



UNIVERSITAS PERTAHANAN

**MANAJEMEN TALENTA TENAGA KERJA PT. INTI (PERSERO)
DALAM RANGKA PEMENUHAN ALAT PERALATAN PERTAHANAN
KEAMANAN (ALPALHANKAM)**

YUNA LUSIANA

120190401014

Tesis yang Ditulis untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan dalam
Mendapatkan Gelar Magister Pertahanan




FAKULTAS TEKNOLOGI PERTAHANAN

PRODI INDUSTRI PERTAHANAN




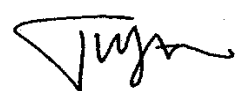

JAKARTA

2021

LEMBAR PERSETUJUAN TESIS

Nama : Yuna Lusiana	
NIM : 120190401014	
Program Studi : Industri Pertahanan	
Fakultas : Teknologi Pertahanan	
Judul Tesis : Manajemen Taleta tenaga Kerja PT. INTI (Persero) dalam Upaya Pemenuhan Alat Peralatan Pertahanan Keamanan (Alpalhankam)	
Pembimbing I,	Pembimbing II
	
Dr. Ir Syaiful Anwar, M. Bus., M.A.	Dr. Khaerudin, M.M
Mayjen TNI (Mar/Purn)	Kolonel Sus/NRP. 520732
Tanggal : 27 Januari 2021	Tanggal : 27 Januari 2021
Mengetahui,	
Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan,	
	
Romie Oktovianus Bura, B.Eng(Hons)., MRAeS, Ph. D., CIQnR.,	
CIQaR	
Penata Tk. I III/d NIP. 197310062006041001	
Tanggal : Februari 2021	

LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS

Nama	: Yuna Lusiana		
NIM	: 120190401014		
Program Studi	: Industri Pertahanan		
Fakultas	: Teknologi Pertahanan		
Judul Tesis	: Manajemen Talenta Tenaga Kerja PT. INTI Dalam Rangka Pemenuhan Alat Peralatan Pertahanan Keamanan (Alpalhankam)		
No.	Nama	Tanda Tangan	Tanggal
1.	Pembimbing I: Dr. Ir.Syaiful Anwar, M. Bus., M.A Mayjen TNI (Mar/Purn)		6 Februari 2021
2.	Pembimbing II: Dr. Khaerudin, M. M Kolonel. Sus/ NRP. 520732		6 Februari 2021
3.	Riviewer I : Dr. Timbul Siahaan, M.M		6 Februari 2021
4.	Riviewer II : Dr. Jupriyanto, S.T., M.T., CIQaR., IPU NIDN. 4724077401		6 Februari 2021
5.	Riviewer III : Dr. R. Djoko Andreas Navalino, S.IP., M.AB Koloel Arh/ NRP.1910046130568		6 Februari 2021

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji dan syukur kehadirat kepada Allah SWT karena dengan berkat rahmat dan hidayah-NYA, penulis dapat menyelesaikan penulisan tesis ini dengan judul “Manajemen Talenta Tenaga Kerja PT. INTI (Persero) Dalam Upaya Pemenuhan Alat Peralatan Pertahanan Keamanan (ALPALHANKAM)” dengan baik. Tesis ini dibuat sebagai salah satu syarat yang harus dipenuhi dalam memperoleh gelar Magister Pertahanan di Prodi Industri Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan Universitas Pertahanan.

Peyusunan tesis ini tentu tidak lepas dari dukungan berbagai pihak yang senantiasa selalu memberikan dukungan dan bantuan baik secara moril juga materil. Dengan itu pada kesempatan ini peneliti mengucapkan terimakasih yang sebesar- besarnya kepada :

1. Bapak Laksamana Madya TNI Dr. Amarulla Octavian, S.T., M.Sc., DESD, CIQnR, CIQaR., IPU, selaku Rektor Universitas Pertahanan Republik Indonesia;
2. Bapak Romie O. Bura, B.Eng.(Hons), MRAeS., Ph.D.,CIQnR, CIQar selaku Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan Universitas Pertahanan Republik Indonesia;
3. Bapak Kolonel Sus Dr. Khaerudin, M.M selaku Sekertaris Program Studi Industri Pertahanan Universitas Pertahanan Republik Indonesia, sekaligus Pembimbing 2 yang senantiasa memberikan dorongan, meluangkan waktu dan memberikan arahan dalam menyelesaikan tesis;
4. Bapak Mayjen TNI (Purn) Dr. Ir. Syaiful Anwar, M. Bus.M.A selaku dosen Industri Pertahanan sekaligus Pembimbing 1 yang senantiasa memotivasi juga sabar dalam membimbing selalu meluangkan waktu

untuk memberikan masukan gagasan dan koreksi pada saat penyusunan tesis;

5. Seluruh narasumber dari PT. INTI (Persero), Dittekindhan dan Dosen Universitas Pertahanan, Peneliti mengucapkan terima kasih atas bantuan dan dukungannya dalam memberikan data informasi yang dibutuhkan pada saat penyusunan tesis;
6. Seluruh Dosen dan Staf Universitas Pertahanan Republik Indonesia, khususnya Program Studi Industri Pertahanan, atas dukungan dan bantuannya dalam melancarkan kegiatan penelitian dengan memberikan motivasi dan ikhlas mengurus prosedur penelitian;
7. Kedua Orang Tua beserta Keluarga Besar Bapak Saefuloh dan Ibu Cucu Aisyah dan Keluarga besar Bapak Awaludin Fahrurroji dan Ibu Nurhamidah yang sudah memberikan kepercayaan kepada peneliti dalam menyelesaikan pendidikan jenjang pasca sarjana di Universitas Pertahanan Republik Indonesia dengan dukungan moril dan materil juga doa, motivasi dan kasih sayangnya peneliti ucapkan terimakasih;
8. Teman Hidup Rahmawan Dwi Julianto, S.KOM peneliti mengucapkan terimakasih karena sudah memberikan dukungan moril,materil, doa dan bersedia meluangkan waktu untuk membantu peneliti dalam melangsungkan kegiatan penelitian juga senantiasa bersedia selalu bersama menemani dengan sabar;
9. Rekan-Rekan Program Studi Industri Pertahanan, teman yang tidak ada duanya karena selalu memberikan dukungan, inspirasi ,nuansa belajar yang lebih berwarna dan semoga persahabatan selalu terjalin dengan kompak terjaga hingga akhir hayat;

10. Rekan Cohort 11, BEM, dan jajaran alumni UNHAN, yang sudah memberikan masukan dan arahan juga motivasi bagi peneliti;
11. UKM Tradisi dan Budaya, Resimen Mahasiswa Canti Dharma dan Paduan Suara Nusantara Svara, yang sudah banyak menginspirasi dan memberikan suasana baru dalam belajar karena dengan mengikuti UKM peneliti mampu berkarya lebih bebas;
12. Rekan-rekan dari S1 Universitas Pendidikan Indonesia Program Studi Pendidikan Sosiologi angkatan 2014 yang senantiasa memberikan motivasi dan pencerahan dalam penyusunan tesis ini;
13. Keluarga Besar SMA Negeri 1 Banjaran yang sudah menyemangati dan memberikan izin melanjutkan pendidikan pada saat bekerja menjadi guru;
14. Teman grup EST'08 Syarif Hidayat, Nazar Latief dan lainnya yang selalu menemani minum kopi dan menginspirasi serta memberikan motivasi kepada penulis untuk mengerjakan tesis;
15. Teman grup Mendaki Gunung yang senantiasa memberikan motivasi dan semangat baru untuk penulis dalam mengerjakan tesis;
16. Seluruh kerabat yang tidak bisa disebutkan satu persatu oleh penulis yang sudah memberikan banyak dukungan dan bantuan dalam bentuk moril dan materil peneliti mengucapkan terimakasih dengan ini peneliti mampu menyelesaikan tesis ini dengan baik dan tepat waktu.

Semoga Allah SWT membalas seluruh kebaikan semua pihak atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan kepada peneliti.

Dengan segala kerendahan hati, peneliti menyadari bahwa penelitian ini jauh dari kata sempurna, maka dari itu peneliti mengharapkan kritik dan

saran yang konstruktif demi kesempurnaan tesis ini. Akhirnya semoga tesis ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak terutama pada pengembangan ilmu pertahanan dan bermanfaat bagi *stakeholder* terkait pengembangan industri pertahanan.

Jakarta, 27 Januari 2021

Yuna Lusiana

ABSTRAK

MANAJEMEN TALENTA TENAGA KERJA PT. INTI (PERSERO) DALAM UPAYA PEMENUHAN ALAT PERALATAN PERTAHANAN KEAMANAN (ALPALHANKAM)

YUNA LUSIANA

PT. INTI (Persero) saat ini berupaya meningkatkan kualitas dan kapabilitas tenaga kerjanya dengan menyiapkan manajemen talenta dan mengoptimalkan manajemen talentanya. Sesuai dalam UU no. 16 Tahun 2012 bahwa Industri pertahanan memerlukan penguatan pada sumber daya manusia untuk berdaya saing dalam menciptakan strategi dan inovasi dalam memproduksi alpalhankam. PT. INTI (persero) merupakan perusahaan milik Negara yang beroperasi dibidang telekomunikasi. Masalah penelitiannya adalah penyelenggaraan manajemen talenta PT. INTI (Persero) dan model manajemen talenta yang ideal bagi PT. INTI (Persero) dalam upaya pemenuhan alpalhankam. Tujuan penelitiannya adalah untuk menganalisis penyelenggaraan manajemen talenta memberikan penilaian kelebihan dan kekurangan dalam manajemen talenta yang diterapkan dan menganalisis model manajemen talenta yang ideal bagi PT. INTI (Persero) yang sesuai dengan kebutuhan untuk memproduksi alpalhankam dalam rangka mengajukan rekomendasi kepada PT. INTI (Persero). Penelitian menggunakan metode kualitatif. Data didapatkan dari observasi, wawancara, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian dari penyelenggaraan manajemen talenta tenaga kerja dalam pemenuhan alpalhankam adalah PT. INTI (Persero) menggunakan elemen inti sesuai proses manajemen talenta, lebihnya tingkat loyalitas tenaga kerja yang tinggi dan kekurangannya manajerial yang lemah. Pada model manajemen talenta yang ideal bagi PT. INTI (Persero) yang sesuai dengan kebutuhan untuk memproduksi alpalhankam, respon pada program yang dibuat sumber daya manusia monoton dan membutuhkan penguatan sinergitas penta helix dalam pembinaan wawasan dan keterampilan mengenai pemahaman alpalhankam. Kesimpulannya dalam mengoptimalkan manajemen talenta PT. INTI (Persero) harus mampu meningkatkan kemampuan komunikasi dan kedekatan emosional untuk dapat mengaplikasikan manajemen talenta yang ideal dalam pemenuhan alpalhankam.

Kata Kunci : Alpalhankam, Kualitas, Kapabilitas, Manajemen Talenta
Sumber Daya Manusia

ABSTRACT

TALENT MANAGEMENT OF PT. INTI (PERSERO) IN EFFORTS TO FULFILL OF SECURITY DEFENSE EQUIPMENT TOOLS (ALPALHANKAM)

YUNA LUSIANA

PT. INTI (Persero) is currently working to improve the quality and ability of its workforce by preparing talent management and optimizing its talent management. In accordance with Law No. 16 of 2012 that the defense industry needs strengthening of human resources to be competitive in creating strategi and innovation in producing alpalhankam. Pt. INTI (persero) is a state-owned company operating in the field of telecommunications. The problem of his research is the implementation of talent management PT. INTI (Persero) and the ideal talent management model for PT. INTI (Persero) in an effort to fulfill alpalhankam. The purpose of the research is to analyze the implementation of talent management to assess the advantages and disadvantages in applied talent management and analyze the ideal talent management model for PT. INTI (Persero) in accordance with the need to produce alpalhankam in order to submit recommendations to PT. INTI (Persero). Research using qualitative methods. Data obtained from observations, interviews, and documentation studies. The result of research from the implementation of talent management of manpower in the fulfillment of alpalhankam is PT. INTI (Persero) uses core elements in accordance with the talent management process, the advantages of high levels of labor loyalty and weak managerial deficiencies. In the ideal talent management model for PT. INTI (Persero) is in accordance with the need to produce alpalhankam, a response to programs created monotonous human resources and requires strengthening the synergy of penta helix in the development of insights and skills on understanding alpalhankam. The conclusion is in optimizing the talent management of PT. INTI (Persero) must be able to improve communication skills and emotional closeness to be able to apply ideal talent management in the fulfillment of alpalhankam.

Keywords: Alpalhankam, Capability, Human Resources, Talent Management, Quality,

DAFTAR ISI

COVER.....	Halaman
LEMBAR PERSETUJUAN TESIS	i
LEMBAR PENGESAHAN SIDANG TESIS.....	ii
PERNYATAAN ORISINALITAS.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
ABSTRAK.....	viii
ABSTRACT.....	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR GAMBAR.....	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xviii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1. Latar Belakang Masalah.....	1
1.2. Rumusan Masalah	9
1.3. Tujuan Penelitian.....	9
1.4. Manfaat Penelitian.....	10
1.4.1. Manfaat Teoritis.....	10
1.4.2. Manfaat Praktis	10
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA.....	12
2.1. LANDASAN TEORI	12
2.1.1. Konsep industri Pertahanan	12
2.1.2. Teori Manajemen Talenta	13

2.1.3. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia.....	24
2.1 4. Konsep Teori Manajemen Operasi.....	26
2.1.5. Konsep Tenaga Kerja.....	30
2.2. Penelitian Terdahulu yang Relevan.....	31
2.3. Kerangka Berfikir.....	39
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN.....	41
3.1. Metode dan Desain Penelitian	41
3.2. Tempat dan Waktu Penelitian	43
3.2.1. Tempat Penelitian	43
3.2.2. Waktu Penelitian	43
3.3. Teknik Pengumpulan Data	44
3.3.1. Studi Literatur.....	44
3.3.2. Wawancara	44
3.3.3. Observasi	45
3.3.4. Dokumentasi	45
3.4. Pemeriksa Keabsahan Data.....	46
3.4.1. Triangulasi.....	46
3.4.2. <i>Membercheck</i> atau Pengecekan.....	46
3.5. Subyek dan Obyek Penelitian.....	47
3.5.1. Subyek Penelitian.....	47
3.5.2. Obyek Penelitian.....	48
3.6. Teknik Analisis Data.....	49
3.6.1. Reduksi Data.....	49
3.6.2. Penyajian Data	50

3.6.3. <i>Conclusion/verification</i>	50
BAB 4 HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	51
4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian	51
4.1.1 Nama dan Alamat Perusahaan.....	51
4.1.2 Sejarah Perusahaan	52
4.1.3 Logo Perusahaan.....	57
4.1.4 Visi, Misi dan Nilai-Nilai Perusahaan	57
4.1.5 Produk Perusahaan.....	59
4.1.6 Strategi Perusahaan.....	62
4.1.7 Penjaminan Mutu dan Manajemen Risiko Perusahaan.....	63
4.1.8 Mitra Perusahaan.....	67
4.1.9 Struktur Perusahaan.....	68
4.2 Hasil Penelitian.....	69
4.2.1 Penyelegaraan Manajemen Talenta PT. INTI (Persero)..	69
4.2.2 Model Manajemen Talenta yang Ideal bagi PT. INTI (Persero).....	98
4.3 Pembahasan.....	120
4.3.1 Penyelegaraan Manajemen Talenta PT. INTI (Persero).....	120
4.3.2 Model Manajemen Talenta yang Ideal bagi PT. INTI (Persero).....	134
BAB 5 KESIMPULAN DAN REKOMENDASI.....	151

5.1 Kesimpulan	151
5.2 Rekomendasi	153
DAFTAR PUSTAKA.....	156
LAMPIRAN.....	161
RIWAYAT HIDUP PENELITI.....	217

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Proses Talent Management.....	18
Gambar 2.2 Model Talent Management.....	21
Gambar 2.3. Kegiatan Manajemen.....	26
Gambar 2.4. Operasi Sebagai Fungsi Transformasi.....	27
Gambar 2.5 Operasi Sebagai Inti Teknikal.....	29
Gambar 2.6 Kerangka Pemikiran	39
Gambar 3.1 Triangulasi	47
Gambar 4.1 Layout Kantor Pusat PT.INTI	51
Gambar 4.2 Logo PT. INTI.....	57
Gambar 4.3 Bidang Usaha PT. INTI.....	58
Gambar 4.4 <i>Manufactur & Assembly</i>	59
Gambar 4.5 <i>Managed Service</i>	60
Gambar 4.6 <i>Digital Service</i>	61
Gambar 4.7 <i>System Integrator</i>	62
Gambar 4.8 Strategi Perseroan.....	62
Gambar 4.9 Kerangka Kerja.....	64
Gambar 4. 10 Mitra Bisnis.....	67
Gambar 4.11 Struktur Organisasi.....	68
Gambar 4.12 Proses Manajemen Talenta.....	69

Gambar 4.13 Tahap Pemetaan Talenta	77
Gambar 4.14 Sertifikat Sistem manajemen Mutu.....	84
Gambar 4.15 Sertifikat Sistem Manajemen Lingkungan dengan Pedoman Penggunaan.....	84
Gambar 4.16 Sertifikat Persyaratan Sistem Manajemen K3.....	85
Gambar 4.17 Sertifikat CIQS.....	85
Gambar 4.18 Sertifikat Sistem Manajemen K3.....	86
Gambar 4.19 Sertifikat Penghargaan Kecelakaan Nihil	86
Gambar 4.20 Manajemen Talenta PT. INTI (Persero)	98
Gambar 4. 21 Hubungan Operasi.....	103
Gambar 4.22 Prosedur WBS	115
Gambar 4.23 Sistem Informasi Rumah Sakit Tinggi.....	118
Gambar 4.24 <i>Smart EDC</i>	118
Gambar 4.25 Perhitungan dan Pencatatan Kendaraan Otomatis.....	118
Gambar 4.26 IOT dan Layanan Terkelola IT.....	119
Gambar 4.27 Konten Digital Aplikasi Seluler dan WEB.....	119
Gambar 4.28 Mitra Kerjasama.....	119
Gambar 4.29 Usulan Pengadaan SDM.....	121
Gambar 4.30 Strategi Pembentukan Kaesadaran.....	129
Gambar 4.31 Penghargaan.....	131
Gambar 4.32 Pengembangan Kaderisasi.....	132

Gambar 4.33 Analisis Kebutuhan Model Manajemen Talenta Tenaga Kerja PT. INTI Dalam Upaya PemenuhanAlpalhankam....	136
Gambar 4.34 Penguatan Manajemen Operasi Dalam Pemenuhan Alpalhankam	139
Gambar 4.35 Menyelaraskan Penyatuan Tenaga Kerja.....	144

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1. Komposisi Karyawan Berdasarkan Usia.....	5
Tabel 1.2. Komposisi Karyawan Berdasarkan pendidikan.....	5
Tabel 1.3. Komposisi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja.....	6
Tabel.2.1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan.....	36
Table 3.1. Pelaksanaan Penelitian.....	43
Tabel 4.1. Status Kepegawaian.....	71
Tabel 4.2. Komposisi Tenaga Kerja Berdasarkan Usia.....	71
Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan.....	72
Tabel 4.4. Jumlah Tenaga Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin.....	72
Table 4.5 Upaya Belajar dan Pengembangan.....	132

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1 Surat Izin Penelitian.....	161
Lampiran 2 Pedoman Wawancara.....	164
Lampiran 3 Transkrip Wawancara.....	172
Lampiran 4 <i>Curriculum vitae</i>	200
Lampiran 5 Form Pengajuan Pelatihan	207
Lampiran 6 Sasaran Kerja Individu.....	209
Lampiran 7 Kebijakan Sistem Manajemen Terintegrasi	210
Lampiran 8 Laporan WBS	211
Lampiran 9 Dokumentasi Penelitian	212

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Penyelenggaraan pertahanan dan keamanan Negara yang kuat merupakan hal penting dalam suatu negara. Pertahanan negara Indonesia meliputi tiga matra diantaranya darat, laut dan udara yang harus kita sadari saat ini, Indonesia sedang berada pada posisi yang strategis dengan memiliki kekayaan alam yang melimpah. Potensi Indonesia dalam menghadapi ancaman baik secara militer dan ancaman non militer terkandung dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2002 Tentang Pertahanan Negara pasal 7 ayat (1) Sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman militer menempatkan Tentara Nasional Indonesia sebagai Komponen utama didukung oleh komponen cadangan dan komponen pendukung. Sedangkan, Sistem pertahanan negara dalam menghadapi ancaman nonmiliter menempatkan lembaga pemerintah di luar bidang pertahanan sebagai unsur utama, sesuai bentuk dan sifat ancaman yang dihadapi dengan didukung oleh unsur-unsur lain dari kekuatan bangsa (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2002 Tentang Pertahanan Negara pasal 7 ayat (2)).

Peran pemerintah dalam memperkuat seluruh komponen, mendukung pertahanan dan keamanan negara dalam menghadapi ancaman tersebut dengan melakukan upaya optimalisasi alat peralatan perhananan keamanan (alpalhankam). Maka peran dari Industri Pertahanan disini menjadi sorotan dalam kemampuan memproduksi alpalhankam yang dipersiapkan untuk mempertahankan dan memperjuangkan serta melindungi hak-hak warga negara Indonesia dari berbagai ancaman. Peran industri pertahanan diatur dalam UU No. 16 tahun 2012 yang menjelaskan bahwa industri pertahanan adalah industri nasional merupakan terdiri atas badan usaha milik negara dan badan

usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis dibidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia.

Kemampuan industri pertahanan dalam memproduksi alpalhankam tepat guna, membutuhkan kekuatan dalam pengelolaan manajemen yang visioner serta mengandalkan sumber daya manusia yang memiliki kapasitas dan kapabilitas tinggi (Ardianti & Rahardja, 2017). Meninjau kekuatan sumber daya manusia industri pertahanan saat ini menunjukkan adanya permasalahan keterbatasan alur manajemen yang belum tersistem dengan baik, sehingga optimalisasi untuk mengatur sumber daya manusia itu dibutuhkan dalam penyelenggaraan dan pengelolaan secara terpadu melalui manajemen yang tersistem dengan melakukan peningkatan dan pengembangan dari segi kemampuan sumber daya manusianya di dalam perusahaan yang didampingi oleh pemerintah. Karena yang dihadapi saat ini dalam tantangan terbesar perusahaan untuk mengimbangi perang talenta (*Talent War*) dengan saling berusaha memperkuat tenaga kerja untuk bersaing dengan tujuan mendapatkan tenaga kerja memiliki talenta terbaik di dalam pasar tenaga kerja (Iwan Sukoco & Ashar R. F, 2016)

Dalam menyediakan calon tenaga kerja yang kompeten dibidang pertahanan membutuhkan alur manajemen yang jelas karena berubungan dengan kebutuhan alpalhankam. Sumber daya manusia memiliki kualitas yang kompeten diperusahaan terutama penguasaan pada bidang teknologi dan penyelenggaraan industri pertahanan yang jelas dan serius. Menurut Undang-Undang No. 16 tahun 2012 disebutkan bahwa unsur sumber daya manusia yang diperlukan dalam industri pertahanan yaitu keahlian, kepakaran, kompetensi dan pengorganisasian, serta kekayaan intelektual dan informasi. Sumber daya manusia harus ditingkatkan daya

guna juga nilai gunanya secara terus menerus sesuai dengan standar, persyaratan, dan sertifikasi keahlian serta kode etik profesi. Kerjasama ilmu pengetahuan dan teknologi antara departemen pertahanan dengan lembaga-lembaga lain dilaksanakan dalam rangka meningkatkan kualitas sumber daya manusia bidang pertahanan, dengan mendukung kemandirian industri pertahanan, serta memberi ruang bagi lembaga dan instansi lain untuk ikut serta dalam menduduki posisi penting untuk pengelolaan pertahanan negara.

Peneliti berpendapat bahwa, strategisnya peran sumber daya manusia yang didorong dengan keahlian dibidangnya akan lebih mudah untuk menghadapi persaingan dalam bidang pertahanan, maka perusahaan memerlukan peningkatan dan pengembangan manajemen talenta di dalamnya mencakup serangkaian proses untuk mengatur alur manajemen yang baik bagi perusahaan dengan membentuk sumber daya manusia memiliki kesadaran dan kepekaan yang lebih kompeten dalam membaca peluang. Karena manajemen talenta sebagai langkah awal yang memegang peran penting dalam peningkatan kinerja perusahaan yang berdampak pada loyalitas tenaga kerja kepada perusahaan. Salah satu industri yang baru bergerak merintis memasuki bisnis baru dalam bidang pertahanan dan keamanan menyentuh sebagai pendukung dibidang industri pertahanan dan keamanan yaitu PT. INTI (Persero) yang merupakan industri BUMN yang memerlukan manajemen talenta yang harus PT. INTI (Persero) siapkan untuk menghadapi tantangan baru demi keberlanjutan bisnis perusahaan dalam bidang pertahanan dan keamanan.

Pada laporan PT. INTI (Persero) 2017 tercantum bahwa PT. INTI (Persero) diamanatkan oleh pemerintah sebagai salah satu BUMN yang tergabung dalam cluster Pertahanan dan Industri Teknologi Tinggi (*NDHI–National Defence and High-Technology Industry*). Kontribusi PT INTI (Persero) difokuskan pada bidang teknologi informasi, komunikasi dan

elektronika, seperti alat komunikasi, aplikasi, *integrated communication system*, *encryption algorithm and system*, *cyber defense*, anti jammer, dan radar. Sebagai sistem integrator dan penyedia perangkat dibidang *Defense and Digital Service*, PT INTI (Persero) menyediakan layanan dan perangkat seperti *Defense IT System*, *Seat Management*, INTI PAY, SHMS dan Sindila, *Smart City*, *Building Energy Management System (BEMS)* dan *Smart Light*, *i-Perisalah* dan BAP Elektronik, dan sebagainya.

Bagi PT. INTI (Persero) keputusannya pada laporan perusahaan tahun 2017, dalam merintis bisnis baru dibidang pertahanan dan keamanan memerlukan penyesuaian keahlian tenaga kerja dalam memenuhi kebutuhan alpalhankam sesuai perkembangan teknologi persenjataan militer. Dengan melihat peristiwa tersebut menunjukkan permasalahan yang membuat peneliti mengangkat fenomena ini menjadi bahan penelitian yang harus dituntaskan. Peneliti akan melakukan penelitian di PT. INTI (Persero) guna meninjau kemampuan sejauh mana manajemen talenta PT. INTI (Persero) saat ini dalam pemenuhan kebutuhan alpalhankam. Diketahui bahwa PT. INTI memiliki keterbatasan sumber daya manusia yang saat ini mempengaruhi eksistensi PT. INTI (Persero) di pasar industri pertahanan, sehingga terdapat kesenjangan dalam memenuhi kebutuhan alpalhankam.

Selain itu permasalahan di PT. INTI (Persero) sampai saat ini, mayoritas usia tenaga kerja berada pada poisisi menengah keatas dan pendidikan yang membuat produktivitas melemah ketika dihadapkan dengan pemenuhan alpalhankam, sehingga banyak pemutusan tenaga kerja karena tidak kompeten dibidangnya bahkan komposisi tenaga kerja masa berdasarkan masa kerja juga mempengaruhi profesionalitas yang harus berkembang kurang bertransformasi dengan sempurna. Berikut data PT. INTI (Persero) pada tabel dibawah ini :

Tabel 1.1. Komposisi Karyawan Berdasarkan Rentang Usia

Rentang Usia <i>Reach of Age</i>	2018			2017		
	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Total	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Total
21-25	23	19	42	13	9	22
26-30	55	37	92	51	31	82
31-35	37	28	65	30	22	52
36-40	15	1	16	13	0	13
41-45	7	2	9	6	2	8
46-50	69	13	82	127	25	152
>50	219	42	261	211	32	243

Sumber : Annual Report PT. INTI (PERSERO) (2018)

Fenomena yang terdapat pada tabel diatas bawasanya menuntut PT. INTI (Persero) dengan memperbanyak tenaga kerja di rentang usia di bawah usia 30 tahun, yang memiliki etos kerja tinggi, inovatif, dan produktif. Hal ini juga sejalan dengan program regenerasi untuk segera melakukan transfer of knowledge dari tenaga kerja yang akan memasuki masa persiapan pensiun.

Tabel 1.2. Komposisi Karyawan Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Pendidikan <i>Education</i>	2018			2017		
	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Total	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Total
S3	3	0	3	3	0	3
S2	20	4	24	21	4	25
S1	164	87	251	153	65	218
D3	32	13	45	34	13	47
SLTA	202	38	240	235	40	275
SLTP	4	0	4	4	0	4

Sumber : Annual Report PT. INTI (PERSERO) (2018)

Pendidikan tenaga kerja PT. INTI (Persero) pada tahun 2018 dan 2017 diketahui bahwa pendidikan tenaga kerja pada tingkat SLTA mendominasi.

Tabel 1.3. Komposisi Karyawan Berdasarkan Masa Kerja

Masa Kerja <i>Work Period</i>	2018			2017		
	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Total	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Total
< 5	77	53	130	75	41	116
5-10	68	37	105	47	28	75
11-15	8	3	11	5	1	6
16-20	12	1	13	12	1	13
21-25	58	18	76	80	23	103
26-30	34	8	42	114	15	129
31-35	166	22	188	111	13	124
> 35	2	0	2	6	0	6

Sumber : Annual Report PT. INTI (PERSERO) (2018)

Pada data diatas diketahui bahwa tantangan bisnis dan perkembangan teknologi menuntut penyesuaian dan peningkatan kompetensi secara berkelanjutan. Bahwa tenaga kerja pada masa kerja 31-35 jumlah tenaganya mendominasi sehingga harus selalu dikembangkan agar memiliki kompetensi unggul di bidang kepemimpinan ataupun teknis sesuai tingkat dan lingkup tanggung jawabnya.

Sebagai solusi PT. INTI (Persero) menghadirkan tenaga kerja baru dengan kualifikasi standar kualitas perusahaan dengan alasan PT. INTI (Persero) sulit dalam merekrut tenaga kerja yang sesuai dengan penempatan kerja yang dibutuhkan, karena minimnya calon tenaga kerja yang berkualitas dan kompeten. Meninjau hal tersebut akan melahirkan masalah baru bagi perusahaan jika pengelolaan dalam manajemen talentanya tidak terstruktur dengan baik juga akan melahirkan tenaga

kerja yang kurang kompeten kembali. Selain itu pelaksanaan pelatihan dan pengembangan juga membutuhkan manajemen talenta yang ideal bagi PT. INTI (Persero).

Dengan mengkaji permasalahan ini, penulis menekankan pada manajemen talenta karena kemampuan seorang tenaga kerja dapat melibatkan semua jenis elemen, mulai dari kualifikasi pendidikan dan keterampilan, pengalaman sebelumnya, kekuatan yang diketahui dan pelatihan tambahan yang telah dilakukan, sampai kepada kemampuan, potensi dan motif, kualitas dan kepribadian mereka. Hal tersebut dapat ditinjau melalui manajemen talenta. Manajemen talenta secara luas manajemen strategi untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dan pada waktu yang tepat (Darmin, 2011). Dengan demikian PT.INTI (Persero) dapat membentuk sebuah model manajemen talenta yang dapat memperkuat dalam pengembangan sumber daya manusianya. Maka PT.INTI (Persero) memerlukan penelitian bagaimana penyesuaian antara sumber daya manusianya dengan kemampuannya dalam memenuhi kebutuhan alpalhankam.

Melihat penelitian ini sangat penting dilakukan, dengan memperhatikan penyesuaian antara manajemen talenta, manajemen sumber daya manusia dan manajemen operasi yang sudah ada dalam perusahaan baik PT. INTI (Persero) atau perusahaan-perusahaan yang bergerak dibidang pertahanan dan keamanan itu sangat penting untuk dikaji lebih dalam. Pemenuhan alpalhankam harus diperhatikan oleh sektor industri pertahanan sehingga harus didukung dengan kemampuan sumber daya manusia yang handal dan memiliki kapabilitas tinggi. Hal ini menjadi perhatian karena mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam memproduksi Alpalhankam harus sesuai permintaan dengan perkembangan teknologi persenjataan militer saat ini. Maka tidak

sembarangan perusahaan dalam memproduksi alat untuk bidang pertahanan dan keamanan.

PT. INTI (Persero) penting dalam meningkatkan dan mengembangkan manajemen talenta untuk memahami bagaimana manajemen talenta yang cocok dan selaras untuk menciptakan kemampuan PT INTI (Persero) dalam memproduksi alpalhankam yang sesuai dengan perkembangan teknologi persenjataan militer. Karena dalam pengelolaan manajemen talenta PT. INTI (Persero) akan mempengaruhi sistem yang dikerjakan oleh sumber daya manusianya sehingga manajemen talenta harus benar-benar dapat membentuk kemampuan sumber daya manusia dalam menganalisis tantangan dan peluang bagi PT. INTI (Persero) . Dengan hadirnya inovasi manajemen talenta bagi PT. INTI diharapkan dapat memberikan dampak yang lebih baik dalam kemajuan perusahaan dan memiliki keuntungan bagi perusahaan. Karena suatu produk yang dihasilkan dengan baik pasti didukung dengan kekuatan manajemen talenta yang baik dalam mengelola kemampuan tenaga kerja yang berkualitas. Dengan demikian seperti latar belakang yang sudah dipaparkan maka peneliti mengangkat permasalahan ini dengan judul tesis **MANAJEMEN TALENTA TENAGA KERJA PT. INTI (PERSERO) DALAM RANGKA PEMENUHAN ALAT PERALATAN PERTAHANAN KEAMANAN (ALPALHANKAM).**

1.2 Rumusan Masalah

Meninjau bahwa PT. INTI (Persero) sebagai Industri pendukung yang baru bergerak dibidang pertahanan dan keamanan sehingga dalam upaya pemenuhan alpalhankam, PT. INTI (Persero) perlu meningkatkan manajemen talenta tenaga kerjanya. Berdasarkan yang telah dikemukakan pada latar belakang, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut :

- a. Bagaimana penyelenggaraan manajemen talenta yang ada di PT. INTI (Persero) dalam upaya pemenuhan alpalhankam?
- b. Bagaimana model manajemen talenta yang ideal bagi PT. INTI (Persero) sesuai dengan kebutuhan untuk memproduksi alpalhankam?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan yang telah dikemukakan di atas pada latar belakang dan rumusan masalah, maka tujuan yang ingin diperoleh dari penelitian ini antara lain adalah :

- a. Menganalisis penyelenggaraan manajemen talenta yang diterapkan di PT. INTI (Persero) untuk memberikan penilaian kelebihan dan kekurangan dalam manajemen talenta dalam upaya pemenuhan alpalhankam.
- b. Menganalisis model manajemen talenta yang ideal bagi PT. INTI (Persero) yang sesuai dengan kebutuhan untuk memproduksi alpalhankam dalam rangka mengajukan rekomendasi kepada PT. INTI (Persero) mengenai manajemen talenta yang baik atau yang ideal.

1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang dilakukan pada penelitian ini baik dari segi teoritis dan praktis sebagai berikut :

a. Manfaat Teoritis

Hasil dari penelitian ini, diharapkan dapat memberikan pengetahuan dan pemahaman bahwa pentingnya manajemen talenta pada perusahaan sehingga diharapkan hasil dari penelitian ini dapat memberikan sumbangan penelitian dan menambah memperluas wawasan dalam manajemen industri khususnya pada manajemen sumber daya manusia, manajemen talenta dan manajemen operasi dengan menjadikan hasil penelitian ini sebagai referensi untuk bahan perkuliahan dan penelitian selanjutnya.

b. Manfaat Praktis

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk berbagai pihak sebagai berikut:

1. Bagi obyek Penelitian

Melalui penelitian ini, peneliti berharap mampu memberikan sumbangan pemahaman yang bermafaat dari hasil penelitian ini dan memberikan solusi berupa saran dan rekomendasi dalam upaya meningkatkan manajemen talenta tenaga kerja di PT. INTI (Persero) ataupun perusahaan lain untuk keberlangsungan kemajuan perusahaan dibidang sumber daya manusia.

2. Bagi Akademisi

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan pembahasan atas studi industri pertahanan dapat mendorong perkembangan manajemen sumber daya manusia di bidang manajemen talenta dengan meningkatkan hubungan antar

akademisi dalam mendukung objek penelitian serupa untuk mewujudkan keberlanjutan penelitian dan memberikan manfaat yang diciptakan bersama.

3. Bagi Pemerintah

Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan gambaran, wawasan, pemahaman dan rekomendasi kepada pemerintah apa yang menjadi poin penting dalam perusahaan dalam rangka pemenuhan alpahtankam sehingga dapat membentuk kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan industri dibidang manajemen talenta untuk mempersiapkan perubahan sumber daya manusia yang lebih baik.

4. Bagi Pengguna

Peneiti berharap hasil dari penelitian ini mampu memberikan gambaran, wawasan, pemahaman bahwa pentingnya manajemen talenta dalam industri untuk membentuk sinergitas antara industri dan pengguna dalam mewujudkan hubungan yang baik dalam bekerja sama dalam memenuhi alpalhankan yang dibutuhkan.

5. Bagi Masyarakat

Peneliti berharap hasil dari penelitian ini mampu memberikan pemahaman, pengetahuan, wawasan baru dan menjadi referensi bagi pembaca yang ingin mengkaji dan mendalami mengenai manajemen talenta sehingga ilmuya dapat terus berkembang serta memberikan daya tarik untuk semangat bagi masyarakat yang membaca penelitian ini untuk memperdalam ilmu yang disentuh pada penelitian ini.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1. Konsep Industri Pertahanan

Industri merupakan kegiatan usaha yang mengolah barang dimulai dari bahan baku atau bahan mentah diproses dan di produksi dalam jumlah besar sehingga diperoleh dengan harga serendah mungkin dengan mutu setinggi mungkin (I Made Sandi, 1985 :148). Dalam upaya pemenuhan alpalhankam memerlukan industri yang memproduksi khusus produk yang menunjang bidang pertahanan. Maka diatur dalam Undang-Undang Nomor 16 tahun 2012 tentang Industri pertahanan yakni Industri Pertahanan merupakan industri nasional yang terdiri atas badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara Kesatuan Republik Indonesia. Penyelenggaraan industri pertahanan dilaksanakan berdasarkan asas prioritas, keterpaduan, berkesinambungan, efektif dan efisien berkeadilan, akuntabilitas, visioner, prima, professional, kualitas, kerahasiaan, tepat waktu, tepat sasaran. tepat guna pemberdayaan sumber daya manusia nasional dan kemandirian. Penyelenggaraan Industri Pertahanan bertujuan:

- a. Mewujudkan industri pertahanan yang profesional, efektif, efisien, terintegrasi, dan inovatif;
- b. Mewujudkan kemandirian pemenuhan alat peralatan pertahanan dan keamanan;
- c. Meningkatkan kemampuan memproduksi alat peralatan Pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan yang akan digunakan dalam

rangka membangun kekuatan pertahanan dan keamanan yang andal.

Sesuai dengan yang tertulis di dalam Undang-undang Nomor 16 Tahun 2012 Penyelenggaraan Industri Pertahanan berfungsi untuk:

- a. Memperkuat industri pertahanan;
- b. Mengembangkan teknologi industri pertahanan yang bermanfaat bagi pertahanan, keamanan, dan kepentingan masyarakat;
- c. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja;
- d. Memandirikan sistem pertahanan dan keamanan Negara;
- e. Membangun dan meningkatkan sumber daya manusia yang tangguh untuk mendukung pengembangan dan pemanfaatan Industri Pertahanan;

Perusahaan bagi pembangunan nilai setiap lini bisnis perusahaan dan sekaligus pula menghasilkan sinergi diantara berbagai lini bisnis tersebut diciptakan melalui hubungan antara perusahaan. Perusahaan juga menghadapi tantangan akibat komposisi demografi sumber daya manusia yang tidak ideal, dengan komposisi tenaga kerja banyak yang memegang posisi kunci. Untuk itu Perusahaan telah memulai proses rekrutasi baik tenaga kerja tetap maupun kontrak agar transfer pengetahuan terus berlangsung secara berkesinambungan khususnya pada bidang alpalhankam.

2.1.2. Teori Manajemen Talenta

2.1.2.1. Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen talenta cara mendapatkan, menjaga dan mempertahankan tenaga kerja yang memiliki talenta sebagai salah satu usaha meraih keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Talenta sebagai individu dalam perusahaan yang memiliki kemampuan atau kelebihan yang dapat memberikan kontribusi besar terhadap pencapaian

tujuan perusahaan, baik produksi ataupun manajerial (Pella dan Inayati, 2011:82). Hal ini menyebabkan perusahaan menganggap talenta sebagai sumber daya manusia yang harus dipertahankan dan diperlihara dengan baik karena nilai-nilai yang dimilikinya.

Dalam pengelolaan manajemen talenta fokus pada tahap penyeleksian, pengembangan dan pemeliharaan, yang akan menghasilkan tenaga kerja yang dapat memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan (Pella dan Inayati, 2011:82). *Talent management* juga diartikan dimana kinerja pada sumber daya manusia berhubungan dengan persepsi humanistik dan demografis (Sweem, et, al., 2009). Pada dasarnya manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat bahwa manajemen talenta merupakan strategi yang penting juga aktivitas manajemen yang memiliki nilai dalam perusahaan. Hal ini didasari oleh fakta semakin meningkatkan persaingan antar perusahaan, sehingga tiap perusahaan selalu membutuhkan sumber daya manusia unggul yang menjadi pendukung setiap aktivitas perusahaan (Kusuma dalam Berger dan Berger, 2017).

Dalam riset (McKinsey, 2001) mengungkapkan data menarik lainnya berkaitan dengan manajemen talenta, yaitu:

- a. Perkembangan perusahaan lemah karena terbatas talenta tenaga kerja;
- b. Terbatasnya pimpinan yang bertalenta
- c. Dalam lima tahun rata-rata perusahaan akan kehilangan 30% dari staf eksekutifnya;
- d. Tingkat kesalahan tinggi (40%-50%) ketika tenaga kerja eksekutif dibajak dari luar perusahaan;
- e. Dua per tiga tenaga kerja tidak percaya diri dan antara eksekutif mereka juga berkata yang sama;

- f. Hanya satu persen perusahaan yang menyatakan suksesi dalam perusahaan mereka sangat baik, sementara dua pertiga diantaranya menyatakan buruk atau biasa saja.

Dalam perusahaan, pengelolaan talenta perlu diayomi untuk meningkatkan kemampuannya, sehingga organisasi tidak perlu melakukan perekrutan talenta dari eksternal yang membutuhkan biaya tinggi serta waktu pelatihan yang relatif lama dengan hasil yang belum tentu sesuai dengan harapan. Dengan adanya manajemen talenta, maka organisasi dapat mengetahui adanya talenta talenta dalam organisasi, untuk kemudian melakukan pengembangan dan pemeliharaan atas talenta-talenta tersebut agar kedepannya dapat menjadi aset organisasi yang memenuhi kriteria dan kebutuhan dalam berbagai aspek (Smilansky, 2008:20).

2.1.2.2. Tujuan dan Manfaat Manajemen Talenta

Dari keseluruhan data dan hasil riset di atas telah menjelaskan bagaimana praktik manajemen talenta menjadi sangat penting dewasa ini. Adapun tujuan Manajemen Talenta (Smilansky, 2008:23) tujuan dari manajemen talenta adalah:

- a. Dalam menghadapi persaingan maka membentuk tim unggul;
- b. Memperoleh tenaga kerja yang bertalenta pada posisi kunci;
- c. Untuk memungkinkan saling pengisian antar resekutif bari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada di organisasi;
- d. Mengembangkan peluang karir yang dibutuhkan;
- e. Mendorong potensi untuk dapat meningkatkan kinerjanya;
- f. Memberikan peluang berkarir dengan cepat;
- g. Kergaman dalam posisi kunci dalam organisasi;

- h. Merancang proses *assessment* untuk memperoleh talenta yang tepat;
- i. Membangun kesadaran perlunya talenta dalam posisi kunci .

Dalam manajemen talenta, hal terpenting adalah pengembangan tenaga kerja bertalenta (CIPD, 2006 dalam Yahya, 2009). Yang juga memperlihatkan betapa manajemen talenta dirasa semakin penting. Hal-hal tersebut ialah:

- a. Sumber daya manusia bertalenta semakin langka;
- b. Usia angkatan kerja semakin dewasa;
- c. Perusahaan bergerak menjadi organisasi global;
- d. Kebutuhan emosional tenaga kerja akan semakin penting.

Secara garis besar terdapat 3 manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan manajemen talenta dalam organisasi, antara lain:

- a. Kepastian pengadaan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan;
- b. Memberikan dukungan pada perusahaan dalam memasuki pasar baru;
- c. Memberikan eksistensi yang baik pada perusahaan dimata masyarakat (Pella dan Inayati 2011:87).

