

ANALISIS MODEL MANAJEMEN TALENTA PADA PT INDUSTRI KERETA API (PERSERO)

Disusun Oleh:

NAMA : PRAYOGO
NPM : 2144021047
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR

Tesis diajukan untuk memenuhi syarat guna memperoleh gelar
Magister Terapan Administrasi Publik (M.Tr.Ap)



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA
PROGRAM MAGISTER TERAPAN
TAHUN 2023**

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama	: Prayogo
NPM	: 2144021047
Jurusan	: Administrasi Publik
Program Studi	: Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi	: Manajemen Sumber Daya Aparatur
Judul Tesis (Bahasa Indonesia)	: Analisis Model Manajemen Talenta Pada PT Industri Kereta Api (Persero)
Judul Tesis (Bahasa Inggris)	: Analysis of Talent Management Model in PT Industri Kereta Api (Persero)

Diterima dan disetujui untuk dipertahankan Pembimbing Tesis

Pembimbing I



(Dr. Bambang Giyanto, M.Pd)

Pembimbing II



(Dr. Ridwan Rajab, M.Si)

**PROGRAM STUDI APN MAGISTER TERAPAN
POLITEKNIK STIA LAN JAKARTA**

LEMBAR PENGESAHAN

NAMA : PRAYOGO
NPM : 2144021047
JURUSAN : ADMINISTRASI PUBLIK
PROGRAM STUDI : ADMINISTRASI PEMBANGUNAN NEGARA
KONSENTRASI : MANAJEMEN SUMBER DAYA APARATUR
JUDUL TESIS : ANALISIS MODEL MANAJEMEN TALENTA PADA
PT INDUSTRI KERETA API (PERSERO)

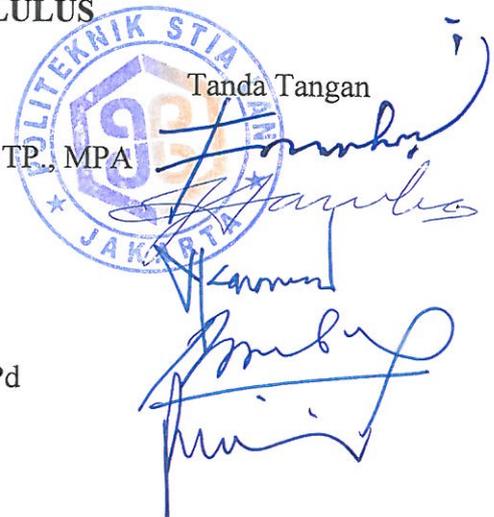
Telah mempertahankan Tesis di hadapan Tim Penguji Tesis Program Magister
Terapan Administrasi Pembangunan Negara, Politeknik STIA LAN Jakarta,
Lembaga Administrasi Negara, pada:

Hari : Rabu
Tanggal : 26 Juli 2023
Pukul : 08.00 WIB

TELAH DINYATAKAN LULUS

Tim Penguji	Nama
Ketua	: Dr. Firman Hadi Rivai, S.STP., MPA
Sekretaris	: Dr. Hamka, MA
Anggota	: Dr. R. Luki Karunia, MA
Pembimbing I	: Dr. Bambang Giyanto, M.Pd
Pembimbing II	: Dr. Ridwan Rajab, M.Si

Tanda Tangan



SURAT PERNYATAAN ORIGINALITAS TUGAS AKHIR

Yang bertandatangan dibawah ini :

Nama : Prayogo
NPM : 2144021047
Program Studi : Administrasi Pembangunan Negara
Konsentrasi : Manajemen Sumber Daya Aparatur

dengan ini menyatakan bahwa hasil penulisan Tugas Akhir yang telah saya buat ini dengan judul Analisis Model Manajemen Talenta Pada PT Industri Kereta Api (Persero) merupakan hasil karya sendiri dan benar keasliannya. Apabila di kemudian hari penulisan tugas akhir ini merupakan hasil plagiat atau penjiplakan terhadap karya orang lain maka saya bersedia mempertanggungjawabkan sekaligus bersedia menerima sanksi berdasarkan aturan atau ketentuan yang berlaku di Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia.

Demikian pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak paksakan.

Jakarta, Juli 2023

Peneliti



Prayogo

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah rabbil'aalamiin, dengan memanjatkan puji dan syukur kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan berkah, rahmat, ridho dan karunia-Nya, sehingga peneliti dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan segala keterbatasan kemampuan dan pengetahuan. Tesis ini disusun dan diajukan guna melengkapi salah satu syarat yang harus dipenuhi untuk mencapai derajat Pascasarjana pada Program Studi Magister Terapan Administrasi Publik Politeknik STIA Lembaga Administrasi Negara Jakarta.

