

# BAB I

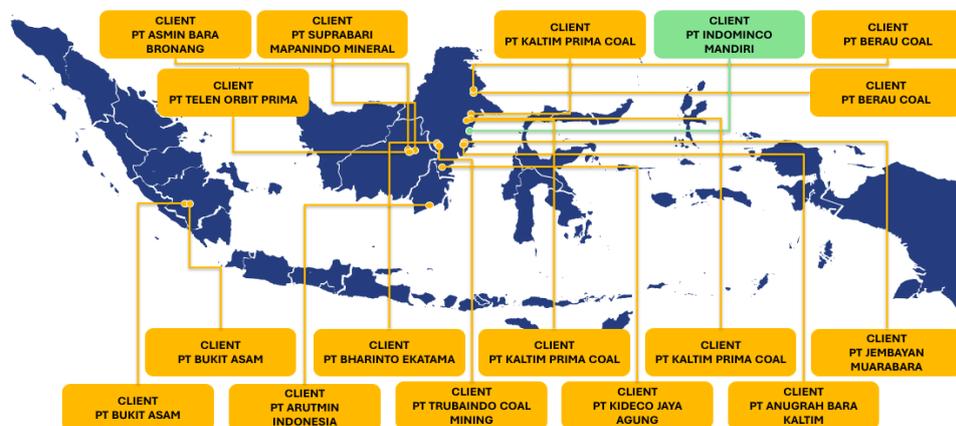
## PENDAHULUAN

### 1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

#### 1.1.1 Sejarah PT. Pamapersada Nusantara

PT Pamapersada Nusantara (selanjutnya disebut “*PAMA*”) merupakan Perusahaan yang bergerak di bidang jasa kontraktor pertambangan Batu bara yang merupakan anak Perusahaan PT United Tractors Tbk dan masuk dalam grup PT Astra Internasional Tbk. Didirikan sejak tahun 1971, dan mulai beroperasi pada jasa kontraktor pertambangan batu bara sejak 1993. Hingga kini PAMA telah menjadi mitra terpercaya bagi berbagai perusahaan tambang lebih dari 30 tahun dengan jumlah karyawan mencapai 28.000 orang. Lokasi project PAMA tersebar di beberapa wilayah di Indonesia sebagai berikut:

Gambar 1. Area Operasional PAMA



Dalam penelitian ini, Penulis akan memfokuskan penelitian pada salah satu jobsite PAMA di Kalimantan Timur yaitu PT Pamapersada Nusantara Site INDO (selanjutnya disebut “*PAMA INDO*”) yang terletak di Jl. Poros Samarinda - Bontang No.10, Suka Damai, Kec. Tlk. Pandan, Kabupaten Kutai Timur, Kalimantan Timur.

Adapun yang menjadi keahlian PAMA dalam menjalankan kegiatan usahanya, meliputi:

- **Penambangan Batubara:** PAMA memiliki keahlian dalam penambangan batu bara terbuka dan bawah tanah, dengan menggunakan teknologi dan metode terbaru untuk memastikan efisiensi dan keamanan operasi.
- **Konstruksi:** PAMA berpengalaman dalam membangun berbagai infrastruktur pertambangan, seperti jalan tambang, jembatan, bendungan, dan fasilitas pengolahan batubara.
- **Penggalian dan Transportasi:** PAMA menyediakan layanan penggalian dan transportasi batubara yang handal dan efisien, dengan menggunakan armada alat berat yang modern dan terawat.
- **Solusi Energi:** PAMA menawarkan solusi energi terintegrasi untuk memenuhi kebutuhan energi industri pertambangan, seperti pembangunan pembangkit listrik dan jaringan distribusi.
- **Pelestarian Lingkungan:** PAMA berkomitmen untuk meminimalkan dampak lingkungan dari kegiatan pertambangan melalui penerapan praktik terbaik dan teknologi ramah lingkungan.

PT Pamapersada Nusantara (PAMA) adalah perusahaan kontraktor yang fokus pada bidang "penambangan dan penggalian". Sebagai anak perusahaan PT United Tractors, yang memiliki reputasi internasional, PAMA terlibat dalam berbagai proyek konstruksi, pertambangan, minyak, penyiapan lahan, dan distribusi kendaraan konstruksi berat Komatsu di Indonesia. Awalnya, perusahaan ini dikenal dengan nama PT Kalimantan Prima Persada (KPP) dan PT Prima Multi Mineral (PMM), serta beberapa entitas lain seperti PT Pama Indo Mining, PT Asmin Bara Bronang, PT Asmin Bara Jaan, dan PT Multi Prima Universal.