2.1.2.3. Kerangka Kerja Manajemen Talenta

Kerangka Kerja Manajemen Talenta merupakan proses manajemen talenta yang tertuang dalam kerangka manajemen talenta yang disusun berdasarkan komponen inti meliputi antara lain:

- a. Proses perekrutan dan seleksi, upaya mengidentifikasi keterampilan teknis, kompetensi, komitmen, karakter dan berbagai unsur talenta yang sesuai dengan kebutuhan yang memenuhi berbagai kriteria tersebut;
- b. Proses orientasi, program menyambut talenta baru yang masuk ke perusahaan melalui pengenalan formal dan informal untuk

- memperkenalkan organisasi kepada talenta baru tersebut, sehingga memberikan hasil dan kontribusi kepada perusahaan;
- c. Proses manajemen kinerja, upaya pengelolaan kinerja keseluruhan bagian perusahaan untuk memastikan tiap bagian tersebut memberikan kontribusi terhadap produktivitas dan nilai perusahaan secara maksimal dan konsisten;
 - d. Proses pengakuan dan retensi, mengidentifikasi dan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap talenta dalam organisasi melalui pemberian insentif atau imbalan, sehingga talenta tetap berusaha memberikan kontribusi secara maksimal;
 - e. Proses pendidikan dan pelatihan, memberikan kesempatan dan fasilitas kepada talenta untuk mengembangkan kemampuan, keterampilan dan pengetahuan yang memberikan peningkatan dan perubahan lingkungan bisnis;
 - f. Proses pengembangan kaderisasi, menjaga ketersediaan talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting dalam perusahaan.
- (Pella dan Inayati, 2011:84)

Pendekatan karakteristik memandang bahwa profesi mempunyai seperangkat elemen inti yang membedakan dengan pekerjaan lain. Seorang penyandang profesi dapat dikatakan profesional manakala elemen elemen inti itu menjadi bagian integral dalam kehidupannya. Karakteristik profesi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan intelektual yang diperoleh melalui pendidikan;
- b. Memiliki pengetahuan spesialisasi;
- c. Memiliki pengetahuan praktis yang dapat digunakan langsung oleh orang lain atau klien;
- d. Memiliki teknik kerja yang dapat dikomunikasikan (*communicable*);
- e. Memiliki kapasitas mengkomunikasikan kerja secara mandiri;
- f. Mementingkan kepentingan orang lain;

- g. Memiliki kode etik (Danim, et al., 2002).

2.1.2.4. Proses Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara proaktif, yang pada praktiknya harus selalu mengacu pada tiga hal sebagai berikut:

- Fokus pada identifikasi, seleksi, pengembangan dan mempertahankan tenaga kerja dengan kinerja tinggi yang menjadi contoh bagi tenaga kerja lain;
- Fokus pada identifikasi dan pengembangan tenaga kerja yang memiliki kualifikasi tinggi sebagai pemimpin masa depan perusahaan;
- Fokus pada klasifikasi dan investasi terhadap tenaga kerja sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (Davis, 2014:2)

Dalam proses manajemen talenta dapat dilihat dalam model berikut :



Gambar 2.1 Proses Talent Management

Sumber : The Office of Talent Management and Organizational Development

Bedasarkan pendapat Berger yang diterjemahkan oleh Safitri dan Suherman (2019) Talent Management terdiri 4 lingkup yang didalamnya terdapat 4 proses utama, 4 sub proses, berikut penjelasannya :

- a. Inklusi adalah individu merasa menjadi bagian perusahaan;
- b. Keterlibatan adalah hubungan diantara organisasi dengan tenaga kerja;
- c. Kompetensi adalah memastikan tenaga kerja memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja di dalam perusahaan dan memenuhi tujuannya;
- d. Penyimpanan adalah memastikan tenaga kerja tetap bertahan di perusahaan dan tidak pindah ke perusahaan lain.

Berikutnya akan dijelaskan 4 proses utama dan 4 sub proses dari *Talent Management* dan tindakan yang dilakukan di dalamnya:

- a. Sumber akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan identifikasi bakat. Berikutnya adalah tindakan yang dilakukan pada proses *Sourcing*:
 - 1) Manajemen Suksesi adalah proses mengidentifikasi dan mengembangkan dengan potensi untuk memenuhi posisi tertentu di dalam perusahaan;
 - 2) Pencitraan Merk, proses agar tenaga kerja di perusahaan tersebut bekerja dan memiliki perbedaan dibanding tenaga kerja perusahaan lain;
 - 3) Perencanaan Tenaga Kerja adalah proses berlanjut digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas perusahaan dengan kebutuhan tenaga kerjanya;
 - 4) Perekrutan adalah proses menemukan kandidat pekerja dengan kualifikasi terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan cara yang hemat biaya dan efektif.
- b. Menyelaraskan adalah proses menyatukan tenaga kerja dengan tujuan strategis perusahaan dan kebudayaan perusahaan. Berikutnya adalah tindakan yang dilakukan dalam proses menyelaraskan:

- 1) Onboarding adalah mekanisme yang tenaga kerja baru dapatkan untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku demi menjadi anggota efektif;
 - 2) Rencana Strategis adalah penyatuan tenaga kerja dengan tujuan serta rencana strategis perusahaan;
 - 3) Manajemen Kinerja adalah proses dimana manajer dan tenaga kerja bekerja bersama untuk merencanakan, mengawasi, dan mengulas tujuan kerja tenaga kerja dan kontribusinya terhadap perusahaan.
- c. Belajar dan Pengembangan adalah proses tenaga kerja mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karir yang lebih baik. Berikutnya adalah tindakan yang dilakukan dalam proses belajar dan pengembangan:
- 1) Penilaian adalah saran dan *review* yang datang dari lingkaran kerja seorang tenaga kerja;
 - 2) Pelatihan adalah metode memimpin, memberi petunjuk, dan melatih tenaga kerja dengan tujuan mencapai visi dan misi organisasi;
 - 3) Pengembangan kepemimpinan adalah aktivitas apapun yang meningkatkan kualitas kepemimpinan di dalam individu ataupun di dalam organisasi;
 - 4) Pengembangan profesi adalah aktivitas apapun yang meningkatkan profesionalisme tenaga kerja. Bisa dalam bentuk pelatihan formal atau pembelajaran tidak formal;
 - 5) Jalur Karir adalah rute tenaga kerja dari hari pertama masuk dunia kerja sampai posisi jabatan tenaga kerja itu pensiun.
- d. Penghargaan adalah hasil formulasi dan implementasi strategi dan kebijakan bertujuan memberi imbalan kepada tenaga kerja secara adil, konsisten dan sejalan dengan nilai seorang tenaga

kerja dimata organisasi. Berikut adalah komponen-komponen *reward* di dalam proses *Talent Management*

- 1) Program penghargaan adalah meninjau kontribusi tenaga kerja dalam menjalankan visi misi perusahaan;
- 2) Total Imbalan adalah alat-alat bagi employer yang digunakan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan tenaga kerja.

2.1.2.5 Model Manajemen Talenta

Berikut adalah model *Integrated Talent Management* menurut penelitian yang dilakukan oleh lembaga *Human Capital Growth* pada tahun 2014 :



Gambar 2.2 Model Talent Management

Sumber : Lembaga human capital growth

Penjelasan dari 4 model dari Talent Management :

- a. Staf Tenaga kerja adalah proses pengisian jabatan suatu tenaga kerja di dalam organisasi. Berikut adalah proses dan tindakan yang dilakukan di dalam *Workforce Staffing*:

- 1) Analisis job proses untuk mengidentifikasi dan menentukan detail di dalam tugas-tugas kerja, persyaratan, dan kepentingan relatif dari tugas tugas suatu jabatan;
 - 2) Akuisisi talenta proses menemukan dan mendapatkan tenaga manusia yang berbakat untuk kebutuhan organisasi;
 - 3) Seleksi tenaga kerja proses wawancara dan evaluasi kandidat untuk jabatan tertentu dan memilih individu untuk pengerjaan yang didasari oleh kriteria tertentu;
 - 4) *Onboarding* mekanisme tenaga kerja mendapatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku demi menjadi anggota organisasi yang efektif.
- b. Perencanaan Tenaga Kerja adalah proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi, dan peraturan dapat tercapai. Berikut adalah tindakan yang dilakukan di dalam perencanaan tenaga kerja :
- 1) Perencanaan Suksesi proses untuk mengidentifikasi, dan mengembangkan orang dalam dengan potensi untuk memenuhi posisi tertentu di dalam organisasi;
 - 2) Perencanaan Tenaga Kerja proses berlanjut yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi, dan peraturan dapat tercapai;
 - 3) Manajemen Kinerja proses dimana manager dan karyawan bekerja bersama untuk merencanakan, mengawasi, dan mengulas tujuan kerja tenaga kerja dan bagaimana kontribusinya terhadap organisasi;

- 4) kompensasi jumlah gaji, dan *benefit* total yang diterima karyawan dimasa karyawan itu bekerja di dalam organisasi.
- c. Pengembangan Tenaga Kerja adalah pengembangan kemampuan tenaga kerja di dalam organisasi secara keseluruhan. Berikut adalah hal-hal yang dilakukan untuk mengembangkan tenaga kerja di dalam organisasi:
- 1) Pelatihan dan Pengembangan yakni fungsi manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan meningkatkan kinerja dan kemampuan tenaga kerja dalam latar organisasi;
 - 2) Pengembangan Kepemimpinan adalah aktivitas apapun yang meningkatkan kualitas kepemimpinan di dalam individu ataupun di dalam organisasi;
 - 3) Pengembangan Karir proses seumur hidup dalam mengurus pembelajaran, dan pekerjaan agar dapat maju ke arah karir dan masa depan yang lebih baik.
- d. Efektivitas organisasi adalah seberapa efektifnya organisasi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Berikutnya adalah tindakan yang dilakukan dalam proses efektivitas organisasi:
- 1) Manajemen Perubahan bagaimana organisasi mengkondisikan aktivitasnya agar bisa beradaptasi dengan perubahan lingkungan internal maupun lingkungan eksternal;
 - 2) Efektifitas Tim yaitu kapasitas suatu tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh organisasi;
 - 3) Keterlibatan Tenaga Kerja hubungan diantara organisasi dengan karyawan. Proses engagement di dalam *model talent management* ini adalah memastikan tenaga kerja antusias mengenai pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi;
 - 4) Desain Kerja spesifikasi isi, metode, dan hubungan jabatan yang bertujuan untuk memuaskan persyaratan organisasional

dan teknologikal dan juga persyaratan sosial dan pribadi pemegang jabatan.

2.1.3. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.3.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia sangat penting dalam membentuk sebuah kekuatan pada tenaga kerja sesuai dengan bidang yang telah ditentukan. Pengadaan sumber daya manusia dalam mempersiapkan tenaga kerja yang siap dalam menghadapi permasalahan membutuhkan analisis yang kuat guna mempermudah pencapaian tujuan. Manajemen sumber daya manusia mengolah tenaga kerja disiapkan untuk disalurkan pada bidang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sehingga tenaga kerja yang disiapkan dengan baik pada manajemen akan menghasilkan tenaga kerja yang berkualitas dalam memenuhi kebutuhan perusahaan (Bangun, 2012: 6-7). Maka manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan harus selektif dalam mengelola memanage dalam mempersiapkan tenaga kerja.

Dalam menejemen sumber daya manusia terdapat fungsi-fungsi yang mampu membentuk tenaga kerja berkemampuan sesuai kebutuhan perusahaan, dimana manajemen harus memperhatikan unsur pengadaan sumber daya manusia, pengembangan sumber daya manusia, kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan sumber daya manusia (Bangun, 2012: 8). Fungsi manajemen dalam bidang pengadaan menyangkut dengan langkah dasar perusahaan dalam memilih calon tenaga kerja pada proses seleksi dan penempatan kerja. Proses ini membutuhkan analisis kebutuhan perusahaan dalam menentukan lowongan pekerjaan apa yang akan dibuka. Maka pada proses penyeleksian calon tenaga kerja membutuhkan perencanaan yang matang pada saat merekrut calon tenaga kerja dalam menunjang kebutuhan perusahaan.

Fungsi kedua merupakan pengembangan sumber daya manusia yang harus dianalisis dan tinjau lebih dalam, karena bersangkutan dengan karir dari tenaga kerja itu sendiri dengan demikian kemampuan tenaga kerja akan dipantau melalui penilaian kerja. Penilaian kerja ini akan berpengaruh pada apa yang dihasilkan tenaga kerja tersebut. Jika manajemen sumber daya manusia dikelola dengan proses yang baik maka akan menghasilkan tenaga kerja yang kompeten dan mampu menunjang keberhasilan perusahaan. Selain itu, penilaian kerja akan berdampak pada kompensasi yang diterima oleh tenaga kerja baik finansial dan non finansial. Setelah hasil tenaga kerja itu sesuai dengan kriteria perusahaan, selanjutnya manajemen sumber daya manusia berfungsi pada pengintegrasian dimana tenaga kerja mencocokkan antara keinginannya dengan kebutuhan perusahaan yang didalamnya terdapat sikap tenaga kerja yang akan mempengaruhi sebuah kebijakan yang mempengaruhi motivasi kerja, kepuasan kerja dan sikap kepemimpinan.

Setelah tenaga kerja memiliki kemampuan dan penilaian kerja yang baik maka kemampuan ini harus dipelihara. Fungsi manajemen sumber daya manusia pada bidang pemeliharaan sumber daya manusia berfungsi untuk menjaga semangat tenaga kerja dalam melakukan pekerjaannya dalam menghadapi beban pekerjaan yang dapat menurunkan beban mental. Peran dari hubungan komunikasi sangat dibutuhkan untuk menjaga keharmonisan dalam menjaga kenyamanan dalam bekerja. Konsep posisi manajemen SDM dalam Organisasi dalam yang memiliki aktivitas yang harus dicapai yaitu visi, strategik dan operasional sebagai berikut :



Gambar 2.3. Kegiatan Manajemen

Sumber : Bangun (2020)

Dalam manajemen SDM harus mampu mematangkan perencanaan dalam merancang kegiatan SDM guna mencapai hasil yang efektif dan efisien. Maka ketentuan dan persyaratan pekerjaan menjadi pedoman utama bagi calon tenaga kerja dalam melamar pekerjaan. Pelamar pekerjaan harus mengikuti langkah-langkah yang sesuai dengan ketentuan dan persyaratan yang telah dibuat perusahaan untuk memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menghasilkan keberhasilan dan kemajuan produksinya yang dihasilkan oleh tenaga kerja yang ahli sesuai dengan syarat dan ketentuan yang berlaku (Bangun, 2012: 8).

2.1.4. Manajemen Operasi

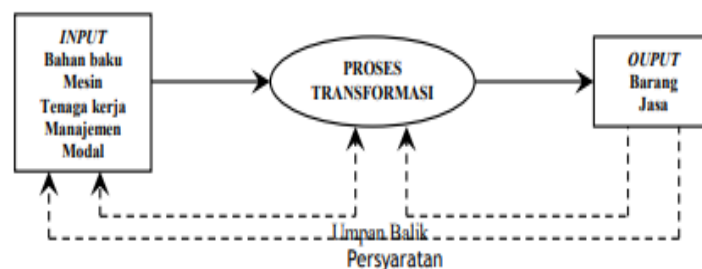
2.1.4.1. Pengertian Manajemen Operasi

Manajemen operasi adalah serangkaian aktivitas yang menghasilkan nilai dalam bentuk barang dan jasa dengan mengubah input menjadi output (Heizer dan Render, 2009:4). Manajemen operasi merupakan ilmu yang dapat diterapkan pada berbagai jenis bidang usaha, karena setiap bidang usaha menghasilkan barang atau jasa yang dalam prosesnya dilakukan secara efektif dan efisien (Detiana, 2011:2). Manajemen produksi dan operasi merupakan suatu kegiatan untuk mengatur dan mengkoordinasikan penggunaan sumber daya manusia,

sumber daya alat, dan sumber daya dana serta bahan secara efektif dan efisien untuk menciptakan dan menambah kegunaan (utility) suatu barang atau jasa (Assauri, 2008:19). Manajemen operasi adalah suatu kegiatan yang berhubungan dengan pembuatan barang, jasa, dan kombinasinya melalui proses transformasi dari sumber daya produksi menjadi keluaran yang diinginkan (Herjanto, 2008:2). Dari uraian di atas dapat diketahui mengenai pengertian manajemen operasi, yakni suatu ilmu yang mempelajari serangkaian proses atau aktivitas dalam menghasilkan barang dan jasa untuk mencapai tujuan dan sasaran dari perusahaan secara efektif dan efisien.

2.1.4.2. Aktivitas Manajemen Operasi

Dalam manajemen operasi dilakukan proses transformasi yang mengubah input menjadi output. Input dapat meliputi bahan baku, pelanggan, atau produk yang berasal dari sistem lain. Proses transformasi dapat dikategorikan sebagai fisik (dalam perusahaan manufaktur), lokasi (seperti perusahaan transportasi), pertukaran (seperti pada usaha retail), penyimpanan (seperti penggudangan), fisiologikal (seperti dalam perawatan kesehatan), dan informasional (seperti dalam perusahaan telekomunikasi). Peran operasi adalah menciptakan nilai. Proses transformasi dapat dipandang sebagai serangkaian kegiatan sepanjang rantai nilai (value chain) dari pemasok ke pelanggan. Proses transformasi dipaparkan pada Gambar 2.3.



Gambar 2.4. Operasi Sebagai Fungsi Transformasi

Sumber: Russell & Taylor, 2009

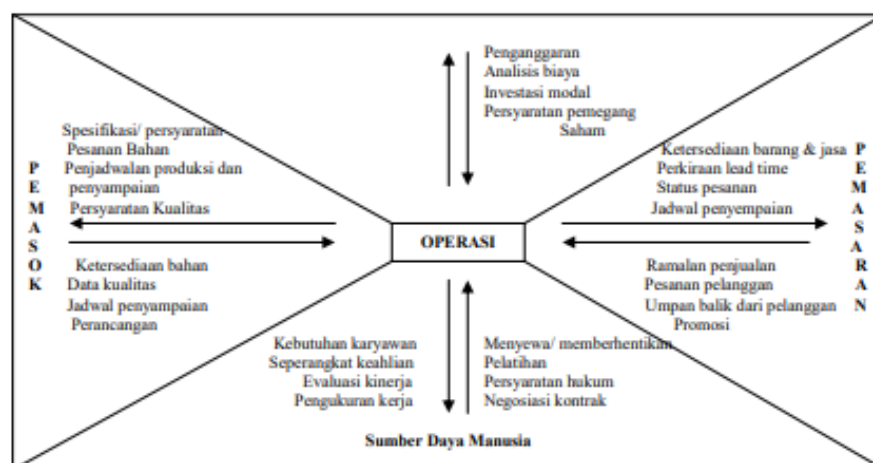
Menurut Heizer dan Render (2008), beberapa keputusan yang diambil oleh manajer operasi antara lain:

- a. Desain produk dan jasa atau pelayanan, yang meliputi produk atau jasa apa sajakah yang ditawarkan dan bagaimana mendesain produk dan jasa atau pelayanan tersebut.
- b. Manajemen kualitas, yang meliputi siapa yang bertanggung jawab terhadap kualitas produk atau jasa dan bagaimana perusahaan mendefinisikan kualitas produk dan jasa atau pelayanan tersebut.
- c. Desain proses dan kapasitas, yang meliputi proses apa yang dibutuhkan untuk membuat produk tersebut serta peralatan dan teknologi apa sajakah yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses tersebut.
- d. Lokasi, yang meliputi di manakah lokasi yang tepat untuk melaksanakan kegiatan operasi dan kriteria apakah yang digunakan sebagai dasar dalam mengambil keputusan lokasi perusahaan.
- e. Desain tata letak (layout), yang meliputi bagaimana mengatur fasilitas-fasilitas untuk memudahkan kegiatan operasi dan mencapai tujuan.
- f. Sumber daya manusia dan desain pekerjaan, yang meliputi bagaimana menyediakan lingkungan kerja yang baik dan berapa banyak output yang diharapkan dapat dihasilkan karyawan.
- g. Manajemen rantai nilai, yang meliputi keputusan membuat sendiri atau membeli bahan baku yang dibutuhkan, menentukan siapakah pemasok perusahaan, dan menentukan pemasok yang mau berintegrasi dalam perusahaan.
- h. Persediaan, perencanaan kebutuhan bahan, dan just in time, yang meliputi berapakah persediaan yang harus ada dan kapan harus melakukan pemesanan.

- i. Penjadwalan proyek dan kegiatan jangka menengah dan jangka pendek, yang meliputi keputusan melakukan subkontrak atau kerja lembur, atau apakah perusahaan lebih baik menyediakan tenaga kerja lebih banyak walaupun permintaan menurun.
- j. Pemeliharaan atau perawatan, yang meliputi siapakah yang bertanggung jawab dalam pemeliharaan dan perawatan mesin dan peralatan perusahaan.

2.1.4.3. Fungsi-Fungsi Operasi

Manajer operasi berkaitan dengan orang, teknologi, dan batas waktu. Manajer tersebut membutuhkan keahlian teknis, konseptual, dan berperilaku yang baik. Manajer operasi berkedudukan sama dengan ketiga manajemen fungsional lain, yaitu manajemen pemasaran, manajemen keuangan, dan manajemen sumber daya manusia. Operasi merupakan inti teknikal yang berhubungan dengan ketiga manajer fungsional lainnya. Untuk kebutuhan sumber daya manusia, operasi mengharapkan sumber daya manusia untuk mengadakan rekrutmen, melatih, mengevaluasi, dan memberikan penghargaan pada karyawan untuk membantu (Russel dan Taylor, 2009). Hubungan operasi dengan ketiga fungsi lain dipaparkan pada Gambar 2.4.



Gambar 2.5 Operasi Sebagai Inti Teknikal

Sumber: Rusell & Taylor, 2009

2.1.5. Konsep Pengertian Tenaga Kerja

Dalam Undang-Undang yang baru tentang ketenagakerjaan yaitu Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Tenaga Kerja juga memberikan pengertian tentang tenaga kerja yang terdapat dalam Pasal 1 angka 2 bahwa tenaga kerja yaitu setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan/atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat. Pengertian tenaga kerja dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Tenaga Kerja tersebut telah menyempurnakan pengertian tentang tenaga kerja dalam Undang-Undang No. 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan Pokok Ketenagakerjaan.

Mulyadi (2003) menyatakan bahwa tenaga kerja adalah penduduk dalam usia kerja (berusia 15-64 tahun) atau jumlah penduduk dalam suatu negara yang dapat memproduksi barang dan jasa jika ada permintaan terhadap tenaga kerja mereka dan jika mereka mau berpartisipasi dalam aktifitas tersebut. Dilihat dari segi keahlian dan pendidikannya, tenaga kerja dibedakan atas tiga golongan yaitu:

- a. Tenaga kerja kasar adalah tenaga kerja yang tidak berpendidikan atau rendahnya pendidikan dan tidak memiliki keahlian dalam suatu pekerjaan;
- b. Tenaga kerja terampil adalah tenaga kerja yang memiliki keahlian dari pelatihan atau pengalaman kerja;
- c. Tenaga kerja terdidik adalah tenaga kerja yang memiliki pendidikan cukup tinggi dan ahli dalam bidang ilmu tertentu. (Sukirno,2005:6)

Hak-hak dan Kewajiban Para Tenaga Kerja Didalam Ruang Lingkup Undang-undang Nomor 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan Terdiri Dari :

(1). Hak-hak Para Tenaga Kerja

Pasal 86 ayat (1) Setiap pekerja mempunyai Hak untuk memperoleh perlindungan atas :

- a. Keselamatan;
- b. Moral dan kesusilaan;
- c. Perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.

(2). Kewajiban Para Tenaga Kerja

Pasal 102 ayat (2) Dalam melaksanakan hubungan industrial, pekerja dan serikat pekerja mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokrasi, mengembangkan keterampilan dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya. Sikap perilaku manusia dalam menunjukan kualitasnya yang memiliki ciri yang minimal standar teknis atau etika suatu profesi merupakan cirri profesionalisme manusia dalam bekerja. Suatu sikap yang mewakili profesionalisme kerja yaitu keterampilan, yang mampu berorientasi pada kepentingan umum, dengan pengawasan yang ketat menghasilkan ambang prestasi kerja (Andreas, 2004:137). Sehingga menghasilkan tenaga kerja yang professional (Kurniawan, 2013:74) bahwa profesionalisme menyangkut antara kecocokan dengan kemampuan yang dimiliki birokrasi sesuai dengan tugas yang dibutuhkan.

2.2 Penelitian Terdahulu yang Relevan

Berdasarkan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dalam melaksanakan peneitian ini adalah sebagai berikut :

1. Eunike Prapti Lestari Krissetyanti (2013) Penerapan Strategi Manajemen Talenta Dalam Pengembangan PNS, penelitian ini

dilakukan guna meningkatkan kondisi lingkungan kerja dengan mengembangkan proses-proses dalam rekrutmen dan seleksi, pengembangan, pengikatan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan serta aptitude yang dibutuhkan organisasi di masa ini dan akan datang terhadap pengembangan SDM pembangunan SDM Aparatur Negara yang diarahkan agar terwujudnya SDM Aparatur atau PNS yang profesional. Penelitian ini menjelaskan bagaimana menerapkan strategi manajemen talenta sebagai strategi untuk mengembangkan sumber daya aparatur di organisasi publik. Studi ini menunjukkan bahwa implementasi dari manajemen talenta memerlukan tiga tahap. Pertama, mengidentifikasi pegawai yang termasuk dalam talent pool. Tahap yang kedua adalah mengembangkan kelompok talenta dan kelompok yang lain. Dan yang ketiga adalah mempertahankan talenta. Langkah-langkah tersebut merupakan satu kesatuan proses. Hasil penelitian ini menyarankan bahwa perlunya peningkatan komitmen pengelola kepegawaian yang terkait dengan pengembangan pegawai, untuk berperan secara proaktif sebagai koordinator dalam melaksanakan strategi manajemen talenta. Perlunya peningkatan komitmen pimpinan unit kerja untuk ikut bertanggung jawab berperan sebagai 'partner' bagi pengelola kepegawaian dalam mengembangkan pegawai. Perlunya peningkatan koordinasi dan kerjasama antara unit pengelola kepegawaian dengan unit-unit kerja yang terkait dengan pengembangan pegawai.

2. Penelitian yang dilakukan Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah (2016) pada penelitian berjudul Analisis Strategi Manajemen Talenta Menggunakan Pendekatan Kompetensi Orgaisasional Pada PT PINDAD (PERSERO) Bandung, peneitian ini mengarah pada suatu strategi untuk upaya dalam

memenangkan talent war yang diimplementasikan untuk menentukan, menemukan, mengembangkan, dan mengelola serta mempertahankan karyawan bertalenta dalam usaha untuk mencapai sasaran strategis dan kebutuhan bisnis masa depan. Hasil penelitian menunjukkan perusahaan telah mampu menyelaraskan strategi manajemen talenta dengan strategi bisnis, menciptakan assessment 360 derajat, mengembangkan talent mindset, namun pendekatan kompetensi generasional belum dilakukan secara terstruktur dan cenderung masih bersifat parsial.

3. Pada penelitian Meida Rachmawati (2014) dalam judul Strategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan, dalam penelitian ini memaparkan bahwa manajemen talenta di dalam sebuah organisasi tidak hanya sebatas kemampuan organisasi dalam menarik atau merekrut orang-orang terbaik untuk bekerja kepada mereka, akan tetapi lebih pada sebuah proses yang berkesinambungan dimana perusahaan atau organisasi harus melakukan pencarian, perekrutan, pengembangan, hingga membuat mereka tetap berada di perusahaan, memberikan promosi jabatan, sekaligus memastikan bahwa mereka masih masuk dalam kriteria atau standar perusahaan. Dengan demikian, manajemen talenta tidak hanya mengontrol siapa yang masuk ke dalam perusahaan, tetapi juga siapa yang keluar. Dalam perusahaan software, yang lebih ditekankan adalah berapa lama karyawan baru dapat melakukan produktifitas secara penuh.
4. Putri Wulandari (2016) judul penelitian Model Manajemen Talenta di Berbagai Negara dan Perusahaan di Indonesia, penelitian ini membahas mengenai beberapa model Talent Management yang telah diterapkan di negara-negara khususnya pada organisasi publik (public sector), seperti di

Inggris, Singapura, Malaysia, Thailand, dan Afrika Selatan, serta di Badan Usaha Milik Negara di Indonesia seperti PT Astra International, Tbk. dan PT Garuda Indonesia, Tbk. Model Talent Management yang dikembangkan oleh setiap organisasi berbeda dalam hal tujuan, pendekatan, serta tahapannya. Berdasarkan model talent management tersebut, organisasi sektor publik (public sector) dapat mengadopsi dan menerapkannya dalam manajemen sumber daya manusia khususnya dalam pengelolaan pegawai yang bertalenta sesuai dengan kebutuhan organisasi.

5. Jumawan (2015) Mengembangkan Sumber Daya Manusia (HRM) yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Organisasi : Perspektif *Competency & Talent Management*. Penelitian ini membahas masalah pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan talent management. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dengan menekankan pada pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi sangat diperlukan dalam sebuah organisasi untuk meningkatkan daya saingnya. Salah satu cara yaitu dengan Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK). PPBK merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan SDM yang berfokus pada hasil akhir. PPBK merupakan suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja yang telah ditetapkan. Oleh karena itu PPBK sangat fleksibel dalam proses kesempatan untuk memperoleh kompetensi dengan berbagai cara.
6. Niko Satria Rachmadinata (2017) Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasatra Kota Jakarta. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui keberadaan manajemen talenta

yang ada di perusahaan Lintasarta ini memiliki pengaruh terhadap kinerja yang ada. Metode yang digunakan adalah kuantitatif deskriptif. Lintasarta telah memiliki serta menerapkan manajemen talenta pada perusahaan Lintasarta, maka disinilah pentingnya bagaimana manajemen talenta berdampak terhadap para karyawan dalam mendukung kinerja karyawan untuk mencapai goal perusahaan. Hasil penelitiannya Namun perusahaan belum menyiapkan talent pool sebagai langkah awal melakukan talent management. Dimensi efektif pada variable kinerja menempati presentase terendah artinya perusahaan belum dengan baik memilih talenta. Tingkat Manajemen Talenta pada perusahaan Lintasarta berada dalam kategori tinggi., dimensi terendah dimiliki oleh dimensi perencanaan talenta (poin ketersediaannya talent pool) dengan persentase sebesar 72.81%.

7. Daniel Tyskbo (2018) dengan judul *Competing institutional logics in talent management: talent identification at the HQ and a subsidiary*. penelitian ini tentang bagaimana faktor kontekstual lokal berhubungan dengan Manajemen Talenta, terutama berkaitan dengan salah satu aspek yang paling penting dari sistem Manajemen Talenta apa pun, yaitu identifikasi bakat. identifikasi bakat. Penelitian ini, dilakukan dalam praktek di kedua kantor pusat (HQ) dan anak perusahaan dari Swedia besar. Dengan menggambar pada perspektif logika kelembagaan mereka didasarkan pada logika yang mereka berlakukan dan memanfaatkannya. Dengan demikian perhatian difokuskan tentang bagaimana norma-norma budaya, simbol dan praktek-praktek dari pemerintah kelembagaan yang berbeda dimasukkan ke dalam identifikasi bakat. Setelah mengidentifikasi kelembagaan yang bersaing.

Tabel.2.1. Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Peneliti (Tahun)	Persamaan dengan peneliti	Perbedaan dengan peneliti	Hasil penelitian
1.	Eunike Prapti Lestari Krissetyanti (2013)	Meningkatkan mengembangkan proses dalam rekrutmen dan seleksi, pengembangan, pengikatan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan serta aptitude yang dibutuhkan organisasi	Pengembangan SDM pada Aparatur Negara atau PNS	Peningkatan komitmen pengelola kepegawaian, pimpinan unit kerja dan peningkatan koordinasi dan kerjasama antar unit.
2.	Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah (2016)	Konsentrasi pada model manajemen talenta yang baik dengan perusahaan	Mengarah pada suatu strategi mengkombinasikan antar generasi	Melibatkan dua generasi untuk berkerja sama, terlihat adanya senioritas dan ketidakmauan untuk melakukan transfer pengetahuan dari generasi senior terhadap juniornya.
3.	Meida Rachmawati (2014)	Strategi manajemen talenta mempertahankan	Obyek yang diteliti hanya focus pada kualitas kerja dan	Menunjukkan hubungan reciprocal antar

		talenta/karyawan yang berbakat menggiring pada semakin tingginya kepuasan konsumen	kualifikasi karyawan	manusia di dalam perusahaan: karyawan percaya pada pimpinan mereka dan hal itu membuat investasi yang dilakukan perusahaan menjadi terbayar. Motivasi karyawan pun naik pesat.
4.	Putri Wulandari (2016)	Memberikan saran pada perusahaan untuk menerapkan model manajemen talenta yang baik dan cocok dengan kebutuhan perusahaan	Penelitian berdasarkan review jurnal mengenai manajemen talenta diberbagai Negara.	Perbandingan model manajemen antar 37egara.
5.	Jumawan (2015)	Pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan talent management.	Cara pengembanganya Berbasis Kompetensi (PPBK). PPBK pengembangan SDM yang berfokus pada hasil akhir	Proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target

				kinerja yang telah ditetapkan
6.	Niko Satria Rachmadinata (2017)	mengetahui manajemen talenta yang diterapkan pada perusahaan	Obyek penelitian yang dilakukan pada perusahaan Lintasarta	Perusahaan belum menyiapkan talent pool sebagai langkah awal melakukan talent management
7.	Daniel Tyskbo (2018)	Memfokuskan pada manajemen talenta dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia pada perusahaan	Menggunakan identifikasi talenta dengan logika kelembagaan	identifikasi bakat, menunjukkan didasarkan pada logika kelembagaan sesuai kebudayaan perusahaan mencapai tujuan organisasi dan individu

Sumber: Diolah Peneliti (2020)

2.3 Kerangka Berpikir

Kerangka berpikir penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar 2.6 Kerangka Berpikir

Sumber: Diolah Peneliti (2020)

Kerangka berpikir dari penelitian ini dimulai dengan melihat manajemen talenta yang saat ini digunakan PT. INTI (Persero). Dengan meninjau proses manajemen talenta yang dilakukan di PT. INTI (Persero). Pada umumnya manajemen talenta terdiri dari unsur-unsur yang menunjukkan bagaimana perusahaan dapat mendapatkan tenaga kerja yang baik dengan melalui proses yang benar dalam manajemen talenta tersebut (*The Office of Talent Management and Organizational Development, 2010*). Model manajemen talenta yang digunakan dalam penelitian ini diuraikan dalam setiap unsur yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk mendapatkan model manajemen talenta yang baik. penyesuaian untuk pemenuhan alpa Hankam maka perusahaan harus meninjau segi manajemen operasi untuk meninjau kebutuhan apa saja yang PT. INTI butuhkan.

Selanjutnya, untuk dapat mengambil data maka peneliti menggunakan metode wawancara, observasi, dokumentasi dengan objek manajemen talenta PT. INTI (Persero) dengan menganalisis model manajemen talenta yang digunakan PT. INTI (Persero) dengan Model Manajemen Talenta yang baik sebagai parameter. Setelah itu peneliti melakukan penentuan prioritas untuk menjadi dasar kebutuhan PT. INTI (Persero) dalam upaya pemenuhan alpa Hankam. kemudian disusun untuk dijadikan model manajemen talenta dalam rangka pemenuhan alpa Hankam sehingga memiliki alur manajemen talenta yang jelas untuk dapat digunakan PT. INTI (Persero).

Kemudian informasi yang dihasilkan menjadi sebuah kombinasi yang akan menjadi rekomendasi untuk dipertimbangkan PT. INTI (Persero) dalam menerapkan manajemen talenta yang baik. Dimana manajemen talenta yang dihasilkan mampu digunakan untuk memperkuat dan meningkatkan kemampuan PT. INTI (Persero) dalam menghasilkan nilai produksi alpa Hankam dan mentransfernya kepada pelanggan serta mendapatkan keuntungan (Lewis dan Heckman, 2006).

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Metode dan Desain Penelitian

3.1.1. Metode Penelitian

Penelitian terkait dengan judul Manajemen Talenta tenaga Kerja PT. INTI dalam Rangka Pemenuhan Alpa Hankam, penelitian ini akan menggunakan metode kualitatif. Menurut Indrawan dan Yaniawati (2014: 69) bahwa penelitian kualitatif digunakan untuk menggambarkan suatu kejadian yang terjadi untuk diamati. Maka, pada penelitian ini memerlukan pengamatan yang signifikan untuk mengamati manajemen talenta tenaga kerja secara subjektif dari sudut pandang partisipan secara deskriptif sesuai fakta di lapangan.

3.1.2. Desain Penelitian

Desain penelitian yang dilakukan adalah studi deskriptif yang merupakan pendekatan metode deskriptif digunakan untuk mendapatkan paparan peristiwa dalam bentuk gambaran umum sesuai situasi yang ada (Nasution, 1992:32). Pemilihan metode penelitian deskriptif ini tepat digunakan untuk meneliti masalah-masalah yang membutuhkan studi mendalam, seperti masalah tingkah laku, dan permasalahan implementasi kebijakan publik di masyarakat dan sebagainya (Bungin, 2012: 69). Metode deskriptif dipilih karena penelitian yang dilakukan ini berkaitan dengan peristiwa-peristiwa yang sedang berlangsung dengan meneliti status kelompok manusia, suatu subjek, suatu kondisi, suatu sistem pemikiran ataupun kelas peristiwa pada masa sekarang (Nazir, 2011: 52). Tujuan dari penelitian deskriptif ini membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis serta hubungan antar fenomena yang diselidiki.

Dengan demikian penelitian ini dimulai dengan melakukan analisis permasalahan yang paling penting untuk dikaji dan diteliti. Masalah tersebut digali dalam studi empiris yang relevan. Masalah penelitian yang diperoleh merupakan hasil dari analisis yang menggunakan studi pustaka dari studi literatur dan studi lapangan. Selanjutnya masalah yang telah ditemukan dituangkan dalam rumusan masalah dan disusun dalam bentuk pertanyaan yang berkaitan dengan manajemen talenta dalam rangka pemenuhan alphasankam.

Untuk tahap selanjutnya penelitian ini diarahkan dalam upaya mencari data yang berdasarkan rumusan masalah yang sudah ditentukan. Dengan demikian maka dibentuklah beberapa tahapan dalam mencari data ini dengan memperhatikan tahapan penelitian, metode penelitian, teknik pengumpulan data dan sumber data. Dimana dalam mengumpulkan data tersebut harus memperhatikan juga unsur-unsur yang akan dijadikan parameter dalam membentuk manajemen talenta diantaranya proses manajemen talenta, model manajemen talenta dan pemenuhan alphasankam. Maka dengan itu teknik pengumpulan data juga didukung dengan wawancara, observasi dan dokumentasi pada pihak yang berwenang.

Setelah penelitian dilakukan, maka data yang sudah diperoleh harus melakukan pemeriksaan keabsahan data dengan menggunakan triangulasi dan *membercheck* atau pengecekan. Kemudian data tersebut dianalisis berdasarkan teori yang dipilih dengan menjadikan parameter menggunakan model manajemen talenta yang baik dengan memasukkan unsur-unsur yang sudah dicari datanya. Sehingga hasilnya akan menjadi informasi yang bisa ditarik kesimpulannya. Dalam pengolahan dari data menjadi informasi itu menggunakan teknik analisis data dimana kesimpulan informasi yang diperoleh tersebut dikemas agar bisa dipahami dan mudah dimenegrti juga memberikan manfaat dalam menemukan

solusi. Selanjutnya dianalisis dan dilakukan dengan pembahasan sebagai penarikan kesimpulan dan saran dari hasil penelitian.

3.2 Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Lokasi utama dalam penelitian ini akan dilaksanakan di PT.INTI (Persero) Jl. Moh. Toha No. 77 Cigereleng Kec. Regol, Kota Bandung, Jawa Barat 40253. Lokasi kedua di kantor DitTekIndhan Ditjen Potensi Pertahanan Jl. Tanah Abang no.8 Jakarta Pusat.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan dalam kurun waktu 6 bulan yang diawali dari bulan Agustus 2020 hingga Januari 2021, maka penelitian ini akan disusun berdasarkan rencana jadwal penelitian sebagai berikut :

Table 3.1. Pelaksanaan Penelitian

No.	Kegiatan penelitian	2020					2021
		Agst	Sept	Okto	Nov	Des	Jan
1.	Riset Literatur						
	Perijinan Riset						
	Merumuskan Masalah						
	Penyusunan dan Uji Proposal						
2.	Riset Lapangan						
	Analisis Data						
	Penyajian Hasil Analisis						
3.	Penyusunan Hasil Penelitian dan Kesimpulan						
	Sidang Tesis						
	Mengurus Administrasi Tesis						

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Dalam melakukan penelitian ini data yang diperlukan merupakan data primer dan sekunder. Dimana data primer dalam penelitian ini dapat diperoleh pada saat penelitian di lapangan baik secara langsung dari pengamatan peneliti atau hasil dari wawancara secara langsung dengan narasumber yang kompeten dibidang yang sesuai dengan data yang dibutuhkan dalam penelitian. Sedangkan data sekunder merupakan data yang dapat diperoleh melalui observasi dan dokumentasi atau studi literatur secara tertulis resmi yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan khususnya mengenai manajemen talenta tenaga kerja dalam rangka memenuhi alpa Hankam. Peneliti dalam melakukan pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan studi literatur, wawancara, observasi dan dokumentasi

3.3.1 Studi Literatur

Peneliti menggunakan studi literatur dan penelusuran data online sebagai perbandingan data dari hasil temuan yang ditemukan. Serta dilengkapi dengan buku, jurnal, skripsi, tesis, disertasi, artikel dan sebagainya yang membahas mengenai manajemen talenta. Sehingga mampu menunjang data yang dihasilkan dalam penelitian ini.

3.3.2 Wawancara

Wawancara digunakan untuk menemukan data dari partisipan yang terlibat dalam bahasan manajemen talenta PT. INTI (Persero). Dengan demikian peneliti mengutamakan kemampuan sosialnya dalam proses wawancara untuk mendapatkan data yang lengkap dan mendalam. Hal tersebut sejalan dengan pendapat dari Bungin (2012:11) yang menyatakan bahwa dalam melakukan wawancara mendalam pada suatu aktivitas masyarakat membutuhkan peran aktif dari pewawancara agar wawancara dapat dilaksanakan dan berjalan dengan baik. Peran pewawancara terutama dalam mengendalikan wawancara. Jika

wawancara dilakukan secara tersamar, maka peran pewawancara juga selain melakukan dan menjaga penyamaran juga harus melakukan peliputan terhadap semua proses wawancara. Pada proses wawancara peneliti akan melakukan wawancara dengan partisipan yang memiliki keahlian sesuai dengan bahasan yang diteliti mengenai manajemen talenta.

3.3.3 Observasi

Dalam melakukan observasi, panca indera peneliti harus jeli dalam melihat, mendengar, merasakan kondisi saat proses penelitian, karena penelitian kualitatif berdasarkan studi deskriptif ini perlu menggambarkan suatu hal melalui kata-kata. Pada saat melakukan observasi dengan melakukan suatu pengamatan sebuah obyek yang akan diteliti di PT. INTI (Persero) terkait manajemen talenta, maka penelitian ini peneliti akan meninjau dari berbagai sudut baik meninjau langsung, via media ataupun lainnya yang mendukung pengerjaan sistem yang dilakukan manajemen talenta di perusahaan.

3.3.4 Dokumentasi

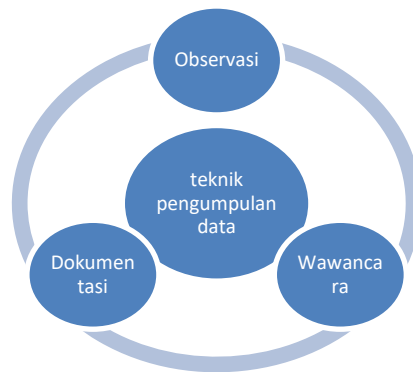
Dokumentasi merupakan teknik pengumpulan data berupa dokumen-dokumen seperti gambar, video atau rekaman. Hasil pengumpulan data akan lebih kredibel atau dapat dipercaya dengan menggunakan dokumentasi. Peneliti menggunakan dokumentasi pada penelitian ini sebagai penguatan dalam menghimpun data manajemen talenta di PT. INTI (Persero) sebagai bukti dari apa yang didapatkan seperti pada saat mewawancarai berbagai pihak yang terlibat lalu didokumentasikan dengan menggunakan foto atau vide pada saat proses wawancara atau observasi. Sehingga data yang dikumpulkan akan lebih akurat dan dapat dipertanggung jawabkan.

3.4 Pemeriksaan Keabsahan Data

Menguji kebenaran data sangat penting dalam sebuah penelitian, karena untuk melihat apakah hasil dari penelitian tersebut dilaksanakan dengan benar dan layak atau tidak. Maka dari itu, peneliti menguji keabsahan data yang telah didapatkan yaitu dengan cara yang dikemukakan oleh Moleong (dalam Bungin, 2012: 262) yang terdiri dari “Perpanjangan pengamatan, meningkatkan pengamatan, triangulasi, analisis kasus negatif, menggunakan bahan referensi dan mengadakan *membercheck*”.

3.4.1 Triangulasi

Triangulasi merupakan teknik paling akhir yang digunakan peneliti dalam menggali data dilapangan. Teknik ini merupakan teknik gabungan dari ketiga teknik sebelumnya yakni observasi, wawancara, dan dokumentasi. Teknik ini berfungsi untuk menguji kredibilitas suatu data yang telah ditemukan sebelumnya oleh peneliti. triangulasi adalah teknik pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara dan berbagai waktu (Moleong. 2013: 178). Triangulasi ini dilakukan untuk melakukan pengecekan terhadap penggunaan metode pengumpulan data, apakah informasi yang didapat dengan metode interview sama dengan metode observasi, atau apakah hasil observasi sesuai dengan informasi yang diberikan ketika di-interview. Begitu pula teknik yang dilakukan untuk menguji sumber data, apakah sumber data ketika di-interview dan diobservasi akan memberikan informasi yang sama atau berbeda. Apabila berbeda maka peneliti harus dapat menjelaskan perbedaan itu, tujuannya adalah untuk mencari kesamaan data dengan metode yang berbeda Moleong (dalam Bungin, 2012: 265) seperti berikut :



Gambar 3.1 Triangulasi

Sumber: Bungin (2012)

Maka dalam triangulasi ini peneliti mencermati dalam mencari kesamaan jawaban dan perbedaan jawaban pada saat melakukan pengumpulan data mengenai manajemen talenta untuk menarik kesimpulan jawaban yang sama sesuai dengan fakta.