Dalam penyusunan tesis ini, peneliti menyadari bahwa masih banyak terdapat kekurangan dalam segala sisi dalam bentuk tulisan. Oleh karena itu, dalam kesempatan ini peneliti menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah membantu dan membimbing, baik langsung maupun tidak langsung hingga terselesaikannya tesis ini, yaitu kepada:

1. Bapak Dr. Bambang Giyanto, M.Pd, selaku dosen pembimbing I yang telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk tetap memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini;
2. Bapak Dr. Ridwan Rajab, M.Si, selaku dosen pembimbing II yang juga telah banyak meluangkan waktu, tenaga dan pikiran untuk tetap memberikan semangat dan motivasi kepada peneliti dalam menyusun dan menyelesaikan tesis ini;
3. Ibu Prof. Dr. Nurliah Nurdin, M.A, selaku Direktur Politeknik STIA LAN Jakarta;
4. Isteri tercinta, Ika Cahya Hapsari dan putra putri kesayangan, Ananda Isam Dzakiy Abiyalucky Prayogo dan Innara Alesha Daneen Prayogo yang selalu mendoakan dan memberikan bantuan baik moril dan spiritual selama menjalankan perkuliahan sampai menyelesaikan tesis;

5. Keluarga besar Bapak R. Suwondo & Ibu peneliti sebagai orang tua yang tidak henti-hentinya memberikan dukungan baik doa maupun bimbingannya;
6. Seluruh dosen yang telah memberikan ilmu dan pengetahuan selama peneliti menjalani perkuliahan sampai menyelesaikan perkuliahan di Politeknik STIA LAN Jakarta;
7. Seluruh staf Tata Usaha, Staf Perpustakaan dan Pegawai Politeknik STIA LAN Jakarta yang telah memberikan dukungannya dalam melayani peneliti dan mahasiswa yang lainnya;
8. Bapak Puguh Dwi Tjahjono selaku *General Manager*, dan rekan-rekan di Divisi Sekretaris Perusahaan, dan rekan-rekan Kantor Perwakilan Jakarta PT INKA (Persero) yang telah memberikan dukungan dan bantuannya selama peneliti menjalani perkuliahan dan penelitian;
9. Bapak Arief Muhaimain selaku *General Manager SDM & GA*, dan rekan-rekan Divisi SDM & GA yang juga telah memberikan bantuan dan dukungan data/bahan penelitian tesis ini;
10. Seluruh rekan-rekan Angkatan 2021 Politeknik STIA LAN Jakarta Konsentrasi Sumber Daya Aparatur yang telah memberikan *support*-nya.

Penulis menyadari masih banyak kekurangan dan keterbatasan dalam materi maupun penyajian tesis ini, maka saran dan masukan dari semua pihak untuk pengembangan dan penyempurnaan tesis ini. Akhir kata semoga tesis ini bermanfaat bagi kita semua terutama untuk perencanaan kebijakan jangka panjang suatu perusahaan.

Jakarta, Juli 2023

Peneliti

Prayogo

ABSTRAK

ANALISIS MODEL MANAJEMEN TALENTA PADA PT INDUSTRI KERETA API (PERSERO)

Prayogo, Bambang Giyanto, Ridwan Rajab

prayogo.se@gmail.com

Politeknik STIA LAN Jakarta

Keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang bekerja di dalamnya. Peran kunci manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam suatu organisasi secara inheren tidak hanya tentang mengelola tetapi juga menemukan cara untuk membuka potensi orang-orang kreatif dan inovatif. Talenta adalah karyawan terbaik, memiliki kompetensi, kinerja tinggi, dan kinerja unggul, yang dikembangkan melalui pengembangan karir, dan dipersiapkan untuk menjadi pemimpin masa depan yang menentukan keberlanjutan perusahaan. Manajemen talenta adalah proses perencanaan, pemetaan, dan pengelolaan untuk membangun dan mempertahankan talenta berdasarkan penilaian kinerja, pengukuran kompetensi, dan penilaian yang digunakan sebagai indikator talenta.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program manajemen talenta dan merancang strategi dan model manajemen talenta yang tepat di PT INKA (Persero).

Pendekatan penelitian yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif untuk menggambarkan kondisi dan manajemen talenta. Pengumpulan data penelitian ini menggunakan wawancara semi terstruktur, observasi, dan studi dokumentasi. Informan dalam penelitian ini berjumlah 3 orang yang terdiri atas *General Manager* SDM, Senior Manajer SDM, dan Manajer SDM.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa PT INKA (Persero) telah menerapkan manajemen talenta. Namun dari sisi implementasi, manajemen talenta dinilai belum efektif dan tepat, karena belum memiliki *Key Performance Indicators* dan data terkait sistem manajemen talenta, sehingga perusahaan kesulitan untuk melakukan pengawasan. Strategi program dan model manajemen talenta belum sepenuhnya dilaksanakan karena masih dalam tahap *drafting* dan belum dituangkan dalam peraturan direksi. Sehingga penerapannya masih tidak konsisten karena masing-masing fungsi dimensi manajemen talenta masih bekerja secara *independen*, dan belum ada kesinambungan antar dimensi manajemen talenta. 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

Kata kunci: Talenta, Manajemen Talenta, Rekrutmen, Pengembangan, Retensi

ABSTRACT
TALENT MANAGEMENT MODEL ANALYSIS
AT PT INDUSTRI KERETA API (PERSERO)

Prayogo, Bambang Giyanto, Ridwan Rajab

prayogo.se@gmail.com

The National Institute of Public Administration (NIPA) Jakarta

The success of an organization in achieving its goals depends on the quality of the human resources working in it. The key role of human resource management (HRM) in an organization is inherently not only about managing but also finding ways to unlock the potential of creative and innovative people. Talents are the best employees, have competence, high performance, and superior performance, which are developed through career development, and are prepared to become future leaders that determine the company's sustainability. Talent management is the process of planning, mapping, and managing to build and retain talent based on performance assessments, competency measurements, and assessments used as talent indicators.

This study aims to analyze the implementation of the talent management program and design appropriate talent management strategies and models at PT INKA (Persero).

The research approach used in this study uses a qualitative approach to describe a condition and condition of talent management. This study's data collection used semi-structured interviews, observation, and documentation studies. Informants in this study amounted to 3 people consisting of HR General Manager & General Affair, HR Senior Manager, and HR Manager.

