management Components on the Employee Satisfaction". *Journal of Human Resources Management Research*, 2018, 1-20.
- Altinoz, M., Cakiroglu, D., Cop, S., 2013. "Effect of Talent Management on Organizational Trust: A Field Study. Hacettepe University. Ankara". *Journal 9th International Strategic Management Conference*. Turkey.
- Armstrong, M. dan Taylor, S., 2014. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. New York: Kogan Page Limited
- Arifin, Zainal. 2012. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Bat, M. dan Yalcin, M., 2015. *An Evaluation of Talent Management from an Organizational Perspective: The Case of Vodafone*, Vol. 6 (2015), No.11, hal 90-111
- Brigman. 1995. *Social Psychology*. Second Edition. New York: Harper Collins Publishers Inc.
- Budhwar, P. S., & Bhatnagar, J. 2007. *Talent Management Strategy of Employee Engagement in Indian ITES Employees: The Key to Retention*. *Employee Relations*.
- Cappelli, Peter. 2008. *Talent Management for the 21st Century*. Boston: Havard Business Review.
- Cooper dan Schindler. 2014. *Bussiners Research Method*. New York: Mc Graw Hill.
- Damanik, Y. R., 2020. *Pengaruh Talent Management dan Self Efficacy Terhadap Kinerja Karyawan, Melalui Motivasi di Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Simalungun*. Tesis tidak diterbitkan. Medan: Magister Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara.

- Damarsari, B.N., 2020. *Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan di Yayasan Ardhya Garini Cabang Lanud Suryadarma*. Tesis tidak diterbitkan. Bandung: Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.
- Davis, & Tony. (2009). *Talent Assessment: Mengukur Nilai, dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik Dalam Perusahaan*. (M. Amaranti, & Trans Abdul Rosyid, Eds.) Jakarta: Penerbit PPM.
- Davis, F. (2014). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User. *Acceptance of Information Technology*, 13(3), 2.
- Dessler, Gary. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- _____. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alih bahasa: Eli Tanya. Penyunting Bahasa: Budi Supriyanto. Jakarta: Indeks.
- Dixit, S., & Arrawatia, M. A. (2018). The Impact of Talent Management on Job Satisfaction and Employee Performance in Public Sector Banks of Rajasthan. *International Journal of Creative Research Thoughts (IJCRT)*.
- Englert, B., & Helmig, B. 2018. "Volunteer performance in the light of organizational success: A systematic literature review. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 29(1), 1-28.
- Gaspersz, V., 2002. *All in one Talent Management*, Bogo: Vinchistro Publication.
- _____. 2008, "*Total Quality Control*". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Gumus, Sefer, et. Al 2013. "An Application in Human Resources Management for Meeting Differentiation and Innovativeness Requirements of Business: Talent Management". *Journal 9th International Strategic Management Conference*. Turkey p. 01.
- Harahap, S. M. M., 2018. *Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Employee Performance Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada BPJS Ketenagakerjaan Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang)*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Program Pasca Sarjana Fakultas Ekonomi, Program Studi Magister Manajemen, Universitas Indonesia.
- Hardani, et. Al., 2020. *Metode Penelitian Kualitatif & Kuantitatif*. Yogyakarta: CV.Pustaka Ilmu Grup
- Industri Kereta Api (Persero), PT. 2020. *Terus Berinovasi Untuk Berkontribusi Pada Masa Depan Berkelanjutan*. Laporan Tahunan. Jakarta