3.4.2 Membercheck atau Pengecekan

Setelah mendapatkan data yang dibutuhkan peneliti dari hasil wawancara dengan partisipan, maka peneliti melakukan *membercheck* terhadap pernyataan partisipan atas pendapat yang sudah diberikan kepada peneliti. Peneliti menyebutkan garis besar apa yang ditulis dan dipahami peneliti atas pernyataan partisipan mengenai manajemen talenta untuk meminimalisir kesalahpahaman serta menambahkan data jika ada kekurangan.

3.5. Subyek dan Obyek Penelitian

3.5.1. Subyek Penelitian

Penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, dianggap paling tahu atau penguasa, sehingga memudahkan peneliti untuk menjelajahi obyek atau situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2011:

218-219). Subyek penelitian di dalam penelitian ini adalah pihak-pihak yang memiliki keahlian dan/atau tanggung jawab di posisi yang berkaitan dengan manajemen talenta :

- a. Kepala Divisi manajemen SDM PT. INTI (Persero)
- b. Kepala Divisi hukum, kualitas, manajemen resiko dan tata kelola PT. INTI (Persero)
- c. Kepala Divisi Pemasaran dan Penjualan PT. INTI (Persero)
- d. Kepala divisi perencanaan Strategis dan pengembangan usaha PT. INTI (Persero)
- e. Kepala Divisi Perencanaan, Pengendalian Produksi dan Layanan Terkelola PT. INTI (Persero)
- f. Kepala Divisi Manajemen Proyek dan Jaminan Kualitas PT. INTI (Persero)
- g. Tenaga kerja PT. INTI (Persero)
- h. Dirtekindhan Ditjen Potesi Pertahanan Kementrian Pertahanan
- i. Akademisi Dosen Universitas Pertahanan

1.5.2. Obyek Penelitian

Obyek Penelitian dalam penelitian ini adalah manajemen talenta tenaga kerja di PT.INTI (Persero) dalam rangka pemenuhan alpahankam yang bersangkutan terutama dalam bidang pengembangan tenaga kerja dengan memperhatikan unsur-unsur manajemen talenta yang ada di PT. INTI (Persero). Unsur-unsur tersebut adalah tahap seleksi, pelatihan dan bimbingan, penempatan kerja, pengembangan keahlian, evaluasi, penilaian, dan lainnya yang terdapat dalam proses manajemen talenta dan model manajemen talenta. Sebagai parameter yang akan menunjang penelitian ini dihubungkan dengan dukungan elemen model manajemen talenta yang baik.

3.6 Teknik Analisis Data

Analisis data dilakukan dari awal penelitian hingga akhir penelitian. Aktivitas dalam analisis data, yaitu data *reduction*, data *display* dan data *conclusion drawing/verification*. Analisis data merupakan proses berkelanjutan yang membutuhkan refleksi terus menerus terhadap data, mengajukan pernyataan analitis dan menulis catatan singkat sepanjang penelitian (Creswell, 2010: 274). Maksudnya, analisis data kualitatif ini melihat proses pengumpulan data, interpretasi dan juga pelaporan hasil secara serentak dan bersama-sama. Ketika wawancara berlangsung dengan pihak yang terlibat pada penelitian ini, peneliti melakukan analisis terhadap data-data yang baru saja diperoleh dari hasil wawancara.

Kesalahan dalam menangkap informasi dalam partisipan itu bisa terjadi dikarenakan salah dalam menyampaikan pertanyaan yang terjadi karena kesalahpahaman maka diperlukan beberapa kali melakukan wawancara dan melakukan analisis data setiap tahapnya untuk menguji kebenaran hasil wawancara yang sebelumnya untuk ditarik kesimpulan. Peneliti juga harus memahami beberapa cara dengan menentukan ditahap mana peneliti menganalisis kembali data mengenai alur penceritaan, latar atau tempat sampai pada titik jenuh hasil wawancara ditemukan dari partisipan melalui wawancara mendalam mengenai manajemen talenta di PT. INTI (Persero).

3.6.1. Reduksi Data

Data reduksi adalah suatu bentuk analisis yang menajamkan, pergolongan, mengarahkan, membuang data yang tidak perlu dan mengorganisasi data dengan cara sedemikian rupa sehingga simpulan *final* dapat ditarik dan diverifikasi (Miles dan Huberman, 2007: 43). Mengartikan bahwa reduksi data ini merupakan proses analisis yang berperan untuk menajamkan, menggolongkan, mengarahkan model manajemen talenta PT. INTI (Persero) dalam pemenuhan alphanakam

difokuskan untuk memperoleh pemahaman terhadap data yang terkumpul hasil dari wawancara yang dituangkan dalam catatan. Sehingga digiring mampu dianalisis dan disesuaikan dengan model manajemen talenta yang lebih baik untuk PT. INTI (Persero).

3.6.2. Penyajian Data

Penyajian data atau *display* dilakukan setelah melakukan reduksi data. Penyajian data akan memudahkan kita untuk melanjutkan ketahap berikutnya (Creswell, 2010:274). Penyajian data merupakan sekumpulan informasi yang tersusun yang memberikan gambaran bagaimana harusnya model manajemen talenta PT. INTI (PERSERO) yang baik dan cocok secara menyeluruh, terperinci dengan mencari pola hubungannya dengan Dirtekindhan dan dosen Industri Pertahanan guna menyelaraskan dan menemukan solusi terbaik dari hasil penelitian.

3.6.3. Conclusion/verification

Conclusion drawing verification merupakan upaya untuk mencari arti, makna, penjelasan yang dilakukan terhadap data-data yang telah dianalisis dengan mencari hal-hal penting, apakah kesimpulan awal sama dengan kesimpulan akhir atau dapat berubah, maka data tersebut dapat ditarik kesimpulan akhir (Creswell, 2010: 274). Penelitian ini harus dapat disimpulkan bahwa penelitian yang dilakukan mengenai manajemen talenta tenaga kerja PT. INTI (PERSERO) dalam rangka pemenuhan alphanakam, harus sesuai dengan tujuan penelitian yang sudah dibuat sebelumnya. Dimulai dari gagasan awal penelitian terhadap permasalahan yang sudah diuraikan hingga tingkat terakhir yang dilakukan dalam penelitian ini, maka hasil akhirnya itu dapat dipertanggung jawabkan dan mencapai hasil yang memuaskan dengan kesimpulan memberikan solusi dan manfaat dengan menjawab semua rumusan masalah. Maka peneltiian ini harus juga diawali dengan sebuah kejujuran dalam melaksanakan dan mengerjakan penelitian ini.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

4.1.1 Nama dan Alamat Perusahaan

PT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (Persero) dikenal dengan singkatan PT. INTI yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara tergabung pada Industri pertahanan. PT. INTI berkantor pusat di Bandung Berikut alamat PT. INTI :

Kantor Pusat dan Fasilitas Produksi

Nama : PT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)

Alamat : Jl. Moch Toha No. 77 Bandung, Jawa Barat 40253

E-mail : info@inti.co.id

Website : <https://www.inti.co.id/>

Telepon : (+ 62-22) 5201501 dan (022) 5206510

Fax : (+ 62-22) 5202444



Revitalisasi Pabrik Palasari

Gambar 4.1 Layout Kantor Pusat PT. INTI

Sumber : PT. INTI (2020)

Kantor Cabang

Gedung : Wisma Aldiron Lantai 2 suite 206

Alamat : Jl. Jend. Gatot Subroto Kav. 72 Jakarta 12780

Telepon : (+ 62-22) 5201501 ext. 5.000

Namun untuk seluruh kegiatan operasional Kantor Cabang Jakarta PT INTI (Persero) per Senin, 11 Februari 2019, telah dipindahkan ke lokasi yang baru. Yaitu ke Kantor Cabang Lokasi Baru yang lokasinya :

Gedung : Menara MTH, Lantai 7 Suite 706-707

Alamat : Jl. Let. Jend. M.T. Haryono, Kav.23 Jakarta Selatan

Telepon : (+62-21) 22833799

4.1.2 Sejarah Perusahaan

PT. INTI (Persero) ada dalam naungan Badan pengelola Industri Strategis (BPIS) yang kemudian dikukuhkan dalam keputusan presiden (Keppres) nomor 44 Tahun 1989 tentang badan pengelola industri strategis dengan tujuan agar lebih kompetitif di pasar global. Namun sepeka terjang industri strategis dalam melalui pengembangan pada setiap industrinya tidak begitu kondusif akibat krisis moneter pada tahun 1997-1998 juga mengalami tekanan dari *international monetary fund* (IMF) maka melalui peraturan pemerintah (PP) nomor 35 tahun 1998 tentang penyertaan modal Negara republic ndonesia untuk pendirian perusahaan perseroan (persero) di bidang industri maka industri strategis itu dilebur dalam *holding company*. Kemudian dibubarkan kembali pada tahun 2002.

Pada tahun 2005 pemerintah departemen pertahanan mencoba berusaha untuk merancang dalam membentuk dan membangkitkan kembali industri strategis nasional yang pada akhirnya terbentuk industri pertahanan. langkah pemerintah ini memiliki tujuan dalam mengurangi ketergantungan pasokan alpalhankam dari luar negeri. Dikukuhkan dalam peraturan presiden nomor 42 tahun 2010 yang membentuk Komite

kebijakan Industri Pertahanan (KKIP) yang diperkuat dalam Undang-Undang nomor 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan. Perjalanan perkembangan PT. INTI (Persero) tergabungnya dalam industri pertahanan yang memiliki perjuangan yang begitu panjang untuk tetap memberikan kontribusi ditengah-tengah ancaman, gangguan, hambatan dan tantangan yang ada dari dulu hingga saat ini. Berikut kontribusi PT. INTI (Persero) dalam pengembangan perusahaan yang tercatat dalam sejarah PT. INTI (Persero):

PT. INTI (Persero) resmi berdiri pada 30 Desember 1974. Bidang usaha PT INTI (Persero) meliputi produk-produk radio sonde, radio *High Frequency (HF)*, radio *Very High Frequency (VHF)*, pesawat telepon, dan stasiun bumi untuk Sistem Komunikasi Satelit Domestik (SKSD) Palapa. Produk stasiun bumi yang disebut terakhir ini mencatatkan sejarah dalam perkembangan PT INTI (Persero) dengan memberikan kontribusi pada prestasi penjualan tertinggi di periode ini, yaitu sebesar Rp 24,3 milyar di 1981. Fasilitas produksi yang dimiliki PT INTI (Persero) pada periode ini antara lain:

- a. Pabrik Perakitan Telepon;
- b. Pabrik Perakitan Peralatan Transmisi;
- c. Pabrik Mekanik dan Plastik;
- d. Laboratorium *Software* Komunikasi Data (PACKSATNET) bekerja sama dengan Logitech.

Kerjasama teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain dengan Siemens AG, BTM, PRX, JRC. Pada era tersebut produk Pesawat Telepon Umum Koin (PTUK) PT INTI (Persero) menjadi standar Perum Telekomunikasi (sekarang Telkom). Pengembangan ini berlangsung hingga pada tahun 1984.

Pada awal tahun 1985, diawali oleh rencana pemerintah untuk melakukan digitalisasi infrastruktur telekomunikasi di Indonesia dan menunjuk PT INTI (Persero) sebagai pemasok tunggal Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) yang dilaksanakan berdasarkan *Technical and Business Cooperation Agreement* (TBCA) dengan Siemens AG. Fasilitas produksi terbaru yang dimiliki PT INTI (Persero) pada masa ini, di samping fasilitas-fasilitas yang sudah ada sebelumnya, antara lain Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi *Through Hole Technology* (THT).

Pabrik STDI berkapasitas 150.000 Satuan Sambungan Telepon (SST) ini dibangun pada tahun 1984. Produksi pertamanya sebesar 10.000 SST diluncurkan pada tahun 1985. Di kemudian hari kemampuan pabrik ini dilengkapi juga dengan teknologi produksi *Surface Mounting Technology* (SMT). Produk STDI ini berkontribusi sangat signifikan bagi pertumbuhan penjualan dan laba PT INTI (Persero). Walaupun pada tahun 1990 pemerintah membuka persaingan dengan mengizinkan dua pemasok sentral digital lainnya, yaitu AT&T dan NEC.

Namun, sampai dengan tahun 1998 PT INTI (Persero) masih tetap menjadi market leader dalam hal pangsa pasar infrastruktur telekomunikasi, yaitu sebesar 60% dari total pasar nasional. Dengan memanfaatkan fasilitas pabrik ini pula, ruang lingkup produk PT INTI (Persero) dilengkapi oleh *Pulse Code Modulation* (PCM), *Private Automatic Branch Exchange* (PABX), dan pesawat telepon meja INTI 111 yang semuanya merupakan produk lisensi dari Siemens AG. Di samping itu, PT INTI (Persero) juga memproduksi perangkat-perangkat hasil pengembangan sendiri seperti Stasiun Bumi Kecil (SBK), *High Frequency* (HF) Radio, *Digital Microwave Radio* (DMR), Sistem Telepon Kendaraan Bergerak (STKB), Pesawat Telepon Umum *Coin Box*, dan Pesawat Telepon Umum Swalayan (PTUS). Sejak tahun 1989, produk PT INTI (Persero) dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- a. Produk Sentral
- b. Produk Transmisi
- c. Produk Terminal (*Customer Premises Equipment/CPE*)

Kerjasama teknologi yang pernah dilakukan pada periode ini antara lain:

- a. Bidang sentral dengan Siemens AG;
- b. Bidang transmisi dengan Japan Radio *Company*;
- c. Bidang CPE dengan Siemens AG, BTM, Tamura, Syapura, dan Tatung TEL.

Dari ketiga kategori produk tersebut, produk yang memberikan kontribusi terbesar dalam penjualan PT INTI (Persero) adalah produk sentral.

Pada era ini, PT INTI (Persero) memiliki reputasi dan prestasi yang signifikan, yaitu:

- a. Menjadi pionir dalam proses digitalisasi sistem dan jaringan telekomunikasi di Indonesia;
- b. Bersama Telkom telah berhasil dalam proyek otomatisasi telepon di seluruh ibu kota kabupaten dan ibu kota kecamatan di seluruh wilayah Indonesia.

Pada periode ini, tepatnya pada 1988, berdasarkan KEPMEN 036/M-PBUMN/1988, PT INTI (Persero) masuk ke dalam Industri Strategis. Bisnis terbesar pada periode ini adalah STDI. Pada periode ini PT INTI (Persero) berhasil mengembangkan produk SBK 3 Kanal dan Sentral Telepon Digital Indonesia Kecil (STDI-K). Pada akhir TBCA dengan Siemens AG, PT INTI (Persero) menetapkan posisinya sebagai penyedia solusi teknik, terutama sebagai integrator sistem untuk pengembangan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia, termasuk

pengembangan infrastruktur telekomunikasi seluler. Tidak kurang dari 2000 BTS telah dibangun oleh PT INTI (Persero) di seluruh Indonesia. Di era ini, kerja sama teknologi tidak lagi terkonsentrasi pada Siemens, tetapi dilakukan secara seimbang (multi-prinsipal) dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia. Aktivitas manufaktur tidak lagi ditangani oleh PT INTI (Persero), tetapi melalui spin-off dengan mendirikan anak perusahaan dan perusahaan patungan, seperti:

- a. Sektor CPE, membentuk anak perusahaan bernama PT INTI Pisma Internasional dengan Jitech International, yang berlokasi di Cileungsi, Bogor;
- b. Sektor mekanika dan plastik, membentuk usaha patungan dengan PT Pindad (Persero) bernama PT INTI Pindad Mitra Sejati, yang berbasis di Bandung, yang secara resmi didirikan pada Juli 2004;
- c. Sektor *switching*, akses dan transmisi, memelopori kerjasama dengan beberapa perusahaan multinasional seperti Sagem, Motorola, Alcatel, Ericsson, dan Samsung.

Bisnis terbesar dalam periode ini adalah *Code Division Multiple Access* (CDMA), *Regional Metro Junction* (RMJ), jaringan akses serat optik serta Out Site Plant (OSP), tautan microwave digital, konstruksi menara secara nasional, mekanik sipil dan listrik juga sebagai catu daya, dan juga cakupan dalam ruangan. Pada periode ini, PT INTI (Persero) juga merevitalisasi bisnis manufakturnya untuk mengakomodasi keberlanjutan perusahaan dan menstabilkan untuk memasuki bisnis solusi teknik, integrator sistem, pengembangan produk asli, dan manajemen kursi. Tidak hanya di sektor Teknologi Informasi dan Komunikasi (TIK), PT INTI (Persero) memperluas portofolionya menjadi *Manufacture and Assembly*, *Managed Service*, *Digital Service*, dan *System Integrator*.

Pada tahun 2020 hingga 2025, PT INTI (Persero) memperkuat posisinya untuk fokus pada lini bisnis di bidang *Manufacture and Assembly, Managed Service, Digital Service dan System Integrator*. Untuk mendukung bisnisnya, PT INTI (Persero) juga mengoperasikan INTI Smart Industrial Park, fasilitas produksi seluas delapan hektar di Jalan Moch Toha No 225 yang memproduksi perangkat telekomunikasi dan elektronik.

4.1.3 Logo Perusahaan

PT. INTI memiliki logo bernuansa biru seperti berikut :



Gambar 4.2 Logo PT. INTI

Sumber : PT. INTI (2020)

4.1.4 Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan

Visi, Misi dan Nilai-nilai yang dimiliki oleh PT. INTI antara lain adalah sebagai berikut:

a. VISI

Menjadi produsen smart product terbaik disektor telekomunikasi di Indonesia

b. MISI

Perwujudan visi perusahaan yang dikorbankan di atas akan tercapai melalui upaya- upaya yang terkandung dalam misi Perusahaan sebagai berikut:

- 1) Meningkatkan nilai pemangku kepentingan;
- 2) Menciptakan solusi produk yang cerdas dan inovatif yang sesuai dengan kebutuhan pasar dan mampu menyelesaikan

permasalahan pelanggan dengan efektif dan efisien, serta memaksimalkan kandungan TKDN;

- 3) Meningkatkan *keunggulan operasional bisnis* perusahaan melalui pengembangan kompetensi Sumber Daya Manusia;
- 4) Menjadi mitra pemerintah dan sinergi sesama BUMN dalam mendorong pertumbuhan ekonomi.

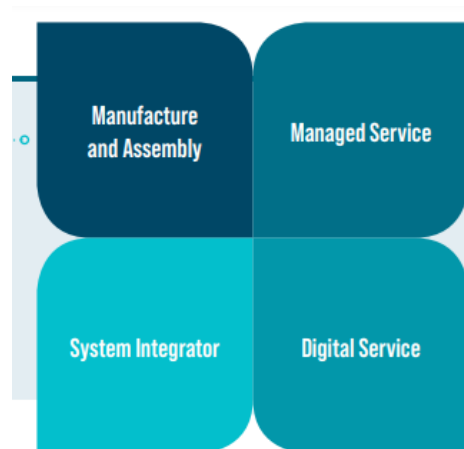
c. Nilai-Nilai Perusahaan

Nilai-nilai perusahaan yang diimplementasikan oleh PT. INTI berkaitan dengan budaya perusahaan yang mengiblat pada BUMN dengan mengangkat AKHLAK dengan pengertian seperti berikut :

- 1) Amanah;
- 2) Kompetensi;
- 3) Harmonis;
- 4) Loyal;
- 5) Adaptif;
- 6) Kolaborasi.

4.1.5 Produk Perusahaan

Untuk mencapai maksud dan tujuan tersebut, PT INTI (Persero) melaksanakan usaha-usaha sebagai berikut:



Gambar 4.3 Bidang Usaha PT. INTI

Sumber : PT. INTI, 2020

Fokus pada proses produksi atau konversi bahan baku, bahan setengah jadi, komponen, atau bagian lain menjadi barang jadi dengan nilai tambah yang memenuhi spesifikasi standar. PT INTI (Persero) menjalankan lini bisnis ini dengan membuat Kabel Serat Optik, *Smart Energy Devices*, dan Tabung *Liquid Petroleum Gas (LPG) Composite*. Perusahaan juga merakit perangkat cerdas untuk lini produk *Broadband* dan *Smart Energy*, kartu cerdas, dan *genuine product*.



Gambar 4.4 Manufactur & Assembly

Sumber : PT. INTI, 2020

Fokus pada penyediaan infrastruktur dengan instalasi, manajemen, dan pemeliharaan. Layanan ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi perusahaan konsumen dengan menekan pembiayaan sejumlah besar kebutuhan perusahaan, serta mengubah

belanja modal menjadi biaya operasional. Layanan ini memungkinkan manajemen perusahaan untuk mendapatkan analisis yang akurat tentang proses bisnis yang ada dan fokus pada perancangan strategi bisnis perusahaan sebaik mungkin. PT INTI (Persero) menjalankan lini bisnis ini dengan menyediakan layanan *Maintenance, Repair, Seat Management, Spare Part Management, dan Share Services Operation*.



Gambar 4.5 *Managed Service*

Sumber : PT. INTI, 2020

Fokus pada penyediaan produk dan layanan berdasarkan inovasi layanan digital untuk menjawab kebutuhan bisnis untuk memudahkan otomatisasi dalam organisasi perusahaan konsumen. Solusi ini dikirimkan melalui internet atau jaringan elektronik, terotomatisasi dan hanya membutuhkan sedikit intervensi manusia. PT INTI (Persero) menjalankan lini bisnis ini dengan menyediakan *Business to Business Commerce SIPLah, Smart Hospital Management System, Big Data Analytic, Internet of Things, Cyber Defence, dan Sistem Pemerintahan Berbasis Elektronik*.



Gambar 4.6 Digital Service

Sumber : PT. INTI, 2020

Fokus pada pemenuhan perangkat keras, perangkat lunak, dan solusi jaringan untuk perusahaan konsumen, mengkhususkan diri dalam menyatukan subsistem komponen menjadi satu, serta memastikan bahwa subsistem tersebut berfungsi secara terintegrasi. System Integrator umumnya bekerja di sekitar solusi perangkat lunak yang dibangun sebelumnya dan dapat diintegrasikan dalam organisasi dengan kustomisasi minimal, mengatur siklus hidup pengembangan ke operasi, dari solusi yang kompleks. PT. INTI (Persero) menjalankan lini bisnis ini dengan menyediakan Penyebaran Serat Optik seperti *Out Site Plan* atau *Fiber to the Home*, Pengembangan Penerangan Jalan Umum dan Pembangkit Listrik Tenaga Surya, dan *Automatic Dependent Surveillance-Broadcast (ADS-B)*.

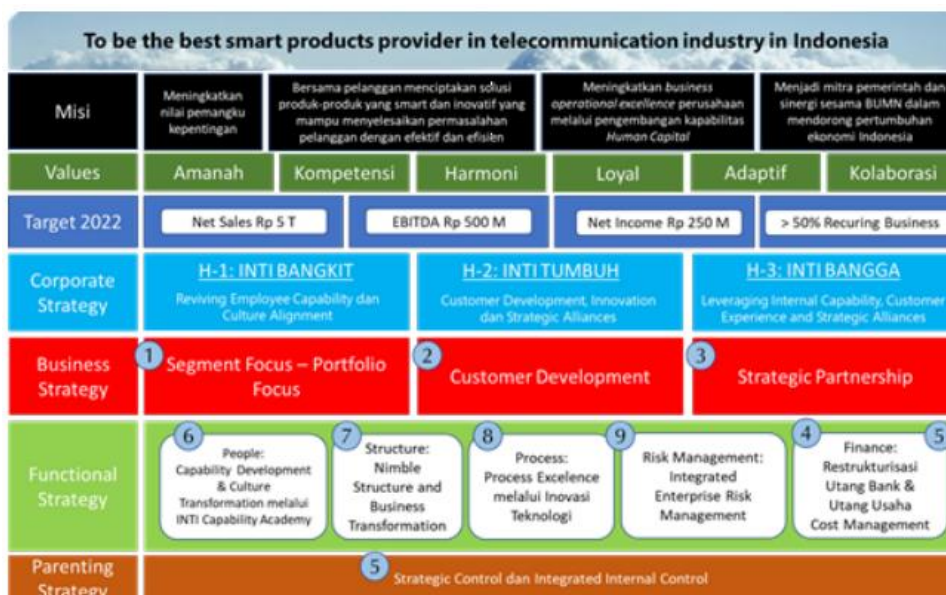


Gambar 4.7 System Integrator

Sumber : PT. INTI, 2020

4.1.6 Strategi Perusahaan

Strategi Perseroan dalam jangka panjang guna mencapai target kinerja yang berkelanjutan dijabarkan dalam RJPP 2020-2024, Perseroan dengan rumusan sebagai berikut:



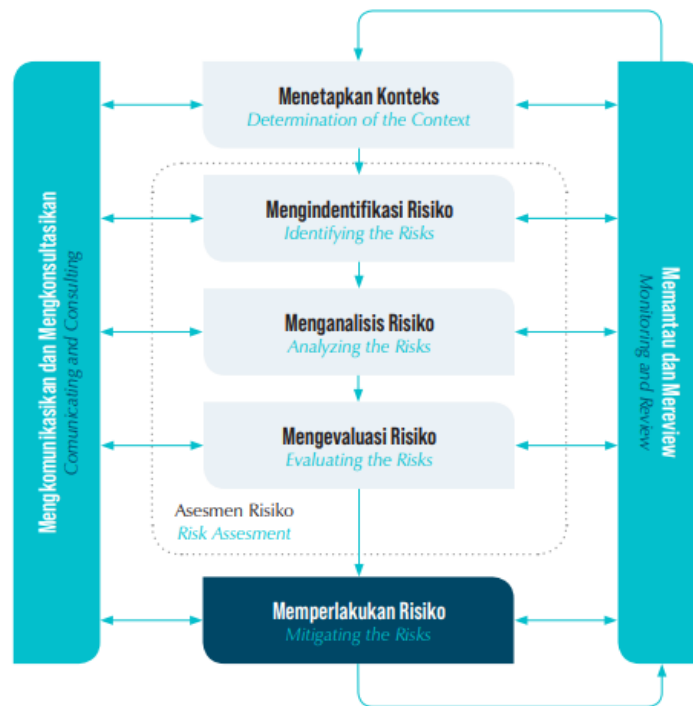
Gambar 4.8 Strategi Perseroan

Sumber: PT. INTI (2020)

4.1.7 Penjaminan Mutu dan Manajemen Risiko Perusahaan

Kerangka kerja pengendalian risiko sekaligus merupakan bagian dari kerangka kerja *Good Corporate Governance* yang lebih luas, menjadi pedoman bagi seluruh Pemangku Kepentingan dalam menerapkan pengelolaan risiko di Perseroan. Dibangun dengan maksud menekan setiap dampak risiko sampai tingkat serendah mungkin sehingga setiap pengambilan keputusan dalam kegiatan operasional dan usaha dapat mengarah pada pencapaian tujuan bisnis Perseroan.

Kebijakan Pengelolaan Risiko Penerapan pengelolaan risiko telah dilakukan secara formal sejak diterbitkannya Keputusan Direksi yang mengatur tentang Pedoman Umum Manajemen Risiko pada tanggal 31 Maret 2005 dan dilengkapi dengan Keputusan Direksi yang mengatur Kebijakan Operasional dan Panduan Manajemen Risiko yang diterbitkan pada tanggal 12 Oktober 2005. Kebijakan dan pedoman pengelolaan risiko senantiasa diperbaharui untuk penyempurnaan dengan menyesuaikan pada perubahan lingkungan internal dan eksternal Perseroan. Mengacu kepada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara Nomor: PER-01/MBU/2011 Tanggal 01 Agustus 2011 Tentang Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik pada Badan Usaha Milik Negara, maka sejak tahun 2014 Perseroan mengubah komite pengelolaan risiko menjadi sebuah struktur yang lebih permanen dalam struktur organisasi Perseroan. Kerangka Kerja Pengelolaan Risiko Kerangka kerja pengelolaan risiko Perseroan dibangun dengan berlandaskan ISO 31000:2009 tentang Risk Management-Principles and Guidelines. Penerapan kerangka kerja ini dilaksanakan secara bertahap dan berkelanjutan dengan disertai oleh pembangunan budaya sadar risiko yang dintegrasikan sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari Budaya Perseroan, yaitu integrity, network, trust and teamwork, dan innovative.



Gambar 4.9 Kerangka Kerja

Sumber : PT. INTI (2020)

Secara umum kerangka kerja pengelolaan risiko Perseroan mencakup:

- a. Penetapan Konteks, yaitu penetapan ruang lingkup pengelolaan risiko yang akan dilakukan;
- b. Penilaian Risiko, terdiri dari kegiatan:
 - 1) Identifikasi Risiko, yaitu proses mengenali peristiwa atau kejadian yang memiliki kemungkinan terjadi dan berakibat mengganggu atau merugikan dengan mempertimbangkan aspek internal maupun eksternal serta memperhatikan sumber potensi risiko. Hasil proses ini adalah Daftar Risiko;
 - 2) Analisis Risiko, yaitu proses menentukan tingkat kemungkinan/frekuensi dan tingkat akibat/ konsekuensi dari suatu risiko. Hasil proses ini adalah Tingkat Risiko;

- 3) Evaluasi Risiko, yaitu proses perbandingan antara tingkat risiko terhadap selera risiko untuk memutuskan apakah menerima risiko atau tidak.
- c. Perlakuan Risiko, yaitu proses untuk menentukan bagaimana risiko dimitigasi;
- d. Pemantauan dan Review, yaitu proses pemantauan risiko, pengevaluasian risiko dan pelaksanaan mitigasinya, serta pengungkapan risiko;
- e. Konsultasi dan komunikasi yang dilakukan secara kontinyu dengan Stakeholder untuk tindak lanjut dari hasil Manajemen Risiko yang dilakukan.

Penerapan Pengelolaan Risiko Implementasi assesmen dan mitigasi risiko telah dijalankan di masing masing SBU dan Divisi, dibuktikan dengan pengiriman hasil mitigasi yang dilakukan ke Bagian *Quality & Risk Management*. Dari hasil *monitoring* dan *review* yang dilakukan terhadap kegiatan asesmen Manajemen Risiko, baik terhadap SBU maupun Divisi menunjukkan bahwa terdapat beberapa profil risiko yang level risikonya turun maupun naik. Mitigasi telah dilakukan sesuai dengan waktu yang ditentukan. Hasil mitigasi yang telah dilaporkan ke Bagian *Quality & Risk Management* akan di-review dan dimonitoring. Terdapat beberapa proyek yang telah selesai pekerjaannya dan beberapa proyek baru. Implementasi manajemen risiko terhadap proyek baru sedang dilaksanakan. Teknik yang digunakan dalam mengidentifikasi Risiko adalah sebagai berikut:

- a. *Review* dokumen;
- b. Curah pendapat;
- c. *Workshop* yang difasilitasi;
- d. Diskusi dengan kelompok terpilih;
- e. Wawancara;
- f. Pengamatan (observasi);
- g. Analisis arus proses bisnis;

- h. Analisis pohon peristiwa;
- i. Diagram tulang ikan;
- j. Penggolongan model risiko bisnis.

Analisis Risiko dilakukan untuk menganalisis sumber risiko dan pemicu dampak positif dan negatifnya, Hasil Analisis Risiko akan menjadi masukan bagi Evaluasi Risiko dan untuk proses pengambilan keputusan mengenai perlakuan terhadap Risiko. Analisis dapat dilakukan secara kuantitatif atau kualitatif. Evaluasi Risiko Dilakukan untuk menentukan prioritas pengelolaan risiko dengan membandingkan tingkatan suatu risiko dengan standar atau target tingkatan risiko yang ditentukan sebelumnya, atau kriteria lain yang ditetapkan. Mitigasi Risiko Dilakukan untuk menyeleksi pilihan-pilihan yang dapat mengurangi atau meniadakan dampak serta kemungkinan terjadinya risiko. Mitigasi Risiko yang akan diberlakukan di Perusahaan adalah:

- a. Menghindari risiko yaitu membatalkan kegiatan yang menimbulkan kemungkinan terjadinya risiko;
- b. Mengurangi risiko;
- c. Mengurangi kemungkinan;
- d. Memindahkan risiko;
- e. Menerima risiko, khusus untuk risiko dengan level rendah yang membutuhkan biaya mitigasi lebih tinggi dibanding dampak risikonya;
- f. Mengeksploitasi risiko (eksploit) yaitu melakukan pengelolaan suatu Risiko dengan harapan akan mendatangkan keuntungan.

Pemantauan dan Pengkajian terus-menerus dilakukan untuk memastikan kegiatan operasional dan bisnis masih relevan terhadap rencana awal. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi likelihood dan consequence suatu outcome dapat saja berubah, Oleh karena itu pengulangan siklus proses manajemen risiko secara reguler terus

dilakukan. Tingkat risiko dan efektivitas tindakan pengendalian dipantau secara bulanan bersamaan dengan proses Asesmen Risiko dan penyampaian profil manajemen risiko untuk masing-masing divisi atau unit bisnis. Pengkajian merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dari rencana mitigasi risiko.

4.1.8 Mitra Perusahaan

PT. INTI (Persero) bersikap terbuka untuk menjalin kerjasama, dimana kerjasama ini dilaksanakan dengan tujuan untuk mendukung kegiatan produksi PT. INTI (Persero), diantaranya:

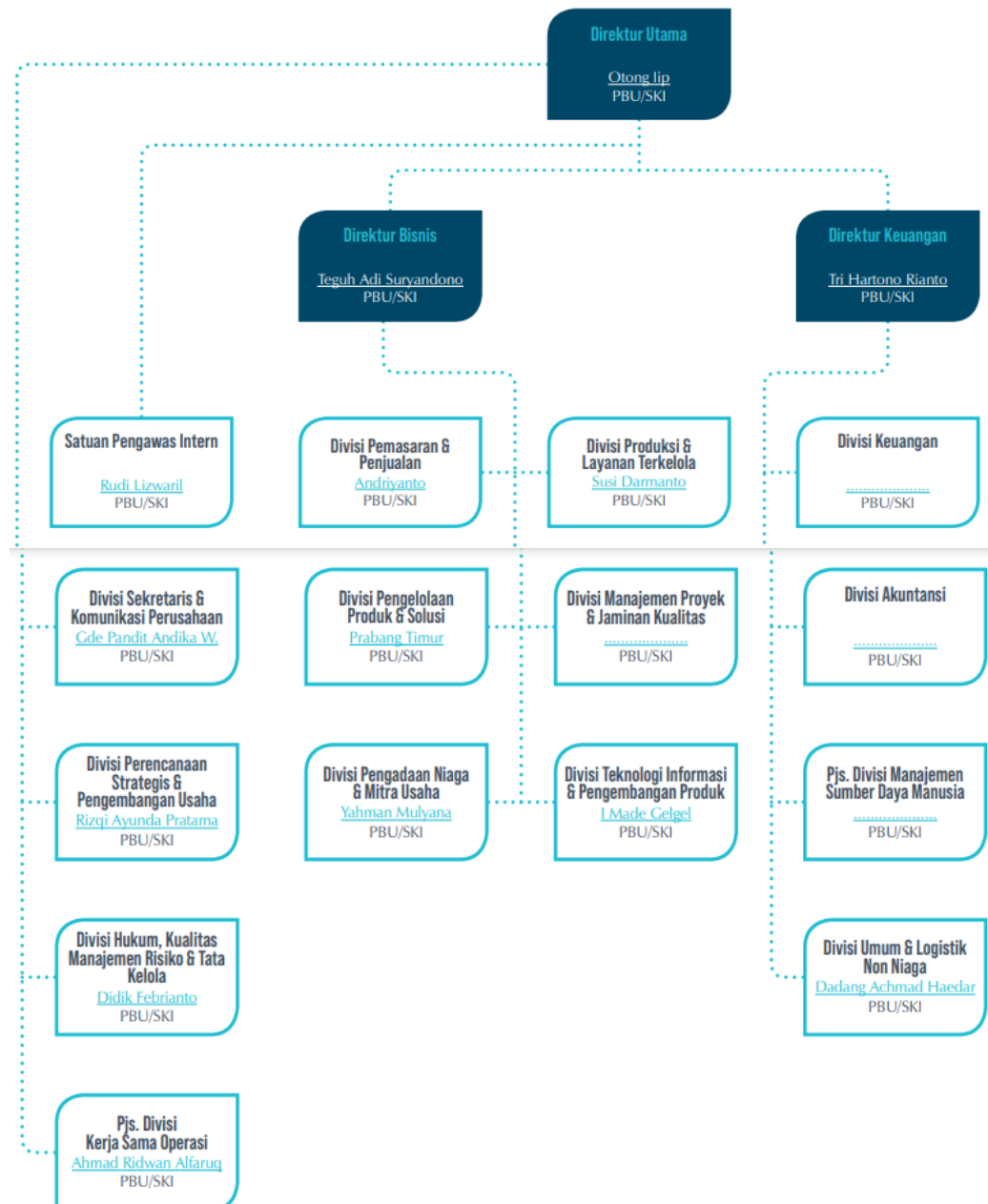


Gambar 4. 10 Mitra Bisnis

Sumber : PT. INTI (2020)

4.1.9 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur Organisasi PT. INTI adalah sebagai berikut:



Gambar 4.11 Struktur Organisasi

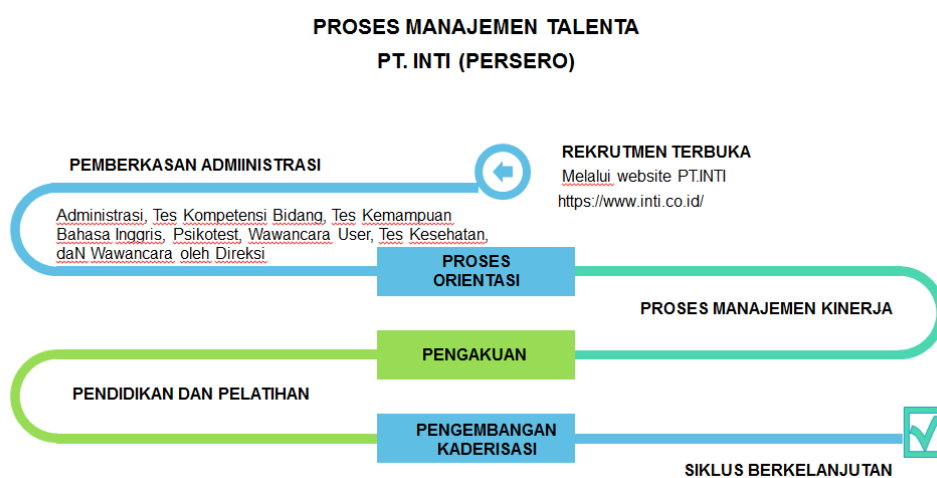
Sumber : PT. INTI (2020)

4.2 Hasil Penelitian

4.2.1 Penyelenggaraan Manajemen Talenta di PT. INTI (Persero) dalam Upaya Pemenuhan Alpalhankam

Dalam penelitian ini, terdapat dua model yang diterapkan berdasarkan hasil penelitian dilapangan, Model A Proses Manajemen Talenta dan Model B Program Manajemen Talenta. Pada Model A merupakan penyelenggaraan yang dilakukan PT. INTI (Persero) dalam upaya pemenuhan alpalhankam dan Model B merupakan manajemen talenta yang ideal bagi PT. INTI (Persero) sesuai kebutuhan untuk memproduksi alpalhankam.

Berikut hasil penelitian penyelenggaraan kerangka Model A : proses manajemen talenta PT. INTI yang berlangsung sebagai berikut :



Gambar 4.12 Model A : Proses Manajemen Talenta

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

a. Proses Perekrutan dan Seleksi

Meninjau jumlah tenaga kerja PT. INTI (Persero) terus menurun setiap tahunnya, seiring dengan waktu pensiun, upaya perseroan melakukan penyehatan, yang tercermin pada penurunan kinerja keuangan Perseroan, maka pada tahun 2019 terjadi

penurunan produktivitas dan merupakan implikasi yang disadari oleh Perseroan. Pada tahun 2020 setiap divisi banyak tenaga kerja yang resign dan digantikan dengan tenaga kerja baru namun pencatatan belum dievaluasi karena untuk pembukuan annual report dilakukan diakhir tahun menjelang awal tahun.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, penyelenggaraan dari pengadaan tenaga kerja PT. INTI (Persero) saat ini, secara garis besar sedang dalam proses pemulihan pengembangan model proses manajemen talenta kearah yang lebih baik. Berdasarkan hasil penelitian dengan 8 narasumber dari hasil wawancara di PT. INTI (Persero) pada 6 divisi yakni divisi hukum, kualitas manajemen resiko dan tata kelola, divisi pemasaran dan penjualan, divisi manajemen proyek dan jaminan kualitas, divisi perencanaan strategis dan pengembangan usaha, divisi Perencanaan, Pengendalian Produksi dan Layanan Terkelola juga diakui oleh divisi manajemen sumber daya manusia bahwa beberapa masalah dalam manajemen talenta yang sangat sulit diminimalisir mayoritas berhubungan langsung dengan tenaga kerja dalam menjalankan karirnya di PT. INTI (Persero). Dalam hal itu terdapat kesulitan menggiring tenaga kerja untuk mengembangkan karirnya.

Dasar dari penyelenggaraan manajemen talenta berdasarkan data tenaga kerja PT INTI (Persero) tercatat pada tahun 2019 jumlah tenaga kerja adalah sebesar 415 orang atau berkurang 26,8% dibanding tahun sebelumnya, yang terdiri atas tenaga kerja tetap, tenaga kerja yang dikontrak melalui perjanjian kerja sebagai berikut :

Tabel 4.1. Status Kepegawaian

Status Kepegawaian	2019			2018		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
Karyawan Tetap	298	99	397	365	120	485
Karyawan Tidak Tetap	6	3	9	53	20	73
Direksi, Dewan Komisaris, dan Staff Dewan Komisaris	7	2	9	6	3	9
Total	311	104	415	424	143	567

Sumber : Annual Report PT. INTI (2019)

Sedangkan berdasarkan usia tenaga kerja, Perseroan terus memperbanyak tenaga kerja di rentang usia di bawah usia 30 tahun, yang memiliki etos kerja tinggi, inovatif dan produktif. Hal ini juga sejalan dengan program regenerasi untuk segera melakukan *transfer of knowledge* dari tenaga kerja yang akan memasuki masa persiapan pensiun. Komposisi tenaga kerja berdasarkan usia adalah sebagai berikut :

Tabel 4.2. Komposisi Tenaga Kerja Berdasarkan Usia

Rentang Usia	2019			2018		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
21-25	4	8	12	23	19	42
26-30	35	23	58	55	37	92
31-35	35	30	65	37	28	65
36-40	14	3	17	15	1	16
41-45	2		2	7	2	9
46-50	36	7	43	69	13	82
>50	185	33	218	219	42	261
Total	311	104	415	425	142	567

Sumber : Annual Report PT. INTI (2019)

Peningkatan kompetensi tenaga kerja berdasarkan pendidikan, dimana persentase tenaga kerja dengan tingkat pendidikan D3 dan S1 meningkat dari tahun sebelumnya. Jumlah tenaga kerja berdasarkan tingkat pendidikan adalah seperti ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.3. Tingkat Pendidikan

Pendidikan	2019			2018		
	Pria	Wanita	Total	Pria	Wanita	Total
S3	3	0	3	3	0	3
S2	18	4	22	20	4	24
S1	130	66	196	164	87	251
D3	21	7	29	32	13	45
SLTA	134	26	160	202	38	240
SLTP	5	0	5	5	0	5
Total	311	103	415	426	142	568

Sumber : Annual Report PT. INTI (2019)

Komposisi tenaga kerja berdasarkan kelamin tahun 2019 terdiri dari 74,94% pegawai laki-laki dan 25,06% pegawai perempuan. Komposisi ini tidak berubah dari tahun 2018. Jumlah tenaga kerja berdasarkan jenis kelamin adalah seperti ditunjukkan pada tabel berikut.

Tabel 4.4. Jumlah Tenaga Kerja Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	2019	2018
Pria	311	425
Wanita	104	142
Total	415	567

Sumber : Annual Report PT. INTI (2019)

Perusahaan melakukan perhitungan produktivitas tenaga kerja secara berkala dengan menggunakan indikator Revenue, EBITDA dan Net Income yang salah satunya diukur melalui perhitungan rasio Revenue/Employee.

Secara khusus untuk PT. INTI (Persero) dalam pengadaan tenaga kerja bidang hankam diutamakan seperti memiliki pendidikan S1/S2/S3 dibidang *engineering*, baik itu IT, teknik elektro, dan teknik telekomunikasi, memiliki pemahaman terhadap hankam dan memiliki pengalaman pengembangan produk atau solusi yang terkait dengan kebutuhan pengembangan produk di

bidang hankam merupakan kualifikasi yang diusahakan perusahaan dilakukan selektif mungkin, karena persaingan antar perusahaan untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang termasuk pada kriteria tertentu sangat ketat karena daya tarik perusahaan juga harus kuat dimana calon tenaga kerja akan mempertimbangkan masa kerjanya dengan karir yang baik di perusahaan tertentu.

Dalam sistem rekrutmen/seleksi di PT. INTI (Persero) dilakukan berdasarkan kebutuhan rekrutasi saat itu, baik calon tenaga kerja fresh graduate, ahli, atau professional. Rekrutmen/seleksi tahap-tahap yang dilakukan masih pada standar aturan rekrutmen tenaga kerja seperti perusahaan biasanya proses seleksinya terdiri dari 7 tahap. Seluruh proses seleksi dilakukan oleh vendor. Sedangkan, untuk ahli/professional, seleksi dilakukan secara swakelola oleh Perusahaan. Berikut rangkaian proses rekrutmen atau seleksi :

1) Administrasi

Pada tahap ini pelamar diberikan fasilitas online dan juga offline namun untuk pemberitahuan lowongan pekerjaan dengan persyaratan lainnya disediakan pada website PT. INTI (Persero). Berkas yang dibutuhkan dalam persyaratan administrasi sebagai validitas surat lamaran, antara lain:

- a) Foto copy/scan ijazah dan transkrip nilai di legaliser;
- b) Foto copy/scan KTP dan KK di legaliser;
- c) Foto copy/scan SKCK di legaliser;
- d) Pas foto ukuran 4x6
- e) *Curriculum Vitae*;
- f) Surat lamaran

- g) Resume spesifikasi mengenai lowongan kerja yang dibutuhkan (jika dibutuhkan).