The results of this study indicate that PT INKA (Persero) has implemented talent management. However, from the implementation side, talent management is considered not to be effective and appropriate, because it does not yet have Key Performance Indicators and data related to the talent management system, which makes it difficult for companies to supervise. The program strategy and talent management model have not been fully implemented because they are still in the drafting stage and have not been set forth in the board of directors regulations. So that its application is still inconsistent because each function of the dimension of talent management is still working independently, and there is no continuity between the dimensions of talent management. Companies also need to carry out a more concrete follow-up plan in the integration of talent management systems, starting from identifying corporate strategic objectives, HR planning, providing internal and external HR, profiling and identifying talents, selecting talent development center groups, creating accelerated talent development programs, determining key positions, and evaluate talent management programs.

Keywords: Talent, Talent Management, Recruitment, Development, Retention

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN	iii
HALAMAN PERNYATAAN ORISINALITAS	iv
KATA PENGANTAR	v
ABSTRAK	vii
ABSTRACT	viii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PERMASALAHAN PENELITIAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Identifikasi Masalah	12
C. Rumusan Permasalahan	12
D. Tujuan Penelitian	13
E. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	15
A. Penelitian Terdahulu	15
B. Tinjauan Kebijakan Dan Teoritis	28
C. Kerangka Berpikir	59
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	60
A. Metode Penelitian	60
B. Teknik Pengumpulan Data	61
C. Teknik Pengolahan Dan Analisis Data	66
D. Instrumen Penelitian	71

BAB IV HASIL PENELITIAN	73
A. Gambaran Umum PT INKA (Persero).....	73
B. Hasil dan Analisis Penelitian	76
BAB V SIMPULAN DAN SARAN	128
A. Simpulan	128
B. Saran	129
Daftar Pustaka	131
Lampiran	



**POLITEKNIK
STIA LAN**
JAKARTA
JAKARTA

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Jumlah Pegawai Berdasarkan Status Kepegawaian	3
Tabel 1.2	: Jumlah Pegawai Berdasarkan Usia	3
Tabel 1.3	: Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan	4
Tabel 1.4	: Jumlah Pegawai Berdasarkan Pendidikan	4
Tabel 1.5	: Tingkat Perputaran Pegawai	7
Tabel 1.6	: Jumlah Pengangkatan PKWT Menjadi Organik	9
Tabel 2.1	: Penelitian Terdahulu	21
Tabel 3.1	: <i>Key Informan</i> PT INKA (Persero)	64
Tabel 3.2	: Protokol/Matriks Wawancara	70
Tabel 4.1	: Jumlah Karyawan Berdasarkan Jabatan	75
Tabel 4.2	: Definisi Talenta	78
Tabel 4.3	: Definisi Manajemen Talenta	80
Tabel 4.4	: Rekrutmen Talenta	84
Tabel 4.5	: Pengembangan Talenta	92
Tabel 4.6	: Retensi	97
Tabel 4.7	: Data/Uraian Profil Talenta PT INKA (Persero)	115
Tabel 4.8	: Komposisi Posisi Kunci PT INKA (Persero)	124

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1	: Pemetaan Pegawai PT INKA (Persero)	44
Gambar 2.2	: Kerangka Berpikir Penelitian	61
Gambar 4.1	: Struktur Organisasi PT INKA (Persero)	76
Gambar 4.2	: Perekrutan SDM Internal PT INKA (Persero)	89
Gambar 4.3	: Perekrutan SDM Eksternal PT INKA (Persero)	90
Gambar 4.4	: Pengembangan Talenta PT INKA (Persero)	94
Gambar 4.5	: Proses Evaluasi Talenta PT INKA (Persero)	99
Gambar 4.6	: Proses Evaluasi & Komunikasi Personil Talenta	102
Gambar 4.7	: Model Manajemen Talenta PT INKA (Persero)	127

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

LAMPIRAN

1. Surat Permohonan Ijin Penelitian
2. Surat Keterangan Telah Menyelesaikan Penelitian
3. Surat Keterangan Hasil Uji Orisinalitas
4. Surat Keterangan Hasil Turnitin
5. *Letter of Accepted* e-Jurnal Apresiasi Ekonomi
6. Daftar Riwayat Hidup

POLITEKNIK
STIA LAN
JAKARTA
JAKARTA

BAB I

PERMASALAHAN PENELITIAN

A. Latar Belakang

Keberhasilan organisasi dapat mencapai tujuan bergantung kepada kualitas sumber daya manusia yang bekerja didalamnya. Mengingat lingkungan yang berubah dengan cepat, kemampuan untuk mengatasi fenomena ini sangat penting. Peran kunci manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam suatu organisasi secara *inheren* tidak hanya tentang bagaimana mengelola, tetapi juga tentang bagaimana menemukan cara untuk membuka potensi orang-orang kreatif dan inovatif. Sumber daya manusia sangat memberikan pengaruh besar dan terlepas dari sisi ukuran organisasi atau perusahaan. Kualitas pengelolaan MSDM bergantung dengan upaya peran kinerja individu SDM yang ada didalamnya. Capaian tersebut seiring berjalan dengan kualitas tujuan dan profit yang dihasilkan.

Selama dua dekade terakhir, teknologi telah berkembang pesat, mengantarkan era baru perdagangan digital. Era ini dianggap sebagai era di mana perusahaan mengoptimalkan perangkat digital untuk keperluan bisnis. Kehadiran teknologi juga mempengaruhi kebutuhan konsumen yang semakin beragam dan menghadirkan tantangan untuk menjalankan bisnis digital.