- Kaplan, R. S., Norton D. P. 1992. *The Balanced Scorecard – Measures that Drive Performance*. Harvard Business Review. Jan-Feb, Boston, United States of America.
- Kaswan, M.M., 2012. *Pelatihan dan Pengembangan Untuk Meningkatkan Kinerja*, CV Alfabeta, Bandung.
- Keputusan Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia Nomor SK-394/MBU/12/2021 Tentang Pedoman Pelaksanaan Asesmen Bagi Talenta Direksi BUMN Menteri Badan Usaha Milik Negara Republik Indonesia.
- Krissetyanti, Eunike Prapti Lestari. 2013. Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS* Vol. 7, No. 1, Juni 2013.
- Kusumowardani, S. (2016). Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Diponegoro Journal of Management*, 5(3), 1–15.
- Laporan Tahunan PT Industri Kereta Api (Persero) tahun 2021
- Lexy J. Moleong, 2011. *Metodologi Penelitian Kualitatif* Edisi Revisi, Bandung: Remaja Rosdakarya, Hal. 4
- Lookwood, Nancy R., 2006. *Talent Management: Driver for Organization Success*, *SHRM Research Quarterly*.
- Mahsun, M., 2013. *Pengukuran Kinerja Sektor Publik*. Yogyakarta. BPFE-Yogyakarta. Hal 25
- Masduki., & Sopiyan, Pipih. 2021. “Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis Talent Management dan Knowledge Management”, Program Studi Manajemen FEB Universitas Majalengka, *Coopetition Jurnal Ilmiah Manajemen*, Vol. XII, No. 2, Juli.
- Moleong, 2011, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Bandung: Rosda.
- Nawawi, H., 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Cetakan ke-7, Gadjah Mada University Press, Yogyakarta.
- Neely, A.D., Adams, C.A. 2000. *The Performance Prism in Practice*, Centre for Business Performance. UK: Cranfield School of Management.
- Neely, A.D., Gregory, M., Platts, K. 1995. “Performance measurement system design: A literature review and research agenda”. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4): 80-116.

- Nisa, R. C., Astuti, E. S., & Prasetya, A. (2016). Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur, Surabaya). *Jurnal Administrasi Bisnis*, 32(2), 141–148.
- Oladapo, V. (2014). The impact of talent management on retention. *Journal of Business Studies Quarterly*.
- Pasaribu, Dheafani. A., 2021. *Analisis Pengaruh Penerapan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan melalui Keterikatan Pegawai Sebagai Variabel Intervening di Bank Mandiri Region I*. Tesis tidak diterbitkan. Medan: Magister Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Sumatera Utara.
- Pella, Darmin Ahmad & Afifah Inayati. 2011. *Talent management Mengembangkan SDM Untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 Tentang Salinan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja.
- Permana, NI, et. Al, 2011, *Talent Management Implementation*, Jakarta: PPM
- Poocharoen & Lee, 2013. *Talent Management in the Public Sector: A comparative study of Singapore, Malaysia, and Thailand*, *Public Management Review*, Taylor & Francis Journals, vol. 15(8), pages 1185-1207, November.
- Pratamasari, W. I., 2019. *Pengaruh Talent Management Terhadap Workforce Agility Dengan Employee Engagement dan Job Satisfaction Sebagai Mediasi, Studi Pada Rumah Sakit Panti Rapih Yogyakarta*. Tesis tidak diterbitkan. Yogyakarta: Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Sanata Dharma.
- Priyono, & Marnis. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Penerbit Zifatama Publisher. Sidoarjo.
- Putri, M.G., 2017. *Manajemen Talenta; Pendekatan Berbasis Kompetensi Generasional (Suatu Studi Pada PT PINDAD (Persero) di Bandung)*. Tesis tidak diterbitkan. Salatiga: Program Studi Magister Manajemen, Program Pascasarjana, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Kristen Satya Wacana.
- Rencana Jangka Panjang Perusahaan PT Industri Kereta Api (Persero) Tahun 2020-2024
- Rofaida, R., 2018. *Peningkatan Kinerja Organisasi Melalui Manajemen Talenta Dan Kepemimpinan Transformasional (Studi Pada BUMN Strategis Klaster*

Pertahanan Nasional Dan Industri Teknologi Tinggi DI Propinsi Jawa Barat) Tesis tidak diterbitkan. Bandung: Sekolah Pascasarjana, Universitas Pendidikan Indonesia.