Persyaratan administrasi harus dilengkapi dengan baik karena jika tidak lengkap maka bisa saja gagal pada proses tahap pertama.

2) Tes Kemampuan Bidang

Dalam tahap ini pelamar akan diuji kemampuannya baik secara umum dan khusus sesuai kebutuhan perusahaan dan pengujiannya dilaksanakan secara langsung menggunakan via komputer yang sudah disediakan perusahaan. Pada saat tes kemampuan bidang pelamar dikondisikan tidak melakukan kecurangan dengan pengecekan terlebih dahulu dan tidak diperkenankan untuk membawa apapun kedalam ruangan tes.

3) Tes Kemampuan Bahasa Inggris/Asing

Pada tahap ini pelamar dites kemampuan bahasa inggris dengan minimal kemampuannya minimal 500 dan tergantung dari posisi yang dipilih pelamar dan juga kualifikasi pendidikan. dilaksanakan secara langsung.

4) Psikotes

Pada tes psikotes biasanya memberikan analog verbal test, logika algoritma, logika penalaran, pauli, draw a man, dan tes wartegg. tahap ini juga dilaksanakan secara langsung disediakan oleh perusahaan. tahap ini menguji kepribadian pelamar atau calon tenaga kerja secara psikologis.

5) Tes Kesehatan

Pada tahap ini biasanya menyerahkan bukti fisik hasil MCU, bebas tato dan narkoba dari rumah sakit resmi.

6) Wawancara User

Tahap ini cukup umum untuk pelamar atau calon tenaga kerja karena Tanya jawab yang diberikan masih seputar tes kepribadian, motivasi kerja dan alasan melamar kerja, sedikit disinggung mengenai posisi yang dilamar dan diuji mengenai keahlian dan kualitas diri.

7) Wawancara Direksi

Tahap ini adalah tahap akhir dalam tahap rekrutmen/seleksi, pada wawancara biasanya dikhususkan untuk kelayakan penempatan kerja. barulah nanti akan ada keputusan apakah diterima atau tidak.

b. Proses Orientasi

Masa orientasi di PT. INTI (Persero) dimana perkenalan diri terhadap pekerjaan yang ditempatinya dan memunculkan talenta baru terhadap divisi yang ditempati. Pada masa ini akan diberikan tutor dalam membangun kedekatan emosional antar tenaga kerja dibangun dengan baik pada saat kaderisasi mengenai pengenalan tupoksi pekerjaannya

Berkaitan dengan program divisi dalam menyambut talenta baru melalui pengenalan formal dan informal prosesnya berkesinambungan. Sejauh ini PT. INTI belum siap menjalankan program siklus tersebut dalam mengembangkan manajemen talenta. Pada tahap pengenalan proyek pemenuhan alpalhankam mayoritas pekerja yang baru bergabung 5-8 tahun terakhir kurang memahami dan tidak cukup megetahui mengenai PT. INTI (Persero) bersinergi dengan dunia pertahanan untuk memenuhi produk alpalhankam baik secara sinergitas, pengadaan atau service dan lainnya. Minimnya informasi dikarenakan *missing link* antar generasi dalam memberikan

pengetahuan mengenai historis perjalanan PT. INTI (Persero) berkiprah di dunia pertahanan.

c. Proses Manajemen Kinerja

Pengelolaan kinerja pada manajemen talenta diwadahi oleh manajemen sumber daya manusia melalui beberapa tahap, pertama menentukan tenaga kerja yang dapat menjadi talent bagi perusahaan. Kedua, melibatkan tenaga kerja tersebut dalam pelatihan atau pendidikan lanjutan dalam bidang general atau alpalhankam. Kemudian, melibatkan tenaga kerja tersebut dalam proses pengembangan karir, baik untuk ditempatkan pada divisi apapun, kurang lebih tahapannya sama namun yang menjadikan berbeda adalah kualitas tenaga kerja. PT. INTI (Persero) saat ini kekurangan sumber daya manusia yang memahami bidang pertahanan. Selain dari itu, sistem yang dibentuk sulit menemukan kriteria sesuai kompetensi yang dibutuhkan. Dengan melakukan promosi dan meningkatkan minat tenaga kerja untuk bergabung pada bidang pertahanan menjadi satu-satunya upaya dalam memperjuangkan nilai-nilai keterampilan PT. INTI (Persero) dalam bidang hankam.

Pada pemenuhan alpalhankam diharapkan setiap tenaga kerja mampu menjadi *leader* dan *expert* dibidang alpalhankam setelah mengikuti pelatihan atau pendidikan lanjutan, khususnya bagi tenaga kerja yang berada di bidang engineering itu bisa mewariskan ilmunya dan keterampilnya secara bergenerasi dengan inovasi-inovasi yang ada. Lanjutan pendidikan tenaga kerja, adanya program dik-duk (didik-duduk) duk-dik (duduk-didik) dimana tenaga kerja yang pernah mengikuti dikduk dan dukdik lebih memiliki *knowledge* yang luas dibandingkan tenaga kerja yang belum mengikuti program tersebut. Maka dalam upaya yang dilakukan

manajemen sumber daya manusia dengan menggunakan langkah yang dispesifikasi dalam upaya memetakan keahlian tenaga kerja melalui tahapan seperti berikut :



Gambar 4.13 Tahap Pemetaan Talenta

Sumber : diolah peneliti (2020)

Proses manajemen kinerja ini juga belum difokuskan dan dibentuk divisi atau bidang mengenai pemenuhan alpalhankam. Fenomena dari kebiasaan yang kurang baik dalam proses manajemen kinerja pada PT. INTI (Persero) dalam menjaring tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan di perusahaan pada pemenuhan alpalhankam mengabaikan standar pengembangan karir, tapi berdasarkan urgensi perusahaan maka tenaga kerja dibentuk secara dadakan.

Proses penempatan kerja bisa dilakukan secara instan meskipun ada ketidaksesuaian dengan background pendidikan tenaga kerja, kebutuhan awal perusahaan harus terpenuhi terlebih dahulu dengan mengedepankan urgensi untuk penyelesaian proyek. Minimnya kesadaran, pengetahuan dan relasi menuju pemenuhan alpalhanakam, sebenarnya fasilitas yang disediakan itu ada oleh pemerintah terlebih payung hokum pada UU nomor 16 tahun 2012 menjadi keberpihakan pemerintah terhadap industri pertahanan sangat kuat.

Tenaga kerja yang dipercayai dalam pemenuhan alpalhankam saat ini satu persatu telah dipindah tugaskan pada anak PT. INTI (Persero). Saat ini kantor pusat PT. INTI (Persero) mempercayai bapak Hermawan selaku *senior account manager* Penjualan dan Pemasaran berupaya memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dengan menerapkan sosialisasi mandiri dengan divisi-divisi untuk memberikan dorongan berprestasi dan berinovasi untuk ditawarkan kepada *user* hankam.

Dengan menjual keyakinan dan optimisme dalam merangkul tenaga kerja lain dalam upaya menyelaraskan penyatuan tenaga kerja saat ini, Bapak Hermawan juga dibantu dengan Bapak Ilham dalam bergerak aktif mensosialisasikan baik dengan mitra atau pengguna. Untuk mengajak tenaga kerja lainnya bergabung dan berminat untuk memperdalam pengembangan karir dibidang hankam. Meninjau permasalahan yang terjadi pada manajemen talenta PT. INTI (Persero) secara keseluruhan divisi menyadari bahwa adalah kurang tersistemnya alur manajemen yang sudah dibuat dengan apa yang dilakukan itu tidak sesuai, sehingga dalam rangka upaya pemenuhan alpalhankam tenaga kerja sering sekali mendapatkan informasi yang kurang dan menyebabkan *miscommunication* antar divisi.

Permasalahan ini akhirnya memberikan dampak yang cukup besar karena pemahaman dari satu divisi ke divisi lainnya tidak tersistem dengan baik, terutama upaya memberikan kontribusi dalam pemenuhan alat peralatan pertahanan keamanan atau alpalhankam, karena tidak semua divisi memahami alpalhankam baik secara pengetahuan juga keterampilan. Berdasarkan hasil wawancara bersama Ibu Resna selaku *Senior Officer* Pengembangan Organisasi, Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja, dan Pengelolaan karir menyatakan bahwa :

'kebijakan masih bersifat trial & error untuk menentukan operating model yang paling tepat, efektif, dan efisien juga masih meraba-raba, karena kurangnya sumber daya manusia dalam divisi-divisi yang dibekali ilmu atau pendidikan yang sesuai dengan penempatan kerja. Sehingga menjadi tugas yang besar untuk perusahaan dapat membenahi sumber daya manusia yang ada untuk dapat menyesuaikan dengan keadaan pasar industri pertahanan". (Wawancara, 14 Oktober 2020).

Meninjau dari pernyataan diatas bahwa jika kurangnya sumber daya manusia pada setiap divisi maka beban kerja yang ditanggung setiap tenaga kerja akan melebihi kemampuannya dan yang menjadi kerugiannya kehilangan konsentrasi dalam bekerja. Jika permasalahan dalam pematangan model manajemen talenta yang digunakan tidak stabil, cenderung berubah-ubah akan menuntut tenaga kerja dalam mempertimbangkan karirnya apakah tenaga kerja tersebut tetap professional dalam bekerja atau akibat beban kerja yang tidak sesuai dengan pendapatan akan melakukan *resign*.

d. Proses Pengakuan dan Retensi

Pengakuan dan penghargaan terhadap talenta-talenta dalam perusahaan dengan melalui pemberian insentif atau imbalan sudah dilakukan PT. INTI (Persero), meskipun pernyataan dari beberapa tenaga kerja dari divisi-divisi yang diwawancara mengakui bahwa tidak 100% baik, namun perusahaan mampu mencukupi kebutuhan tenaga kerja dengan cukup saat ini. Permasalahan yang mencuat saat ini adalah keterlambatan perusahaan memberikan gaji pokok pada tenaga kerja menjadikan tugas para pimpinan divisi untuk meredam emosional bawahannya untuk tetap bersabar dan loyal

pada perusahaan. Karena keterlambatan memberikan hak tenaga kerja yang cukup lambat juga mempengaruhi motivasi kerja yang menjadikan banyak sumber daya manusia resign dari jabatannya dan pekerjaannya karena kebutuhan pribadi yang tidak terpenuhi.

Selain itu piagam penghargaan untuk tenaga kerja yang berprestasi dalam bidang apapun tidak diberikan secara spesifik, kurangnya perhatian perusahaan dalam menarik tenaga kerja untuk lebih semangat dalam bekerja juga minim. Terlebih kenaikan gaji yang sampai saat ini belum didapatkan juga masih menjadi harapan para tenaga kerja yang loyal pada perusahaan. Upaya peningkatan pengakuan saat ini digalakan PT. INTI (Persero) dengan meningkatkan pengembangan milenial untuk diberikan kesempatan mendapatkan suksesi penempatan kerja diposisi yang strategis. Dengan kesempatan ini memberikan kaum muda berkarya dengan berbagai inovasi yang diajukan.

Tanggung jawab Perusahaan dalam memberikan pengakuan berpedoman pada penilaian kerja tenaga kerja menjadi salah satu sumber akuisisi bakat tenaga kerja yang mampu mendukung karir tenaga kerja. Dengan menyusun program *training need assessment* pada akhir tahun, dipersiapkan untuk tahun yang akan datang. Lalu, saat realisasi, tiap unit kerja harus melakukan pengajuan pelatihan/sertifikasi melalui formulir. Setelah dianalisa kesesuaiannya antara hasil laporan dan kebutuhan maka akan dilakukan pelatihan dan pengembangan. Biasanya untuk penilaian kerja PT. INTI (Persero) dilakukan melalui sistem penilaian kerja yang disebut SKI yang dilakukan setiap tahunnya untuk melihat produktivitas tenaga kerja di tahun sebelumnya.

Untuk rekomendasikan biasanya datang dari masing-masing divisi dan ada usulan dari manajemen sumber daya manusia yang

kemudian direkomendasikan untuk mengikuti *Asesmen Center* untuk melihat kesiapan peserta menduduki posisi jabatan yang akan dituju. Cara menilai tenaga kerja tertentu dapat dikategorikan layak mendapatkan rekomendasi promosi tenaga kerja. Tapi kenaikan sepenuhnya ada di bawah kendali direksi. Cara akhir perusahaan menilai tahap akhir prestasi tenaga kerja setelah dinyatakan layak disukseskan ada yang disebut sebagai masa percobaan yang diberi jabatan POH, selama POH dinilai kinerjanya antara 3 sampai 6 bulan dinilai oleh atasan apakah layak atau tidak menduduki jabatan tersebut.

Pada sistem penilaian diketahui masih belum tegas dan terkontrol karena sampai saat ini reward dan punishment penilaian kinerja juga masih dalam proses pengolahan kebijakan sehingga masih belum diimplementasikan dengan baik. Maka hal ini juga berpengaruh pada sistem suksesi penempatan tenaga kerja. Dikhawatirkan kelalaian dalam penilaian terjadi yang menjadikan tidak liniernya kemampuan dan kebutuhan. Selain dari itu kedekatan emosional juga akan mempengaruhi, maka kasus korupsi kolusi dan nepotisme juga dicurigai bisa saja terjadi.

Terlebih dalam pengadaan sumber daya manusia bidang pertahanan minim menjadikan ketidak seimbangan tenaga kerja pada divisi-divisi tertentu. Maka untuk pelatihan dan pengembanganpun masih belum bisa terlaksana secara serius dan rutin juga bersiklus. Kebijakan pemerintah yang saat ini cukup dinamis memberikan pengaruh terhadap kesiapan PT. INTI (Persero) yang harus mengejar, karena mengingat PT. INTI (Persero) perusahaan yang memang fokus pada pengembangan general dan kesadaran dalam tanggung jawab berkontribusi dalam pemenuhan alpa hankam baru tertanam dan belum lama berkiprah di dunia pertahanan, maka cukup sulit PT. INTI (Persero) disandingkan

dengan industri pertahanan lainnya. Dalam menghadapi *cluster* perusahaan memang memerlukan penyesuaian karakter membutuhkan proses yang relatif lama dan membutuhkan jam terbang untuk bisa bersaing. menurut Ibu Febri selaku *Senior Officer* Perencanaan Strategis menyatakan bahwa :

“Permasalahan yang terdapat pada penempatan posisi PT. INTI dalam cluster yang diikuti PT. INTI sebenarnya sudah tergabung dan diamanahi untuk ikut memberikan kontribusi dalam pemenuhan alpalhankam, saat ini PT. INTI masih terbayangi dengan NDHI (*National Defence and Hightech Industries*), perjuangan dalam persaingan kuat dalam mengikuti ajang kompetisi untuk memasarkan produk di pasar Industri pertahanan sudah mencoba diikuti, namun banyak terdapat kendala yang sangat berdampak pada perusahaan yaitu dalam pengadaan anggaran yang tidak mencukupi. Bahkan BUMN memberikan kesempatan untuk perusahaan bisa survive dengan keadaan juga dituntut mandiri dengan segala permasalahannya. Sumber daya manusia yang kurang dalam pemahaman dibidang pertahanan mejadikan PT. INTI sulit mengibarkan eksistensi di dunia pasar industri pertahanan. Seakan PT. INTI tenggelam perlahan dalam pemenuhan alpalhankam”. (Wawancara, 26 Oktober 2020).

Selain dari itu dalam pengisian penilaian kinerja masih banyak tenaga kerja yang belum *aware* untuk mengisi data dan aturan penilaian sehingga penilaian kinerja umumnya tidak lengkap. Sehingga dalam promosi lebih mengandalkan rekomendasi atasan, manajemen sumber daya manusia dan hasil *asesmen center*. hal ini menjadi tugas besar dalam menentukan karir seseorang terlebih dalam memajukan pengembangan perusahaan. Solusi saat ini adalah dengan terus mengingatkan kesadaran tenaga kerja dengan

menghimbau untuk mengisi penilaian kinerja. Solusi yang lain adalah dengan menggodok sistem *reward* dan *punishment* terkait penilaian kinerja.

Untuk prosesnya, tenaga kerja harus melalui penilaian yang akan menentukan kategori yang disarankan dengan pengembangan atau hasilnya belum disarankan. Selain itu ada rekomendasi posisi juga yang muncul dari hasil penilaian. Kemudian, hasil penilaian dijadikan *feedback* pada tenaga kerja, terutama terkait *strength*, *weakness* dan memastikan minat karirnya seperti apa. Lalu dari hal tersebut menjadi rekomendasi bagi *top leader* terhadap *succession planning*. Jika meninjau PT. INTI (Persero) dalam pemenuhan alpalhankam yang saat ini, menjadikan tenaga kerja harus bisa diandalkan loyalitasnya dalam bekerja karena perusahaan saat ini memang dalam kondisi yang kurang stabil dalam memberikan kenaikan gaji dan lainnya, seperti pengakuan dari manajer sumber daya manusia yaitu bapak. Kosasih menyatakan bahwa :

“Saat ini PT. INTI sedang dalam kondisi keuangan yang kurang stabil menjadikan semangat tenaga kerja menjadi berkurang karena penundaan pemberian hak tenaga kerja seperti gaji tertunggak, sehingga peran pimpinan dari divisi harus benar-benar merangkul bawahannya untuk tetap semangat bekerja. terlebih melihat peristiwa banyaknya tenaga kerja yang *resign* tanpa memberikan ilmunya pada tenaga kerja baru menjadikan beban tugas baru untuk perusahaan dan tenaga kerja se divisi untuk membantunya dalam mengembangkan prestasi karirnya untuk perusahaan”. (wawancara, 16 November 2020).

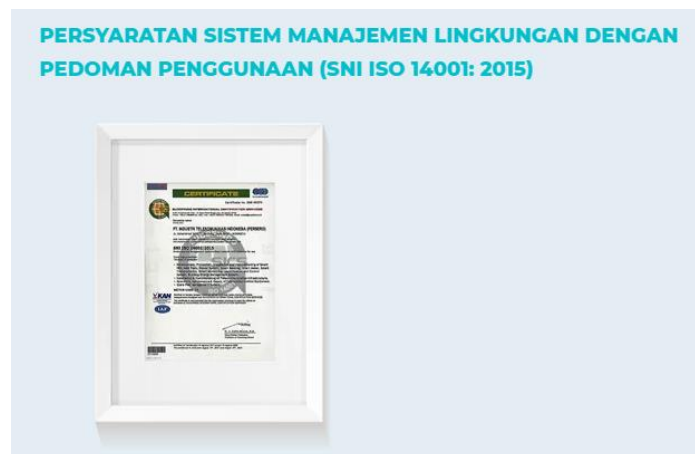
Secara spesifik dalam memberikan *reward* untuk tenaga kerja tidak ada, melainkan hak gaji dan kompensasi itu diberikan.

namun untuk penghargaan yang telah diraih perusahaan selama PT. INTI (Persero) berdiri dan menjalankan bisnis juga perjuangan dalam berbagai permasalahan, PT. INTI (Persero) berhasil mengembangkan bisnisnya dengan mampu meraih beberapa prestasi hasil pembuktian talenta tenaga kerja pada bidang lain yaitu untuk penghargaan perusahaan. Dimana PT. INTI (Persero) berhasil mendapatkan sejumlah sertifikat seperti berikut :



Gambar 4.14 Sertifikat Sistem manajemen Mutu

Sumber : PT. INTI (2020)



Gambar 4.15 Sertifikat Sistem Manajemen Lingkungan dengan Pedoman Penggunaan

Sumber : PT. INTI (2020)

PERSYARATAN SISTEM MANAJEMEN KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (OHSAS 18001: 2007)



Gambar 4.16 Sertifikat Persyaratan Sistem Manajemen K3

Sumber : PT. INTI (2020)

CIQS 2000: 2009



Gambar 4.17 Sertifikat CIQS

Sumber : PT. INTI (2020)

SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (SMK3)





Gambar 4.18 Sertifikat Sistem Manajemen K3

Sumber : PT. INTI (2020)



Gambar 4.19 Sertifikat Penghargaan Kecelakaan Nihil

Sumber : PT. INTI (2020)

e. Proses Pendidikan dan Pelatihan

Sejauh ini dalam upaya pelatihan dan pendidikan pengembangan dalam manajemen talenta bagi sumber daya manusia, perusahaan banyak menawarkan seminar dan pelatihan online pada tenaga kerja untuk menambah wawasan tenaga kerja. Perusahaan juga lebih berperan responsif terhadap kebutuhan sertifikasi dan pengembangan yang dibutuhkan khususnya untuk perolehan kontrak. Untuk *Senior Leader* melalui hasil *Asesment*

Center PT. INTI melakukan *Personal Development Program* yang difokuskan melalui *coaching* dan mentoring tenaga kerja agar dapat meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat promosi.

Maka dengan itu Divisi manajemen sumber daya manusia melakukan *approval*, pendaftaran/perencanaan penyelenggaraan pelatihan. untuk mengisi kebutuhan yang diperlukan untuk menambah wawasan dan juga skill tenaga kerja dalam penyesuaian pekerjaan. Pengajuan pelatihan ini dilakukan secara *online* dan *offline* tergantung situasi dan kondisi, seperti saat ini sedang menghadapi masa *pandemic* maka perusahaan sedang *work from home* mayoritas dilakukan pengajuan secara online. Pelaksanaan biasanya dilakukan baik di perusahaan ataupun diluar perusahaan tergantung kesepakatan dan jenis pelatihannya seperti apa.

Setelah itu pelatihan direalisasikan, baik perusahaan mengundang tim ahli untuk melakukan pelatihan di perusahaan ataupun tenaga kerja dikirim ke beberapa instansi untuk melakukan pelatihan. Sebelumnya tenaga kerja juga harus mengisi formulir evaluasi pelatihan, sebagai bahan untuk evaluasi pelatihan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan berbeda-beda tidak selalu setiap tahunnya. Karena perusahaan mengadakan pelatihan tergantung kebutuhan sehingga tidak semua divisi dan tenaga kerja akan mendapatkan pelatihan yang sama. pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti tenaga kerja diantaranya seperti *Leadership Program*, *Risk Management*, *Awareness ISO 9001:2015*, *ISO 14001:2015*, *DAN INTERNAL AUDIT*, *KPKU*, *Pelatihan Orientasi MT*, *Pelatihan Design Thinking*, *Sertifikasi Assessor*, *Pelatihan ISO 37001 Manajemen Suap*, dan lainnya. untuk pelatihan dan pengembangan tenaga kerja pada bidang alpalhankam tenaga kerja diikut sertakan pada program pelatihan *Network Management System (China)*, *Optical Transport Network (India)*, *MPLS Network*

(STT Telkom) dan *Effective Negotiation* dan masih banyak lagi program yang diikuti.

Berdasarkan hasil penelitian, pelatihan dan pengembangan dilakukan 5 tahun terakhir, hasil dari pelatihan dan pengembangan secara umum mendapatkan hasil dan terlihat dampak yang baik pada tenaga kerja karena memiliki pengetahuan yang baru. Pelatihan dan pengembangan diikuti oleh generasi milenial. Namun yang disayangkan secara khusus pada bidang pertahanan masih kurang karena kurangnya sumber daya manusia yang memahami karena secara maajerial dan teknis itu berbeda dalam pengaplikasian diperusahaan.

Dalam bidang sinergitas dengan pemerintah baik BUMN dan Kementerian Pertahanan memang masih berlangsung dengan baik, namun kurang dalam kedekatan *monitoring* sehingga upaya *sharing* sudah lama tidak menjalin komunikasi dengan *intens*. Dikarenakan tidak ada fokus portofolio dalam perusahaan saat ini yang mengarahkan PT. INTI (Persero) akan memenuhi produk apa untuk bidang pertahanan. PT. INTI (Persero) sulit dalam mengkomunikasikan dengan pemerintah, maka sinergitas PT. INTI (Persero) saat ini tidak berjalan dengan baik. Jika pegakuan dari mantan Ditjen Pothan Kemhan RI Bapak Dr. Timbul Siahaan, M.M menyatakan bahwa :

“Sistem monitoring sebenarnya pada masa jabatan beliau masih dilakukan secara aktif dengan mengundang industri-industri pertahanan serta pengguna pada satu forum yang sama. *sharing* antar 3 pilar berjalan dengan lancar dilakukan dalam kurun waktu 1 tahun bisa dilaksnakan sebanyak 2 kali pertemuan”.

Namun dari pengakuan masa jabatan saat ini menurut Bapak Kol. Laut (T) Ir. Nono Suwarno, M. Si selaku Kasubdit Industri Pertahanan menyatakan bahwa :

“Tidak ada monitoring yang dilakukan. sehingga menjadikan bahan evaluasi persaingan pasar industri pertahanan tidak terlaksana dari tahun 2019”.

Narahubung PT. INTI (Persero) dan Kemhan diharapkan aktif dalam mencapai pengakuan yang baik dari pemerintah, namun yang menjadi kendala adalah *miss communication* menjadikan salah persepsi dalam menilai antar keduanya. Pada hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa PT. INTI (Persero) dalam rangka pemenuhan alpalhankam memang memerlukan penguatan dalam manajemen talenta yang lebih fokus dan khusus untuk bisa berkembang jauh lebih baik lagi. Sehingga sumber daya manusia yang sudah ada bisa dikembangkan membutuhkan manajerial yang selektif dalam menjaring calon tenaga kerja yang berkualitas dan berkapabilitas yang tinggi untuk menunjang kemajuan perusahaan di bidang hankam.

Pada bidang informasi, PT. INTI (Persero) saat ini berupaya mengangkat nama PT. INTI (Persero) pada sosial media, juga beberapa iklan di media massa dengan kecanggihan dan nuansa yang lebih milenial. PT. INTI (Persero) juga sering mengangkat informasi aktifitasnya pada bidang pertahanan yang cukup aktif dan dinamis. Menandakan bahwa PT. INTI (Persero) juga saat ini masih ada dan siap untuk memenuhi alpalhankam. Maka upaya-upaya ini diharapkan bisa menarik beberapa intansi juga mitra lainnya untuk dapat mengenal lebih dekat PT. INTI (Persero) pada sosial media baik pada website, instagram, facebook dan lainnya.

Pada bidang perencanaan strategis, PT. INTI (Persero) untuk jangka pendek dan jangka panjang pada beberapa tahun kedepan sebenarnya memfokuskan PT. INTI (Persero) bergerak untuk mendalami telekomunikasi karena marwah dari PT. INTI ini populer dengan kemampuan telekomunikasinya, eksis pada telco *government* dalam portofolio *digital service* dan *managed service*. untuk pemasaran PT. INTI (Persero) masih bergerak pada pasar industri umum dan lebih dekat bekerja sama dengan PT. Telkom.

Lulusan yang dicanangkan dari Universitas Telkom menjadi prioritas karena ada kerjasama maka banyak mahasiswanya melakukan PKL di PT. INTI (Persero). Tapi tidak menutup kemungkinan jika PT. INTI diberikan amanat dan kesempatan oleh user dan pemerintah untuk menggarap bisnis kearah pertahanan PT. INTI (Persero) akan senantiasa siap dan bersedia bahkan jika dikolaborasikan dengan Universitas Pertahanan untuk menjalin sinergitas yang baik dan lebih luas pada bidangnya. Jika ada peluang sebenarnya PT. INTI (Persero) akan berusaha memberikan performa dengan kualitas yang baik untuk *user*.

f. Proses Pengembangan Kaderisasi

Untuk menjaga ketersediaan talenta-talenta yang akan mengisi posisi penting dalam perusahaan perlu melakukan beberapa penguatan tahapan manajemen talenta. Berdasarkan hasil penelitian dengan Ibu Resna selaku *Senior Officer* Pengembangan Organisasi, Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja, dan Pengelolaan karir, pada wawancara yang dilakukan oleh peneliti sebagai berikut:

“PT. INTI (Persero) saat ini dalam tahap penguatan program dilakukan pada bidang *succession planning, learning and development*, hal tersebut dikarenakan banyaknya permasalahan yang sangat kompleks pada tenaga kerja

dengan demikian penekanan pada tenaga kerja yang akan pensiun sangat diperketat. (Wawancara, 16 Oktober 2020).

Program yang diberikan ini belum menjadi minat tenaga kerja. Sehingga alur manajemen talenta masih berangsur lama menuju perubahan yang lebih baik. Terutama pada bidang pertahanan saat ini masih diupayakan program pengembangan keahlian dan masih dipromosikan dengan melalui pelatihan atau pendidikan lanjutan, khususnya bagi tenaga kerja yang berada di bidang *engineering*. Meninjau alur Manajemen talenta PT INTI (Persero) masih berfokus menyiapkan suksesi untuk posisi setingkat Direksi, VP (BoD-1), dan Manager (BoD-2). Manajemen talenta selain didasarkan pada performansi dan kompetensi talent, yang kemudian akan disuksesi melalui serangkaian proses, seperti *asesmen*, *leadership program*, juga akan dialihkan penugasan ke anak perusahaan/afiliasi.

Sebagai pencapaian dengan adanya program tersebut memberikan peluang dan ruang yang seluas-luasnya untuk *millenial talent* untuk berkarir baik di Perusahaan, Anak Perusahaan, dan Afiliasi. Dibuktikan saat ini dengan adanya 2 millenial talent di posisi setingkat VP. Selain itu dalam pengentasan masalah yang ada PT. INTI (Persero) mencoba memberikan pembekalan di posisi selanjutnya yaitu melalui program dik-duk (didik-duduk) atau duk-dik (duduk-didik), sehingga talent yang berhasil dalam pengembangan karis juga suksesi memiliki kapabilitas yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan.

Support dan arahan yang tidak tersistem menjadikan divisi yang memfokuskan diri di bidang pertahanan kekurangan strategi dalam mengatur tenaga kerja untuk membenahi kekurangan yang ada, Bapak Kosasih selaku Manajer Sumber daya manusia menyatakan seperti berikut :

“Saat ini PT. INTI memasuki fokus general pada bidang Telekomunikasi, PT. INTI berkarir mengangkat kembali citra kepada mitra dan user untuk berkarya dengan loyal, meskipun jatuh bangun pada saat itu menumbukan pesimistis tenaga kerja, karena permasalahan yang sangat berdampak pada fasilitas kantor, pelayanan kesehatan dan gaji yang mempengaruhi perekonomian pribadi. Menjadikan permasalahan KKN (korupsi kolusi dan nepotisme) muncul, hingga memberikan nama PT. INTI dikatakan akan mengalami kemunduran dan akan gulung tikar. Dikarenakan kesiapan tenaga kerja yang dipaksakan dengan beban kerja yang cukup memberatkan satu pihak. Dengan itu tidak sedikit tenaga kerja yang resign, pemecatan dan memecah motivasi kerja tenaga kerja lainnya, maka saat ini PT. INTI juga bersinergi dengan Perusahaan Pengelola Aset (PPA) untuk bisa mengembangkan bisnis dan membangkitkan pertumbuhan program kerja yang lebih inovatif”. (Wawancara, 16 November 2020).

Dengan terjadinya permasalahan tersebut divisi manajemen sumber daya manusia berusaha mengendalikan permasalahan dari berbagai sisi untuk membangun kualitas tenaga kerja yang tetap optimis dalam memperjuangkan perusahaan. Karena secara *personality* kecintaan tenaga kerja dalam bekerja saat ini mempengaruhi manajemen talenta dengan maksimal. Dukungan dari berbagai divisi dalam menjalin komunikasi dan sosialisasi yang baik juga sangat diperhatikan untuk menjaga keterhubungan sebuah sistem secara harmonis.

Penguatan komunikasi kedekatan emosional pada gaya kepemimpinan diimplementasikan dengan baik. Komunikasi dari atasan pada bawahan dalam menjaga emosional tenaga kerja itu

berpengaruh dan berdampak besar pada gairah bekerja, Begitu pula komunikasi antara perusahaan dengan pemerintah baik pada BUMN dan Direktorat teknologi Industri Pertahanan Potensi Pertahanan Kementerian Pertahanan Republik Indonesia atau pemengku kebijakan lainnya juga harus diperhatikan. Seperti pengakuan dari Bapak Hermawan selaku senior *account* manajer divisi pemasaran dan penjualan menyatakan bahwa :

“Hubungan kedekatan antar tenaga kerja pada setiap divisi masih terjalin dengan harmonis dan *support* untuk meningkatkan produktifitas perusahaan. Pengembangan alpalhankam memang secara sistem kurang baik, dikarenakan kekurangan suara dari pihak-pihak tertentu. Kesadaran yang sangat lemah terhadap kewajiban PT. INTI dalam memberikan kontribusi yang baik dibidang pertahanan memang kurang didukung dengan kemampuan tenaga kerjanya baik dari segi pemahaman *knowledge*, *skill* dan kemauan. Menjadikan alpalhankam sesuatu hal yang ditakuti dan sulit sedangkan jika meninjau fasilitas yang diberikan, secara payung hukum sudah tertera dalam Undang- Undang nomor 16 tahun 2012 tentang industri pertahanan juga KKIP memberikan banyak peluang untuk bersinergi”. (wawancara. 30 November 2020).

Disambung dengan pernyataan dari Bapak Kasino selaku Manajer Hukum, Kualitas Manajemen Risiko dan Tata Kelola menyatakan bahwa :

“Sinergitas dalam pengkomunikasian dari segi emosional dengan pihak pemerintah sejauh ini dalam bidang Hukum, Kualitas Manajemen Risiko dan Tata Kelola dan bersama Ditekindhan kementrian pertahanan masih terjalin dengan

baik karena berkomunikasi hanya laporan dan perkembangan saja mengurus ISO namun tidak intens. Dengan kemhan saat ini semenjak tidak bergabung dengan NDHI PT. INTI memang kurang memberikan kontribusi di dunia pertahanan, maka baik secara komunikasi ataupun laporan tertulis itu memang jarang ada komunikasi”. (Wawancara, 26 Oktober 2020).

Sesuai dengan pernyataan Bapak. Kolonel Laut (T) Ir. Nono Suwarno, M. Si selaku Kasubdit Industri Pertahanan Dittekindhan Ditjen Pothan Kemhan bahwa :

“Memang kendala dittekindhan dalam menanggulangi industri pertahanan yang pasif di pasar industri pertahanan seperti PT. INTI kurang terkelola dengan *intens* hanya saja upaya pengakuan masih tetap ada. Terlebih tidak ada pembinaan khusus untuk mempertahankan atau mendukung lebih jauh PT. INTI dalam rangka pemenuhan alpalhankam. Dikarenakan keterbatasan anggaran yang tidak ada pengalokasian dana untuk memonitoring langsung kelengkapan, namun untuk mengangkat industrinya masih aktif mempromosikan produk PT. INTI kepada user baik dalam negeri juga luar negeri untuk dalam manajemen servisnya atau MRO nya” (Wawancara, 3 November 2020).

PT. INTI (Persero) menjadi perusahaan yang pasif pada pemenuhan alpalhankam mempengaruhi kerjasama dan promosi bersama mitra dan *user*. Seperti yang disampaikan Bapak Hermawan selaku *senior account manager* divisi pemasaran dan penjualan yang giat dalam *memfollow up* dibidang pertahanan menyatakan bahwa :

“Secara personal memang kesulitan dalam *memfollow up* pemenuhan alpalhankam sendirian karena pada divisi

pemasaran dan penjualan memang saya pribadi yang mengurus dan mengatur mengenai hankam, menggeluti bidang alpalhankam sendirian sangat sulit membagi tugas dalam meyakinkan itu butuh power dan masalahnya kekurangan sumber daya manusia dalam memahami kebutuhan user pada bidang hankam”. (wawancara, 30 November 2020).

Sepak terjang PT. INTI (Persero) dalam memperkuat manajemen talenta dalam rangka pemenuhan alpalhankam diakui selama 29 tahun bekerja di PT. INTI (Persero) bapak. Hermawan mengikuti perkembangan yang cukup naik turun dalam mencari dukungan sumber daya manusia perdivisi untuk menumbuhkan optimisme yang sungguh-sungguh dalam berkarya. Peran sumber daya manusia pada posisi penguatan dibidang alpalhankam di PT. INTI (Persero) sangat penting dalam menyupport perkembangan perusahaan dengan demikian manajemen talenta yang dibuat seharusnya mampu mengembangkan dan meningkatkan karakter tenaga kerja untuk menjadi pribadi yang berkualitas dan berkapabilitas yang tinggi.

Selain itu permasalahan yang mendasarnya bahwa pendidikan juga tidak menjadi prioritas bagi penempatan kerja seseorang di PT. INTI (Persero). Zona nyaman menjadikan penumpukan beban kerja pada setiap personal tenaga kerja menghasilkan pribadi yang kurang berkembang. Hal ini menjadikan program yang dibuat kurang maksimal meskipun dirasa sudah semaksimal mungkin. Seperti yang diungkapkan Ibu Novi selaku *staf officer* Manajemen sumber daya manusia menyatakan bahwa :

“Yang menjadi tugas pada pekerjaan akan dilakukan sesuai dengan arahan yang diberikan pimpinan, jarang kemauan

setiap tenaga kerja yang mau meningkatkan karirnya dengan cara bersaing karena sudah nyaman dengan posisinya cukup hanya menguasai tugas pada bidangnya , secara umum jarang ada pengajuan pelatihan dan pengembangan yang diusulkan dari setiap diivisi. Untuk laporan mahasiswa yang mengikuti PKL atau magang dipekerjakan sesuai dengan kemampuan pelajar atau mahasiswanya sendiri tidak terlalu ditekan dan diporsir bekerja”. (Wawancara, 16 Oktober 2020).

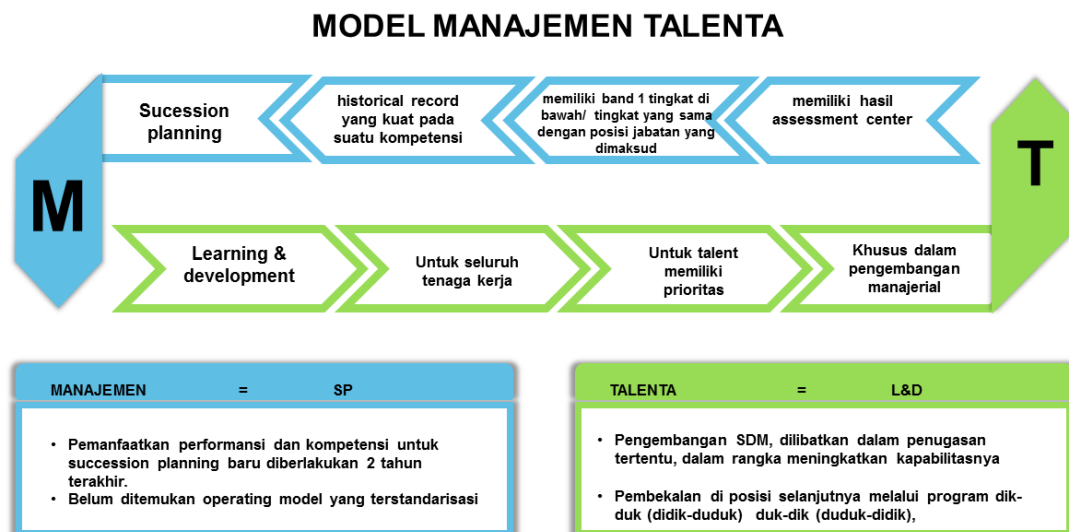
Disusul dengan pernyataan Ibu Febri selaku *Senior Officer* Perencanaan Strategis menyatakan bahwa :

“Pengadaan sumber daya manusia yang saat ini masih berlangsung PT. INTI harus bergerak dengan cepat untuk menempatkan tenaga kerja sesuai dengan kemampuannya dan juga kebutuhan perusahaan, kriteria dan kebutuhan perusahaan untuk meningkatkan perkembangan PT. INTI baik secara umum dan khusus itu selalu ditekankan. Namun dalam hal ini diketahui bahwa beberapa *basic* pendidikan tidak menjadi prioritas dalam kemampuan untuk ditempatkan pada suatu jabatan tertentu. dengan demikian *education mismatch* juga marak terjadi di PT. INTI, selain itu di divisi perencanaan strategis sangat minim sumber daya manusianya sehingga beban kerja pada satu individu memikul beban ganda akhirnya hasil kerja kurang matang dan untuk pengajuan pelatihan dan pengembangan juga tidak terfokus karena tugas ganda yang dberikan seakan mengandalkan *skill* tanpa pengetahuan pada bidangnya”. (Wawancara, 16 November 2020)

Dari pernyataan diatas menunjukkan bahwa dari sisi tenaga kerja dalam penyelenggaraan manajemen talenta memang sedang tidak stabil dan tidak terkontrol. Sangat dibutuhkan untuk mengurai permasalahan yang ada pada manajemen talenta yang kurang tersistem. Kemampuan pemimpin dalam hal ini sangat dibutuhkan untuk bisa merangkul bawahannya untuk menanamkan loyalitas dalam bekerja juga menumbuhkan motivasi yang kuat. Karena secara teknis dan manajerial manajemen talenta memang sangat mudah untuk dipahami namun cukup sulit untuk diimplementasikan dan diaplikasikan, karena manajemen talenta sebenarnya lahir dari dalam diri sendiri yang mencintai pekerjaannya dan menghargai lingkungannya.

4.2.2 Model Manajemen Talenta yang Ideal Bagi PT. INTI Sesuai dengan Kebutuhan Untuk Memproduksi Alpalhankam

Pada Model B yaitu mengenalkan program pada model manajemen talenta yang mengarahkan pada proses pengembangan karir berikut program model manajemen talenta PT. INTI (Persero) yang ideal dalam pemenuhan alpalhankam. Menurut ibu Resna selaku Senior Officer Pengembangan Organisasi, Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja, dan Pengelolaan karir, data diolah peneliti sebagai berikut :



Gambar 4.20 Model B : Program Manajemen Talenta PT. INTI (Persero)

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

Manajemen talenta PT. INTI (Persero) memberikan dua program yaitu succession planning dan learning and development. Program ini diimplementasikan selama 2 tahun berjalan. Dukungan dalam menjalankan model manajemen talenta maka harus memperhatikan:

a. Staf Tenaga kerja

Kemampuan sumber daya manusia PT. INTI (Persero) membutuhkan dukungan manajerial untuk mengatur bagaimana sumber daya manusia tersebut bisa berdaya saing dalam divisinya masing-masing. Terutama pada proses pengisian jabatan suatu tenaga kerja di dalam perusahaan. Berikut adalah proses dan tindakan yang dilakukan di dalam *Workforce Staffing*:

1) Analisis job proses

Struktur dalam manajemen talenta yang dijalankan PT. INTI (Persero) banyak terjadi keliru hingga penempatan kerja sering terjadi mismatch education dan menjadi beban bagi tenaga kerja

lama sebagai tutor, namun tidak ada upaya penyelesaian dari masalah tersebut. Presepsi menyangkut pengadaan sumber daya manusia untuk pemenuhan alpalhankam itu sudah tertanam sulit, meninjau permintaan dari pengguna alpalhankam saat ini bisa dikatakan minim. Maka PT. INTI (Persero) dalam waktu dekat ini tidak menyiapkan dan tidak mengelola sumber daya manusia untuk menambah keahliannya pada bidang pertahanan.

PT. INTI (Persero) dalam meningkatkan manajemen talenta dalam upaya pemenuhan alpalhankam terutama dalam bidang engineering, tenaga kerja harus bisa multitalent dalam menyikapi pemenuhan alpalhankam bisa mengerjakan tugas dengan fleksibel untuk mengordinasikan informasi terkait keberlanjutan pemenuhan alpalhankam untuk tetap bersinergi dan merencanakan pengembangan program untuk bisa menarik kepercayaan mitra. Namun karena ketidakpahaman dan peran ganda itu membuat beban kerja semakin tidak kondusif menjadikan permasalahan bagi PT. INTI (Persero).

Hal yang menyulitkan manajemen sumber daya manusia dalam menarik minat tenaga kerja untuk berkarir dibidang hankam, itu karena tingkat kesadaran, pengetahuan dan kepedulian terhadap perusahaan sangat minim dukungan dikarenakan ketidaktahuan yang sulit di bentuk untuk diposisikan dalam tim yang dikhususkan karena belum ada proyek mengenai alpalhankam. Dihawatirkan tenaga kerja tidak mampu berkembang dengan baik. Dalam pemetahaan tenaga ahli pemenuhan alpalhankam masih general dan belum tersistem dengan baik dalam upaya menganalisis *job* dalam memperkuat manajemen talenta PT. INTI (Persero) menurut manajer sumber daya manusia bapak Kosasih menyatakan bahwa:

“Dalam mewujudkan manajemen talenta yang ideal bagi PT. INTI untuk saat ini memang memerlukan kejelasan terlebih dahulu mengenai fokusnya perusahaan akan menggeluti bidang apa. Karena untuk saat ini perintah sudah ada yaitu mengikuti PPA tapi dalam menejerial masih menggantung akhirnya banyak ketidakjelasan. Jalan yang satu-satunya bisa meminimalisir permasalahan ini adalah menarik inti permasalahan lalu merumuskan strategi dengan matang sehingga dalam memberikan perintah sesuai tupoksi tugas perdivisi untuk menjalankan tugasnya itu jelas”. (wawancara, 16 Oktober 2020).