Ditengah transisi menuju Revolusi Industri 4.0, dunia usaha menghadapi pandemi Covid-19. Ini berarti bahwa proses kerja banyak perusahaan dan organisasi harus beradaptasi dengan perubahan kondisi dan keadaan. Untuk mengikuti dunia yang terus berubah, organisasi harus mampu beradaptasi dengan mudah. VUCA yang merupakan singkatan dari volatilitas (*volatilitas*), ketidakpastian (*uncertainty*), kompleksitas (*complexity*), dan ketidakpastian (*ambiguitas*) sebagai sebuah fenomena perkembangan yang mengharuskan setiap organisasi dapat beradaptasi. VUCA sebagai bagian dari kondisi ketidakpastian keadaan yang harus dihadapi sebagai tantangan organisasi. Hal tersebut dapat

dilakukan dengan sentuhan upaya peningkatan kualitas SDM dalam menjamin kapasitas dan peran adaptasinya seiring perkembangan jaman.

PT Industri Kereta Api (Persero) atau yang lebih dikenal sebagai PT INKA (Persero) adalah perseroan di sektor industri perkeretaapian nasional di bawah naungan Kementerian BUMN. PT INKA (Persero) merupakan perusahaan dibawah naungan BUMN yang berintegrasi dengan perkeretaapian secara continue menerapkan kebijakannya berdasarkan prinsip tata kelola perusahaan atau lebih dikenal sebagai *Good Corporate Governance (GCG)*. Tata kelola perseroan dilaksanakan dengan menggunakan prinsip akuntabel, transparan, independent, kewajaran, koordinatif, serta tanggungjawab dengan standar kualitas kelas internasional dalam menjalankan pelayanan kepada konsumen.

PT INKA (Persero) membutuhkan bakat terbaik dari berbagai tingkat pendidikan, mulai dari SMA/SMK hingga Magister, untuk mewujudkan visi, misi, dan nilai perusahaan. Salah satu faktor keberhasilan PT INKA (Persero) adalah pegawainya yang terus menerus dirawat dan dikembangkan oleh perusahaan. Pada awalnya sistem manajemen kepegawaian PT INKA (Persero) menekankan pada senioritas pegawai melalui prestasi atau penilaian kinerja berupa kenaikan pangkat atau promosi jabatan. Namun kini PT INKA (Persero) mulai mengubahnya dengan sistem baru yang lebih kompetitif dan transformative untuk bersaing dalam industri perkeretaapian global saat ini. Salah satu upaya tersebut adalah program manajemen talenta yang disebut *Leadership Development Program (LDP)* yang telah dimulai pada tahun 2018.

Berdasarkan laporan tahunan PT INKA (Persero) per tanggal 31 Desember 2021, jumlah pegawai yang ada perseroan dengan jumlah 2.667 orang, hal ini menandakan bahwa jumlah karyawan yang bekerja di industri perkeretaapian mengalami peningkatan dibandingkan tahun-tahun sebelumnya.

Tabel 1.1
Jumlah Pegawai PT INKA (Persero) Berdasarkan Status Kepegawaian

Uraian	2019	2020	2021
Perjanjian Kerja Waktu Tertentu	3.189 798	1.527	1.862
Organik/Pegawai Tetap	1.176 902	1.140	1.162
Jumlah	4.415 1700	2.667	3.024

Sumber: *Annual Report, PT Industri Kereta Api (Persero) 2021*

Informasi dalam tabel tersebut menunjukkan bahwa PT INKA memiliki jumlah pegawai yang mengalami peningkatan jumlah pegawai/karyawan tiap tahunnya. Komposisi jumlah pegawai tahun 2020 untuk PKWT yaitu 1.527 orang atau 57% dan jumlah pegawai organik yaitu 1.140 orang atau 43% dari semua total pegawai. Jumlah pegawai pada tahun 2020 ada kenaikan yang signifikan dibandingkan jumlah pegawai pada tahun 2019 yaitu sebesar 46%. Indikator kenaikan jumlah pegawai PT INKA (Persero) menunjukkan bahwa perusahaan BUMN untuk industri kereta api mengalami kenaikan yang positif. Dengan jumlah pegawai/karyawan yang meningkat dilima tahun kebelakang, juga dapat lihat jumlah pegawai berdasarkan usia. Usia pegawai yang bekerja di PT INKA (Persero) didominasi oleh pegawai pada rentan usia 26 – 35 tahun yaitu dengan jumlah 1.133 orang atau 42% dari total seluruh pegawai, ini mencerminkan bahwa pekerja di Indonesia khususnya disektor industri kereta api didominasi oleh pekerja usia produktif terlihat seperti tabel berikut ini:

Tabel 1.2
Jumlah Pegawai PT INKA (Persero) Berdasarkan Usia

Usia	2019	2020	2021
≥ 56	2	0	0
46 – 55	517	581	559
36 – 45	68	410	522
26 – 35	522	1.133	1.344
≤ 25	593	543	559
Jumlah	1.700	2.667	3.024

Sumber: *Annual Report, PT Industri Kereta Api (Persero) 2021*

Berpedoman pada Peraturan Direksi PT INKA (Persero) Nomor PER-06/INKA/2020 mengenai Struktur Organisasi PT INKA (Persero), yaitu terdapat

empat Direktorat antara lain Direktorat Utama, Direktorat Pengembangan Usaha, Direktorat Operasional, dan Direktorat Keuangan, SDM dan Manajemen Risiko. Dalam tabel berikut ini disajikan komposisi jumlah pegawai berdasarkan jabatan. Komposisi jabatan paling banyak didominasi oleh staf/pelaksana yaitu sebanyak 2.252 orang atau sebesar 84% dari total seluruh pegawai.