- Rofi'ah, Avira, S., Budiasih, Kurniasih, S., & Agustin. (2022). Penggunaan Manajemen Talenta pada Manajemen Sumber Daya Manusia Sebagai Strategi Organisasi. *Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, Dan Akuntansi)*, 6(1), 1791–1801.
- Sabuncu, K. U., & Karacay G., 2016. “Exploring Professional Competencies for Talent Management in Hospitality and Food Sector in Turkey”. *Journal 12th International Strategic Management Conference*. Turkey p. 01.
- Simbolon, H. BR., 2015. “Pengaruh Motivasi Terhadap Loyalitas Kerja Karyawan Bagian Marketing Pada PT Agung Automall Cabang Pekanbaru”, *Jurnal Ekonomi*, No. 2, Vol. 1.
- Smilansky, J., 2008. *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi dan Mengembangkan Pemimpin dalam Perusahaan*. Jakarta: PPM Manajemen.
- Sobandi, A., & Yanuarti. A., 2016. “Upaya Meningkatkan Hasil Belajar Siswa Melalui Penerapan Model Pembelajaran Quantum Teaching”. *Jurnal Pendidikan Manajemen Perkantoran*. No. 1, Vol. 12.
- Sudjatmiko, 2011. *Keep Your Best People*, (Berger & Berger) Jakarta: Gramedia
- Sugiyono. (2019). *Metodologi Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif Dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Sukoco, Iwan., & Fadillah, A. R., (2016). “Analisis Strategi Manajemen Talenta Menggunakan Pendekatan Kompetensi Organisasional Pada PT Pindad (Persero) Bandung”. *E-Jurnal AdBispreneur* Vol. 1, No. 1, April 2016. Hal. 85-102.
- Susanto, Ari. 2020. Penerapan Manajemen Talenta yang Efektif di Perusahaan diakses <https://employers.glints.com/id-id/blog/penerapan-talent-management-yang-efektif-di-perusahaan/> tanggal 11 Juni 2022.
- Tusang, J.M., & Tajuddin, D. 2015. “A Research on Talent Management Practices as a Strategy to Influence Employee engagement and Its Affect the Organization Performance. Australian”, *Journal of Basic and Applied Science*, 9(26), 16-25. Retrieved from AENSI.
- Ulrich, D., 1997, “*Measuring Human Resources: An Overview of Practice and A Prescription for Results*”, *Human Resource Management*, 36(3): 303- 320
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 11 Tahun 2020 tentang Cipta Kerja.

Vural, Y., Vadarlier, P., Aykiri, A. 2012. "The Effect of Using Management with Performance Evaluation System over Employee Commitment. Gebze Institute of Technology, Cayirova, Gebze, Kocaeli". *Journal 8th International Strategic Management Conference*. Turkey.

Wibowo, F. A., Buana, Y., & Kurniawan, Y. J. (2017). Analisis Pengaruh Talent Management Terhadap Organizational Performance Dan Dampaknya Pada Employee Retention. *Jurnal Administrasi Dan Kesekretarisan*.

Wicaksana, Seta. A. et. Al. 2021. *Manajemen Pengembangan Talenta*. Cetakan pertama. Penerbit DD Publishing. Jakarta.

William B. Wherter & Davis Keith, 1996. *Human Resource and Personal Management*. International Edition. McGraw-Hill, Inc. USA. Hal. 28.

Yin, R. K. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York. London. The Guilford Press.

Zainal Arifin, 2012. *Penelitian Pendidikan Metode dan Paradigma Baru*, Bandung: PT Remaja Rosdakarya, Hal. 141

Zyl E.S., Mathafena, R.B., dan Ras, J. (2017). The Development of A Talent Management Framework for The Private Sector. *SA Journal of Human Resource Management*, 15(0): 1-19.