Dalam hal ini manajemen talenta mencoba berupaya untuk memaksimalkan kemampuan sumber daya manusia yang ada dengan langkah utama mematangkan strateginya pada program yang sudah digunakan. Namun pada program penyelenggaraan manajemen talenta yang digunakan PT. INTI dibuat untuk general. Maka dalam proses analisis kerja pada manajemen sumber daya manusia masih terpatok pada hasil penilaian dan laporan manajer atau pimpinan dari setiap divisi.

2) Akuisisi talenta

Pada proses menemukan dan mendapatkan tenaga manusia yang berbakat untuk kebutuhan organisasi PT. INTI (Persero) memberikan peluang kepada kaum milenial yang dipercaya untuk berkarir lebih baik. Permasalahannya, pada temuan saat penelitian, tenaga kerja baru tidak mengenal dan awam mengenai alpalhankam. Seperti pernyataan dari Ibu Winda selaku Manajer Perencanaan, Pengendalian Produksi dan Layanan Terkelola menyatakan bahwa :

“Saya bekerja sudah 8 tahun di PT. INTI belum pernah ada program mengenai manajemen talenta berkaitan pemenuhan alpalhankam. Untuk proses talenta saya mengikuti program kerja serta SK yang berlaku di Divisi SDM. Bahkan untuk peningkatan karir ada pemenuhan kewajiban tenaga kerja yang tertunda dari perusahaan”. (Wawancara, 22 Oktober 2020).

Pada bidang divisi Manajemen Proyek dan Jaminan Kualitas (MPJK), untuk pemenuhan alpalhankam sebenarnya PT. INTI (Persero) pernah aktif dalam pasar industri pertahanan ketika masih tergabung dalam NDHI (*National defense and Hitech Industry*). PT. INTI (Persero) pernah *supply Drone* untuk TNI AU. PT INTI juga mendapatkan proyek *First article program* Bangtekindhan Kementerian Pertahanan. Selain itu PT INTI juga ditunjuk sebagai penerima *offset* pemeliharaan Sistem Penangkal Serangan Udara dari *vendor Oerlikon*. Keterlibatan dalam proyek *First Article Program* Bangtekindhan Kementerian Pertahanan untuk mengembangkan *Radio Over IP*. Pada keterlibatan ini dilakukan oleh Ilham selaku Senior Process Engineer menyatakan sebagai lead Engineer proses pembuatan kesulitan yang dihadapi terbatasnya waktu dan kesulitan pemesanan komponen karena beberapa komponen masih harus didatangkan dari luar negeri. Sehingga prosesnya memakan waktu yang panjang.

Pengakuan dari perusahaan mendapatkan kesempatan mengikuti lanjutan pendidikan magister di Universitas Pertahanan program studi Industri Pertahanan tergabung pada cohort 3. Seperti yang ungkapkan Bapak Ilham bahwa:

“Setelah mendapatkan pengakuan tersebut, pembelajaran yang didapatkan dari UNHAN terhambat karena yang menjadi kendala pada Januari 2020 PT INTI melakukan re-organisasi dengan struktur dan proses bisnis yang baru dan sama sekali berbeda dari sebelumnya sementara pada saat kembali ke PT.INTI bulan April 2020 sehingga perlu waktu bagi saya untuk mempelajari, beradaptasi dan menyesuaikan dengan sistem organisas dan proses bisnis yang baru serta pejabat-pejabat baru dengan karakternya masing-masing”. (wawancara, 26 Oktober 2020)

Sebagai langkah dari pengembangan pada divisi MPJK adalah memperbanyak diskusi dengan tim managerial atau *decission maker* dan memberi masukan serta pertimbangan disertai dengan data dan alasan yang logis sehingga dapat membantu mereka dalam memutuskan sesuatu dengan lebih baik untuk perusahaan.

3) Seleksi Tenaga Kerja

Dalam evaluasi kandidat untuk jabatan tertentu memerlukan kriteria tertentu. PT. INTI (Persero) masih menggunakan standar kriteria dan kebutuhan perusahaan yang mengacu pada kebijakan penilaian ketenagakerjaan. Setelah itu dalam menggunakan sistem kebutuhan perusahaan akan diputuskan oleh direksi dan pimpinan untuk menempati jabatan tertentu, terutama bidang alpalhankam saat ini belum terlaksana.

4) Onboarding

Mekanisme tenaga kerja untuk mendapatkan pengetahuan, kemampuan, dan perilaku demi menjadi tim anggota perusahaan yang efektif PT. INTI (Persero) menggalakan program dik-duk duk-dik sehingga *talent* yang berhasil dalam pengembangan

karir juga disukseskan memiliki kapabilitas yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan secara bersiklus dan berkelanjutan.

b. Perencanaan Tenaga Kerja

Pada dasarnya menurut Ibu Resna bahwa proses perencanaan tenaga kerja PT. INTI (Persero) kebutuhan tenaga kerjanya untuk memastikan tujuan dan persyaratan legislatif, pelayanan, produksi, dan peraturan dapat tercapai. Berikut adalah tindakan yang dilakukan di dalam perencanaan tenaga kerja :

1) Perencanaan Suksesi

Pada proses untuk mengembangkan tenaga kerja tertentu perlu potensi yang sudah jelas. PT. INTI (Persero) menggunakan respon suksesi terutama dalam pemenuhan alpalhankam menggunakan *assessment center*. Fokus berada pada hubungan operasi yang disimpulkan dari hasil wawancara seperti berikut :



Gambar 4. 21 Hubungan Operasi

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

Dalam upaya pemenuhan alpalhankam PT. INTI (Persero) berusaha memantapkan dari sumber daya manusianya terlebih dahulu dengan memberikan

penanaman pengetahuan mengenai hankam. Kemudian penguatan dalam pengadaan pemasok sebagai ketersediaan barang, lalu anggaran untuk analisis biaya dan pemasaran. Untuk pemenuhan alpalhankam meninjau permintaan saat ini dari pengguna hakam tidak ada, maka PT. INTI (Persero) dalam waktu dekat ini tidak menyiapkan perencanaan pengembangan karir. Menurut bapak Nono selaku kasubdit dittekindhan menyatakan bahwa :

“PT. INTI masih tergabung pada BUMN pertahanan yang legal namun yang disayangkan prestasinya kurang stabil karena eksistensinya pada bidang pertahanan menurun pada bidang hankam dikhawatirkan PT. INTI mengabaikan amanat dari pemerintah untuk memberikan kontribusinya dalam pemenuhan alpalhankam. Selain itu untuk memberikan laporan pencatatan PT. INTI terhadap kontribusinya dengan pengguna bidang pertahanan juga tidak ada. Maka seharusnya PT. INTI memperhatikan permasalahan seperti ini pada manajerialnya pada sinergitas yang seharusnya dijalin. Karena dengan komunikasi setidaknya akan ada solusi yang diberikan untuk masalah yang dihadapi”. (wawancara, 3 oktober 2020).

Pada pernyataan tersebut menyimpulkan bahwa pentingnya komunikasi dalam menyelesaikan masalah untuk merumuskan strategi yang baik dari berbagai sudut pandang. Terlebih permasalahan PT. INTI (Persero) pada manajemen talenta dalam pemenuhan alpalhankam kurang tersistem dengan baik. Maka sinergitas yang sudah ada seharusnya bisa dimanfaatkan sebaik mungkin oleh PT. INTI

(Persero). Selain dari itu, pernyataan dari Bapak Nono menyatakan bahwa :

“Langkah yang saat ini bisa dilakukan PT. INTI dalam memenuhi manajemen talentanya dengan baik yaitu memanfaatkan fasilitas pemerintah adalah dengan cara menjemput kesempatan yang sebenarnya bisa dijadikan peluang bagi PT. INTI. Menjemput kesempatan yang dimaksud adalah konsultasi dengan pihak Dittekindhan dengan memberikan informasi atas kesiapan dan kesungguhannya dalam pemenuhan alpalhankam. Mempercayakan pihak BUMN dengan Kemerntrian pertahanan untuk bisa memberikan peluang untuk bergabung dengan mitra-mitra industri pertahanan untuk bekerja sama kembali”. (wawancara, 3 Oktober 2020).

Dengan pernyataan tersebut memberikan arahan yang menggiring PT. INTI harus mampu bergerak dengan pasti dan serius untuk tetap mempertahankan PT. INTI (Persero) dalam pemenuhan alpalhankam. Karena setiap kesempatan sebenarnya terbuka untuk PT. INTI (Persero). Beberapa kendala yang beragam membuat PT. INTI harus mengurus berbagai permasalahannya satu persatu secara mandiri. Pernyataan ini memberikan harapan bahwa perusahaan mampu mendorong tenaga kerja dengan mempersiapkan pengembangan karir dengan mau menjemput kesempatan dan menciptakan peluang serta memetakan strategi yang strategis.

2) Perencanaan Tenaga Kerja

Proses ini selalu diupayakan berlanjut, karena yang digunakan untuk menyatukan kebutuhan dan prioritas perusahaan dengan kebutuhan tenaga kerjanya adalah sebuah sistem pada manajemen talenta. Pada bidang manajemen operasi dalam rangka pemenuhan alpalhankam disini memerlukan peran manajer operasi dalam mengupayakan inovasi dalam mengembangkan kemampuan tenaga kerja dalam bidang hankam.

3) Manajemen Kinerja

Proses ini menekankan dimana manager dan tenaga kerja mampu bekerja bersama dalam merencanakan, mengawasi, dan mengulas tujuan kerja tenaga kerja dan bagaimana kontribusinya terhadap perusahaan. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada setiap divisi menggunakan gaya demokratis dan bersahabat dengan itu tingkat loyalitas pada tenaga kerja yang mempunyai karakter kuat dalam bekerja masih terjalin dengan baik sampai saat ini.

4) Kompensasi

Menyangkut pemberian jumlah gaji dan benefit total yang diterima tenaga kerja saat ini mengalami kendala dalam kelancaran pencairan akhirnya penunggakan pemberian kewajiban perusahaan pada tenaga kerja sampai saat ini belum membaik.

c. Pengembangan Tenaga Kerja

Berikut adalah hal-hal yang dilakukan untuk mengembangkan tenaga kerja di dalam organisasi:

1) Pelatihan dan Pengembangan

Dalam mengelola dan mengolah kemampuan tenaga kerja, dilakukan baik online menggunakan *zoom meeting*,

video conference dan lainnya atau secara offline melakukan seminar, pelatihan ketenagakerjaan diluar perusahaan dan lainnya. Tergantung dengan kebutuhan dan kesepakatan. Untuk sistem *Transfer off technology* minim dilakukan karena keterbatasan anggaran. Kerja sama dengan mitra dilakukan dengan sosialisasi dan diskusi. Beberapa pelatihan bersertifikat juga dilaksanakan dengan baik.

2) Pengembangan Kepemimpinan

Memberikan kesempatan pada generasi milenial untuk dipercayai menempati posisi yang tinggi sesuai dengan kemampuan dan prestasinya, yang sudah dinyatakan lolos dalam pengembangan karir. PT. INTI (Persero) mulai menanamkan kepercayaan untuk meningkatkan daya saing dalam berinovasi. Seperti yang diungkapkan bapak Kasino selaku manajer Hukum, manajemen kualitas dan risiko menyatakan bahwa :

“Persiapan PT. INTI dalam mengelola talenta dari tenaga kerjanya sesuai dengan arahan manajemen sumber daya manusia sudah dilakukan dengan cara memberikan kesempatan generasi milenial untuk berkarya dan berinovasi dengan cara bekerja WFH ditambah pada saat ini adanya covid-19 mengharuskan bekerja secara mandiri dan sangat mempengaruhi sistem penilaian”. (wawancara, 26 Oktober 2020)

Dalam proyek yang besar untuk memperjuangkan eksistensi perusahaan dalam bidang pertahanan tenaga kerja yang memiliki kesiapan dalam memperjuangkannya memang cukup sulit, PT. INTI (Persero) untuk mengikuti persaingan dengan industri lain pada bidang pertahanan untuk dapat

memenangkan suatu persaingan yang menguntungkan salah satunya membutuhkan jiwa kepemimpinan yang bertanggung jawab

3) Pengembangan Karir

Proses ini berlangsung seumur hidup dalam mengurus pembelajaran dan pekerjaan agar karir dapat maju ke arah yang lebih baik. PT. INTI (Persero) menyelenggarakan *succession planning* dibuka peluang bagi kaum milenial yang diberikan dari awal karir hingga masa pensiun. Prosesnya diawali dari penilaian kerja, lalu pelatihan kepemimpinan, hasilnya dievaluasi kembali lalu diberi coaching, setelah siap, maka disukseskan diposisi *next level*. Kesempatan ini menjadi langkah kuat bagi tenaga kerja untuk bisa membangkitkan motivasi kerja yang baik sesuai dengan capaiannya. Maka dari itu, apa yang menjadi tanggung jawabnya pada saat bekerja tenaga kerja harus mampu memperlihatkan kualitasnya.

Sesuai dengan perkembangan saat ini, karena dengan PT. INTI (Persero) mengandalkan tenaga ahli dari kemampuan milenial diharapkan juga mampu memberikan inovasi yang baik dalam berpendapat untuk memberikan warna dan suasana yang lebih *fresh*. Dengan kekuatan generasi milenial PT. INTI (Persero) juga memberikan kepercayaan memberikan kesempatan untuk menempati jabatan penting di PT. INTI (Persero) dengan program-program pelatihan dan pengembangan yang diberikan sehingga generasi milenial ini dapat berdaya saing dan mampu meningkatkan eksistensi PT. INTI dengan caranya. Selain itu juga harapan dari manajemen sumber daya manusia generasi milenial mampu mempersiapkan diri dalam upaya pemenuhan alpalhankam.

d. Efektivitas Perusahaan

Efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka PT. INTI (Persero) menerapkan beberapa program yang dikelola dalam proses efektivitas sebagai berikut :

1) Manajemen Perubahan

Untuk mewujudkan pertumbuhan yang berkelanjutan, perusahaan melakukan inovasi-inovasi cerdas bagi peningkatan kehidupan yang lebih baik dengan mengembangkan strategi parenting yang baik antara induk dan anak perusahaan. *Parenting strategy* dikembangkan oleh perusahaan untuk memberdayakan secara optimal sumber daya dan kapabilitas perusahaan bagi pembangunan nilai setiap lini bisnis perusahaan dan sekaligus pula menghasilkan sinergi diantara berbagai lini bisnis tersebut.

Strategi ini fokus pada kompetensi inti perusahaan induk dan nilai yang diciptakan melalui hubungan antara induk dan anak perusahaan. Perusahaan juga menghadapi tantangan akibat komposisi demografi sumber daya manusia yang tidak ideal, dengan komposisi tenaga kerja banyak yang memegang posisi kunci telah memasuki masa pension, untuk itu Perusahaan telah memulai proses rekrutasi baik tenaga kerja tetap maupun kontrak agar transfer pengetahuan terus berlangsung secara berkesinambungan.

PT. INTI juga menerapkan *Good Corporate Governance* dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan yang baik. Sistem pengelolaan sebagai pondasi bagi kokohnya penerapan GCG di perusahaan yaitu:

- a) Etika bisnis dan pedoman perilaku nilai budaya Perusahaan yang telah dikomunikasikan kepada karyawan dan pemangku kepentingan lainnya melalui kegiatan sosialisasi;
- b) Pengelolaan kebijakan dan prosedur kerja yang efektif atau sesuai tuntunan bisnis melalui penerapan manajemen kualitas/ISO dengan membentuk Manajemen Representatif;
- c) Pembentukan manajemen resiko pada Divisi Pengembangan Bisnis dan Manajemen Risiko pada proyek;
- d) Pengawasan internal dan penerapan pengendalian internal;
- e) Pemanfaatan teknologi informasi pada proses bisnis berupa sistem SAP;
- f) Pemantauan kinerja individu, berupa penanda tangan rencana kerja tahunan bagi setiap karyawan perusahaan yang pencapaiannya di evaluasi secara berkala.

2) Efektifitas Tim

Kapasitas suatu tim untuk mencapai tujuan yang ditetapkan oleh perusahaan melalui program dalam mendukung manajemen talenta, PT. INTI (Persero) meningkatkan program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility* - CSR) yang merupakan konsep luas yang dapat dimaknai dalam berbagai bentuk yang tergantung pada perusahaan dan industri. Melalui program CSR, filantropi, dan upaya bijaksana, suatu bisnis dapat memberi manfaat bagi masyarakat, sekaligus meningkatkan eksistensi PT. INTI (Persero) dikembangkan

untuk menarik minat calon tenaga kerja yang ingin berkarir di PT. INTI (Persero).

PT INTI (Persero) berkomitmen untuk turut serta mewujudkan dan menyukseskan program CSR yang menekankan bahwa perusahaan harus mengembangkan etika bisnis dan praktek bisnis yang berkesinambungan (berkelanjutan) secara ekonomi, sosial, dan lingkungan. Jenis kegiatan yang diselenggarakan di antaranya, efisiensi energi, mudik gratis, bantuan sarana pendidikan, pengentasan kemiskinan, serta bantuan sarana pendidikan.

3) Keterlibatan Tenaga Kerja

Hubungan diantara perusahaan dengan tenaga kerja, merupakan proses hubungan di dalam *model talent management* memastikan tenaga kerja antusias mengenai pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi. Dengan demikian PT. INTI (Persero) meninjau juga membentuk sistem pengamanan untuk mengelola kelancaran perusahaan dalam tindakan penyimpangan dalam perusahaan untuk mengontrol sumber daya manusia seperti *Whistle-Blowing System* (WBS) yaitu saluran untuk menerima pelaporan, evaluasi, menindaklanjuti dugaan pelanggaran dan / atau penipuan atau adanya praktik yang menyimpang dan mengancam kepentingan Perusahaan.

Pada prinsip utama dari WBS ini bahwa kegiatan Perusahaan harus senantiasa dalam keadaan tertib, bersih dan tidak. Oleh pihak manapun (independen), dan bertindak sesuai dengan ketentuan yang berlaku, termasuk namun

pada Anggaran Dasar dan Keputusan Rapat Umum Pemegang Saham (RUPS), yang pelaksanaannya dilakukan sesuai dengan prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (GCG). Tindakan atau perbuatan yang dapat dilaporkan adalah antara lain:

- a) Pencurian dan / atau penggelapan aset Perusahaan;
- b) Suap / penyuapan dan / atau menerima / penerimaan hadiah (Gratifikasi);
- c) Korupsi, Kolusi, dan Nepotisme;
- d) Benturan Kepentingan;
- e) Pelanggaran terhadap peraturan peraturan-undangan termasuk melawan Kode Etik Perusahaan, hasil ketetapan RUPS, Anggaran Dasar Perusahaan, dan peraturan peraturan-undangan yang berlaku;
- f) Bentuk Kecurangan lainnya.

Guna mendukung cara pelaporan tersebut, Perusahaan telah menyediakan 1 (satu) buah “Kotak WBS” yang ditempatkan di Lobi Gedung Kantor Pusat (GKP) sebagai sarana untuk melaporkan surat yang dikirimkan oleh *Whistle-Blower*. Pelaporan dilakukan dengan kode identitas pelapor yaitu nama, nomor induk pegawai (NIP), jabatan, dan unit kerja untuk memudahkan tindak lanjut. Pelaporan yang disampaikan tanpa identitas yang mempertimbangkan mempertimbangkan kesungguhan, kredibilitas, bukti-bukti yang diajukan, serta kemungkinan untuk melakukan konfirmasi.

Adapun jaminan perlindungan dari Whistle-Blower mendapat jaminan perlindungan dari tim WBS, dilaporkan sejak diterima sampai dengan laporan tersebut dinyatakan dinyatakan dan / atau selesainya proses pengungkapan laporan yang disampaikan berupa antara lain:

- a) Memperoleh perlindungan serta bebas dari ancaman yang berkenaan dengan kesaksian yang akan, sedang atau telah diberikannya;
- b) Memberikan pernyataan tanpa tekanan;
- c) Mendapat penerjemah (bila perlu);
- d) Dapatkan informasi dari perkembangan kasus;
- e) Mendapatkan informasi mengenai putusan pengadilan;
- f) Memperoleh penggantian biaya transportasi (bila ada) sesuai dengan kebutuhan;
- g) Mendapat nasihat / bantuan hukum.

Perusahaan juga memberikan perlindungan kepada *Whistle-Blower* yang laporannya terbukti benar atas tindakan sebagai berikut:

- a) Pemecatan yang tidak adil;
- b) Penurunan jabatan atau pangkat.

Apabila di dalam Pelaporan tersebut terdapat indikasi awal atau sesuai dengan kriteria Pelaporan dan dapat ditindaklanjuti, maka Tim WBS memberikan rekomendasi kepada Direktur Utama untuk menindaklanjuti hasil evaluasi, yang dituangkan dalam laporan hasil evaluasi. Berdasarkan laporan hasil evaluasi Tim WBS, Direktur Utama dapat memutuskan apakah proses pemeriksaan (jika tidak memenuhi syarat indikasi awal) atau

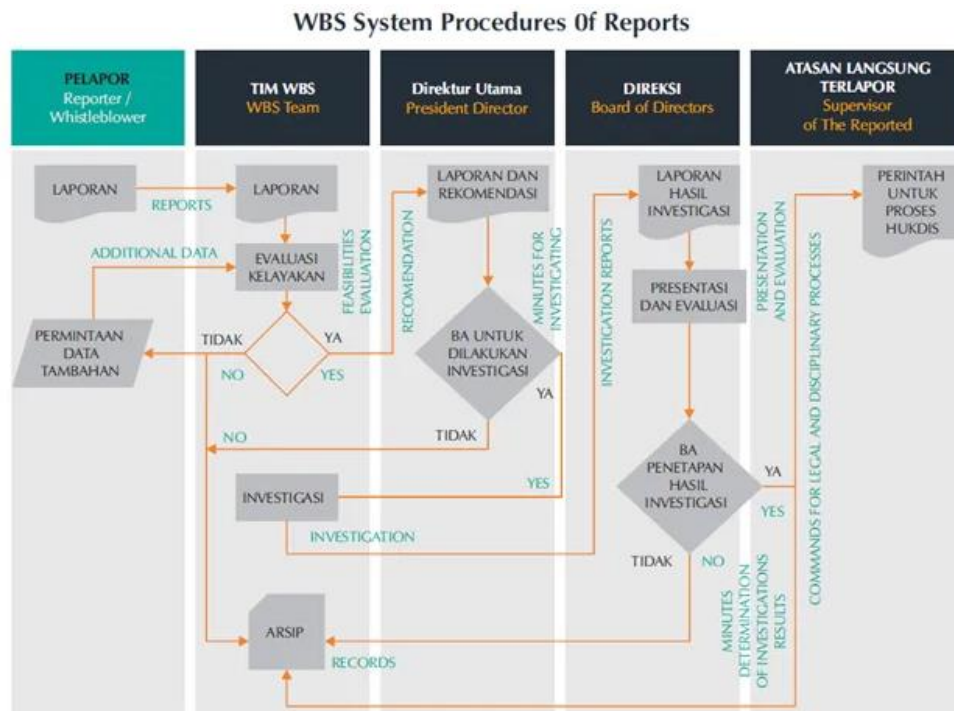
melihat ke proses. Apabila Direktur Utama memutuskan untuk melanjutkan proses selanjutnya, maka Tim WBS akan melakukan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Rekomendasi Tim WBS ditindaklanjuti oleh:

- a) Direksi, jika Terlapor adalah tenaga kerja;
- b) Dewan Komisaris, jika Terlapor adalah anggota Direksi;
- c) Rapat Umum Pemegang Saham, jika terlapor adalah anggota Dewan Komisaris.

Pada tahap ini Tim WBS dapat meminta atau memberikan bukti tambahan yang diperlukan dari pihak-pihak yang terkait. Teknik dan / atau tata cara dicari oleh Tim WBS. Seluruh proses Investigasi atas Pelaporan wajib dibuatkan Berita Acara dan / atau Laporan serta ditandatangani oleh pihak-pihak yang terlibat dalam proses Investigasi. Proses Investigasi harus didokumentasikan dengan baik, sehingga jika diperlukan untuk peninjauan ulang dapat dengan mudah dilakukan penelaahan kembali atas fakta, bukti, analisa, rekomendasi, dan juga keputusan-keputusan penting yang diambil selama proses berlangsung.

Laporan hasil Investigasi harus dilengkapi beberapa bukti pendukung yang merupakan bukti fisik serta bukti non fisik. Laporan Hasil Investigasi tidak berupa opini atau opini, tapi berupa akhir mengenai hasil Investigasi yang akan digunakan sebagai dasar pengambilan tindakan. Laporan Hasil Investigasi Tim WBS harus meluangkan waktu dalam waktu selambat-lambatnya 90 (sembilan puluh) hari kerja sejak keputusan untuk melakukan pemeriksaan diterima oleh tim WBS. Laporan kemudian disampaikan dan dipresentasikan oleh Tim WBS kepada Direksi.

Adapun alur dari berjalanya prosedur WBS seperti pada gambar dibawah :



Gambar 4.22 Prosedur WBS

Sumber : PT. INTI (2020)

Sebagai perwujudan terciptanya penyelenggaraan *Good Corporate Governance* yang efektif dan baik maka sosialisasi dan penegakan penerapan terhadap WBS akan selalu terus ditingkatkan. Konsep penerapan prinsip-prinsip Tata Kelola Perusahaan yang Baik (*Good Corporate Governance* atau GCG) dalam organisasi Perusahaan berlandaskan pada komitmen untuk menciptakan Perusahaan yang transparan, akuntabel, dan terpercaya melalui manajemen bisnis yang dapat dipertanggungjawabkan. Penerapan praktik-praktik GCG merupakan salah satu penting langkah bagi Perusahaan untuk meningkatkan dan memaksimalkan nilai Perusahaan dalam berbagai bidang terutama sumber daya manusia, mendorong pengelolaan Perusahaan yang profesional, transparan dan efisien

dengan cara meningkatkan prinsipukaaan, akuntabilitas, dapat dipercaya, bertanggung jawab, dan adil sehingga dapat memenuhi kewajiban secara baik kepada Pemegang Saham, Dewan Komisaris, mitra bisnis, dan pemangku kepentingan.

4) Desain Kerja

Untuk menjalankan dan menerapkan praktik-praktik GCG dalam pengelolaan kegiatan Perusahaan. Kesadaran akan pentingnya GCG bagi Perusahaan berkeinginan untuk menegakkan integritas dalam menjalankan bisnis yang sehat dan Lebih lanjut, Dewan Komisaris, Direksi, dan karyawan berkomitmen untuk berkesinambungan dalam menjalankan program ini. Pelaksanaannya menjadi bagian dari budaya perusahaan sehingga sikap pada sikap dan tingkah laku sehari-hari. Hal ini tidak hanya mencakup tingkat Komisaris, Direksi, tapi hingga tingkatan tenaga kerja agar tercipta keselarasan guna mencapai visi, misi, dan tujuan Perusahaan yang akan melindungi kepentingan para pemegang saham dan pemangku kepentingan lainnya dalam jangka panjang. Perusahaan juga mengomunikasikan dan melakukan sosialisasi dan pelatihan, prinsip dasar *Good Corporate Governance*.

Kebijakan tata kelola yang berlaku dengan merujuk pada Peraturan Menteri Negara Badan Usaha Milik Negara (BUMN) No. PER-09/MBU/2012 tentang Perubahan atas Peraturan Menteri Negara BUMN No. PER-01/MBU/2011 tertanggal 1 Agustus 2011 tentang Penerapan Tata Kelola yang Baik pada BUMN, yang menyebutkan BUMN wajib melaksanakan operasional Perseroan dengan berpegang pada prinsip-prinsip *Good Corporate Governance* (GCG) yaitu transparansi, akuntabilitas, responsibilitas, kemandirian, dan kewajaran.

- a) Transparansi;
- b) Akuntabilitas;
- c) Pertanggungjawaban;
- d) Kemandirian;
- e) Kewajaran.

Program yang diberlakukan dalam mengasah manajemen talenta tenaga kerja, PT. INTI (Persero) mengaplikasikannya dalam layanan baik secara general juga untuk pemenuhan alpa hankam karena perancangan produk didesain bisa digunakan pada intansi manapun. Layanan ini dibuat sefleksibel mungkin bisa digunakan oleh berbagai permintaan untuk tujuan dalam upaya meningkatkan efisiensi perusahaan dalam memenuhi konsumen dengan beban besar untuk menutup kebutuhan serta mengubah belanja modal menjadi biaya operasional. Lalu diharapkan taenta yang dimiliki tenaga kerja dapat melakukan analisis yang lebih akurat dan proses bisnis berjalan dengan fokus sesuai perencanaan strategi bisnis.

Dalam menjalankan bisnis saat ini PT. INTI (Persero) menyediakan layanan *maintenance, repair, seat management spare part management* dan *share service operation*. Pelayanan yang diberikan PT. INTI (Persero) dalam rancangan PT. INTI (Persero) menyiapkan *Artificial Intelligence-API*, Desain dan Pengembangan, Data mining, Data *Warehouse* dan *Business Intelegent* dalam konten digital memiliki Otoritas Sertifikasi-Tanda Tangan Digital, Aplikasi Web, Aplikasi *Mobile*, Konten Digital, Aplikasi *Mobile*, Aplikasi Animasi dan *Game* Layanan yang Dikelola IoT. Penangkapan Data Elektronik. Buku catatan. Sistem Telelemetri. Infrastruktur Bigdata. Peralatan IT Pemrosesan Gambar dan Solusi Infrastruktur TIK, Pengadaan Peralatan

Telekomunikasi dan *Hardware IT* lainnya. proyek yang saat ini sedang dilaksanakan adalah sebagai berikut :



**Gambar 4.23 Sistem Informasi Rumah Sakit Tinggi
(Smart Hospital)**

Sumber : PT. INTI (Persero) (2020)



Gambar 4.24 Smart EDC

Sumber : PT. INTI (Persero) (2020)



Gambar 4.25 Perhitungan dan Pencatatan Kendaraan Otomatis

Sumber : PT. INTI (Persero) (2020)



Gambar 4.26 IOT dan Layanan Terkelola IT

Sumber : PT. INTI (Persero) (2020)



Gambar 4.27 Konten Digital Aplikasi Seluler dan WEB

Sumber : PT. INTI (Persero) (2020)

Saat ini PT. INTI (Persero) memiliki kerjasama dengan berbagai mitra yang menggunakan produk diatas. Mitra tersebut adalah :



Gambar 4.28 Mitra Kerjasama

Sumber : PT. INTI (Persero) (2020)

4.3 Pembahasan

4.3.1. Penyelenggaraan Manajemen Talenta di PT. INTI dalam Upaya Pemenuhan Alpalhankam

Dalam upaya penyediaan sumber daya manusia terhadap kebutuhan bisnis, sebagaimana tertuang dalam Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan Tahun 2019, Perseroan terus melanjutkan program pengembangan sumber daya manusia secara efektif baik bagi peningkatan *hard competences* maupun *soft competence* yang pada akhirnya dapat berujung pada peningkatan produktivitas setiap individu tenaga kerja. Pengembangan kompetensi menuju peningkatan produktivitas ini juga didorong secara bersamaan dengan implementasi sistem remunerasi berbasis kinerja atau *Pay for Performances* yang merupakan satu komponen remunerasi tenaga kerja di samping *Pay for Person* dan *Pay for Position*. Didukung dengan upaya penerapan manajemen talenta pada Model A Proses Manajemen Talenta dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Proses Perekrutan dan Seleksi

Seharusnya *Pay for Performances* dapat direalisasikan dengan baik sesuai prosedur dan perjanjian. Namun pada kenyataannya kemunduran tenaga kerja dalam memberikan *performance* yang ideal menurun akibat hak kompensasi yang diberikan tidak tepat waktu dan tidak diberikan penghargaan bagi tenaga kerja berprestasi. Adapun beberapa usulan dari divisi manajemen sumber daya manusia dalam upaya mensabilisasikan anggaran gaji tenaga kerja itu dengan upaya hutang, namun yang disayangkan kebijakan pada setiap pergantian kepemimpinan perusahaan ikut berganti akhirnya siklus berkelanjutan dalam upaya menutup hutang dengan program sebelumnya tidak sinkron dan menjadikan hutang tersebut meningkat sampai saat ini.

Maka peristiwa *resign* banyak terjadi pada PT. INTI (Persero) salah satunya dari permasalahan gaji yang tidak sepadan dengan beban kerja. Tuntutan dalam bekerja menjadikan tenaga kerja berperan ganda akibat minimnya sumber daya manusia dalam divisi. dikarenakan upaya pengadaan sumber daya manusianya yang lemah. Untuk bersaing dengan perusahaan lain dalam meningkatkan eksistensi perusahaan sangat membutuhkan peran pemerintah dan pengguna. Maka dalam upaya pengadaan sumber daya manusia sebagai parameter bisa dilakukan dengan cara seperti berikut :



Gambar 4.29 Usulan Pengadaan SDM

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

Untuk meningkatkan jumlah tenaga kerja yang diharapkan sesuai kebutuhan tenaga kerja, langkah ini bisa disosialisasikan dengan baik jika ada komunikasi yang *intens* dengan mitra dibidang akademik. Memanfaatkan sinergitas dengan kampus-kampus atau sekolah yang melakukan program pengembangan mahasiswanya di PT. INTI (Persero) baik itu melalui program magang, PKL, penelitian dan lainnya bisa dimanfaatkan dengan cara rekrutmen khusus untuk bisa menyediakan mahasiswanya sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Dengan demikian dalam proses magang diberikan uji dan penilaian untuk memenuhi kriteria yang dibutuhkan.

Selain dari itu cara ini mampu meningkatkan tenaga kerja pada jenjang pendidikan. Dengan catatan jika penilaian tersebut sukses dan kompeten ketika mahasiswa atau siswa tersebut lulus masa pendidikannya maka bisa direkrut setelah program S1, S2 dan S3 selesai, sesuai dengan kebutuhan dan keahlian mahasiswa atau siswa tersebut. Agar lebih efektif dan efisien sehingga tidak memakan waktu lama dalam masa orientasi karena sudah teruji pada saat program magang dan lainnya. kerja sama bisa dilakukan dengan Universitas Pertahanan Kementrian Pertahanan RI untuk menyediakan mahasiswa yang siap dalam penempatan bidang tertentu sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Sebenarnya PT. INTI (Persero) sudah memiliki hubungan yang dekat dengan UNHAN, kesepakatan kerja yang tertulis dalam MOU untuk kerjasama yang saling menguntungkan bisa ditindak lanjuti.

Saat ini dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada PT. INTI (Persero) harus fokus dalam meningkatkan minat tenaga kerja untuk keluar dari zona nyaman dan melanjutkan karirnya kearah yang lebih tinggi. Dari hasil penelitian menunjukan strategi pemetaan keahlian tenaga kerja bidang hankam dengan menurunkan yang digunakan sebagai standar perusahaan itu kurang menjadi minat tenaga kerja, dengan itu bisa menggunakan parameter dengan usulan langkah sebagai berikut :

- 1) Sosialisasi *roadmapp* PT.INTI dalam rangka pemenuhan alpalhankam;
- 2) Diskusi tugas dalam upaya pemenuhan alpalhankam yang dianggap dikuasai;
- 3) Pemetaan peluang berdaya saing di bidang hankam;
- 4) Penyiapan tenaga kerja ahli dan bertalenta di bidang hankam dari setiap divisi;
- 5) Memberikan pelatihan dan pengembangan hankam;

- 6) Latihan pelaksanaan produksi alpahankam;
- 7) Demo produk alpahankam;
- 8) Sosialisasi dengan pihak *top leader* untuk mengajukan kerjasama kepada pemerintah dan mitra;
- 9) Lakukan kerja sama dengan berbagai instansi untuk mendukung produk alpahankam dalam pengadaan bahan baku;
- 10) Pemasaran produk utamakan dalam negeri bersama pertahanan dan keamanan;
- 11) Jika sudah terjual iklan secara persuasif dengan menjaga kerahasiaan produk, *inter oprability* dan spesifikasi teknis.

Jika meninjau dari proses manajemen talenta PT. INTI (Persero) sebagai langkah sudah sesuai dengan kriteria standard ketenagakerjaan. Dianalisis berdasarkan metode penelitian yang sudah diulas pada BAB 3, berdasarkan hasil dari wawancara, observasi dan dokumentasi bahwa PT. INTI (Persero) memiliki elemen-elemen manajemen talenta yang inti dalam upaya pemenuhan alpahankam yang harus ditanamkan pada saat open rekrutment adalah :

- 1) Spesifikasi pemberkasan administrasi tahap 1 hingga 7 harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan jika tidak ada minimal mendekati dengan ditentukan penentuan poin yang sudah disediakan untuk dinyatakan lolos atau tidak;
- 2) Pengawasan sistem harus ketat baik secara *online* ataupun *offline*;
- 3) Spesifikasi gaji dan fasilitas yang dipublikasi harus sesuai dengan posisi jabatan pada kenyataanya.

b. Proses Orientasi

Dalam masa orientasi, tenaga kerja baru harus mendapatkan posisi yang diakui bahwa dirinya bagian dari pada proses pengembangan perusahaan. Sikap yang ditanamkan dalam proses ini menjadikan dirinya berada pada posisi penting pada perusahaan sudah dibiasakan sejak awal. Keterlibatannya harus diakui dan diberikan peluang dalam berkarya sesuai kompetensi yang ada, biarkan tenaga kerja baru mencoba mengembangkan dirinya dengan diberikan tugas-tugas yang baru dan berkala untuk menghindari efek jenuh dalam bekerja.

Biasanya pada saat penempatan kerja tenaga kerja baru tidak akan merasa canggung dan asing dengan tugas yang sebenarnya harus dia kerjakan. Kenyamanan tenaga kerja baru pada masa orientasi memang masih penyesuaian, maka peran tenaga kerja lama diharapkan tidak mengedepankan sisi senioritas dalam bekerja. Dengan sikap saling memberikan etika yang positif itu akan menciptakan kedekatan emosional yang baik juga untuk masa depan antar tenaga kerja. Pada masa orientasi kedekatan antar tenaga kerja harus dibentuk sebaik mungkin. Karena awal dari kesuksesan karir seseorang dibentuk dari sebuah keharmonisan dalam pekerjaannya.

Semangat bekerja akan tumbuh dengan lingkungan yang mendukung. Talenta akan berkembang dengan baik dengan bimbingan tenaga kerja lama dalam memberikan arahan dan masukan yang baik. komunikasi yang sehat juga akan membentuk tim yang kuat dalam bekerja. Ketika masa orientasi mampu terlalui dengan baik, pada saatnya penempatan kerja maka diharapkan tenaga kerja baru mampu menyesuaikan pekerjaan dengan baik.

Mampu beradaptasi dengan cepat. Mampu mengelola komunikasi yang baik karena sudah tertanam sejak masa orientasi.

Maka saat ini talent-talent yang menduduki dan dipercayai mengurus bidang hankam dituntut untuk mampu mensosialisasikan dan mengkomunikasikan dengan baik, bagaimana menjalankan tugasnya dalam pemenuhan alpalhankam. Untuk itu kesadaran pencatatan pribadi dalam upaya menjadikan perusahaan maju dan berkembang pada bidang pertahanan itu sangat penting untuk dapat diwariskan pada generasi tenaga kerja yang baru. Setiap pergantian tenaga kerja diharapkan dapat mengembangkan, berinovasi dan memberikan kemajuan dalam bidang hankam dengan terus melakukan pencatatan rumus pribadi dalam menguasai bidang hankam, lalu mengamalkannya pada tenaga kerja baru secara tersistem. Dalam satu tim diharapkan mampu membentuk tim kerja yang solid dalam pemenuhan alpalhakam yang serius.

Selain itu pada masa orientasi juga penanaman tata nilai budaya perusahaan harus ditanamkan agar terbiasa. Dalam menanamkan sikap dan karakter baik kepada tenaga kerja dalam bersiap untuk mengemban jiwa kepemimpinan yaitu diterapkannya slogan AKHLAK dengan artian :

A adalah amanah merupakan cara dengan menggusung nilai budaya amanah, dimana amanah yang diberikan perusahaan kepada tenaga kerjanya salah satu bentuk kepercayaan yang besar untuk mengembangkan diri tetap pada koridor yang baik. Maka kejujuran yang terpercaya harus selalu memberikan keamanan yang bersikap tangguh. Dalam hal ini tenaga kerja diberikan kepercayaan untuk bisa memberikan hasil kerja yang amanah juga untuk bisa dipercaya oleh mitra juga *user*. Memperhatikan aturan yang berlaku dan mengikuti hukum yang berlaku bisa menjalankan kinerja secara

disiplin juga salah satu pembuktian dalam mendasari diri menjadi pribadi yang amanah.

K adalah kompetensi upaya berkesinambungan agar setiap tenaga kerja senantiasa meningkatkan kompetensinya untuk memperkuat *core competence* perusahaan. Dalam hal ini tantangan tenaga kerja dalam berdaya saing dijadikan dasar untuk mengembangkn kemampuan untuk menunjang persaingan antar tenaga kerja. Dengan diberikan dorongan untuk bisa memberikan yang terbaik dalam pekerjaan, yang diharapkan perusahaan tenaga kerjanya mampu membawa perusahaan bisa bersaing dengan perusahaaan lain secara sehat. Maka dalam hal ini kualitas tenaga kerja akan terlatih. Demikian tenaga kerja bisa diandalkan dalam keadaan apapun, tidak menjadi hambatan dan tidak pantang menyerah adalah tujuan perusahaan dengan mengusung jiwa kompetitif.

H adalah harmonis bahwa dalam rangka menjalankan misi perusahaan, setiap tenaga kerja harus tetap menjaga kehidupan yang harmonis dengan seluruh pihak yang terlibat serta dengan lingkungan. Saling menjunjung sikap toleransi dan menghargai satu sama lain. Dalam mengungkapkan pendapat dan bersosialisasi untuk meningkatkan kemampuan personal pada publik harus senantiasa diperhatikan guna menjaga kelancaran hubungan dalam perusahaan. tidak hanya menanamkan diperusahaan saja, melainkan dengan mitra dan *user* juga harus mendahulukan sikap kedamaian untuk menjaga ikatan yang sudah dijalin.

L adalah loyal setiap tenaga kerja harus mampu mendahulukan kepentingan umum untuk kewajiban yang disadari oleh setiap tenaga kerja dalam bekerja. Bagaimanapun pencapaian yang sudah diterima untuk berkarir di perusahaan diharapkan

menjadikan diri semakin loyal dan mencintai pekerjaannya. Dengan ikhlas berkontribusi dan mengikuti sepak terjang perusahaan menjadikan nilai yang berharga untuk personal juga perusahaan. Totalitas dalam bekerja menjadikan perkembangan perusahaan semakin membaik. Dengan demikian menanamkan kecintaannya terhadap perusahaan harus senantiasa menjaga nama baik perusahaan dimanapun dan kapanpun.

A adalah adaptif setiap tenaga kerja harus mampu bersikap dan berperilaku adaptif terhadap perkembangan lingkungan strategis perusahaan. Antusias untuk tumbuh dan tanggap dalam menghadapi keadaan perusahaan, itu menjadikan hal wajar dalam bekerja. Menjadikan candu untuk menjalankan tugas yang dipercayakan harus dapat tuntas dengan hasil memuaskan. Karena dalam bekerja sikap giat sangat dibutuhkan perusahaan. Maka dengan keterampilan adaptif menumbuhkan bahwa bekerja harus dengan suasana hati yang semangat dan penuh motivasi yang tinggi.

Dan K adalah kolaborasi dalam rangka menjalankan misi perusahaan, perilaku berkolaborasi adalah sesuatu yang harus dijunjung tinggi. sikap Kooperatif dalam kolaborasi untuk tetap bersaing dengan sehat itu menjadi kewajiban. Sehingga menjadi tauladan bagi perusahaan. Jika kolaborasi dapat dijalankan dengan baik bersama antar tenaga kerja juga dengan mitra lainnya. langkah kolaborasi ini meringankan beban kerja yang diterima. Dalam kolaborasi yang dijalin harus saling menguntungkan dan saling ketergantungan. Namun tidak untuk saling mengandalkan sebelah pihak, keduanya atau kelompok yang berkolaborasi harus mengenal jenis tugasnya masing-masing dan meninjau hasil kerja satu sama lain sehingga dapat menghasilkan yang terbaik dengan cara kerja sama yang sehat.

Dengan menerapkan tata nilai budaya perusahaan maka akan menjadi karakter perusahaan yang kuat.

c. Proses Manajemen Kinerja

Tugas manajemen sumber daya manusia dioptimalkan dapat mengimplementasikan tujuan manajemen talenta dengan baik karena bertujuan untuk :

- 1) Mengembangkan tim unggul untuk menghadapi persaingan;
- 2) Melakukan siklus penggantian tenaga kerja sebagai posisi kunci dalam perusahaan dengan tersistem;
- 3) Memenuhi posisi antar divisi dalam mengembangkan inovasi;
- 4) Menentukan peluang dan karir yang dibutuhkan;
- 5) Memberikan dorongan kepada tenaga kerja untuk memenuhi potensinya;
- 6) Menunjukkan kemampuan talenta dengan cepat;
- 7) Mampu memposisikan keragaman talent;
- 8) Mampu mempermudah proses penilaian yang dibutuhkan untuk menentukan permasalahan dalam pemenuhan alpalhankam;

Dalam hal ini PT. INTI (Persero) harus melalui kesadaran untuk menggerakkan dan mengembangkan manajemen talenta dalam rangka pemenuhan alpalhankam. Usulan strateginya adalah seperti berikut :

STRATEGI PEMBENTUKAN KESADARAN



Gambar 4.30 Strategi Pembentukan Kaesadaran

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

Menerapkan strategi ini secara fokus, maka yang diharapkan talent akan lebih mampu menguasai bidang hankam. Jika memang pengembangan alpalhankam ini diakui penting oleh perusahaan dalam memberikan kontribusi yang baik di dunia industri pertahanan, PT. INTI (Persero) membutuhkan penggerak yang bisa menggiring setiap divisi mau memberikan kontibusi untuk tanggap terhadap pemenuhan alpalhankam. PT. INTI (Persero) semenjak 8 tahun terakhir tidak ada kerjasama mengenai hankam, mengingat pemberlakuan Omnibus Law pada pasal 74 merubah ketentuan pasal 11 UU Nomor 16 tahun 2012 tentang Industri Pertahanan dapat simpulkan bahwa untuk penyediaan alat utama yang awalnya hanya BUMN direvisi menjadi BUMN dan BUMS. Maka PT. INTI (Persero) harus solid dalam besungguh-sungguh untuk mengembangkan kembali eksistensi PT. INTI (Persero) dengan menguatkan sumber daya manusianya pada manajemen talenta.

d. Proses Pengakuan dan Retensi

Proses ini sangat penting dalam perusahaan menarik minat tenaga kerja untuk berkarir dengan baik. Pengakuan perusahaan imbalan yang diterima tenaga kerja harus sesuai dengan apa yang sudah dilakukan tenaga kerja. Kesan dalam memanfaatkan tenaga dan kemampuan tenaga kerja secara diporsir akhirnya tenaga kerja membatasi kelayalannya karena tidak diimbangi pengakuan yang cocok. Dengan demikian sebenarnya akan menimbulkan pemikiran yang buruk terhadap perusahaan. Bentuk pengakuan sebenarnya tidak selalu dengan nominal uang gaji yang naik secara tiba-tiba karena perusahaan juga harus mempertimbangkan lebih dalam.