Tabel 1.3
Jumlah Pegawai PT INKA (Persero) Berdasarkan Jabatan

Uraian	2019	2020	2021
GM/Spesial Utama	22	27	24
SM/Spesial Madya	49	60	58
M/Spesial Muda	107	147	136
SPV/Spesial Pratama	79	181	120
Staf	1.443	2.252	2.686
Jumlah	1.700	2.667	3.024

Sumber: *Annual Report, PT Industri Kereta Api (Persero) 2021*

Melihat komposisi jumlah pegawai/karyawan yang meningkat pada 5 (lima) tahun kebelakang, yang tercermin dari jumlah pegawai berdasarkan pekerja dengan usia produktif, juga dapat terlihat dalam tersebut yaitu jumlah pegawai berdasarkan latar belakang pendidikan. Jumlah pegawai di PT INKA (Persero) didominasi pada tingkat pendidikan SMA/SMK, mengingat PT INKA (Persero) merupakan salah satu industri perkeretaapian nasional, sehingga pekerja sektor ini didominasi oleh tenaga kerja dengan latar belakang tingkat pendidikannya SMA/SMK, sebagaimana tabel berikut ini:

Tabel 1.4
Jumlah Pegawai PT INKA (Persero) Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Uraian	2019	2020	2021
Pasca Sarjana S3	2	2	2
Pasca Sarjana S2	30	26	25
S1	398	593	601
Diploma	130	167	157
SMA/SMK	1.154	1.879	2.239
Jumlah	1.700	2.667	3.024

Sumber: *Annual Report, PT Industri Kereta Api (Persero) 2021*

Dalam kegiatan bisnis, karyawan telah banyak memberikan kontribusi kepada PT INKA (Persero). Pegawai merupakan aset penting bagi kesinambungan bisnis PT INKA (Persero) dari masa ke masa. Prioritas perusahaan dalam mengembangkan pegawai baik secara individu maupun kolektif sebagai fundamental bisnis untuk mempertahankan kemampuan terbaik di bidang transportasi.

Program peningkatan kompetensi SDM PT INKA (Persero) memastikan bahwa setiap orang di semua level organisasi memiliki kesempatan yang sama. PT INKA (Persero) juga memetakan situasi dan kebutuhan sumber daya manusia jangka panjang dan meningkatkan program pendidikan, pelatihan serta pengembangan. Berdasar pada kerangka pengembangan SDM, pendidikan dan pelatihan diberikan pada semua tingkat yang ada. Untuk meningkatkan sistem manajemen sumber daya manusianya, PT INKA (Persero) menerapkan program penilaian kinerja yang berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas dan profesionalisme. Program ini diterapkan di semua tingkat pegawai. Proses evaluasi kinerja organisasi terdiri dari tiga tahap, yaitu

1. Tetapkan skor dan buat rencana. Selama tahap perencanaan, target kinerja karyawan ditetapkan berdasarkan tujuan perusahaan dan dikomunikasikan ke setiap departemen operasi dan turun ke tingkat individu.
2. Tinjauan dan evaluasi hasil berkala Untuk mencapai tahap pengelolaan ini, hasil pencapaian target dievaluasi selama pertengahan tahun dan di akhir tahun.
3. Evaluasi hasil pelayanan selama satu tahun. Tujuan dari proses ini adalah tidak lain untuk mengidentifikasi kelemahan atau kekuatan kinerja masing-masing pekerja hingga dapat meningkatkan pemeringkatan kinerja yang buruk dan mencapai target.

Jumlah talenta yang hilang dalam suatu organisasi menyebabkan perbedaan antara permintaan perusahaan dan ketersediaan tenaga kerja. Krisis bakat terjadi karena ketidaksesuaian ini, yang berdampak pada kemampuan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan suksesi di masa depan atau dalam jangka panjang. Sumber internal dan eksternal dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan karyawan

bertalenta. Hal ini dapat dilakukan melalui sumber internal perusahaan melalui *succession planning*, yaitu suatu proses perencanaan untuk memastikan ketersediaan karyawan potensial untuk posisi kunci di perusahaan. Saat menghadapi tantangan *talent crisis*, kegiatan *succession planning* dengan *development activities* harus diimbangi dengan pelaksanaan *retention activities*. Retensi karyawan adalah prioritas utama bagi para eksekutif, menurut beberapa survei, dengan 75% eksekutif mengatakan retensi karyawan merupakan perhatian utama di dunia SDM.

Perusahaan harus menggunakan strategi manajemen SDM yang efisien untuk melewati perubahan demografis serta krisis bakat. Berdasarkan Pella & Inayati (2011:82), manajemen talenta/bakat ialah salah satu strategi pengelolaan SDM yang paling efektif untuk diterapkan dalam menghadapi tantangan tren demografis dan krisis talenta, memastikan pasokan talenta yang pas dengan menempatkan individu yang pas pada pekerjaan yang sesuai pada waktu yang akurat.