Dengan pengakuan secara personal seorang pimpinan, piagam penghargaan untuk mengakui prestasi tenaga kerja juga sangat memengaruhi motivasi kerja. Dengan senantiasa memberikan semangat dan mengumumkan pemenang tenaga kerja dengan berbagai nominasi itu bisa menjadi salah satu motivasi tenaga kerja bisa mengangkat kinerjanya dalam perusahaan. Dengan perusahaan mengadakan kegiatan bersama setiap 1 hari dalam 6 bulan dengan waktu 1-2 jam untuk mengumumkan pemenang itu bisa meningkatkan kedekatan emosional yang membanggakan satu sama lain. Dengan begitu persaingan akan terasa. Maka untuk mengantisipasi kecurangan dan permasalahan baru, sanksi juga harus dibentuk untuk mengatur program ini. Dengan itu pengakuan keterlibatan tenaga kerja diakui dan proses penilaian akan semakin diperketat dengan kriteria penilaian yang lebih baik.

Dengan menggalakan akuisisi bakat tenaga kerja yang kritis dalam membuka wawasan mengenai alpalhankam baik itu model, teknis, manajerial, keilmuan hankam, saran, solusi, relasi, upaya dan lainnya itu harus menjadi program yang unggul untuk PT. INTI

(Persero) untuk tetap eksis di dunia pertahanan. Karena upaya-upaya untuk menggali yang sifatnya krusial tidak mudah.. Maka sebagai parameter upaya yang bisa dilakukan sebagai usulan sebagai berikut :



Gambar 4.31 Penghargaan

Sumber: Diolah Peneliti (2020)

Dalam memberikan penghargaan kepada tenaga kerja berprestasi, pimpinan harus meyakini bahwa sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang sangat strategis dalam mengembangkan kemajuan prestasi perusahaan.

e. Proses Pendidikan dan Pelatihan

Dalam proses pendidikan dan pelatihan memerlukan kesiapan dan kesungguhan tenaga kerja dalam menjalankan kegiatannya. karena perusahaan akan mengeluarkan anggaran yang tidak sedikit untuk mengadakan pendidikan dan pelatihan yang dilakukan untuk tenaga kerjanya. Dalam menunjang karir tenaga kerja diharapkan mampu mengembangkan kemajuan perusahaan. Dalam pendidikan dan pelatihan bidang hankam, sebenarnya PT. INTI (Persero) mampu memberikan hasil pelatihan dan pengembangan dengan baik

pada tenaga kerjanya, jika sistem yang dibentuk itu bisa fokus dan serius. Pelatihan yang diadakan dalam memperluas wawasan dan keterampilan pada bidang alpalhankam bisa dilakukan dengan meningkatkan sinergitas, studi banding dan program perusahaan.

Adapun usulan untuk bisa menyusun strategi belajar dan pengembangan dengan memanfaatkan fasilitas yang sudah dimiliki perusahaan dengan giat melanjutkan dan memfokuskan diri untuk melangsungkan kegiatannya dalam parameter upaya pemenuhan alpalhankam, seperti berikut :

Table 4.5 Upaya Belajar dan Pengembangan

UPAYA BELAJAR DAN PENGEMBANGAN		
01	02	03
SINERGITAS	STUDI BANDING	PROGRAM
PENTA HELIK	KERJA SAMA	PERUSAHAAN
AKADEMIK	MITRA DALAM NEGERI.	SEMINAR
PEMERINTAH	MITRA LUAR BEGERI	DISKUSI
PENGGUNA		SHARING
INDUSTRI		LITBANG
		ON JOB TRAINING

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

1) Sinergitas

Dengan memanfaatkan sinergitas penta helix, PT. INTI (Persero) bisa menyerap ilmu yang tidak terbatas tanpa mengeluarkan anggaran yang besar. Karena dal keterlibatan pemerintah baik BUMN dan Kementrian Pertahanan sebagai induk dan pembina dalam memonitoring industri.

2) Studi Banding

Dengan memanfaatkan studi banding maka strategi ini juga bisa mengeratkan kedekatan emosional kerja sama dengan

mitra baik dalam negeri juga luar negeri. kerja sama yang dijalin bisa saling bertukar pemikiran untuk memulai proyek atau bisa menelaah kajian mengenai produk mitra untuk bisa diserap ilmunya.

3) Program

Dengan program yang berikan perusahaan secara *online* atau *offline* dilakukan untuk bahan pembelajaran dan pengembangan mengisah pola pikir tenaga kerja untuk membangkitkan inovasi dalam merancang program kerja.

f. Proses Pengembangan Kaderisasi

Dalam pengembangan kaderisasi dengan meninjau minat tenaga kerja untuk pengembangan karir, menganggap tugas yang diembanya akan semakin sulit dan rumit. Karena pada posisi sebelumnya beban kerja membuatnya lelah, akhirnya berdiam pada zona nyaman dan terus mengikuti arahan dan putusan pimpinan. Dalam hal ini tidak ada perkembangan kemajuan kaderisasi, sebaiknya harus cepat menggunakan langkah yang lebih serius. Program program dik-duk (didik-duduk) atau duk-dik (duduk-didik) yang digunakan juga belum merata. Adapaun sebagai parameter menjadi usulan dalam pengembangan kaderisasi sebagai berikut :



Gambar 4.32 Pengembangan Kaderisasi

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

Dalam pengembangan kaderisasi sebuah alur dalam meninjau tenaga kerja yang berpotensi itu sangat penting karena dengan meninjau rekam jejak dari awal karir hingga disaat akan naik jabatan grafik keahlian dan kontribusinya terhadap perusahaan juga harus meningkat. Pada usulan diatas, pada tahap orientasi harus dikawal dalam penanaman karakter dan uji keahlian pendidikan dengan kebutuhan perusahaan, agar tercapai sinkroniasi diantara kedua belah pihak. Dengan begitu tenaga kerja pada masa orientasi harus melalui penilaian yang serius. Ketika hasil penilaian dan tenaga kerja sudah ditempatkan berdasarkan kemampuannya maka tim dalam memonitoring talent harus berkesinambungan. Setiap divisi yang diisi oleh tenaga kerja baru dan memiliki talenta yang kompeten itu harus ditinjau kinerjanya. Seberapa keseriusan dan kecintaannya pada pekerjaannya apakah loyal atau tidak. Disini penilaian harus tetap berjalan, maka sistem *reward* dan *punishment* juga harus dibentuk untuk memotivasi tenaga kerja dalam berkontribusi. Setelah pengujian kedalam komponen inti berhasil, tenaga kerja tersebut memasuki tahap seleksi talent dengan cara menjadi kandidat-kandidat yang bisa sesuai kompetensi pengembangan karir. Dengan itu akan memudahkan manajemen sumber daya manusia dalam merumuskan perencanaan suksesi pada manajemen talenta.

4.3.2 Model Manajemen Talenta Yang Ideal Bagi PT. INTI Sesuai Dengan Kebutuhan Untuk Memproduksi Alpalhankam

Mengelola pengembangan tenaga kerja, efektifitas perusahaan dan aktifitas peran manajemen operasi dikelola dalam model manajemen talenta yang saat ini menjadi acuan dalam mengatur jalannya talent-talent untuk berkarir pada bidang hankam. Sesuai dengan Model B Model Manajemen talenta, difokuskan dalam program pengembangan tenaga kerja di perusahaan. Saat ini perusahaan berlomba untuk membenahi dan

mengoptimalkan manajemen talenta untuk penguatan sumber daya manusianya bisa berdaya saing di setiap divisi. Mengingat persaingan saat ini sudah semakin ketat dan sulitnya posisi kunci diisi oleh tenaga kerja yang kompeten terutama pada perusahaan industri pertahanan yang giat meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya.

Optimalisasi model manajemen talenta pada PT. INTI (Persero) sangat mempengaruhi bagaimana kesiapan sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi kepada perusahaan. PT. INTI (Persero) memiliki model manajemen talenta yang sudah dibentuk namun sebagian divisi menyadari bahwa apa yang menjadi kebutuhannya dalam pengembangan karirnya belum optimal, karena PT. INTI (Persero) belum ada *operating model* manajemen talenta yang ideal dalam pemenuhan alpalhankam. Upaya menerapkan beberapa *problem solving* sebagai parameter yang dibahas berdasarkan analisis yang sudah diberikan pada pembahasan penelitian sebelumnya, bisa diaplikasikan dengan lebih baik di PT. INTI (Persero) pada setiap tahap sesuai kebutuhannya.

Namun hal yang menjadi tugas dalam merancang model manajemen talenta yang ideal, supaya tidak terjadi kembali ketidaktertersisteman yang menjadi permasalahan sebelumnya. Maka PT. INTI (Persero) harus mengurai satu persatu dengan baik untuk menemukan solusinya. Peran litbang perusahaan harus berjalan untuk menyelesaikan permasalahan ini. Dari hasil analisis yang sudah dilakukan dari hasil penelitian, maka berikut parameter berdasarkan hasil analisis yang dilakukan untuk meningkatkan manajemen talenta tenaga kerja PT. INTI (Persero) dalam upaya pemenuhan alpalhankam :



Gambar 4.33 Analisis Kebutuhan Model Manajemen Talenta Tenaga Kerja PT. INTI Dalam Upaya Pemenuhan Alpalhankam

Sumber : Diolah peneliti (2020)

Pada Gambar diatas merupakan analisis peneliti dalam meninjau hasil penelitian yang dilakukan di PT. INTI (Persero) dengan menggunakan teknik wawancara, observasi, dokumentasi dan studi pustaka. PT. INTI (Persero) membutuhkan pembenahan pada setiap bidang untuk mengatur kembali ketersisteman dan keterhubungan antar divisi dalam menjalankan tugas untuk memberikan kontribusi pemenuhan alpalhankam. Meninjau litbang perusahaan saat ini sedang tidak fokus dalam mengkaji manajemen talenta dalam upaya pemenuhan alpalhankam, menjadikan permasalahan sumber daya manusia menjadi habit yang dilakukan tenaga kerja secara tidak sengaja menjadi pengaruh buruk dalam pengembangan karir dan kualitas serta kapabilitas tenaga kerja.

Dalam pemetaan masalah PT. INTI (Persero) harus meninjau dari berbagai program inti untuk bisa menjalankan manajemen talenta dengan baik. Dengan memperhatikan elemen-elemen model manajemen taleta seperti :

a. Staf Tenaga Kerja

1) Analisis Job Proses

Litbang perusahaan bisa menggunakan kajian penelitian berbagai metode dalam mendukung pemetaan masalah yang ada terutama dalam menempatkan tenaga kerja. Pembentukan awal dari kesiapan mental dan juga kesiapan minat berkarir secara sehat harus bisa ditentukan, karena yang paling besar dalam mendorong pengembangan kualitas dan kapabilitas tenaga kerja adalah dirinya sendiri.

2) Akuisisi Talenta

Diakui manajemen sumber daya manusia, bahwa saat ini dalam menyelenggarakan suksesi dan pengembangan karir harus melalui penilaian, penilaian tersebut dijalankan kurang tertib dan tidak optimal. Penghargaan kepada tenaga kerja berprestasi dalam menjalankan tugas dan kontribusinya dalam membayar loyalitas tenaga kerja sebenarnya tidak selalu dinominalkan dengan imbalan uang. Karena apa yang menjadi beban kerja tenaga kerja PT. INTI (Persero) saat ini diakui banyak yang memegang peran ganda untuk mengerjakan pekerjaan yang bukan tanggung jawabnya. Maka langkah keseimbangan menerapkan reward dan punishment harus segera dimatangkan dengan sungguh-sungguh.

3) Seleksi Tenaga Kerja

Pada proses penyeleksian penguatan pada pencaloan kandidat memerlukan kecocokan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan dengan mempertegak hukum dalam sistem pemilihan tenaga kerja. Selain dari itu tenaga kerja harus professional antara penguji dengan kandidat untuk tidak mengedepankan hubungan emosional. Dalam pemenuhan kualifikasi sumber daya manusia

yang handal dalam bidang hankam. Memerlukan syarat khusus yang bisa dipertanggung jawabkan oleh kandidat tersebut. Dengan itu PT. INTI (Persero) harus menanamkan penilaian yang tepat akurat jujur dan rahasia dengan pemberlakuan yang sesuai aturan dan kebijakan perusahaan yang sudah disetujui bersama.

4) Onboarding

Dalam upaya perusahaan dapat memberikan pengetahuan, kemampuan, mengembangkan minat dan bakat tenaga kerja bisa dilakukan dengan mudah dengan fokus kesiapan *action* dalam bekerja. Karena banyak orang pemikir namun sulit untuk melakukannya karena faktor habit atau kebiasaan yang mengakar pada tenaga kerja yang sifatnya negatif. Dalam pengembangan minat bakat ini harus melalui iklan atau promosi yang menarik secara *persuasive* untuk memberikan rasa nyaman dan percaya diri pada tenaga kerja serta menumbuhkan semangat yang tinggi untuk mengikuti program pelatihan dan pengembangan lainnya.

b. Perencanaan Tenaga Kerja

Dalam merencanakan pengadaan, penempatan dan pengembangan tenaga kerja membutuhkan sistem yang saling terhubung dalam menjalankan program secara menyeluruh. Untuk menciptakan perencanaan yang matang, maka PT. INTI (Persero) harus memetakan terlebih dahulu fokus mana yang akan dijadikan giat optimalisasi agar bisa lebih berkembang.

1) Sukses Perencanaan

Saat ini PT. INTI (Persero) membutuhkan optimalisasi manajemen operasi dalam pemenuhan alpalhankam. Kemampuan sumber daya manusia pada manajemen operasi perlu

pembenahan. Sebagai parameter upaya melakukan penguatan dalam manajemen operasi adalah sebagai berikut :

PENGUATAN MANAJEMEN OPERASI DALAM PEMENUHAN ALPALHANKAM



Gambar 4.34 Penguatan Manajemen Operasi Dalam Pemenuhan Alpalhankam

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

a) Peran Manajemen Operasi

Pembekalan dan Pemahaman dalam proses transformasi pada bidang alpalhankam baik untuk kategori fisik, lokasi, pertukaran, penyimpanan, fisiologikal dan informasional itu harus bisa dikuasai dengan baik dalam menjalankan aktifitas manajemen operasi dalam perusahaan.

b) Keputusan Manajemen Operasi

Mengutamakan Etika analisis dan hasil analisis, untuk menjaga ketepatan dalam memberikan putusan, maka diperlukan perencanaan dalam mengatur semua strategi untuk kepentingan perusahaan dan kesejahteraan tenaga kerja. Pengkajian permasalahan harus diteliti sebelum mengambil keputusan.

c) Hubungan Operasi

Dalam menyusun konsep sinergi industri pertahanan yang mampu menghasilkan inovasi teknologi, ditinjau dari sisi kebutuhan alpalhankam menuju kemandirian pertahanan Indonesia, jika sumber daya manusia lemah dalam hubungan operasional, pembangunan dan pengembangan teknologi pertahanan di PT. INTI (Persero), ini menjadi hal yang sangat krusial. Maka hubungan operasional dalam menyesuaikan antara sumber daya manusia, pemasok, anggaran dan pemasaran harus sesuai dengan konsep pertahanan keamanan Indonesia.

d) Upaya belajar dan pengembangan

Kesiapan dan kesungguhan tenaga kerja dalam menjalankan kegiatannya bisa dimonitoring untuk ditinjau kebutuhan pembelajaran apa yang harus dikembangkan. PT. INTI (Persero) bisa memanfaatkan sinergitas penta helix baik akademik, user, pemerintah dan juga mitra usaha untuk bisa mengembangkan kemampuan perusahaan dalam upaya pemenuhan alpalhankam. dengan memanfaatkan relasi yang ada.

e) Rekrutmen Tenaga Ahli Bidang Hankam

PT. INTI (Persero) dalam upaya pengadaannya sdm bisa menggunakan sistem kerjasama dengan akademika misalnya Universitas Pertahanan Fakultas Teknologi. Dengan upaya PT. INTI (Persero) merumuskan apa saja yang menjadi kebutuhannya dari segi kriteria atau kompetensi yang bisa diatur dan disesuaikan dengan kurikulum pembelajaran, maka

kebutuhan perusahaan yang dikomunikasikan dengan UNHAN fokus dengan Fakultas Teknologi Pertahanan.

Maka mahasiswa pasti disiapkan dan diberi bekal untuk memenuhi kebutuhan perusahaan untuk dikembangkan dengan cara praktek lapangan dan meninjau langsung ke lapangan. Kesempatan dengan mengikuti program khusus untuk keahlian di bidang tertentu yang dibutuhkan perusahaan sebenarnya menjadi suatu harapan mahasiswa UNHAN Fakultas Teknologi Pertahanan untuk dapat mengembangkan kemampuannya secara praktek di lapangan dengan mengikuti langsung kegiatan yang ada di lapangan.

2) Perencanaan Tenaga Kerja

Dalam upaya memenuhi kebutuhan prioritas talenta bidang hankam, maka PT. INTI (Persero) bisa memastikan terlebih dahulu hubungan dengan mitra untuk menjaga kualitas kerjasama yang dijalin. Khususnya pada bidang akademik untuk pengadaan sumber daya manusia yang berkualitas. dengan memanfaatkan freshgraduate yang berprestasi diberikan peluang untuk bisa berkarir lebih dini dengan kualitas yang sudah teruji sebelumnya dengan cara :

- a) Kerjasama dengan Universitas Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan;
- b) Melakukan dan memperbanyak promosi peluang magang untuk mahasiswa dengan kualifikasi tertentu sesuai kebutuhan perusahaan;
- c) Melakukan penilaian dengan memberikan penghargaan kepada mahasiswa magang yang kompeten;
- d) Melakukan perjanjian jika mendapat predikat kompeten akan diprioritaskan menjadi tenaga kerja setelah

selesai masa pendidikan pada jabatan yang sesuai dengan bidang magang;

- e) Memberikan apresiasi dan dukungan kepada mitra yang bekerja sama dalam program magang untuk tetap meningkatkan promosi pada mahasiswanya.

Selain itu dalam perencanaan tenaga kerja, peran dari *top leader* juga sangat penting dalam upaya peningkatan kualitas tenaga kerja. Program sosialisasi yang digalakan pada perusahaan untuk pengembangan keahlian sumber daya manusia, seharusnya untuk lebih jelas dan tertib. Maka peran *top leader* perusahaan harus terjun langsung bergerak untuk menyampaikan, merangkul melibatkan bawahan, mengitruksikan dengan jelas, terarah dan selalu menjaga sistem antar divisi untuk menjalin hubungan yang baik. Dalam upaya pemenuhan alpalhankam PT. INTI (Persero) memang membutuhkan dukungan dari berbagai pihak dalam memberikan peluang untuk menjalin sinergitas kembali dengan pemerintah kemhan, akademik, mitra dan pengguna. Sebelum ada keputusan maka beberapa tenaga kerja yang siap dalam menangani bidang hankam terbatas jabatan dan kewenangan. Dengan itu *top leader* perusahaan harus juga memberikan arahan yang bisa mendengar saran juga masukan bawahan mengenai pemenuhan alpalhankam karena keberpihakan pemerintah pada UU Nomor 16 tahun 2012 sudah jelas megatur tentang industrl pertahanan dalam upaya meningkatkan kemandirian industri pertahanan yang di dalamnya terdapat banyak fasilitas, kemudahan industri untuk didorong mandiri.

3) Manajemen Kinerja

Hubungan antara atasan dan bawahan dalam megatur jalannya pengembangan sumber daya manusia dalam menjaga produksinya pada bidang hankam memerlukan kerjasama satu sama lain. Maka peran dari pemimpin pada perusahaan harus

menjadi contoh untuk bawahannya dalam menciptakan pergerakan yang kuat. Dalam parameter upaya menyelaraskan penyatuan tenaga kerja posisi pemimpin adalah seperti berikut :



Gambar 4.35 Menyelaraskan Penyatuan Tenaga Kerja

Sumber : Diolah Peneliti (2020)

- a) Sosialisasi alpalthankam terhadap sasaran tenaga kerja yang sudah siap menjadi kandidat maupun belum perlu ditingkatkan;
- b) Penguatan sinergitas penta helix harus tetap dilangsungkan dengan baik untuk menciptakan eksistensi PT. INTI (Persero) di pasar Industri Pertahanan;
- c) Mengatur ulang manajemen talenta secara tersistem dengan memperkuat sumber daya manusia dalam pemenuhan alpalthankam harus lebih selektif dan fokus;
- d) Perencanaan kontribusi sdm bisa dimasukkan pada perencanaan strategis baik jangka pendek atau jangka panjang.

4) Kompensasi

Bentuk kompensasi yang diharapkan sebagian besar tenaga kerja menggunakan nominal dari perusahaan. Namun dengan keterbatasan perusahaan dalam mengadakan anggaran kompensasi cadangan untuk mengapresiasi kemampuan tenaga kerja dalam skala besar itu cukup sulit. Jika kesadaran tenaga kerja dalam berinisiatif menciptakan kenyamanan dalam bekerja untuk menapresiasi dalam skala kecil. Hal tersebut bisa diciptakan dengan kemampuan apresiasi perdivisi dengan menyisihkan insentif lebih untuk kas divisi. Peran manajer dalam mengapresiasi tenaga kerja sebagai bawahannya harus pandai merangkul dengan membahagiakan bawahannya agar tingkat kenyamanan bisa terus terjalin. Diakui bahwa kenyamanan dalam bekerja bisa mempertahankan kelayakan seseorang dalam perusahaannya.

c. Pengembangan Tenaga Kerja

1) Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan harus diberikan pada tenaga kerja yang tepat dengan sasaran. Dengan itu tenaga kerja yang memiliki kemampuan dalam bekerja dapat diusulkan mendapatkan pelatihan. Bentuk dari pelatihan bisa berupa :

a) Studi Banding

Dengan studi banding baik luar maupun dalam negeri bisa dilakukan oleh PT. INTI (Persero). Terutama di dalam negeri dengan mengunjungi berbagai industri pertahanan seperti PT. LEN (Persero), PT. Dirgantara Indonesia, PT. PINDAD, industri pertahanan swasta pada bidang yang sama juga lainnya.

b) FGD

Dengan dimudahkannya sistem *online* saat ini PT. INTI (Persero) bisa menggunakan *Forum Group Discussion* yang dilakukan oleh beberapa instansi dengan

mengangkat tema yang dibutuhkan dan mengundang narasumber ahli untuk menjadi pembicara. Dengan diskusi maka akan menambah keilmuan tenaga kerja dalam bidang tertentu selain itu bisa mencurahkan apa yang menjadi keluh kesah perusahaan dengan menyampaikannya pada forum ini dan bisa ditindak lanjuti setelahnya.

c) Seminar

Program seminar saat ini juga bisa dilaksanakan secara *online (webinar)*, tidak hanya *offline* maka perusahaan akan menghemat anggaran untuk kegiatan seminar.

d) Pendidikan Lanjutan

Dengan memberikan peluang tenaga kerja mendapatkan pendidikan lanjutan secara formal bisa menjadikan aset berharga bagi perusahaan karena ilmu yang didapat akan diimplementasikan di perusahaan.

e) Local Content Sharing

Dengan cara *sharing* baik antar divisi atau antar instansi mejadikan pandangan akan semakin luas dimana komunikasi sangat penting untuk melatih kemampuan dasar keberanian tenaga kerja dalam berpendapat dan mengkritisi kearah yang lebih baik. Selain itu juga melatih menjadi pendengar yang lebih cermat. sehingga akan membentuk kesempatan tenaga kerja menjadi lebih inovatif.

2) Pengembangan Kepemimpinan

Jika kepemimpinan yang kuat harus senantiasa melalui proses yang matang pada setiap alurnya. Strategi dalam membangun jiwa kepemimpinan dengan rasa tanggung jawab yang tinggi untuk membangun inovasi, pengetahuan pasar global,

meningkatkan operasi dan lainnya, maka strategi perusahaan dalam pengembangan harus diperketat dengan perencanaan yang matang. Hal yang harus diperhatikan dalam pengembangan kepemimpinan di PT. INTI (Persero) harus menghadapi tantangan seperti :

- a) Alur kejelasan dari mencapai misi perusahaan (strategi);
- b) Cara menyampaikan informasi jika terjadi perubahan;
- c) Menjaga kemampuan dalam memimpin dari kendala perubahan;
- d) Kedekatan emosional dalam membangun sinergi dengan tim;
- e) Mengelola permasalahan pribadi dengan profesional;
- f) Menjaga kepercayaan dan akuntabilitas;
- g) Menghadapi persoalan dari berbagai aspek terkait dengan pemeliharaan berbagai aspek perusahaan.

Dalam pengembangan kepemimpinan yang bisa diterapkan PT. INTI (Persero) dengan menggunakan pendekatan komunikasi berkelanjutan. Strategi ini mampu mencakup informasi dalam bidang apapun termasuk dalam mengkomunikasikan giat pemenuhan hankam kepada sasaran target untuk mencapai dan membentuk sebuah tim. Pada dasarnya pengembangan kemampuan kepemimpinan PT. INTI (Persero) harus dimulai dari cara menyampaikan informasi, mengkomunikasikan informasi dan menindaklanjuti informasi yang didapatkan juga yang disebarluaskan.

Tugas manajemen sumber daya manusia mampu mengadakan program dengan fokus untuk membangun program strategis. Program tersebut dibangun untuk mengelola tenaga kerja dalam pengembangan kepemimpinan. Setelah dibangun

maka program tersebut disosialisasikan dengan baik. Program ini harus dibuat seefektif mungkin dalam meyakinkan tenaga kerja yang direkrut sehingga antusias dalam menerima program ini dan akan memberikan kemungkinan dipertimbangkan oleh *top leader* perusahaan dalam memfokuskan program tersebut.

3) Pengembangan Karir

Menampilkan performa yang baik dalam bekerja akan mempengaruhi posisi tenaga kerja dalam perusahaan. Untuk sebagian tenaga kerja, karir merupakan identitas seseorang di masyarakat. Maka tidak sedikit tenaga kerja yang semangat memiliki niat dalam meningkatkan karirnya di perusahaan. Karir yang baik harus diimbangi dengan kemampuan yang berkualitas. Maka dalam pembentukan pengembangan karir perlu disupport dengan program manajemen taleta yang cocok dengan kondisi perusahaan.

d. Efektifitas Perusahaan

PT. INTI (Persero) bergiat meningkatkan keamanan perusahaan dalam target kuantitas, kualitas dan waktu. Baik dalam pengerjaan produk, bisnis, kerjasama, dan pengelolaan anggaran juga lainnya. Maka mewadahi tenaga kerja dalam bersikap kompeten diperusahaan diterapkan di PT. INTI (Persero) dengan mengidentifikasi strategi seperti berikut :

1) Manajemen Perubahan

Dalam menghadapi komposisi tenaga kerja yang tidak ideal maka PT. INTI menerapkan program *Good Corporate Governance* dalam mempertahankan dan meningkatkan kualitas tata kelola perusahaan yang baik. Sejauh ini program yang diberlakukan sangat membantu perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang sulit untuk berkembang. Program ini dibuat

dalam sasaran pemantuan kinerja untuk meninjau sejauh mana tenaga kerja mampu menghadapi perubahan dalam perkembangan perusahaan yang berdampak pada tugasnya dalam bertanggung jawab.

Namun yang juga harus diperhatikan perusahaan dengan meninjau titik jenuh beban tenaga kerja untuk tidak bekerja selalu dalam tekanan. Maka apresiasi dalam bekerja membutuhkan kenyamanan dan rasa aman untuk meningkatkan suasana positif dalam bekerja. Pada masa orientasi tenaga kerja harus mendapatkan tempat dan tugas kerja yang sesuai dengan kemampuannya dan keahliannya untuk meminimalisir permasalahan yang akan terjadi.

2) Efektifitas Tim

Pembentukan tim dalam setiap divisi memang membutuhkan dukungan dari tenaga kerja dalam mengerjakan proyek. Kapasitas dalam pengerjaan proyek harus dibagi seadil-adilnya untuk menantisipasi peran ganda dalam bekerja. Dalam pengerjaan proyek baru jangan melimpahkan tanggung jawab sepenuhnya pada tenaga kerja baru pada masa orientasi dikarenakan tenaga kerja masih dalam penyesuaian sehingga membutuhkan tutor dan harus dievaluasi sebaik mungkin. PT. INTI (Persero) menerapkan program Tanggung Jawab Sosial Perusahaan (*Corporate Social Responsibility - CSR*) yang merupakan konsep luas yang dapat dimaknai dalam berbagai bentuk yang tergantung pada perusahaan dan industri. Dalam etika bekerja tim maka PT. INTI (Persero) juga mengatur praktek bisnis yang berkesinambungan (berkelanjutan) secara ekonomi, sosial, dan lingkungan. Yang perlu diperhatikan adalah program ini harus merata dan diperoleh seluruh tenaga kerja.

3) Keterlibatan Tenaga Kerja

Dalam melibatkan berbagai pihak dalam mengembangkan bisnis dan lainnya, terutama dalam pemenuhan alpalhankam. Strategi PT. INTI dalam mengaplikasikan *Whistle-Blowing System* (WBS) untuk menerima pelaporan, evaluasi, menindaklanjuti dugaan pelanggaran dan / atau penipuan atau adanya praktik yang menyimpang dan mengancam kepentingan perusahaan tanpa membedakan posisi dan jabatan. Menjadikan bentuk keamanan perusahaan dalam mengelola keterlibatan tenaga kerja yang harus disikapi secara tegas. Bukan hanya dikenalkan dengan program yang fokus pada pengembangan tenaga kerja dengan melibatkannya pada persoalan besar perusahaan. Maka perusahaan juga harus menjaga aset dan tenaga kerjanya dalam tindakan penyimpangan dalam bekerja.

4) Desain Kerja

PT. INTI (Persero) mengelola desain kerja yang diterapkan dengan mengusung efektif, efisien, dan berkelanjutan. Dengan menanamkan kunci sukses dalam risiko sehingga dalam proses pelaksanaannya difokuskan pada tingkah laku tenaga kerja pada saat bekerja. Karena dalam kesuksesan sebuah tim bagaimana kekompakan sinergi antar tenaga kerja itu terjalin. Sikap tersebut didasari dengan tata nilai budaya perusahaan untuk melindungi kepercayaan antar tenaga kerja. Selain itu dalam prinsip penerapan *Good Corporate Governance* bahwa sosialisasi dan pelatihan itu sangat penting dalam menunjang desain kerja yang proposional. Secara kerseluruhan PT. INTI (Persero) sudah mempunyai program yang baik, tinggal didukung dengan kemampuan tenaga kerjanya dalam melakukan *action* pada saat bekerja.

Dengan demikian hasil analisis data yang ditemukan dalam penelitian tesis yang peneliti lakukan. Meninjau dari teori yang digunakan menunjukkan bahwa tenaga kerja berhak mendapatkan pendekatan program manajemen talenta yang dapat mempengaruhi karirnya dalam perusahaan. Namun dalam kenyataannya tenaga kerja PT. INTI (Persero) mengalami fenomena yang tidak responsif, terutama pada pemenuhan alpalhankam. Menunjukkan bahwa sistem tidak berhasil mempengaruhi tenaga kerja, peristiwa ini memposisikan teori dan temuan hasil penelitian berada kutub subjektif.

Yang menjadi nilai pada hasil temuan ini menekankan pada tingkat loyalitas akibat kedekatan emosional tenaga kerja yang terjalin sangat erat. Menjadikan suasana bekerja menjadi lebih mendukung dalam menghadapi peristiwa tertentu yang mempengaruhi motivasi kerja. Faktor lingkungan kerja juga mempengaruhi tenaga kerja dalam mencintai pekerjaannya dengan menunjukkan tenaga kerja bebas dalam menentukan pilihan dirinya tanpa dorongan manusia lain untuk lebih responsif terhadap suatu hal. Dengan demikian PT. INTI (Persero) membutuhkan dukungan optimalisasi dalam membangun program unggul dalam menentukan manajemen talenta untuk mengembangkan karir tenaga kerja.

Tentunya dalam membangun suatu system membutuhkan dukungan dari berbagai pihak tertentu untuk saling menopang sehingga mampu menjadi system yang terarah dan teratur sesuai dengan tujuan bersama. tentunya fokus dalam bidang hankam, PT. INTI (Persero) juga membutuhkan penguatan dalam sinergitas penta helix untuk membantu memfokuskan PT. INTI (Persero) dalam rangka pemenuhan alpalhankam yang sudah lama tidak berkontribusi dalam pasar industri pertahanan.

BAB V

KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

1.1. KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat ditarik dari pembahasan dalam menjawab rumusan masalah yang ada, sebagai berikut :

- a. Pada penyelenggaraan manajemen talenta tenaga kerja PT. INTI (Persero) dalam upaya pemenuhan alpalhankam PT. INTI (Persero) dengan menggunakan Model A seperti elemen-elemen inti dalam menyusun manajemen talentanya. Seperti penguatan pada proses manajemen talenta yaitu rekrutmen, proses orientasi, proses manajemen kinerja, proses pengakuan dan terensi, proses pendidikan dan pelatihan, dan pengembangan kaderisasi. Dalam mengoptimisasikan sumber daya manusianya dengan upaya Model B program manajemen talenta mengusung dua program yaitu sucession planning untuk jabatan tertentu, dan learning and development untuk seluruh tenaga kerja dan dibkali program dik-duk (didik- duduk) duk- dik (duduk- didik) dengan tutor senior dari setiap divisi. PT. INTI (Persero) memiliki kelebihan dengan memiliki tingkat kelayalan tenaga kerja dalam bekerja dalam pengelolaan tenaga kerja saat ini berupaya mengoptimalkan program yang diusulkan. Kelemahannya PT. INTI (Persero) perlu menarik minat tenaga kerja dan memantapkan dalam melakukan tindakan manajemen talenta untuk meninjau kemampuan tenaga kerja dengan optimalisasi dalam mengelola sumber daya manusia melalui manajemen talenta yang ideal dalam pemenuhan alpalhankam.
- b. Untuk kebutuhan PT. INTI (Persero) dalam menyediakan tenaga kerja yang kompeten ini disiapkan dalam rangka kontribusi upaya pemenuhan alpalhankam karena saat ini PT. INTI sedang mengalami permasalahan dalam mencapai eksistensi pada pasar industri pertahanan. Model B program manajemen talenta

yang ideal bagi PT. INTI (Persero) yang sesuai dengan kebutuhan untuk memproduksi alpalkankam saat ini belum memiliki dasar model yang terstandarisasi. Sehingga dalam upaya mengembangkan kemampuan dan keahlian tenaga kerja masih dikelola dalam elemen-elemen inti yang sifatnya umum. Dengan itu PT. INTI (Persero) membutuh optimalisasi rekomendasi dalam model B program manajemen talenta dengan dukungan dari berbagai pihak dalam membangunnya. Dalam pengembangan ketenagakerjaan meliputi proses analisis kinerja, proses akuisisi kinerja, seleksi dan evaluasi kandidat tertentu membutuhkan peran sinergitas penta helix. Dalam pengembangan tenaga kerja meliputi pelatihan dan pengembangan, pengembangan kepemimpinan dan pematangan karir menunjukkan kurangnya minat tenaga kerja dalam berdaya saing karena hasil evaluasi penilaian tidak optimal, maka dukungan pimpinan dalam menstimulus minat dalam memenuhi kewajibannya, karena dalam pemahaman alpalkankam masih rendah. Pengoptimalan pada manajemen operasi untuk bisa meningkatkan support dalam pemenuhan alpalkankam juga harus ditingkatkan juga membutuhkan penguatan dan solusi dari permasalahannya yang selalu tidak seimbang.

5.2 REKOMENDASI

Berdasarkan kesimpulan yang diberikan oleh peneliti, dapat diberikan rekomendasi sebagai berikut:

a. Bagi PT. INTI (Persero), dalam menerapkan manajemen talenta pada tenaga kerja yang memiliki keterbatasan dan monoton alangkah lebih baik seluruh pimpinan dapat mendiskusikan langkah apa yang tepat dalam membangkitkan minat pengembangan karir dalam mendukung perusahaan dalam upaya pemenuhan alpalhankam. Sinergitas yang dibangun bisa tercapai dengan menyeluruh dengan pemerintah, pengguna dan akademik. sinergitas penta helix sebenarnya bisa membangun kerjasama yang baik dalam permasalahan manajemen talenta PT. INTI (Persero) dalam upaya pemenuha alpalhankam. Keberpihakan pemerintah juga sudah diatur dalam UU Nomor 16 tahun 2012, PT. INTI (Persero) bisa mengacu pada landasan hukum yang telah dibuat. dengan menanamkan kesadaran dan action dalam memfouskan projek pada dasarnya PT. INTI (Persero) mampu mencapai kembali eksistensinya pada industri pertahanan. dari segi kemitraan pengguna PT. INTI(Persero) bisa mejalin kembali hubungan dengan TNI/POLRI dalam berbagai ajang promosi atau sharing dan lainnya. begitupula akademik seperti universitas, manfaatkanlah lulusannya dengan program-program kerjasama dalam membangun sumber daya manusia yang kompeten pada bidang yang dibutuhkan.

b. Adapun saran peneliti untuk menambahkan hal-hal baru bagi PT. INTI (Persero) yaitu :

- 1) Pemetaan masalah dalam berbagai divisi untuk meringankan beban kerja pada manajemen sumber daya manusia itu sangat disarankan demi membantu kejelasan

terbentuknya manajemen talenta yang ideal dalam upaya pemenuhan alpalhankam. Kejelasan permasalahan tersebut setidaknya dapat dikomunikasikan dan diberikan solusi untuk mengatur lebih baik jalannya kegiatan proses manajemen talenta tahun berikutnya. Setidaknya tenaga kerja pada setiap divisi diberikan kenyamanan dalam bekerja tanpa beban kerja yang menghambat minat bakat tenaga kerja dalam bidang hankam.

- 2) Pematangan reward dan punishment harus bisa disosialisasikan secara menyeluruh untuk bisa menggiring dan mengantisipasi secara seimbang. penghargaan ini sifatnya internal dan bentuk apresiasi ini diharapkan bisa memotivasi tenaga kerja lebih semangat dan antusias dalam bekerja
- 3) Pengembangan minat bakat tenaga kerja membutuhkan keseriusan dalam penilaian kerja dan laporan pimpinan dalam memonitor tenaga kerja untuk dapat diajukan pelatihan. maka bentuklah format penilaian tertentu untuk mengasah kemampuannya yang unggul dengan pelatihan yang sesuai pada bidang hankam.
- 4) Sosialisasi yang dilakukan top leader dalam mengatur intruksi guna penyatuan tenaga kerja agar tetap solid dan menjaga system yang utuh sangat dibutuhkan tenaga kerja dalam mendorong keberanian dalam upaya pemenuhan alpalhankam.

- c. Bagi peneliti selanjutnya , penelitian dengan tema yang sama dapat dilakukan di perusahaan lain dengan metode yang sama atau diubah serta ditambahkan untuk menambah keakuratan penelitian. Jika melakukan penelitian yang sama di PT. INTI (Persero) maka disarankan menggunakan teknik analisis yang berbeda.

- d. Bagi akademisi, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi dalam pengajaran sebagai salah satu riset di bidang industri pertahanan, khususnya model manajemen talenta.
- e. Bagi pemerintah, penelitian ini dapat digunakan sebagai referensi kebijakan untuk meningkatkan bentuk perhatian monitoring dan pembinaan pada industri pasif pada bidang pertahanan.
- f. Bagi pengguna, penelitian ini dapat meningkatkan sinergitas dengan PT. INTI untuk mewujudkan hubungan saling bertukar pemikiran.
- g. Bagi masyarakat, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai penyelenggaraan kegiatan perusahaan dalam manajemen talenta .

DAFTAR PUSTAKA

Referensi Buku

- Andreas, Harefa. (2004). *Membangkitkan Etos Profesionalisme*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Assauri, Sofian. (2008). *Manajemen Produksi dan Operasi*. Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Bangun, W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bungin, Burhan. (2012). *Analisis Data Penelitian Kualitatif*. Raja Grafindo Persada. Jakarta
- Citra, Savitri & Enjang Suherman. (2019), *Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai UPB Karawang*. Jurnal Universitas Buana Perjuangan Karawang
- Creswell, John. W. (2013). *Research Design Pendekatan kualitatif, Kuantitatif dan Mixed*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Davies, B., & Davies, B. J. (2011). *Talent Management in Education*. London: SAGE Publications Ltd.
- Deitiana, Tita. (2011). *Manajemen Operasional Strategi dan Analisa Services dan Manufaktur*. (edisi pertama). Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Fransina, W. (2010). *Implementasi Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dengan Dukungan Organisasi Terhadap Peningkatan Kualitas*

- Heizer, Jay dan Barry Render. (2009). *Manajemen Operasi Buku 1 Edisi 9*. Jakarta: Salemba Empat.
- Herjanto, Eddy. (2008). *Manajemen Operasi Edisi Ketiga*, Jakarta: Grasindo.
- Indrawan, R. & Yaniawati R.P. (2014). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan Campuran Untuk Manajemen, Pembangunan, dan Pendidikan*, Bandung: Penerbit PT Refika Aditama.
- Kurniawan, Agung. (2015). *Transformasi Pelayanan Publik*. Yogyakarta: *Pembaharuan*.
- Kusuma, Y. A. (2017). *Talent Management System Pada Program Pengembangan Sumberdaya Manusia Di Saka Indonesia Pangkah Limited*. *Al Tijarah*. 3(2).
- McKinsey & Company. (2001). *The war on talent*, McKinsey & Company Inc, USA.
- Miles, Matthew B dan A. Michael Huberman. (2007). *Analisis Data Kualitatif Buku Sumber Tentang Metode-Metode Baru*. Jakarta: Universitas Indonesia Press.
- Moleong, Lexy J. (2013). *Metode Penelitian Kualitatif. Edisi Revisi*. Bandung : PT. Remaja Rosdakarya.
- Nasution. (1992). *Metode Research*. Bandung: Jemmars.
- Nazir. Mohammad, Ph.D. (2011). *Metode Penelitian*. Jakarta : Ghalia Indonesia
- Pella, Darmin, A., Inayati, Ahmad. (2011). *Talent Management: Mengembangkan SDM*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- PT. INTI (Persero). (2017). *Laporan Tahunan*. Bandung

- PT. INTI (Persero). (2018). *Laporan Tahunan*. Bandung
- PT. INTI (Persero).(2019). *Laporan Tahunan*. Bandung
- Russel, Roberta.S dan Bernard W Taylor (2009). *Operations Management*, Fourth Edition, Pearson Education International
- Sadono, Sukirno. (2005). *Mikro Ekonomi, Teori Pengantar*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- S. Danim. (2002). *Inovasi Pendidikan Dalam Upaya Meningkatkan Profesionalisme Tenaga Kepemdidikan* (1st Ed.). Bandung: CV Pustaka Setya.
- Smilansky., J. (2008). *Developing Executive Talent: Metode Efektif Untuk Mengidentifikasi Dan Mengembangkan Pemimpin Dalam Perusahaan* (1st Ed.). Jakarta: PPM.
- Solihin,Ismail. (2012) *Manajemen Strategik*, Jakarta: Erlangga.
- Yahya, H. S. (2009). *Tinjauan Terhadap Sistem dan Praktek Implementasi Pengembangan Eksekutif Bertalenta - Studi Kasus pada Jenjang Direktur PT X*. Jakarta: Digilib UI

Referensi Jurnal

- Ardianti Marina Desti, Edy Rahardja.(2017). *Pengaruh Pelatihan, Efikasi Diri dan Keterikatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan* (Studi Pada Patra Semarang Hotel dan Convention). *Jurnal Management*, Vol 6, No 3.
- Dosen Fakultas Ekonomi di Universitas Pattimura Ambon, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Vol. 12, No. 2.Ashton, C., & Morton, L. (2015). *Managing talent for competitive advantage: Taking*

a systemic approach to talent management, Strategic HR Review, Vol. 4 Iss: 5, 28.

Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah. (2016). *Analisis Strategi Manajemen Talenta Menggunakan Pendekatan Kompetensi Organisasional Pada PT PINDAD (PERSERO) Bandung.* Jurnal AdBispreneur Vol. 1, No. 1

Meida Rachmawati. (2014). *Strategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan.* Among Makarti, Vol.7 No.14.

Narayanaswamy Venkateswaran, (2012). *Strategi Untuk Menerapkan Talent Management (Manajemen Talenta) Dalam Perusahaan, International Journal of Management, Economics and Social Sciences, Vo. 1, No. 2, India*

Rian, S. & Lucky. D, (2011). *Pengaruh Self Efficacy, Self Estem dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Pada PT. PLN (PERSERO) Wilayah Suluttenggo.* Jurnal EMBA, ISSN 2303-11

Referensi Website

Afiff, Faisal (2013). *Manajemen Bisnis dan Budaya Organisasi:* <http://sbm.binus.ac.id/2013/11/27/manajemen-bisnis-dan-budaya-organisasibagian-7/>, diakses pada 23 Juli 2020

Human Capital Growth. *Talent Management Systems Overview:* https://www.humancapitalgrowth.com/uploads/5/0/1/2/50129481/tm_06l_guide_to_talent_management_systems.pdf, diakses pada : 25 Juli 2020

Lewis, R. E., dan Heckman, R. J. (2006). *Talent Management : A Critical Review. Human Resource Management Review Lockwood, N.R. (2005). Talent Management Overview: Talent Management Series Part I. Society for Human Resource Management.*
http://findarticles.com/p/articles/mi_m3495/is_6_51/ai_n26909340/?tag=content;col1. Diakses 25 Juli 2020

Mulyadi,S. (2003). *Ekonomi Sumber Daya Manusia dalam Perpektif Pembangunan.* Jakarta : PT Raja Grafindo Persada.

http://autoassembly.mckinsey.com/html/downloads/articles/War_For_Talent.pdf, diakses pada : 25 Juli 2020

Sweem. S. L,. (2009). *Leveraging Employee Engagement Through a Talent Management Strategy: Optimizing Human Capital Through Human Resources and Organization Development Strategy in a Field Study. USA*

Perundang-Undangan

Undang-Undang RI Nomor 3 Tahun 2014 tentang Peran Pemerintah Mendukung Sektor Industri

Undang-Undang RI Nomor 13 Tahun 2003 tentang Tenaga Kerja


Undang- Undang RI Nomor 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan Pokok Ketenagakerjaan.

Undang-Undang RI Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan.

LAMPIRAN 1

SURAT IZIN PENELITIAN

1. Surat Penelitian untuk PT. INTI (Persero)

**KEMENTERIAN PERTAHANAN RI**
UNIVERSITAS PERTAHANAN
Terakreditasi BAN-PT "A"

Nomor : BI 2154 /IX/2020
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : Satu Lembar
Hal : Permohonan Surat Izin dan Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian.

Jakarta, 28 September 2020

Kepada
Yth. Pejabat tersebut dalam lampiran di Bandung

1. Dasar:

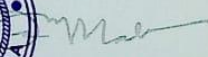
- a. Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2011 tentang Universitas Pertahanan sebagai Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah.
- b. Keputusan Rektor Universitas Pertahanan Nomor: KEP/155/XII/2019 tanggal 18 Desember 2019 tentang Program Kerja dan Anggaran Universitas Pertahanan TA. 2020.
- c. Kalendar Akademik Program Studi Industri Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan Universitas Pertahanan Tahun Akademik 2019/2020.

2. Sehubungan dasar di atas, dengan hormat disampaikan bahwa:

- a. Sebagai syarat kelulusan Program Pascasarjana Universitas Pertahanan, bagi mahasiswa diwajibkan menyusun tesis yang terkait dengan bidang program studinya.
- b. Mahasiswa Program Studi Industri Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan Unhan atas nama Yuna Lusiana, NIM: 120190401014, nomor HP: 082117974176 yunalusiana@gmail.com, bermaksud menyusun tesis dengan judul: "Manajemen Talenta Tenaga Kerja PT. INTI dalam Rangka Pemenuhan Alat Peralatan Pertahanan Keamanan."


3. Berkenaan dengan hal tersebut mohon diizinkan mahasiswa dimaksud untuk melaksanakan penelitian dalam rangka mendapatkan data dan keterangan termasuk melakukan wawancara dengan pejabat yang ditunjuk.

4. Demikian mohon menjadi periksa.

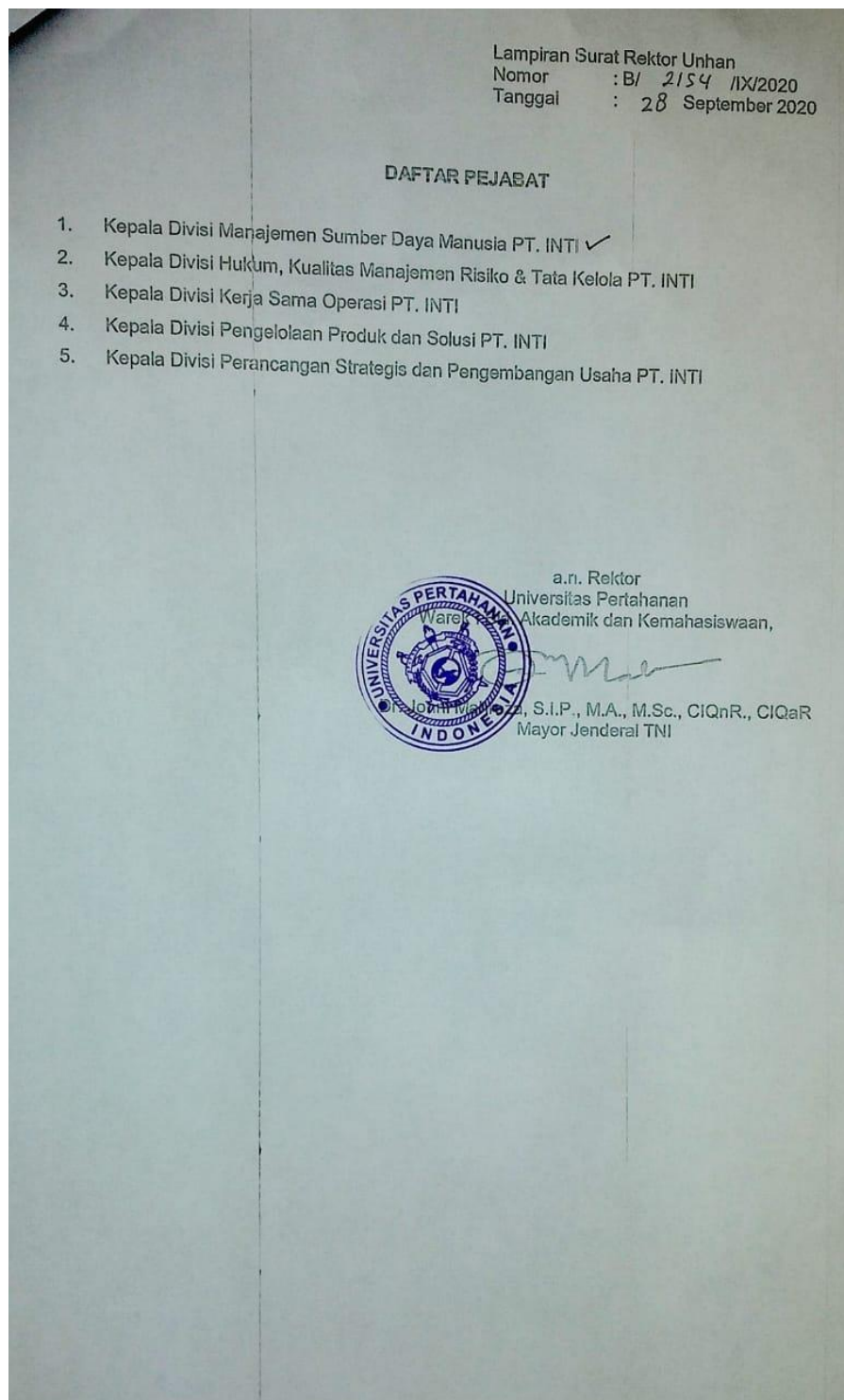
a.n. Rektor
Universitas Pertahanan
Wakil Akademik dan Kemahasiswaan,

D. Anton Mulyono, S.I.P., M.A., M.Sc., CIQnR., CIQaR
Mayor Jenderal TNI

Tembusan:


1. Sekjen Kemhan
2. Rektor Unhan
3. Warek II, Warek III Unhan
4. Kasatwas Unhan
5. Ka. LPPM Unhan
6. Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan Unhan
7. Direktur Utama PT. INTI
8. Sesprodi Industri Pertahanan FTP Unhan.


Jalan Salemba Raya No.14 Jakarta Telepon 021-3927459

Daftar pejabat yang dituju



2. Surat izin penelitian untuk Dittekindhan Kemhan RI


KEMENTERIAN PERTAHANAN RI
UNIVERSITAS PERTAHANAN
Terakreditasi BAN-PT "A"

Nomor : B/ 2154 /IX/2020
Klasifikasi : Biasa
Lampiran : -
Hal : Permohonan Surat Izin dan Rekomendasi Pelaksanaan Penelitian.

Jakarta, 28 September 2020

Kepada
Yth. Dirtekindhan Ditjen Pothan Kemhan ✓
di
Jakarta

1. Dasar:

- a. Peraturan Presiden Nomor 5 Tahun 2011 tentang Universitas Pertahanan sebagai Perguruan Tinggi yang diselenggarakan oleh Pemerintah.
- b. Keputusan Rektor Universitas Pertahanan Nomor: KEP/155/XII/2019 tanggal 18 Desember 2019 tentang Program Kerja dan Anggaran Universitas Pertahanan TA. 2020.
- c. Kalendar Akademik Program Studi Industri Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan Universitas Pertahanan Tahun Akademik 2019/2020.

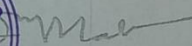

2. Sehubungan dasar di atas, dengan hormat disampaikan bahwa:

- a. Sebagai syarat kelulusan Program Pascasarjana Universitas Pertahanan, bagi mahasiswa diwajibkan menyusun tesis yang terkait dengan bidang program studinya.
- b. Mahasiswa Program Studi Industri Pertahanan Fakultas Teknologi Pertahanan Unhan atas nama Yuna Lusiana, NIM: 120190401014, nomor HP: 082117974176 yunalusiana8@gmail.com, bermaksud menyusun tesis dengan judul: "Manajemen Talenta Tenaga Kerja PT. INTI dalam Rangka Pemenuhan Alat Peralatan Pertahanan Keamanan."

3. Berkenaan dengan hal tersebut mohon diizinkan mahasiswa dimaksud untuk melaksanakan penelitian dalam rangka mendapatkan data dan keterangan termasuk melakukan wawancara dengan pejabat yang ditunjuk.

4. Demikian untuk menjadikan periksa.

a.n. Rektor
Universitas Pertahanan
Akademik dan Kemahasiswaan,



Dr. Jonni Bellina, S.I.P., M.A., M.Sc., CIQnR., CIQaR
Mayor Jenderal TNI

Tembusan:

1. Sekjen Kemhan
2. Rektor Unhan
3. Warek II, Warek III Unhan
4. Kasatwas Unhan
5. Ka. LPPM Unhan
6. Dekan Fakultas Teknologi Pertahanan Unhan
7. Sesprodi Industri Pertahanan FTP Unhan.

Jalan Salemba Raya No.14 Jakarta Telepon 021-3927459

LAMPIRAN 2

PEDOMAN WAWANCARA

1. Pedoman Wawancara Untuk PT. INTI (Persero)

Saat akan melakukan wawancara peneliti akan memperkenalkan diri terlebih dahulu dan menjelaskan maksud serta tujuan dalam melakukan penelitian. Sebelum wawancara dimulai, peneliti memohon izin untuk melakukan perekaman dan melakukan pencatatan saat melakukan wawancara, untuk lebih komprehensif peneliti juga meminta dokumen yang terkait dengan penelitian. Adapun selama wawancara peneliti mempunyai pedoman berdasarkan pertanyaan dibawah ini:

Hari/Tanggal :

Waktu :

Tempat :

Narasumber :

Jabatan :

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

a. Manajemen SDM

- 1) Bagaimana penyelenggaraan PT. INTI saat ini ?
- 2) Bagaimana manajemen talenta PT. INTI saat ini?
- 3) Bagaimana permasalahan pada manajemen PT. INTI ?
- 4) Bagaimana kelebihan manajemen talenta PT. INTI saat ini?
- 5) Bagaimana hasil evaluasi manajemen SDM PT. INTI?

b. Penyelenggaraan dan Model Manajemen Talenta

- 1) Bagaimana cara mengidentifikasi tenaga kerja bertalenta dalam menguasai bidang alpahankam?
- 2) Bagaimana cara mengembangkan, kemampuan tenaga kerja bertalenta bidang alpahankam?
- 3) Bagaimana cara mempertahankan tenaga kerja bertalenta untuk menciptakan keunggulan bisnis perusahaan?

- 4) Bagaimana rencana strategis mengelola talenta untuk memastikan pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat?
- 5) Bagaimana memastikan pegawai merasa bagian proses organisasi.?
- 6) Bagaimana memastikan pegawai antusias dengan pekerjaannya?
- 7) Bagaimana memastikan pegawai memiliki kompetensi yang tepat dalam bekerja?
- 8) Bagaimana memastikan pegawai tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lain?
- 9) Bagaimana mengidentifikasi perbedaan potensi antar pegawai untuk memenuhi posisi tertentu?
- 10) Bagaimana struktur manajemen talenta PT. INTI saat ini dalam upaya pemenuhan alpalhankam?
- 11) Bagaimana kriteia kebutuhan sdm yang harus dipenuhi dalam memenuhi produksi alpalhankam ?
- 12) Bagaimana program model manajemen talenta PT. INTI ?
- 13) Seperti apa succession planning, learning & development itu?
- 14) Bagaimana kriteria mendapatkan succession planning, learning & development ?
- 15) sudah berapa lama program suksesi itu dilakukan?
- 16) Bagaimana permasalahan manajemen sdm/ talenta dalam menghadapi produksi alpalhankam ?
- 17) Program apa untuk mengelola pengembangan kemampuan tenaga kerja ?
- 18) Bagaimana upaya MSDM dalam memenuhi alpalhankam ?
- 19) Bersinergi dengan instansi mana saja dalam memperkuat alpalhankam?
- 20) Bagaimana manajemen talenta bertugas dalam merancang sdm untuk bisa mencapai kebutuhan instansi/pengguna terkait permintaan alpalhankam ?
- 21) Apa tantangan terkecil terbesar manajemen talenta merancang perencanaan untuk memenuhi permintaan alpalhankam ?

- 22) Bagaimana perkembangan PT. INTI dalam pasar Indhan ?
- 23) Apa peluang PT. INTI bergerak dibidang pertahanan keamanan ?
- 24) Bagaimana administrasi Reqrutment/seleksi PT. INTI ?
- 25) Apa sudah mencukupi kriteria sdm dalam bidang alpalhankam?
- 26) Apa perbedaan sistem rekrut bidang pemenuhan alpalhankam ?

c. Tenaga Kerja MSDM

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

- 1) Sudah berapa lama bekerja ?
- 2) Bagaimana proses rekrutmen dan penempatan anda?
- 3) Pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti?
- 4) Apa permasalahan yang dihadapi saat ini?
- 5) Sejauh mana peran anda dapat mengatasi masalah tersebut?
- 6) Apakah pendidikan sesuai dengan penempatan posisi kerja?
- 7) Bagaimana potret PT. INTI saat ini menurut anda?
- 8) Tugas apa yang anda lakukan saat ini?
- 9) Program kerja apa untuk meningkatkan potensi kerja ?
- 10) Bagaimana gaya kepemimpinan mengerjakan tugas baru ?
- 11) Apakah tugas anda sesuai dengan yang didapatkan?
- 12) Apakah nyaman dengan talenta anda mendapat posisi kerja saat ini?
- 13) Apa tantangan terbesar yang anda rasakan dalam bekerja ?
- 14) Bagaimana posisi PT. INTI saat ini di pasar Industri ?
- 15) Apakah anda mengetahui PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?
- 16) Apakah anda pernah terlibat dalam pengembangan pemenuhan alpalhankam? jika iya, apa saja yang anda kerjakan dan bagaimana titik kesulitannya?
- 17) Apa tanggapan PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 18) Apa kendala MSDM dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 19) Apa harapkan anda yang belum diberikan PT. INTI ?

d. Perencanaan Strategis & Pengembangan Usaha

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

- 1) Sudah berapa lama anda bekerja di PT. INTI ?
- 2) Bagaimana proses rekrutmen dan penempatan?
- 3) Pelatihan dan pengembangan apa yang pernah diikuti?
- 4) Apa permasalahan yang dihadapi?
- 5) Sejauh mana anda dapat mengatasi masalah tersebut?
- 6) Apakah pendidikan terakhir sesuai dengan penempatan posisi kerja?
- 7) Bagaimana potret PT. INTI saat ini menurut anda?
- 8) Tugas apa yang dilakukan sekarang?
- 9) Program kerja apa yang dibuat untuk meningkatkan talenta?
- 10) Bagaimana gaya kepemimpinan atasan untuk mengerjakan tugas baru ?
- 11) Apakah yang anda kerjakan sesuai yang didapatkan
- 12) Apakah anda nyaman dengan talenta mendapat posisi kerja saat ini?
- 13) Apa tantangan terbesar dalam bekerja ?
- 14) Bagaimana posisi PT. INTI saat ini di pasar Industri ?
- 15) Apa anda tahu PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam?
- 16) Sejauh mana anda tau PT. INTI ikut andil?
- 17) Apakah anda pernah terlibat dalam pengembangan pemenuhan alpalhankam? jika iya, apa saja yang anda kerjakan dan bagaimana titik kesulitannya?
- 18) Apa tanggapan PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 19) Apa kendala MSDM dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 20) Apa harapan belum diberikan PT. INTI ?
- 21) Bagaimana langkah dalam penyusunan pengembangan usaha dibidang alpalhankam?
- 22) Bagaimana sosialisasi dan pelatihan?
- 24) Bagaimana kendala penugasan, pengendalian, pembinaan, dan penilaian kerja?

- 25) Bagaimana perkembangan hasil pelaksanaan rencana perusahaan dan mengevaluasi tingkat pencapaian pelaksanaan (perencanaan yang sudah terealisasi) pada bidang alpalhankam?
- 26) Bagaimana perencanaan kebutuhan program perusahaan?
- 27) Bagaimana tahap pelaksanaan program?
- 28) Bagaimana evaluasi program yang telah dilakukan?

e. Pemasaran dan Penjualan

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

- 1) Sudah berapa lama bekerja di PT. INTI ?
- 2) Apakah ada pengklasifikasian produk umum dan khusus?
- 3) Tugas apa yang dapat mengembangkan perusahaan?
- 4) Apa tugas terbesar anda saat ini ?
- 5) Apa ancaman, gangguan, hambatan dan tantangan anda ?
- 6) Apa permasalahan dalam tugas anda saat ini ?
- 7) Apa solusi perusahaan dan solusi anda untuk permasalahan anda ?
- 8) Apakah pengakuan perusahaan diberikan?
- 9) Apa pendidikan terakhir anda sesuai dengan penempatan anda?
- 10) Apa saja pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti ?
- 11) Apa anda mengetahui PT. INTI harus memberikan kontribusi dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 12) Apa anda pernah terlibat dalam pemenuhan alpalhankam, bagaimana keterlibatan tersebut ?
- 13) Apakah saat ini pemenuhan alpalhankam masih berlangsung?
- 14) Aktivitas apa yang dilakukan PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?
- 15) Bagaimana potret PT. INTI saat dalam bidang pertahanan ?
- 16) Permasalahan apa PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?
- 17) Apa upaya mempertahankan eksistensi PT.INTI? Apakah upaya-upaya itu masih berlangsung sampai saat ini?
- 18) Bagaimana peluang PT. INTI bergerak pada bidang pertahanan ?

- 19) Apakah sinergitas dengan pemerintah masih berlangsung khususnya bersama dittekindhan ?
- 20) Apa saran dan solusi untuk meningkatkan eksistensi PT. INTI di pasar industri pertahanan ?
- 21) Apakah ada harapan untuk kembali eksis di dunia pertahanan?
- 22) Apa harapan anda dalam pemenuhan alpalhankam?
- 23) Apa ada permasalahan dalam upaya pemenuhan alpalhankam?
- 24) Apa kendala mempersatukan misi dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 25) Bagaimana harapan untuk pimpinan divisi lainnya dalam pemenuhan alpalhankam?

f. Pengendalian produksi dan layanan terkelola

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

- 1) Sudah berapa lama bekerja ?
- 2) Apa permasalahan pada posisi yang ditempati saat ini?
- 3) Sejauh mana peran anda dapat mengatasi masalah tersebut?
- 4) Bagaimana potret PT. INTI saat ini menurut anda?
- 5) Program kerja apa untuk meningkatkan potensi bidang MO ?
- 7) Apa tugas anda sesuai dengan yang didapatkan dari perusahaan?
- 8) Apa dengan talenta anda nyaman mendapat posisi kerja saat ini?
- 9) Apa tantangan terbesar bekerja dibidang manajemen operasi dalam rangka pemenuhan alpalhankam?
- 10) Bagaimana posisi PT. INTI saat ini di pasar Industri Pertahanan ?
- 11) Apakah anda pernah terlibat dalam pengembangan pemenuhan alpalhankam? jika iya, apa saja yang anda kerjakan dan bagaimana titik kesulitannya?
- 12) Apa harapan anda yang belum diberikan PT. INTI ?
- 13) Dengan intansi mana PT. INTI melakukan kerjasama mengenai alpalhankam?
- 14) Bagaimana cara pengguna mendapatkan permintaan yang sesuai ?

- 15) Apa saran dari anda untuk menejemen operasi agar dapat meningkatkan aktivitas dan meningkatkan kenyamanan pegawai dalam segi talenta dan karir?

g. Proyek dan Jaminan Kualitas

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

- 1) Sudah berapa lama bekerja ?
- 2) Bagaimana proses rekrutmen dan penempatan?
- 3) Pelatihan dan pengembangan apa yang pernah diikuti?
- 4) Apa permasalahan saat ini pada posisi yang ditempatinya?
- 5) Sejauh mana peran anda dapat mengatasi masalah tersebut?
- 6) Apakah pendidikan anda sesuai dengan penempatan posisi kerja?
- 7) Bagaimana potret PT. INTI saat ini menurut anda?
- 8) Tugas apa yang anda lakukan saat ini?
- 9) Program kerja apa yang dibuat untuk talenta dalam meningkatkan potensi kerja ?
- 10) Bagaimana gaya kepemimpinan atasan untuk mengerjakan tugas baru ?
- 11) Apa tugas anda sesuai dengan yang didapatkan dari perusahaan?
- 12) Apa sesuai dengan talenta anda mendapat posisi kerja ini ?
- 13) Apa tantangan terbesar dalam bekerja ?
- 14) Bagaimana posisi PT. INTI saat ini di pasar Industri ?
- 15) Sejauh mana PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam?
- 16) Apakah anda pernah terlibat dalam pengembangan pemenuhan alpalhankam? jika iya, apa saja yang anda kerjakan dan bagaimana titik kesulitannya?
- 17) Apa tanggapan PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 18) Apa kendala MSDM dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 19) Apa harapan anda yang belum diberikan PT. INTI ?

h. Dirtekindhan

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

- 1) Bagaimana Indhan dalam pemenuhan alpalhankam saat ini ?
- 2) Bagaimana eksistensi PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 3) Bagaimana sinergitas antara PT. INTI dengan Kemhan ?
- 4) Bagaimana pandangan mengenai PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam ?
- 5) Bagaimana pandangan mengenai kelebihan dan kekurangan PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?
- 6) Bagaimana sistem monitoring ditekindhan saat ini sebagai upaya membina industri yang pasif?

i. Akademisi Dosen Indhan

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

- 1) Bagaimana pandangan Dosen Indhan terhadap persaingan antar industri di pasar industri pertahanan?
- 2) Apa kekurangan dan kelebihan PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?
- 3) Masalah PT.INTI saat ini terletak pada bidang sdm yang kurang tersistem menurut bapak gimana menanggapi masalah tersebut?
- 4) Bagaimana pandangan bapak mengenai manajemen talenta PT. INTI dalam kesiapan pemenuhan alpalhankam?
- 5) Bagaimana model manajemen talenta yang ideal bagi PT INTI ?
- 6) saat ini PT. INTI diakui ditekindhan kurang eksis di dunia pertahanan seharusnya apa peran pemerintah dalam membina PT. INTI kembali di dunia pertahanan?
- 7) Sinergitas seperti apa yang efektif dan efisien antar Industri dengan pemerintah dalam mengantisipasi permasalahan komunikasi ?

LAMPIRAN 3

TRANSKRIP WAWANCARA

Hari/Tanggal : 16 November 2020
Waktu : 14.00 s/d selesai
Tempat : PT. INTI (Persero)
Narasumber : Kosasih
Jabatan : Senior Manajer MSDM
Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

b. Manajemen SDM

1) Bagaimana penyelenggaraan PT. INTI saat ini ?

Jawab : Secara general masih belum optimal dan tidak tersistem karena minat tenaga kerja untuk pengembangan karir masih rendah dan lemah. Program sudah ada dan berjalan untuk elemen yang digunakan masih umum dan mengikuti perintah perusahaan dalam menyesuaikan renstra yang ada. Secara khusus untuk pengembangan manajemen talenta pada pemusatan ada pada bidang telekomunikasi.

2) Bagaimana manajemen talenta PT. INTI saat ini?

Jawab : Bisa diidentifikasi lemah pada minat tenaga kerja untuk berdaya saing dengan baik. Jadi program yang ada masih monoton dan bergerak lambat. padahal kesungguhan msdm dalam berupaya memberikan solusi sudah ada namun belum bisa menciptakan suasana kompetitif yang mendukung dari setiap divisi. Manajemen talenta PT INTI masih berfokus menyiapkan suksesi untuk posisi setingkat Direksi, VP (BoD-1), dan Manager (BoD-2). Manajemen talenta didasarkan pada performansi dan kompetensi talent, yang kemudian akan disuksesi melalui serangkaian proses, seperti *asesment*, *leadership* program, penugasan ke anak perusahaan/afiliasi.

3) Bagaimana permasalahan pada manajemen PT. INTI ?

Jawab : Tidak tersistem, banyak *miss communication*, daya saing lemah, anggaran terbatas, pemanfaatan relasi terhambat adanya covid dan produksi mengikuti permintaan pengguna yang kurang efektif dan efisien karena pengadaan bahan baku dan kehandalan tenaga kerja yang butuh dioptimalisasi. Belum terstruktur ke dalam suatu kebijakan, masih bersifat trial & error, untuk menentukan operating model yang paling tepat, efektif, dan efisien.

4) Bagaimana kelebihan manajemen talenta PT. INTI saat ini?

Jawab: Kelebihannya adalah tingkat kedekatan emosional menjadikan bekerja lebih nyaman dan aman sehingga bentuk kekeluargaan yang terjalin sangat erat. Terutama tenaga kerja patuh pada tata nilai budaya perusahaan. Selain itu dengan memberikan ruang yang seluas-luasnya untuk millennial talent untuk berkarir, baik di Perusahaan, Anak Perusahaan, dan Afiliasi. Dibuktikan dengan adanya 2 millennial talent di posisi setingkat VP.

5) Bagaimana hasil evaluasi manajemen SDM PT. INTI?

Jawab : Pada hasil evaluasi mengacu pada sistem penilaian baru hasil yang terlihat akan digrafikan sesuai kebutuhan informasi untuk dievaluasi. Dan hasil evaluasi terakhir untuk manajemen talenta peminatnya sedikit, namun prestasinya perusahaan memberikan peluang pada kaum milenial untuk berkarya dan berkontribusi akhirnya berprestasi dan disukseskan sekarang mendapat posisi yang tinggi diperusahaan melalui program suksesi. Sebenarnya cukup efektif, namun tinggal pembekalan di posisi selanjutnya yang perlu ditingkatkan, melalui program dik-duk (didik-duduk) atau duk-dik (duduk-didik), sehingga talent yang berhasil disukseskan memiliki kapabilitas yang sesuai dengan kriteria yang diharapkan.

b. Penyelenggaraan dan Model Manajemen Talenta

Hari/Tanggal : 14-17 Oktober, 2,3,16, 22 November 2020

Waktu : 11.00 s/d selesai

Tempat : PT. INTI (Persero)
Narasumber : Resna Ria Asmara
Jabatan : Senior Officer Pengembangan Organisasi,
Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja, dan
Pengelolaan karir

- 1) Bagaimana cara mengidentifikasi tenaga kerja bertalenta dalam menguasai bidang alpahankam?

Jawab: Melalui pelatihan atau pendidikan lanjutan, khususnya bagi karyawan yang berada di bidang engineering.

- 2) Bagaimana cara mengembangkan, kemampuan tenaga kerja bertalenta bidang alpahankam?

Jawab: Perusahaan menyusun program *training need assessment* pada akhir tahun, untuk persiapan tahun yang akan datang. Lalu, saat realisasi, tiap unit kerja harus melakukan pengajuan pelatihan/sertifikasi melalui formulir. Setelah dianalisa kesesuaiannya, MSDM melakukan approval, pendaftaran/perencanaan penyelenggaraan pelatihan. Setelah pelatihan direalisasikan, karyawan harus mengisi formulir evaluasi pelatihan, sebagai bahan untuk evaluasi.

- 3) Bagaimana cara mempertahankan tenaga kerja bertalenta untuk menciptakan keunggulan bisnis perusahaan?

Jawab : Peningkatan sdm dilakukan melalui program *feedback assesmen*, sehingga mengetahui secara pasti minat dan bakat karyawan. Setelah itu, menyelaraskan hasil minat dan bakat dengan *succession planning* yang dibuat. Atau menjadi dasar dalam *learning assessment*.

- 4) Bagaimana rencana strategis mengelola talenta untuk memastikan pegawai yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat?

Jawab: Tentu diberikan prioritas dalam hal pengembangan SDM, dilibatkan dalam penugasan tertentu, dalam rangka meningkatkan kapabilitasnya dari hasil evaluasi, karyawan menyampaikan bahwa terdapat peningkatan atas kompetensi setelah melakukan pelatihan dan pengembangan.

- 5) Bagaimana memastikan pegawai merasa bagian proses organisasi.?

Jawab: tidak ada pelaporan tindakan negative dalam kegiatan dan laporan pimpinan selalu baik dan berjalan lancar

- 6) Bagaimana memastikan pegawai antusias dengan pekerjaannya?

Jawab: Pada masa orientasi itu bisa terlihat dan hasil yang dikerjakan minim kesalahan.

- 7) Bagaimana memastikan pegawai memiliki kompetensi yang tepat dalam bekerja?

Jawab : Memastikan bahwa sumber daya yang sudah terjun dalam bidang tertentu misal alpalhankam, diberikan kesempatan dalam proses *asesment* dan *sucesion planning*. Sehingga menjadi talenta di perusahaan.

- 8) Bagaimana memastikan pegawai tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lain?

Jawab: memberikan rasa nyaman dan aman, memberikan hak dan mendengar pendapatnya juga memberikan peluang disuksesikan jualan pengembangan kemampuannya.

- 9) Bagaimana mengidentifikasi perbedaan potensi antar pegawai untuk memenuhi posisi tertentu?

Jawab : Pada system rekrutmen, orientasi dan penempatan juga pada laporan pimpinan disertai penilaian kerja.

- 10) Bagaimana struktur manajemen talenta PT. INTI saat ini dalam upaya pemenuhan alpalhankam?

Jawab : Pertama, menentukan karyawan yang dapat menjadi talent bagi perusahaan. Kedua, melibatkan karyawan tsb dalam pelatihan atau pendidikan lanjutan dalam bidang alpalhankam. Kemudian,

melibatkan karyawan tersebut dalam proses *succession planning*, sehingga dapat menjadi leader bagi perusahaan dan expert di bidang alpalhankam.

- 11) Bagaimana kriteia kebutuhan sdm yang harus dipenuhi dalam memenuhi produksi alpalhankam ?

Jawab :Memiliki pendidikan S1, di bidang *engineering* (IT, teknik elektro, dan teknik telekomunikasi), Memiliki pemahaman terhadap hankam, Memiliki pengalaman pengembangan produk / solusi yang terkait dengan kebutuhan pengembangan produk di bidang hankam

- 12) Bagaimana program model manajemen talenta PT. INTI ?

Jawab : dengan membentuk *sucession planning* dan *learning and development*.

- 13) Seperti apa *succession planning, learning & development* itu?

Jawab :

1. *Succession planning*: upaya untuk mensuksesi karyawan agar dapat menduduku posisi 1 tingkat di atas posisinya sekarang, khususnya untuk posisi setingkat manager dan VP

2. *Learning & development*: upaya untuk melakukan *learning need assessment, learning design, learning operation, & learning evaluation*, yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas karyawan di suatu jabatan

- 14) Bagaimana kriteria mendapatkan *succession planning, learning & development* ?

Jawab :

1. *Succession planning*: ada, memiliki historical record yang kuat pada suatu kompetensi, memiliki band 1 tingkat di bawah/1 tingkat yang sama dengan posisi jabatan yang dimaksud. Diutamakan memiliki hasil assessment center

2. *Learning & development*: semua karyawan memiliki hak yang sama untuk memperoleh program learning, namun untuk talent,

memiliki prioritas dalam program learning, khususnya dibidang pengembangan managerial.

- 15) Sudah berapa lama program suksesi itu dilakukan?

Jawab: Sudah dilakukan sejak dahulu, namun pemanfaatan performansi dan kompetensi untuk succession planning baru diberlakukan 2 tahun terakhir.

- 16) Bagaimana permasalahan manajemen talenta dalam menghadapi produksi alpalhankam ?

Jawab : tidak terstrukturanya manajemen talenta menyebabkan proses seseorang disuksesi, memiliki perbedaan antar yang 1 dan yang lainnya, belum ditemukan operating model yang terstandarisasi. Khawatirnya, terdapat bias dalam penentuan

- 17) Program apa untuk mengelola pengembangan kemampuan tenaga kerja ?

Jawab : sejauh ini apaka ada respon mengenai efesiensi dan efektivitas dikduk dan dukdik bagi sdm dalam pemenuhan alpalhankam, karyawan yang pernah mengikuti dikduk dan dukdik lebih memiliki knowledge yang luas dibandingkan karyawan yang belum mengikuti program tersebut.

- 18) Bagaimana upaya MSDM dalam memenuhi alpalhankam ?

Jawab: Melalui pelatihan dan pendidikan lanjutan. selain itu perusahaan juga seringkali melibatkan karyawan pada pameran2 seperti indodefense, agar mampu *capture market* dan trend di bidang alpalhankam. Sebenarnya untuk pelatihan tidak spesifik di alpalhankam, namun lebih ke teknologi apa yang dapat mendukung alpalhankam, seperti *software, hardware, radio*.

- 19) Bersinergi dengan intansi mana sajdalam memperkuat alpalhankam?

Jawab: Untuk pendidikan lanjutan, bekerjasama dengan Universitas Pertahanan. Sedangkan untuk pengembangan sistem sdm,

melakukan benchmark dengan BUMN yang fokus di alpalhankam, seperti pindad, dll.

- 20) Bagaimana manajemen talenta bertugas dalam merancang sdm untuk bisa mencapai kebutuhan intansi/pengguna terkait permintaan alpalhankam ?

Jawab: Memastikan bahwa sumber daya yang sudah terjun dalam bidang alpalhankam, diberikan kesempatan dalam proses *asesment* dan *succesion planning*. Sehingga menjadi talenta di perusahaan.

- 21) Apa tantangan terkecil terbesar manajemen talenta merancang perencanaan untuk memenuhi permintaan alpalhankam ?

Jawab : Tantangan terbesar: fokus top management dalam bidang alpalhankam, mengingat adanya VUCA seperti pandemi ini, maka membuat *top management* harus mengambil langkah yang paling efektif dalam kondisi saat ini. Sehingga seringkali fokus alpalhankam tergeser. Tantangan terkecil: kemauan sumber daya untuk mempelajari hal baru dalam bidang alpalhankam, dimana sumber daya semakin menipis

- 22) Bagaimana perkembangan PT. INTI dalam pasar Indhan ?

Jawab: Sebenarnya untuk pasar inti di bidang alpalhankam masih cenderung kecil, dibandingkan perusahaan pesaing. Namun, dengan teknologi serta sumber daya yang tersedia dapat menjadi kekuatan PT INTI di bidang alpalhankam.

- 23) Apa peluang PT. INTI bergerak dibidang pertahanan keamanan ?

Jawab: Menjamin keamanan jaringan komunikasi di bidang hankam

- 24) Bagaimana administrasi Reqrutment/seleksi PT. INTI ?

Jawab : Rekrutmen/seleksi di PT INTI dilakukan bergantung pada kebutuhan rekrutasi saat itu, apakah akan hire karyawan fresh graduate, ahli, atau professional.

Rekrutmen/seleksi untuk karyawan fresh graduate yang akan disukseskan di posisi manajerial, proses seleksinya terdiri dari 7 tahap: administrasi, tes kompetensi bidang, tes kemampuan Bahasa Inggris, psikotest, wawancara user, tes kesehatan, dan wawancara oleh direksi. Seluruh proses seleksi dilakukan oleh vendor. Sedangkan, untuk ahli/professional, seleksi dilakukan secara swakelola oleh Perusahaan.

25) Apa sudah mencukupi kriteria sdm dalam bidang alpalhankam?

Jawab Sudah mencukupi, dikarenakan market untuk alpalhankam belum begitu meluas di tahun-tahun ini.

26) Apa perbedaan sistem rekrut bidang pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Tidak terdapat perbedaan signifikan. Namun untuk kriteria pemenuhan alpalhankam, harus memiliki *depth of knowledge* dalam bidang *engineerin*.

c. Tenaga Kerja MSDM

Hari/Tanggal : 8,15-19 Oktober, 16,22 November 2020

Waktu : 11.00 s/d selesai

Tempat : PT. INTI (Persero)

Narasumber : Novi Septiani

Jabatan : Officer MSDM

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

1) Sudah berapa lama bekerja ?

Jawab : 2 tahun

2) Bagaimana proses rekrutmen dan penempatan anda?

Jawab: Saya masuk tahun 2017 melalui program MT. Ada sekitar 7 tahapan rekrutmen dari mulai TKD, Administrasi, Tes Bidang, Tes Bahasa Inggris, Psikotes, Interview User, Tes Kesehatan, dan Interview Direksi.

3) Pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti?

Jawab:

1. Pelatihan Orientasi MT
2. Pelatihan Design Thinking
3. Sertifikasi Assessor
4. Pelatihan ISO 37001 Manajemen Suap, dll

4) Apa permasalahan yang dihadapi saat ini?

Jawab: Sejauh ini permasalahan yang dihadapi tidak ada karena lebih banyak mendapatkan arahan dari atasan. Namun berhubung saya baru dan belum menguasai penggunaan *Microsoft excel* dan pp jadi masih banyak belajar, khususnya untuk menyiapkan materi atau data yang dibutuhkan oleh direksi.

5) Sejauh mana peran anda dapat mengatasi masalah tersebut?

Jawab: Peran saya lebih banyak bertanya dan sharing pada rekan saya yang merupakan senior di kantor. Biasanya saya selalu meminta beliau mereview pekerjaan saya sebelum saya submit.

6) Apakah pendidikan sesuai dengan penempatan posisi kerja?

Jawab: Tidak, saya pendidikan terakhirnya adalah S2 Psikologi sehingga ilmu saya tidak begitu banyak terpakai di kantor meskipun kadang juga dimanfaatkan seperti dalam proses rekrutmen PKWT untuk interpretasi hasil tes psikologi.

7) Bagaimana potret PT. INTI saat ini menurut anda?

Jawab: Saat ini PT INTI masih mencoba untuk bangkit dari segi bisnis yang pada dasarnya masih belum fokus mau kea rah mana. Sebelumnya kami memiliki fokus ke bidang pertahanan, namun seiring pergantian direksi kami pun kembali ke cluster telekomunikasi dan lebih banyak mendukung kastemer kami yaitu Telkom

8) Tugas apa yang anda lakukan saat ini?

Jawab: Saya lebih banyak mengurus PKL, Asesmen Center, Penilaian Kinerja dan Kompetensi yang memang dapat dijadikan rekomendasi untuk promosi karyawan.

- 9) Program kerja apa untuk meningkatkan potensi kerja ?

Jawab: Sejauh ini kami banyak menawarkan seminar dan pelatihan online pada karyawan untuk menambah wawasan mereka. Kami pun responsive terhadap kebutuhan sertifikasi dan pengembangan yang dibutuhkan khususnya untuk perolehan kontrak. Untuk Senior Leader melalui hasil Asesmen Center kami melakukan Personal Development Program yang difokuskan melalui coaching dan mentoring karyawan agar dapat meningkatkan kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat promosi.

- 10) Bagaimana gaya kepemimpinan mengerjakan tugas baru ?

Jawab: Demokratis, atasan sangat terbuka pada masukan dan pendapat bawahan. Untuk bimbingan tidak terlalu, tapi saya lebih banyak dibimbing oleh rekan yang merupakan senior saya.

- 11) Apakah tugas anda sesuai dengan yang didapatkan?

Jawab: Alhamdulillah sesuai, bahkan jika dibandingkan dengan load kerjaan saya bersyukur mendapatkan lebih dari yang diharapkan.

- 12) Apakah nyaman dengan talenta anda mendapat posisi kerja saat ini?

Jawab: Sampai saat ini saya merasa nyaman dengan pekerjaan saya mengingat load kerjaan yang tidak begitu banyak. Namun tidak puas untuk pengembangan talenta karena saya mereka belum berkembang di bidang MSDM

- 13) Apa tantangan terbesar yang anda rasakan dalam bekerja ?

Jawab: Tantangan terbesar adalah kemampuan saya yang masih belum lebih berkembang dan terampil dengan pekerjaan saya.

- 14) Bagaimana posisi PT. INTI saat ini di pasar Industri ?

Jawab: Sejauh ini posisi PT INTI di pasar masih bagus, hanya saja kurangnya modal membuatnya kesulitan untuk mengembangkan bisnisnya.

15) Apakah anda mengetahui PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Saya kurang tahu soal itu.

16) Apakah anda pernah terlibat dalam pengembangan pemenuhan alpalhankam? jika iya, apa saja yang anda kerjakan dan bagaimana titik kesulitannya?

Jawab: Saya belum pernah terlibat.

17) Apa tanggapan PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Saya merasa mungkin PT INTI bisa membantu di bidang itu, tapi secara kemampuan karyawan masih harus dikembangkan lagi mengingat bisnis INTI yang lebih banyak di bidang telekomunikasi.

18) Apa kendala MSDM dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Kendalanya adalah minimnya pengetahuan mengenai apa saja yang dibutuhkan untuk mendukung pengembangan karyawan terkait hal tersebut.

19) Apa harapan anda yang belum diberikan PT. INTI ?

Jawab: Saya tidak begitu tertarik untuk berkarir lebih tinggi tapi saya berharap saya bisa lebih menguasai tugas-tugas saya dan lebih terampil untuk posisi saya saat ini.

d. Perencanaan Strategis & Pengembangan Usaha

Hari/Tanggal : 22 Oktober dan 16 November 2020

Waktu : 14.00 s/d selesai

Tempat : PT. INTI (Persero)

Narasumber : Febrianti Puspa dewi

Jabatan : Senior Officer Perencanaan Strategis

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

1) Sudah berapa lama anda bekerja di PT. INTI ?

Jawab: 9 Tahun

- 2) Bagaimana proses rekrutmen dan penempatan?

Jawab: Proses rekrutmen melalui beberapa tahapan test guna menjaring calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan di perusahaan, dimulai dari kebutuhan user untuk jangka pendek dan jangka panjang sesuai dengan planning skema bisnis perusahaan dimasa yang akan datang, sedangkan proses penempatan ada ketidak sesuaian dengan background pendidikan saya dan kebutuhan awal perusahaan, dikarenakan ada urgensi untuk penyelesaian proyek sehingga diperlukan SDM yang lebih banyak , dan seterusnya, penempatan lebih cenderung kepada situasi dimana SDM dibutuhkan walaupun pada akhirnya tidak sesuai dengan background pendidikan dan tujuan perekrutan awal.

- 3) Pelatihan dan pengembangan apa yang pernah diikuti?

Jawab: Leadership Program, Risk Management, Awareness ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, DAN INTERNAL AUDIT, KPKU

- 4) Apa permasalahan yang dihadapi?

Jawab: Beban pekerjaan tidak seimbang dengan jumlah karyawan di bagian saya

- 5) Sejauh mana anda dapat mengatasi masalah tersebut?

Jawab: Saya dan atasan saya cenderung membagi rata pekerjaan yang ada, dengan harapan pekerjaan dapat diselesaikan tepat waktu tepat kualitas.

- 6) Apakah pendidikan terakhir sesuai dengan penempatan posisi kerja?

Jawab: Cukup sesuai, walaupun tidak 100%

- 7) Bagaimana potret PT. INTI saat ini menurut anda?

Jawab: PT INTI saat ini sedang berjuang untuk dapat bangkit kembali setelah bertahun-tahun memiliki kinerja yang terus menurun, Perusahaan saat ini sedang kembali memetakan bisnisnya dan menstrategikan rencana kedepan.

- 8) Tugas apa yang dilakukan sekarang?

Jawab: Melakukan analisa perencanaan strategis perusahaan, baik rencana jangka panjang, pendek dan menengah

- 9) Program kerja apa yang dibuat untuk meningkatkan talenta?

Jawab: Bagian Perencanaan strategis memetakan kebutuhan SDM dalam bidang apa saja yang dibutuhkan perusahaan dan disesuaikan dengan rencana jangka panjang perusahaan, yang kemudian seharusnya dapat diracik oleh Div MSDM dimana mereka memiliki kewenangan dalam proses pengembangan karyawan

- 10) Bagaimana gaya kepemimpinan atasan untuk mengerjakan tugas baru ?

Jawab: Biasa saja, jumlah pegawai yang terbatas membuat kami lebih cepat dalam membagi beban pekerjaan, cenderung bekerja mandiri.

- 11) Apakah yang anda kerjakan sesuai yang didapatkan?