PT INKA (Persero), merupakan perseroan milik negara yang usahanya di sektor industri kereta api di Indonesia, menghadapi tantangan perubahan demografis dan menunjukkan minat yang besar dalam manajemen talenta. PT INKA (Persero) berfokus pada penerapan manajemen SDM yang menerapkan program transformasi perusahaan guna mendapatkan keunggulan kompetitif pada manajemen manufaktur perkeretaapian. Salah satu strategi transformasi adalah manajemen SDM yang berbasis sistem manajemen SDM. Strategi transformasi ini menekankan beberapa pilar, seperti manajemen talenta, yang merupakan bagian dari upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya melalui pelatihan dan pengembangan karyawan berpotensi tinggi.

PT INKA (Persero) dihadapkan pada tantangan pergeseran tren demografi dalam beberapa tahun terakhir yang menyebabkan banyaknya karyawan dari generasi yang memasuki masa pensiun. Menurut informasi yang dikumpulkan selama tiga tahun terakhir, PT INKA (Persero) telah mengadopsi sistem pengaturan turnover pegawai, sementara sebagian besar keputusan turnover dibuat oleh perusahaan. Dalam tiga tahun terakhir, keputusan perusahaan telah meningkatkan

tingkat turnover sebesar 74,19%, sementara pensiun karyawan menurun sebesar 13,85%, dan sisanya dipengaruhi oleh pengunduran diri, penghentian karyawan, dan pemutusan hubungan kerja. Untuk periode ini, tingkat turnover dapat dilihat dalam tabel di bawah ini:

Tabel 1.5
Tingkat Perputaran Pegawai PT INKA (Persero)

Uraian	2019	2020	2021
Meninggal dunia	0	2 3	3 8
Pengunduran diri	4	0 6	6 4
Pemutusan Hubungan Kerja	3	7 2	2 0
Pensiun	8	14 9	9 9
Keputusan Perusahaan	53	52 61	61 83
Jumlah	68	75 81	81 104

Sumber: *Annual Report, PT Industri Kereta Api (Persero) 2021*

Berdasarkan tabel 1.5 diatas, tingkat *turnover* PT INKA (Persero) mengalami peningkatan, sehingga dampak yang ditimbulkan oleh turnover yang tinggi yaitu dapat berakibat buruk bagi pegawai maupun perusahaan.

Adapun dampak *turnover* pada PT INKA (Persero) antara lain:

1. Tingginya *turnover* menyebabkan perusahaan kehilangan karyawan berpengalaman dan bertalenta.
2. Tingginya *turnover* menyebabkan perusahaan sangat terbebani dengan keluarnya karyawan, di mana perusahaan harus mencari dan merekrut kembali kandidat yang sesuai dengan kualifikasi perusahaan, memberikan pelatihan awal dan membimbing karyawan sampai kemampuan mereka setara dengan karyawan yang keluar.
3. Secara langsung atau tidak langsung, peningkatan turnover menyebabkan penurunan produktivitas dan kinerja perusahaan.
4. Tingginya *turnover* menyebabkan performa perusahaan turun.
5. Tingginya *turnover* menyebabkan moral perusahaan turun, karena pegawai yang mengundurkan diri mempengaruhi semangat kerja dan kinerja pegawai yang bertahan.

6. Tingginya *turnover* menyebabkan meningkatnya jumlah *turnover* pegawai lebih banyak lagi.

Dengan hadirnya Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dalam Pasal 1 ayat (14) menyatakan, “Kontrak kerja adalah kontrak antara pekerja/buruh dengan kontraktor atau pemberi kerja dan memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak.”

Peraturan kontrak kerja yang ditetapkan oleh pemerintah untuk menjamin perlindungan seorang pekerja dengan lembaga swasta, merupakan keterikatan atas kesepakatan kedua belah pihak. Melihat kondisi tersebut pemerintah dapat mempertahankan pertumbuhan, stabilitas ekonomi dan menjamin kesejahteraan lapisan masyarakat. Dilihat dari posisi hukum bahwa kontrak kerja dibagi menjadi dua yaitu Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT) dan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dalam Pasal 56 dijelaskan bahwa, “(1) Perjanjian kerja dibuat untuk waktu tertentu atau untuk waktu tidak tertentu; (2) Perjanjian kerja untuk waktu tertentu sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) didasarkan atas: (a) jangka waktu; atau (b) selesainya suatu pekerjaan tertentu.”

Status pekerja, masa kontrak kerja, dan model pengangkatan menjadi karyawan adalah yang membedakan pekerja kontrak dengan jangka waktu tertentu dari pekerja kontrak dengan jangka waktu tidak tertentu.

Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, dalam Pasal 59 ayat (1) yang menyatakan bahwa, “pengangkatan pegawai PKWT menjadi pegawai organik/tetap yang sesuai dengan huruf (b) dijelaskan bahwa sebuah pekerjaan yang akan selesai dalam waktu yang tidak terlalu lama, dalam waktu paling lama tiga tahun.”

Hal tersebut sejalan dengan amanat dikeluarkannya Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 35 Tahun 2021 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu, Alih Daya, Waktu Kerja dan Waktu Istirahat, dan Pemutusan Hubungan Kerja, dalam Pasal 6 yang berbunyi bahwa, “Pekerjaan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 5(1)(a) diharapkan akan selesai dalam waktu yang tidak terlalu lama dan akan dilaksanakan dalam waktu paling lambat lima tahun Menurut Undang-Undang

Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, juga sudah diatur masa kontrak terdiri atas tiga (3) tahun.”

Berikut ditampilkan data terkait pengangkatan kerja dari status pegawai/karyawan dari PKWT ke Organik/Tetap.

Tabel 1.6
Jumlah Pengangkatan Pegawai PKWT PT INKA (Persero) menjadi Organik

Uraian	2019	2020	2021
PKWT	3.189	1.527	1.862
Organik	5	7	2

Sumber: *Annual Report, PT Industri Kereta Api (Persero) 2021*

Berdasarkan tabel diatas 1.6 diatas, jumlah pegawai yang diangkat menjadi pegawai tetap bersumber dari pegawai PKWT tidak lebih dari 1% dari jumlah total pegawai PKWT. Adapun dampak yang diakibatkan dari rekrutmen dari sumber internal yang tidak diakomodir secara signifikan, yaitu:

1. Membutuhkan banyak anggaran/biaya, misalnya dengan mengalokasikan budget/biaya untuk mengiklankan lowongan pekerjaan dalam beberapa media, menjangir kandidat dan proses seleksi penerimaan pegawai.
2. Membutuhkan dan menyita waktu, dengan kondisi manufkatur kereta api yang diharapkan mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi dan harus segera dikirim ke *customer* maka dibutuhkan tenaga kerja yang sesegera mungkin.
3. Karyawan baru butuh adaptasi. Jika rekrutmen dilakukan internal pegawai PKWT tidak membutuhkan adaptasi di lingkungan kerja yang baru, namun sebaliknya jika rekrutmen eksternal bagi para pegawai baru membutuhkan proses adaptasi, sehingga membutuhkan waktu yang lama di perusahaan.

Pengembangan karir adalah pendekatan perusahaan dalam menggunakan pengembangan karir untuk mengubah status, jabatan, atau posisi seorang karyawan. Pengembangan karir ini berfokus pada pengembangan karyawan sekaligus pekerjaan. Dalam proses pengembangan karir, tiga pihak memainkan peran yang sama yaitu karyawan itu sendiri, atasan/manajer, dan manajemen/perusahaan. Sistem karir yang dikembangkan di PT INKA (Persero) sesuai dengan rencana

pembentukan sumber daya manusia yang profesional terdiri dari jenjang struktural dan jenjang spesialis. PT INKA (Persero) juga memberikan peluang dan kesempatan kepada pegawai/karyawan untuk berkarir seluas-luasnya dengan memperhatikan prinsip keadilan dan keterbukaan. Lintas karir yaitu perpindahan karir pegawai/karyawan dari jenjang struktural atau ke jenjang spesialis atau sebaliknya, dapat dilakukan sepanjang memenuhi kriteria sesuai aturan yang berlaku. Pengembangan atau peningkatan karir setiap pegawai/karyawan dilakukan secara obyektif dan terbuka dengan mempertimbangkan masa kerja, golongan, kelompok jabatan, unsur-unsur keahlian, keterampilan, prestasi, kepemimpinan, pelatihan, moralitas, serta kebijakan rencana program perseroan. Mekanisme penilaian sistem karir secara detail diatur dalam Peraturan Direksi yang telah memperhatikan masukan dan saran Serikat Pekerja PT INKA (Persero).

SDM memiliki peran sebagai faktor pendorong dalam menentukan berhasil tidaknya suatu usaha. Hasil evaluasi kinerja perusahaan sangat dipengaruhi oleh beberapa komponen diantaranya budaya perusahaan, motivasi kerja, model kompensasi, kondisi lingkungan kerja, kebijakan internal perusahaan, kebijakan manajemen SDM, model kepemimpinan, tingkat kepuasan kerja, dan manajemen resiko. Penelitian ini berfokus pada dampak manajemen talenta terhadap kinerja organisasi.

Dalam memajukan kinerja perusahaan serta menciptakan kultur yang menunjang pembaharuan dan fleksibilitas, strategi pengelolaan talenta harus diintegrasikan dengan aturan dan tujuan strategis lainnya. Manajemen SDM adalah ilmu mengelola proses rekrutmen untuk memastikan berjalan dengan baik sesuai prosedur yang ada dan mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan hasil pemikiran yang telah disampaikan sebelumnya, timbul ide atau gagasan bahwa peneliti ingin meneliti lebih dalam dan berkelanjutan bagaimana manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja organisasi. Topik penelitian berfokus pada karyawan PT INKA (Persero).

Salah satu visi, misi dan tujuan yang ingin dicapai PT INKA (Persero) adalah menjadikan perusahaan perkeretaapian terkemuka untuk kereta api yang

menghasilkan produk-produk berkualitas. Pemenuhan misi ini membutuhkan perhatian khusus pada sumber daya manusia. PT INKA (Persero) menerapkan *Good Corporate Governance* (GCG) dalam pelaksanaan tugasnya. Aspek-aspek kunci dari prinsip-prinsip GCG meliputi transparansi, independensi, akuntabilitas, integritas dan keadilan, serta komitmen untuk mencapai tujuan perusahaan: standar kelas dunia yang melayani konsumen dengan baik. Agar PT INKA (Persero) menjadi perusahaan kelas dunia, kami membutuhkan talenta terbaik di berbagai jenjang pendidikan, mulai dari SMA/SMK hingga pascasarjana. Karena sumber daya merupakan aset terpenting bagi setiap perusahaan, termasuk PT INKA (Persero), maka diperlukan suatu model dan mekanisme rekrutmen, rekrutmen dan pengembangan karyawan yang disebut manajemen talenta. Manajemen talenta memiliki ruang strategis dalam pengelolaan SDM untuk mendukung peningkatan kinerjanya dan mempertahankan SDM yang andal serta menjamin posisi strategis dapat terisi di masa depan. SDM tersebut adalah orang-orang dengan keterampilan khusus dan unik yang dihargai atas kontribusinya terhadap kinerja organisasi.