Jawab: Dengan keadaan perusahaan seperti sekarang, tidak sesuai.

- 12) Apakah anda nyaman dengan talenta mendapat posisi kerja saat ini?

Jawab: Tidak nyaman, saya merasa membutuhkan beberapa pelatihan untuk menambah wawasan saya dalam perencanaan strategis.

- 13) Apa tantangan terbesar dalam bekerja ?

Jawab: Perubahan cluster BUMN yang dinamis

- 14) Bagaimana posisi PT. INTI saat ini di pasar Industri ?

Jawab : Pada saat ini PT INTI memiliki potensi untuk bergerak di *segment telco* dan *government* dalam portofolio *digital service* dan *managed service*

- 15) Apa anda tahu PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpahankam?

Jawab: Beberapa Tahun kebelakang PT INTI memiliki proyek di segment pertahanan, terlebih lagi saat masih tergabung dengan NDHI, serta memiliki anak perusahaan yang bekerja sama dengan PT PINDAD, IPMS.

- 16) Sejauh mana anda tau PT. INTI ikut andil?

Jawab: Tidak pernah

- 17) Apakah anda pernah terlibat dalam pengembangan pemenuhan alpalhankam? jika iya, apa saja yang anda kerjakan dan bagaimana titik kesulitannya?

Jawab: Dalam kacamata pengendalian strategis, PT INTI akan mengalami sedikit kesulitan bergerak di bidang pertahanan, dikarenakan pola/model bisnis serta jenis industry PT INTI, sehingga perusahaan hanya dapat mengambil porsi yang sedikit dari anggaran di segment pertahanan.

- 18) Apa tanggapan PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Menurut saya kami tidak memiliki kompetensi yang mumpuni disana, silahkan kroscek di Div. MSDM.

- 19) Apa kendala MSDM dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: kurangnya sdm yang kompeten

- 20) Apa harapan belum diberikan PT. INTI ?

Jawab: Div MSDM diharapkan dapat memetakan kebutuhan karyawan sesuai dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan yang telah dibuat

- 21) Bagaimana langkah dalam penyusunan pengembangan usaha dibidang alpalhankam?

Jawab: Perencanaan strategis menyusun rencana pengembangan usaha disesuaikan dengan kebutuhan industry serta kompetensi yang dimiliki perusahaan.

- 22) Bagaimana sosialisasi dan pelatihan?

Jawab: Diadakan *One On One* untuk sosialisasi terkait target / standar yang tertera di RJPP dan RKAP yang disusun oleh Renstra guna dijadikan acuan unit lain

- 24) Bagaimana kendala penugasan, pengendalian, pembinaan, dan penilaian kerja?

Jawab: Setiap personal diharapkan dapat memenuhi SKI mereka setiap tahun nya yang muncul dari Div MSDM, namun pada tahun 2020 ini belum ada SKI yang di evaluasi oleh Div MSDM.

- 25) Bagaimana perkembangan hasil pelaksanaan rencana perusahaan dan mengevaluasi tingkat pencapaian pelaksanaan (perencanaan yang sudah terealisasi) pada bidang alpalhankam?

Jawab: Perencanaan Strategis mengevaluasi seluruh capaian unit di perusahaan, setiap Triwulan melalui capaian SKU, dimana di dalam nya telah mencakup target dari perencanaan strategis perusahaan di setiap bidang

- 26) Bagaimana perencanaan kebutuhan program perusahaan?

Jawab : Perencanaan strategis melakukan analisa posisi perusahaan dan market attractiveness, serta analisa internal dan eksternal perusahaan sebagai bekal perusahaan dalm menentuakn rencana / target perusahaan kedepan.

- 27) Bagaimana tahap pelaksanaan program?

Jawan : Dimulai dari penyusunan rencana kerja jangka panjang perusahaan yang memuat strategic inisiative perusahaan selama 5tahun kedepan yang kemudia diturunkan menjadi RKAP untuk satu tahun.

- 28) Bagaimana evaluasi program yang telah dilakukan?

Jawab: Perencanaan strategis menyusun Sasaran Kerja Unit yang didalamnya terdapat target target unit guna mendongkrak target perusahaan yang dievaluasi secara berkala.

e. Pemasaran dan Penjualan

Hari/Tanggal : 27-30 November 2020
 Waktu : 12.00 s/d selesai
 Tempat : PT. INTI (Persero)
 Narasumber : Hermawan Budi Susatyo
 Jabatan : Senior Account Manajer

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

1) Sudah berapa lama bekerja di PT. INTI ?

Jawab: 29 tahun

2) Apakah ada pengklasifikasian produk umum dan khusus?

Jawab: Klasifikasi tidak berdasarkan produk, tetapi lebih kepada kastemer. Klasifikasinya adalah sebagai berikut :

1. Government
2. Enterprise
3. Telco
4. Defense

3) Tugas apa yang dapat mengembangkan perusahaan?

Jawab: Saat ini saya menangani kastemer sector pertahanan yang meliputi Kemhan, TNI, Polri dan Lembaga lain yang berkaitan dengan bidang pertahanan dan keamanan, tugas utama saya adalah membangun relationship dengan setiap kastemer dengan harapan akan mendapatkan transaksi penjualan/perolehan kontrak pekerjaan.

4) Apa tugas terbesar anda saat ini ?

Jawab: Tugas terbesar saat ini dikaitkan dengan bidang yang saya tangani adalah meningkatkan kompetensi perusahaan di bidang industri pertahanan dan keamanan, sehingga dengan meningkatnya peran PT. INTI di industry pertahanan nasional, maka akan meningkatkan juga revenue PT. INTI dari sector bisnis pertahanan dan keamanan.

5) Apa ancaman, gangguan, hambatan dan tantangan anda ?

Jawab: Untuk ancaman dan gangguan saat ini belum kami temui, tetapi untuk hambatannya adalah secara bisnis perusahaan, selama ini inti tidak terbiasa di bisnis bidang pertahanan sehingga secara infrastruktur dan sumberdaya manusia kurang mendukung untuk kegiatan di bisnis bidang pertahanan dan keamanan.

Tantangannya adalah membangun kompetensi perusahaan di bidang industry dan teknologi pertahanan dan keamanan dengan bekerja sama dengan lembaga litbang, dan institusi lain dalam mengembangkan produk-produk bidang pertahanan, seperti dengan Litbang Kemhan, Angkatan, Ristek, Akademisi, LIPI dll.

- 6) Apa permasalahan dalam tugas anda saat ini ?

Jawab: Karena PT. INTI relative baru masuk di bidang industry pertahanan dan keamanan, maka secara proses bisnis di internal PT. INTI kurang mendapat dukungan atau beberapa unit terkait yang berkaitan dengan bisnis pertahanan dan keamanan belum begitu intens, sehingga diperlukan komunikasi dan sosialisasi lebih lanjut.

- 7) Apa solusi perusahaan dan solusi anda untuk permasalahan anda ?

Jawab: Melakukan sosialisasi dan komunikasi melalui forum diskusi internal, knowledge sharing tentang teknologi, peluang dan tantangan bisnis di bidan alpalhankam.

- 8) Apakah pengakuan perusahaan diberikan?

Jawab: Untuk saat ini saya kira belum memadai karena kondisi keuangan perusahaan yang masih belum bagus.

- 9) Apa pendidikan terakhir anda sesuai dengan penempatan anda?

Jawab: Secara spesifik tidak sesuai, tetapi latar belakang pendidikan sebelumnya sangat membantu dalam menunjang kegiatan saya yang berkaitan dengan teknologi pertahanan dan keamanan.

- 10) Apa saja pelatihan dan pengembangan yang pernah diikuti ?

Jawab: Ada beberapa pelatihan dan pengembangan yang pernah saya ikuti, tetapi secara garis besar meliputi, pengembangan kepribadian, pelatihan komunikasi dan presentasi, dan marketing strategi, serta bisnis.

- 11) Apa anda mengetahui PT. INTI harus memberikan kontribusi dalam pemenuhan alpalhakam ?

Jawab: INTI sebagai salah satu BUMN sekaligus sebagai indhan harus berkontribusi dalam pemenuhan alpalhankan, pertama atas

dasar peluang bisnis, kedua secara makro berkontribusi membangun indhan alpalhankam dalam negeri yang mandiri.

- 12) Apa anda pernah terlibat dalam pemenuhan alpalhankam, bagaimana keterlibatan tersebut ?

Jawab: Pernah, tetapi tidak semata-mata PT. INTI sendiri, tetapi lebih banyak kepada kemitraan yang menggandeng INTI dalam pemenuhan Alpalhankam, sehingga seolah-olah inisiatif berasal dari pihak lain.

- 13) Apakah saat ini pemenuhan alpalhankam masih berlangsung?

Jawab: Masih, tetapi masih relative kecil kontribusinya.

- 14) Aktivitas apa yang dilakukan PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Yang terakhir berpartisipasi dalam tender pengadaan kandunga local kontrak Sistem Interoperability Kodal dengan prinsipalnya ISI Hellas dari Yunani (pendanaan LN).

- 15) Bagaimana potret PT. INTI saat dalam bidang pertahanan ?

Jawab: Saat potret INTI di bidang pertahanan dan keamanan masih jauh dari harapan.

- 16) Permasalahan apa PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Permasalahan utama adalah belum

- 17) Apa upaya mempertahankan eksistensi PT.INTI? Apakah upaya-upaya itu masih berlangsung sampai saat ini?

Jawab: Upaya-upaya yang dilakukan PT. INTI dalam mempertahankan eksistensi sebagai industry pertahanan adalah dengan mengikuti program-program dari Kemhan, tapi sifatnya masih belum proaktif.

- 18) Bagaimana peluang PT. INTI bergerak pada bidang pertahanan ?

Jawab: Peluang cukup besar, tinggal bagaimana INTI menyikapi peluang tersebut.

19) Apakah sinergitas dengan pemerintah masih berlangsung khususnya bersama dittekindhan ?

Jawab: Peluang cukup besar, tinggal bagaimana INTI menyikapi peluang tersebut

20) Apa saran dan solusi untuk meningkatkan eksistensi PT. INTI di pasar industri pertahanan ?

Jawab: Memperkuat kerjasama 3 pilar antara industry, akademi dan pemerintah untuk membangun kompetensi di bidang produksi alpalhankam

21) Apakah ada harapan untuk kembali eksis di dunia pertahanan?

Jawab: Harapan untuk kembali eksis sangat memungkinkan, tetapi hal tersebut juga tergantung wawasan top level di INTI yang berdampak kepada eksistensi INTI di masa depan.

22) Apa harapan anda dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Harapannya adalah ada semacam penugasan dari pemerintah dalam pemenuhan alpalhankam kepada PT. INTI sehingga dengan demikian dipaksa untuk membangun kompetensi.

23) Apa ada permasalahan dalam upaya pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Sumber daya manusia yang membidangi bisnis alpalhankam.

24) Apa kendala mempersatukan misi dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Wawasan, dan latar belakang sumber daya manusianya sangat berpengaruh terhadap pandangan tentang prospek bisnis pemenuhan alpalhankam.

25) Bagaimana harapan untuk pimpinan divisi lainnya dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Mendukung setiap kegiatan bisnis alpalhankam

f. Pengendalian produksi dan layanan terkelola

Hari/Tanggal : 22,26 Oktober 2020

Waktu : 15.00 s/d selesai

Tempat : PT. INTI (Persero)

Narasumber : Winda Maya Frestikawati

Jabatan : Manajer Perencanaan, Pengendalian Produksi dan Layanan Terkelola

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

1) Sudah berapa lama bekerja ?

Jawab: 8 tahun

2) Apa permasalahan pada posisi yang ditempati saat ini?

Jawab: Kesulitan cash operasional

3) Sejauh mana peran anda dapat mengatasi masalah tersebut?

Jawab: Belum bias memenuhi cash operasional secara menyeluruh karena keterbatasan pencairan dari Divisi Keuangan

4) Bagaimana potret PT. INTI saat ini menurut anda?

Jawab: Kurang sehat

5) Program kerja apa untuk meningkatkan potensi bidang MO ?

Jawab: Job profile silakan minta ke Div SDM 6)

6) Apa tugas anda sesuai dengan yang didapatkan dari perusahaan?

Jawab: Belum sesuai

7) Apa dengan talenta anda nyaman mendapat posisi kerja saat ini?

Jawab : cukup nyaman

8) Apa tantangan terbesar bekerja dibidang manajemen operasi dalam rangka pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Alpalhankam itu apa?

9) Bagaimana posisi PT. INTI saat ini di pasar Industri Pertahanan ?

Jawab: Kurang paham, lebih jelasnya silakan hubungi Divisi Pemasaran dan penjualan

10) Apakah anda pernah terlibat dalam pengembangan pemenuhan alpalhankam? jika iya, apa saja yang anda kerjakan dan bagaimana titik kesulitannya?

Jawab : Tidak

11) Apa harapan anda yang belum diberikan PT. INTI ?

Jawab: Pemenuhan kewajiban karyawan yang tertunda oleh perusahaan

12) Dengan intansi mana PT. INTI melakukan kerjasama mengenai alpalhankam?

Jawab: PBU level 0 silakan minta ke Div SDM

13) Bagaimana cara pengguna mendapatkan permintaan yang sesuai ?

Jawab: Proses pengadaan dan produksi dilakukan sesuai spesifikasi yang dikeluarkan oleh Divisi Pengembangan Produk

14) Apa saran dari anda untuk menejemen operasi agar dapat meningkatkan aktivitas dan meningkatkan kenyamanan pegawai dalam segi talenta dan karir?

Jawab: Pemenuhan kewajiban karyawan yang tertunda oleh perusahaan

g. Proyek dan Jaminan Kualitas

Hari/Tanggal : 15, 17, 22, 26 Oktober 2020

Waktu : 14.00 s/d selesai

Tempat : PT. INTI (Persero)

Narasumber : Ilham Permandi

Jabatan : Senior Process Engineer

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

1) Sudah berapa lama bekerja ?

Jawab: 15 tahun

2) Bagaimana proses rekrutmen dan penempatan?

Jawab: Perusahaan mengumumkan penerimaan karyawan di Surat kabar. Proses Rekrutmen dimulai dengan seleksi administrasi, jika peserta memenuhi syarat maka dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu seleksi Psikotest dan Bahasa Inggris (TOEIC). Jika peserta lolos maka dilanjutkan dengan seleksi kemampuan bidang, pada

waktu itu test kemampuan komputer. Jika memenuhi syarat maka akan dilanjutkan dengan wawancara direksi. Setelah lolos wawancara dilanjutkan dengan test kesehatan.

Penempatan pertama saya pada tahun 2005 sebagai staff di Bagian Sales Engineering, kemudian menjadi Product Manager untuk produk transmisi optik. Pada tahun 2010 saya diangkat menjadi Kepala bagian Pendukung Teknik di divisi Proyek TITO. Pada tahun 2015 saya menjadi Solution manager di Div. Defense and Digital Services. Pada tahun 2018 saya mendapat beasiswa dari Kementerian Pertahanan untuk S2 di Universitas Pertahanan. April 2020 saya kembali ke PT INTI dan menduduki posisi sebagai Senior Process engineer di div. MPJK

3) Pelatihan dan pengembangan apa yang pernah diikuti?

Jawab: Network Management System (China), Optical Transport Network (India), MPLS Network (STT Telkom), Effective Negotiation

4) Apa permasalahan saat ini pada posisi yang ditempati?

Jawab: Saat ini saya di posisi fungsional sehingga memiliki wewenang yang terbatas dalam pengambilan keputusan

5) Sejauh mana peran anda dapat mengatasi masalah tersebut?

Jawab: Saya berdiskusi dengan tim managerial atau decision maker dan memberi masukan serta pertimbangan disertai dengan data dan alasan yang logis sehingga dapat membantu mereka dalam memutuskan sesuatu dengan lebih baik

6) Apakah pendidikan anda sesuai dengan penempatan posisi kerja?

Jawab: Belum

7) Bagaimana potret PT. INTI saat ini menurut anda?

Jawab: Saat ini PT INTI sedang fokus ke pembenahan internal dan Sesuai dengan keputusan menteri BUMN memutuskan PT INTI pindah dari kluster National defense and Hitech Industry (NDHI) ke Kluster Telekomunikasi bersama dengan PT Telkom maka PT INTI

memfokuskan ke proyek-proyek pembangunan jaringan Telekomunikasi dari PT Telkom.

8) Tugas apa yang anda lakukan saat ini?

Jawab: Analisis proyek berjalan

9) Program kerja apa yang dibuat untuk talenta dalam meningkatkan potensi kerja ?

Jawab: Pada tahun 2010 PT INTI pernah membuat program INTI Academy yang berisi program pelatihan komprehensif tentang budaya perusahaan serta soft skill. Perusahaan juga telah membuat peraturan tentang peluang untuk melanjutkan studi ke jenjang yang lebih tinggi. Pelatihan-pelatihan yang berkaitan dengan hardskill dapat diajukan oleh divisi atau bagian yang bersangkutan sesuai dengan bidang pekerjaannya.

10) Bagaimana gaya kepemimpinan atasan untuk mengerjakan tugas baru ?

Jawab: Demokratis, bersedia menerima masukan

11) Apa tugas anda sesuai dengan yang didapatkan dari perusahaan?

Jawab: ya

12) Apa sesuai dengan talenta anda mendapat posisi kerja ini ?

Jawab: Ya

13) Apa tantangan terbesar dalam bekerja ?

Jawab: Januari 2020 PT INTI melakukan re-organisasi dengan struktur dan proses bisnis yang baru dan sama sekali berbeda dari sebelumnya sementara saya kembali ke INTI bulan April 2020 sehingga perlu waktu bagi ssaya untuk mempelajari, beradaptasi dan menyesuaikan dengan sistem organisas dan proses bisnis yang baru serta pejabat-pejabat baru dengan karakternya masing-masing.

Kondisi pandemi saat ini telah menyebabkan perlambatan ekonomi, banyak program dari div. MPJK yang tidak bisa berjalan lancar. Salah satu penyebabnya bisa dari lockdownnya lokasi proyek.

Penyebab lain ialah akibat pandemi membuat sulit ke akses permodalan. Sehingga beberapa jadwal pekerjaan terpaksa mundur

14) Bagaimana posisi PT. INTI saat ini di pasar Industri ?

Jawab: Sesuai dengan Visi PT INTI Menjadi Produsen Smart Produk Terbaik di Sektor Telekomunikasi dan keputusan Menteri BUMN menempatkan PT INTI di kluster Telekomunikasi. PT INTI akan fokus di proyek-proyek Telkom.

15) Sejauh mana PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab: PT INTI pernah supply Drone untuk TNI AU. PT INTI juga pernah mendapatkan proyek First article program Bangtekindhan Kementerian Pertahanan. Selain itu PT INTI juga ditunjuk sebagai penerima offset pemeliharaan Sistem Penangkal Serangan Udara dari vendor Oerlikon.

16) Apakah anda pernah terlibat dalam pengembangan pemenuhan alpalhankam? jika iya, apa saja yang anda kerjakan dan bagaimana titik kesulitannya?

Jawab: Iya. Saya terlibat dalam proyek First Article Program Bangtekindhan Kementerian Pertahanan untuk mengembangkan Radio Over IP. Saya sebagai lead Engineer. Kesulitan yang dihadapi ialah terbatasnya waktu dan kesulitan pemesanan komponen karena beberapa komponen masih harus didatangkan dari luar negeri

17) Apa tanggapan PT. INTI ikut andil dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Saya mendukung PT INTI untuk ikut andil dalam pemenuhan Alpalhankam. Hal ini sesuai dengan fungsinya PT INTI sebagai salah satu BUMN Industri Pertahanan

18) Apa kendala MSDM dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Masih sedikit SDM yang mengerti dan faham tentang Pertahanan baik itu dari segi bisnis, udaya maupun spesifikasi teknis yang tentunya berbeda dengan non pertahanan

19) Apa harapan anda yang belum diberikan PT. INTI ?

Jawab: PT INTI dapat berkontribusi di bidang pertahanan sehingga saya dapat mengaplikasikan ilmu yang didapat di Universitas Pertahanan lebih banyak lagi.

h. Dirtekindhan

Hari/Tanggal : 3 November 2020

Waktu : 11.00 s/d selesai

Tempat : PT. INTI (Persero)

Narasumber : Kolonel Laut (T) Ir. NonoSuwarno M. Si

Jabatan : Kabsubdit Indhan Dittekindhan Ditjen Pothan

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

1) Bagaimana Indhan dalam pemenuhan alpalhankam saat ini ?

Jawab: masih baik-baik saja selalu dalam perbaikan dan pengoptimalan yang berkelanjutan.

2) Bagaimana eksistensi PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Sangat lemah dan tidak ada kontribusi lagi dari tahun 2012.

3) Bagaimana sinergitas antara PT. INTI dengan Kemhan ?

Jawab: Untuk komunikasi sudah jarang tapi dalam promosi Prodak PT.INTI selalu diikutsertakan namun dalam upaya pembinaan dan monitoring sudah tidak karena tidak ada anggaran untuk itu.

4) Bagaimana pandangan mengenai PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam ?

Jawab: Pengembangan manajerialnya dan teknisnya harus disinkronkan untuk satu tujuan. Fokusnya mau memilih apa untuk berkontribusi. Upayakan mampu menjemput bola untuk tidak selalu di bangunkan oleh pemerintah.

5) Bagaimana pandangan mengenai kelebihan dan kekurangan PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Kelebihan : tingkat loyalitas dan kemandirian dalam mempertahankan posisi perusahaan

Kekurangan : sinergitas dan pemanfaatan pelayanan dan fasilitas tidak dimaksimalkan. kesadarannya harus ditingkatkan.

6) Bagaimana sistem monitoring ditekankan saat ini sebagai upaya membina industri yang pasif?

Jawab : Belum dilakukan lagi sudah lebih satu tahun karena terbatas anggaran.

i. Akademisi Dosen Indhan

Hari/Tanggal : 26 September, 19, 28 November 2020

Waktu : 16.00 s/d selesai

Tempat : Kampus Unhan Salemba, via Whatsapp

Narasumber : Dr. Timbul Siahaan M. Si

Jabatan : Dosen Universitas Pertahanan

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

1) Bagaimana pandangan Dosen Indhan terhadap persaingan antar industri di pasar industri pertahanan?

Jawab : industri belum bisa diandalkan, masih membutuhkan intervensi pemerintah dan hubungan industri dengan user harus bisa berani beli produk dalam negeri

2) Apa kekurangan dan kelebihan PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab : Kekurangan : masih ketergantungan dengan bahan luar negeri (teknologi) dan permodalan dari pemerintah

Kelebihan: pemerintah (BUMN) bisa langsung mengawasi dan pemerintah bisa langsung menghubungkan dengan user dan PT. INTI.

3) Masalah PT.INTI saat ini terletak pada bidang sdm yang kurang tersistem menurut bapak gimana menanggapi masalah tersebut?

Jawab : Gunakan triple helix (3 pilar) melibatkan pelaku iptek

- 4) Bagaimana pandangan bapak mengenai manajemen talenta PT. INTI dalam kesiapan pemenuhan alpalhankam?
Jawab: Teori dan program sudah banyak diterapkan namun sulit dalam menerapkannya
- 5) Bagaimana model manajemen talenta yang ideal bagi PT INTI ?
Jawab: Sederhana saja, tingkatkan sinergitas dengan penyedia sdm (PT/Univ)
- 6) Saat ini PT. INTI diakui ditekandhan kurang eksis di dunia pertahanan seharusnya apa peran pemerintah dalam membina PT. INTI kembali di dunia pertahanan?
Jawab: Pemeritah membuat UU No 16 Tahun 2012 untuk optimalisasi industri pertahanan berkoordinasi dengan user
- 7) Bagaimana sistem monitoring ditekandhan saat ini sebagai upaya membina industri yang pasif?
Jawab: Kalau di Pemerintah ada rapat 2x1 tahun dari pemegku kepentingan dengan stakeholder
- 8) Sinergitas seperti apa yang efektif dan efesien antar Industri dengan pemerintah dalam mengantisipasi permasalahan komunikasi ?
Jawab: Lakukan koordinasi yang efektif dan efesien

Hari/Tanggal : 19 November 2020

Waktu : 19.00 s/d selesai

Tempat : Via Whatsapp

Narasumber : Marsda TNI(Purn) Dr. Agus Sudarya, S.H., S.E.,
M.M

Jabatan : Dosen Universitas Pertahanan

Unsur-unsur dalam manajemen talenta (ditanyakan sesuai bagian organisasi)

- 1) Bagaimana pandangan Dosen Indhan terhadap persaingan antar industri di pasar industri pertahanan?

Jawab: masih berkembang dengan baik industri harus memperhatikan kebutuhan pengguna agar pengguna memberi produk dalam negeri

- 2) Apa kekurangan dan kelebihan PT. INTI dalam pemenuhan alpalhankam?

Jawab: Kekurangan :manajerial yang belum merata dan hak tenaga kerja yang tidak seimbang. Kelebihan: mampu merangkul milenial

- 3) Masalah PT.INTI saat ini terletak pada bidang sdm yang kurang tersistem, menurut bapak gimana menanggapi masalah tersebut?

Jawab : ya harus ngerjar, pendekatan dengan mitra dengan kemhan

- 4) Bagaimana pandangan bapak mengenai manajemen talenta PT. INTI dalam kesiapan pemenuhan alpalhankam?

Jawab: lulusan dan karakteristik menentukan kalau mau kerja sama dengan Unhan sebenarnya bisa dikomunikasikan. jika harus melewati proses akan memakan waktu dan anggaran. maka perkuat strategi pengadaan.

- 5) Bagaimana model manajemen talenta yang ideal bagi PT INTI ?

Jawab: perkuat litbang, lakukan studi banding luar atau dalam negeri, local content sharing, semangat pelajari produk asing perkuat elemen pengembangannya dan pengadaan sdmnya.

- 6) Saat ini PT. INTI diakui ditekindhan kurang eksis didunia pertahanan seharusnya apa peran pemerintah dalam membina kembali inti untuk kembali didunia pertahanan?

Jawab: menerapkan program penta heix dengan sungguh-sungguh terjun kelapangan

- 8) Sinergitas seperti apa yang efektif dan efesien antar Industri dengan pemerintah dalam mengantisipasi permasalahan komunikasi ?

Jawab : sinergitas yang harmonis dan saling menguntungkan kedua belah pihak yang terlibat untuk meminimalisir permasalahan baru.

LAMPIRAN 4
RINCIAN CURRICULUM VITAE

Tabel 4.5 Rincian Curriculum Vitae

Rincian Curriculum Vitae

- dilamar
Position code applied
2. Nama Lengkap
Full Name :
 3. Alamat
Address :
 4. No.Telpon / HP
Telephone / HP :
 5. Alamat Email
Email Address :

Photo terbaru
4x6
Berwarna (jpg)
Max. 100 kb

2. Data Pribadi
personal data

Nama Lengkap <i>Full Name</i>	Nama Panggilan <i>Nickname</i>
Jenis Kelamin <i>Gende</i>	Tempat /tanggal lahir <i>Place /date of birth</i>
Alamat di Bandung <i>Address</i>	Alamat lainnya <i>Other Adress</i>

No. Telepon <i>Phone Number</i>	No. HP <i>HP Number</i>
------------------------------------	----------------------------

No. KTP <i>Identity Card No.</i>	Agama <i>Religion</i>
Golongan Darah <i>Blood Typo</i>	Status Pernikahan <i>Marital Status</i>
Kewarganegaraan <i>Nationality</i>	Nama/Alamat Suami/Istri (bila ada) <i>Spouse Name and Address (if applicable)</i>

2. Data Keluarga *Family Identity*

Nama Ayah <i>Father Name</i>	Nama Ibu <i>Mother Name</i>
Tempat /tanggal lahir <i>Place /date of birth</i>	Tempat /tanggal lahir <i>Place /date of birth</i>
Alamat <i>Address</i>	Alamat <i>Address</i>
No. Telepon <i>Phone Number</i>	No. Telepon <i>Phone Number</i>
Pekerjaan <i>Occupation</i>	Pekerjaan <i>Occupation</i>
Saya anak ke dari bersaudara. <i>I am thechild ofchildren in my family.</i>	
Dalam keadaan darurat siapa yang dapat dihubungi <i>Name contact person in case of emergency</i>	Hubungan dengan orang tersebut. <i>Relationship</i>
Alamat <i>Address</i>	No. Telepon <i>Phone Number</i>

3. Pendidikan Formal *Formal Education*

Dari tahun s/d tahun <i>From – to</i>	Sekolah <i>School</i>	Kota <i>City</i>	Bidang Studi <i>Subject</i>	Ijazah <i>Certificate</i>
				Ada / Tidak ada *)

4. Pendidikan Tambahan : Kursus, Training, Seminar

Training Achievement

Dari tahun s/d tahun <i>From - to</i>	Kursus Pelatihan <i>Course /Training</i>	Kota <i>City</i>	Penyelenggara <i>Organizer</i>	Ijazah <i>Certificate</i>
				Ada / Tidak ada *)

5. Penguasaan Bahasa Asing, Penguasaan Komputer, Hobby, Aktifitas lain.

Language Proficiency, Computer Literacy, hobby, activities

Bahasa <i>Language</i>	Membaca <i>Read</i>	Menulis <i>Write</i>	Berbicara <i>Speak</i>	Sertifikat <i>Certificate</i>
.....	B/C/K *)	B/C/K*)	B/C/K*)	Ada / Tidak ada*)

Komputer <i>Computer</i>	Tingkat Penguasaan <i>Level of Skill</i>	Sertifikat <i>Certificate</i>
Office Suite:	B/C/K *)	Ada / Tidak ada
- Word Processor	B/C/K *)	Ada / Tidak ada
- Spreadsheet	B/C/K *)	Ada / Tidak ada
- Presentation	B/C/K *)	Ada / Tidak ada
.....	B/C/K *)	Ada / Tidak ada
.....	B/C/K *)	Ada / Tidak ada
.....	B/C/K *)	Ada / Tidak ada

*) Coret yang tidak perlu
B/C/K : Baik/Cukup/Kurang

Pengalaman keorganisasian & peran <i>Organizing experience & position</i>
Hobi dan Kegiatan di waktu luang. <i>Hobbies and Acitivities</i>
Surat Kabar atau Majalah yang sering anda baca. <i>Newspaper or magazine which you always read</i>
Sebutkan bidang /topik yang menarik Anda. <i>Mention your interesting topics</i>
Gangguan Kesehatan yang sering dialami. <i>Physical disturbances often you have</i>
Sakit keras yang pernah dialami <i>Serious illness/injury you've ever had</i>

6. Pengalaman Kerja (dimulai dari pekerjaan terakhir)

Working Experience (begin last work)

	Bulan <i>Month</i>	Tahun <i>Year</i>	Nama, alamat,telepon Perusahaan <i>Company's name, address, phone no</i>	Jabatan	Job Title
Dari <i>From</i>				Awal <i>First</i>	
Sampai <i>To</i>				Akhir <i>Last</i>	
Jenis <i>Bussiness Field</i>	Usaha.			Jumlah karyawan <i>Number of Employee</i>	
Uraian <i>Job Description</i>	pekerjaan				
Alasan	Berhenti				

<i>Reason for Leaving</i>	
Gaji <i>Salary</i>	Tunjangan <i>Benefit</i>

	Bulan <i>Month</i>	Tahun <i>Year</i>	Nama, alamat, telepon Perusahaan <i>Company's name,</i> <i>address, phone no</i>	Jabatan	Job Title
Dari <i>From</i>				Awal <i>First</i>	
Sampai <i>To</i>				Akhir <i>Last</i>	
Jenis <i>Bussiness Field</i>				Usaha	Jumlah karyawan <i>Number of Employee</i>
Uraian <i>Job Description</i>					pekerjaan
Alasan <i>Reason for Leaving</i>					Berhenti
Gaji <i>Salary</i>				Tunjangan <i>Benefit</i>	
	Bulan <i>Month</i>	Tahun <i>Year</i>	Nama, alamat, telepon Perusahaan <i>Company's name,</i> <i>address, phone no</i>	Jabatan	Job Title
Dari <i>From</i>				Awal <i>First</i>	
Sampai <i>To</i>				Akhir <i>Last</i>	
Jenis <i>Bussiness Field</i>				Usaha.	Jumlah karyawan <i>Number of Employee</i>
Uraian <i>Job Description</i>					pekerjaan

Alasan <i>Reason for Leaving</i>	Berhenti
Gaji <i>Salary</i>	Tunjangan <i>Benefit</i>

7. Apakah tujuan dan target akhir anda dalam bekerja ?
What is your career objective?

8. Gaji dan Tunjangan yang Anda harapkan .
Expected salary and benefits

9. Bersediakah melakukan perjalanan dinas/ditempatkan ke/di seluruh Indonesia ?

Are you willing to be on duty anywhere across Indonesia?

10. Dengan ini saya menyatakan bahwa saya :

- Bersedia menjalani ikatan dinas 1 tahun sebagai karyawan kontrak.
- Bersedia menjalani ikatan dinas 3 tahun apabila diangkat menjadi karyawan tetap berdasarkan penilaian selama masa kontrak.
- Bersedia menyerahkan menyerahkan ijazah selama masa ikatan dinas.
- Bersedia ditempatkan di seluruh Indonesia.
- Tidak pernah melakukan tindakan kriminal.
- Tidak pernah diberhentikan dengan tidak hormat dari instansi/perusahaan manapun.
- Tidak pernah terlibat/menggunakan barang psikotropika.

Semua data yang ada dalam lembar rincian curriculum vitae ini secara kesatuan saya isikan dengan benar dan penuh kesungguhan. Setiap ketidak-benaran atau penyimpangan

pengisian data dapat dijadikan dasar untuk menolak lamaran saya, dan dalam hal saya telah diterima bekerja, saya bersedia untuk diberhentikan tanpa mendapat ganti rugi apapun dan bersedia dituntut sesuai dengan hukum/ Undang-undang yang berlaku.

I certify that the information is correct. False or withheld information can be used to refuse this application or may lead the termination of my employment with no indemnity or to sue me according to the regulation/law.

Bandung,20...
Meterai 6000 **)

(-----)**)

****)** Dokumen ini juga dicetak dan dibawa pada saat proses validasi dan verifikasi pelamar yang dipanggil, sekaligus Pembubuhan materai dan tanda tangan di hadapan Tim Rekrutasi dan Seleksi.

Sumber : PT. INTI (2020)

LAMPIRAN 5
FORM PENGAJUAN PELATIHAN
Tabel 4.6 Form Pengajuan Pelatihan

DIVISI / UNIT :	FORM PENGAJUAN PELATIHAN	Bang SDM-01
-----------------	---	-------------

MENGAJUKAN

No	NAMA	NIP	EMAIL	JABATAN	BAGIAN	TANDATANGAN

Untuk mengikuti
Pelatihan/Seminar/Workshop/Forum/Sosialisasi/Lokakarya/Sertifikasi
*) yang berjudul :

.....
.....

Alasan Pelaksanaan Pelatihan/Seminar/Workshop : (beri tanda silang pada salah satu pilihan dibawah ini)

- a. Kebijakan Bisnis Perusahaan
- b. Kesenjangan antara kompetensi individu dg sepesifikasi pekerjaan
- c. Pendalaman/spesialisasi dalam bidang tertentu
- d. Kelanjutan dari pelatihan sebelumnya
- e. Lainnya; sebutkan :

Tujuan pelaksanaan pelatihan :

.
.....
.....

Tanggal : s/d

Jumlah : jam

Jam

Tempat :

.....
.....

Lembaga :

Penyelen

ggara

Biaya : Rp.

ID :

Kompete

nsi

HCA KOMPETENSI :

.....

(SKD
KN.020/2
005)

Proses : Deskripsi :
Bisnis
Ujian : YA / TIDAK
Sertifikasi
Sesuai : YA / TIDAK
dengan
TNA

*) Lingkari yang sesuai

Yang bersangkutan bersedia untuk :

1. Mengikuti pelatihan sesuai jadwal
 2. Menyerahkan tanda bukti pembayaran
 3. Menyerahkan hasil scan sertifikat pelatihan
 4. Mengirimkan soft copy materi pelatihan (minimal resume) kepada Kaur. DIKLAT
 5. Bersedia untuk sharing kepada karyawan lainnya apabila diminta
- Jika tidak memenuhi ke 5 poin tersebut diatas kami setuju yang bersangkutan dikenakan sanksi penundaan kesempatan pelatihan berikutnya.

Bandung;201..

Ka. Bagian


Catatan :

1. Brosur pelatihan terlampir
2. Kami setuju form yang tidak lengkap tidak akan diproses

Sumber : PT. INTI (2020)

LAMPIRAN 6

SASARAN KERJA INDIVIDU


		SASARAN KERJA INDIVIDU DIVISI ... / BAGIAN ... TAHUN 2016				
Nama :						
NIP :						
Jabatan :						
Pangkat :						
NO	PROGRAM KERJA	SASARAN KERJA				
		No.	Indikator	Unit	Target 1 Tahun	Bobot1 Tahun
SKI UTAMA						
TOTAL						0%
SKI POKOK						
TOTAL						0%
PENGESAHAN PENETAPAN SASARAN KERJA (Tanggal, Tanda Tangan, dan Nama Jelas)						
Karyawan		Atasan Langsung		Atasan dari Atasan Langsung		

Sumber : PT. INTI(Persero) (2020)

LAMPIRAN 7

KEBIJAKAN SISTEM MANAJEMEN TERINTEGRASI

	KEBIJAKAN SMT (SISTEM MANAJEMEN TERINTEGRASI)	No. QMST-LDR05-001	
		Edisi : 05	Revisi : 02
		Halaman 1 dari 1	

 PT. INDUSTRI TELEKOMUNIKASI INDONESIA (PERSERO)

DALAM MELAKSANAKAN PROSES BISNISNYA, PT INTI (PERSERO) SENANTIASA BEKERJA SESUAI STANDAR DAN PROSEDUR KERJA YANG TELAH DITENTUKAN SERTA SELALU BERUSAHA MELAKUKAN PERBAIKAN DAN PENINGKATAN YANG BERKESINAMBUNGAN DENGAN CARA:

1. MENERAPKAN SISTEM MANAJEMEN TERINTEGRASI YANG BERPEDOMAN PADA STANDAR ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018, CIQS 2000:2009, SERTA SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA (SMK) PERATURAN PEMERINTAH NOMOR: 50 TAHUN 2012);
2. BERKOMITMEN UNTUK MEMENUHI PERSYARATAN PERATURAN PERUNDANG-UNDANGAN DAN PERSYARATAN LAINNYA YANG BERKAITAN DENGAN MUTU, K3 DAN LINGKUNGAN;
3. BERKOMITMEN UNTUK MENCEGAH PENCEMARAN LINGKUNGAN DAN MENCEGAH KECELAKAAN KERJA SERTA MENCEGAH PENYAKIT AKIBAT KERJA; DAN MENDUKUNG PROGRAM PENCEGAHAN PENULARAN CORONA VIRUS DISEASES 19 (COVID-19);
4. MENETAPKAN WEWENANG DAN TANGGUNG JAWAB KEPADA SELURUH JAJARAN PERUSAHAAN UNTUK MENJAMIN TERPELIHARANYA SISTEM MANAJEMEN TERINTEGRASI (SMT);
5. MENGAWAL, MENGEVALUASI DAN MEREALISASIKAN SASARAN MUTU DAN LINGKUNGAN PERUSAHAAN
6. MEMELIHARA DAN MENKOMUNIKASIKAN KEBIJAKAN SMT INI KEPADA SELURUH KARYAWAN DAN PIHAK EKSTERNAL;
7. MENJALIN HUBUNGAN YANG HARMONIS DENGAN *STAKEHOLDERS* DAN PIHAK-PIHAK YANG BERKEPENTINGAN;
8. SELURUH JAJARAN MANAJEMEN DAN KARYAWAN, MEMAHAMI DAN MENDUKUNG PENUH KEBERHASILAN SETIAP KEGIATAN YANG BERKAITAN DENGAN PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN TERINTEGRASI PT INTI (PERSERO).

SELURUH JAJARAN MANAJEMEN DAN KARYAWAN, MEMAHAMI DAN MENDUKUNG PENUH KEBERHASILAN SETIAP KEGIATAN YANG BERKAITAN DENGAN PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN TERINTEGRASI PT INTI (PERSERO).

BANDUNG, 26 MEI 2020
DIREKTUR UTAMA,


OTONG H.P.
DD. 201910001 

Sumber : PT. INTI (2020)

LAMPIRAN 8
LAPORAN WBS

LAPORAN WHISTLE-BLOWER		
1. Identitas Pelapor (apabila pelapor berasal dari internal INTI):		
a.	Nama	:
b.	NIP	:
c.	Pangkat/Jabatan	:
d.	Divisi/Unit Kerja	:
2. Identitas Pelapor (apabila pelapor berasal dari eksternal INTI):		
a.	Nama	:
b.	Alamat	:
c.	Perusahaan/Instansi	:
d.	Alamat Perusahaan/Instansi	:
e.	Hubungan dengan PT INTI (Persero)	:
3. Penjelasan Singkat tentang Pelanggaran atau Kecurangan:		
No.	Jenis Informasi	Uraian
a.	Jenis Pelanggaran dan/atau Kecurangan	
b.	Tempat dan waktu kejadian	
c.	Nama dan Jabatan/Pangkat terlapor	
d.	Proses kejadian	
e.	Menimbulkan kerugian finansial	Ya / tidak
f.	Besarnya perkiraan kerugian	
g.	Peristiwa yang sama pernah terjadi sebelumnya	Ya / tidak
	Jika Ya, kapan peristiwa tersebut terjadi	
h.	Saksi atau bukti pendukung agar disebutkan dan dilampirkan	
i.	Pengungkapan identitas pelapor	Keberatan / tidak
j.	Pernah diungkapkan kepada pihak lain	Ya / tidak
	Jika Ya, kepada siapa	
k.	Saran / tanggapan dari pihak pada huruf j	
l.	Pernah melaporkan kepada penegak hukum atas Pelanggaran dan/atau Kecurangan yang diungkapkan pada laporan ini	Ya / tidak
	Jika Ya, kepada instansi mana	
		_____ Pelapor

Sumber : PT. INTI (2020)

LAMPIRAN 9

DOKUMENTASI PENELITIAN



Gambar 1. Konsultasi bimbingan dengan Pembimbing 1 Bapak Mayjen TNI (Purn) Dr. Ir. Syaiful Anwar. M. Bus., M.A



Gambar 2. Konsultasi bimbingan dengan Pembimbing 2 Bapak Kolonel Sus. Dr. Khaerudin. M.M



Gambar 3. Wawancara dengan Bapak Kosasih Senior Manajer Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 4. Wawancara dengan Ibu Resna Ria Asmara
Senior Officer Pengembangan Organisasi,
Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja dan Pengelolaan Karir



Gambar 5. Wawancara dengan Ibu Novi Septiani
Staff Officer MSDM



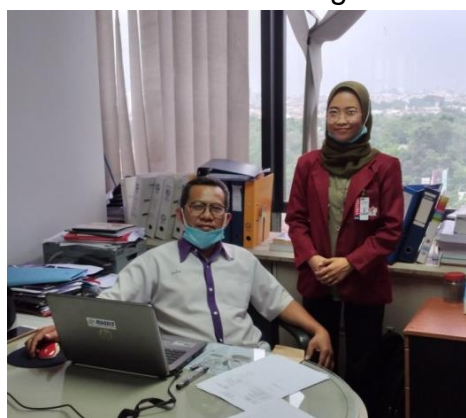
Gambar 6. Wawancara dengan Ibu Febri Puspa Dewi
Senior Officer Perencanaan Strategis



Gambar 7. Wawancara dengan Ibu Winda Maya Frestikawati
Manajer Perencanaan, Pengendalian Produksi dan Layanan terkelola



Gambar 8. Wawancara dengan Bapak Ilham Permandi
Senior Process Engineer



Gambar 9. Wawancara dengan Bapak Kasino
Senior Manajer Hukum, Kualitas Manajemen Risiko dan Tata Kelola



Gambar 10. Wawancara dengan Bapak HermawanBudi Susatyo
Senior Account Manajer Pemasaran dan Penjualan



Gambar 11. Wawancara dengan Bapak Kolonel Laut (T)
Ir. Nono Suwarno M. Si
Kabsubdit Indhan Dittekindhan Ditjen Potthan



Gambar 12. Wawancara dengan Bapak Dr. Timbul Siahaan. M.M
Dosen Universitas Pertahanan



Gambar 13. Wawancara dengan Bapak Marsda TNI (Purn) Dr. Agus Sudaryana, S.H., S.E., M.M
Dosen Universitas Pertahanan

RIWAYAT HIDUP PENELITI



Yuna Lusiana, lahir di Bandung pada tanggal 30 Juni 1995. Merupakan putri kedua dari pasangan Bapak Saefuloh dan Ibu Cucu Aisyah. Menyelesaikan pendidikan pada SDN Banjaran VI lulus tahun 2008, SMP Pasundan 1 Banjaran lulus tahun 2011, SMA Negeri 1 Banjaran lulus tahun 2014, Sarjana (S-1) lulus Tahun 2018 dan pada tahun 2019 melanjutkan program magister (S-2) di Universitas pertahanan.

Peneliti ketika semester akhir pada saat S-1 di Universitas Pendidikan Indonesia dan awal kuliah S-2 di Universitas Pertahanan, berpengalaman bekerja sebagai Guru Sosiologi di SMA Negeri 1 Banjaran selama 1 tahun lebih dari tahun 2018 bulan Juni hingga bulan November 2019. selain itu berpengalaman menjadi Guru Privat Sosiologi pada tahun 2018.

Pengalaman yang pernah diikuti yaitu pendidikan dasar militer di Rindam Siliwangi SECATA AD Pangalengan dalam rangka pendidikan Resimen Mahasiswa dan Kerja Dinas Staf Resimen mahasiswa di Universitas Pendidikan Indonesia pada tahun 2015-2016.