Langkah pengelolaan SDM dalam meningkatkan kinerja organisasi dilakukan dengan mengadopsi strategi manajemen talenta alternatif. Manajemen talenta pada PT INKA (Persero) dipahami sebagai langkah untuk menarik talenta yang sesuai dan tepat pada waktunya berdasarkan pada tujuan strategis organisasi. PT INKA (Persero) menghadapi beberapa kendala dalam penerapan manajemen talenta, antara lain ketidakseimbangan *talent pool* antar unit yang terdiri dari 27 departemen pada 9 divisi, yang menyulitkan pelaksanaan program pengembangan talenta dan juga pelatihan karyawan yang kurang optimal, sehingga karyawan tidak cukup fleksibel untuk dapat dirotasi ke unit lain.

Dalam dunia bisnis, peran manajemen talenta sangat penting, karena pemimpin dan karyawan berbakat semakin sulit ditemukan. Hal ini menjadi tantangan bagi PT INKA (Persero) dalam mencari, menemukan, mengelola, mempertahankan talenta, serta menyiapkan pemimpin perusahaan agar sejalan dengan strategi perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. PT INKA (Persero) menilai bahwa masih diperlukan penyempurnaan implementasi

manajemen talenta di perusahaan tersebut. Kedepannya diharapkan PT INKA (Persero) terus menyiapkan calon pemimpin masa depan yang berkinerja tinggi, kompeten, inovatif dan memiliki integritas tinggi yang akan terus meningkatkan pertumbuhan bisnis secara berkelanjutan.

B. Identifikasi Masalah

Setiap permasalahan yang terjadi di PT INKA (Persero) dapat diidentifikasi dengan mengetahui atau mengamati akar permasalahan masalah yang telah diuraikan di atas. Ini akan memungkinkan penerapan model manajemen talenta yang sesuai dengan tujuan, visi, dan misi organisasi.

PT INKA (Persero) harus menarik, mengembangkan, dan menggerakkan talentanya untuk mendukung bisnis perusahaan karena merupakan salah satu BUMN di Indonesia yang memainkan peran penting dalam mendorong pertumbuhan ekonomi suatu negara di tingkat domestik dan internasional.

Berdasarkan laporan tahunan perusahaan, PT INKA (Persero) mengalami penurunan kinerja baik keuangan maupun penurunan SDM, untuk itu perusahaan ini melakukan transformasi bisnis, salah satunya melakukan perbaikan di bidang SDM dengan "*placing the proper individuals in the proper positions*" atau kata lain adalah "menempatkan individu yang sesuai di tempat yang tepat" melalui manajemen talenta. Penerapan manajemen talenta yang baru dijalankan pada tahun 2020 diakui masih memiliki banyak hambatan dan belum berjalan efektif. Untuk itu, PT INKA (Persero) perlu melakukan analisis 9 terkait penerapan manajemen talenta dalam menjalankan strategi bisnisnya. Hal ini dimaksudkan agar penerapan manajemen talenta selanjutnya dapat berjalan lebih efektif.

C. Rumusan Permasalahan

Manajemen talenta adalah salah satu kebutuhan paling dasar dari sebuah perusahaan. Perusahaan sangat membutuhkan peran pegawai terbaik dan terpercaya untuk membantu dan mendukung perusahaan dalam mewujudkan visi dan misinya. SDM terbaik terdiri atas orang-orang yang memiliki keterampilan khusus dan unik

yang sangat dihargai dalam berkontribusi pada kinerja perseroan. Beberapa cara untuk memperoleh SDM terpercaya ini adalah dengan mengadopsi model ataupun strategi manajemen talenta alternatif.

Rumusan masalah penelitian ini menunjukkan bagaimana model manajemen talenta dapat digunakan untuk PT INKA (Persero). Permasalahan ini selanjutnya akan diuraikan kedalam beberapa pertanyaan sebagai berikut:

1. Bagaimana pelaksanaan program manajemen talenta yang diimplementasikan di PT INKA (Persero)?
2. Bagaimana strategi program dan model manajemen talenta di PT INKA (Persero)?

D. Tujuan Penelitian

Tujuan dan maksud dari penelitian ini, berdasarkan definisi dan rumusan masalah yang telah diuraikan, adalah untuk:

1. Menganalisis pelaksanaan program manajemen talenta di PT INKA (Persero).
2. Merancang startegi dan model manajemen talenta yang sesuai di PT INKA (Persero).

E. Manfaat Penelitian

Beberapa manfaat yang diharapkan dari penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kepentingan bisnis atau praktis

Hasil penelitian dapat memberikan manfaat sebagai bahan evaluasi dan membantu organisasi atau perusahaan dalam meningkatkan dan mengelola SDM, khususnya pegawai yang berbakat yang mampu memberikan yang terbaik kepada karyawannya. Untuk pegawai, rencananya adalah untuk meningkatkan moral dan efisiensi untuk memastikan bahwa mereka akan lebih mudah mendapatkan pekerjaan yang sesuai dengan keahlian mereka.

2. Akademisi khususnya mahasiswa

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kepentingan akademisi berupa informasi dan perspektif mengenai SDM, khususnya manajemen talenta dalam suatu perusahaan atau organisasi.

3. Pihak lain yang berkepentingan.

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi kepentingan pihak lain yang dapat digunakan sebagai referensi tambahan untuk menghasilkan ide atau gagasan baru serta studi lebih lanjut atau untuk menemukan perusahaan dan lembaga lainnya yang menghadapi masalah serupa.