PAMA menyadari bahwa penerapan prinsip tata kelola perusahaan yang baik (*Good Corporate Governance/GCG*) sangat penting untuk keberhasilan bisnis dan peningkatan reputasi perusahaan. Praktik pertambangan yang baik (*Good Mining Practices/GMP*) juga menjadi fokus utama dalam proses operasional PAMA, yang bertujuan untuk

memaksimalkan produksi, meningkatkan pengelolaan dampak lingkungan, serta meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja

Untuk mendukung tujuan tersebut, PAMA menerapkan berbagai standar internasional, seperti ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, dan ISO 14064-2. Inovasi menjadi bagian integral dari operasional PAMA, dengan penerapan teknologi terbaru untuk memastikan pemenuhan permintaan pelanggan.

Sejak berdiri pada tahun 1974 dalam bentuk divisi rental, PAMA bertransformasi menjadi perusahaan mandiri pada tahun 1993. Saat ini, PAMA secara aktif mengelola berbagai tambang batu bara dan emas, serta mengerjakan proyek konstruksi bendungan, jalan, dan penggalian yang tersebar di seluruh Indonesia. Selain itu, PAMA juga telah memiliki sejumlah anak perusahaan.

PAMA terus mempertahankan kesinambungan bisnisnya, dengan cara melakukan transformasi dari masa ke masa agar selalu siap menghadapi tantangan dan dinamika dalam kegiatan bisnisnya. Perjalanan tranformasi bisnis PAMA tercermin dalam roadmap sebagai berikut:

Gambar 2. Transformasi bisnis PAMA



Transformasi bisnis PAMA tentu membawa terjadinya pertumbuhan dari sumber daya manusia akan membawa konsekuensi pada kekuatan SDM, budaya perusahaan lintas generasi dan juga penguasaan *mastery knowledge* antar generasi, sehingga budaya dan *knowledge* yang menjadi *intellectual capital* ini terus dipertahankan dan bahkan ditingkatkan.

### 1.1.2 Presiden Letter Tahun 2024

Presiden Direktur PAMA menyampaikan bahwa situasi eksternal saat ini penuh ketidakpastian atau *High volatility*. Perang rusia dan ukraina

yang telah berlangsung selama lebih dari satu tahun memiliki dampak yang signifikan pada geopolitik dan geo-ekonomi di kawasan Eropa dan dunia, Harga Batu bara *Global Coal New Castle Index (GCNI)* hingga akhir Desember 2023 menurun signifikan sekitar 67% dari harga tertinggi \$453/ton pada Mei 2022 dan banyak hal lain yang menjadi tantangan Perusahaan.

Untuk menjawab tantangan yang ada, PAMA harus terus menjadi *Sustainable Organization*, sehingga dituntut untuk terus tumbuh agar dapat memberikan manfaat kepada seluruh *stakeholder*. Untuk menjawab tantangan yang ada salah satu yang menjadi *concern* saat ini terkait dengan ***People Development***.

Pengembangan karyawan merupakan keniscayaan yang harus dilakukan, terlebih dengan melihat komposisi usia dan masa kerja karyawan yang ada. *Leader* bertanggung jawab untuk menjadi *Role Model* dan mengembangkan karyawan baik dari aspek kompetensi dan karakter. Pengembangan yang ada harus diperkuat dengan *Coaching dan Mentoring* dan *on the job learning*. Upaya menyiapkan kader perlu juga lebih ditingkatkan untuk memenuhi pertumbuhan Perusahaan dan menyesuaikan Portfolio bisnis, baik jangka pendek ataupun jangka Panjang.

### **1.1.3 Visi dan Misi PT Pamapersada Nusantara**

#### **Visi**

Menjadi Perusahaan pertambangan, energi, dan terintegrasi vertikal pilihan melalui sumber daya manusia yang energik bertalenta untuk meningkatkan keberlanjutan dan kesejahteraan nasional

#### **Misi**

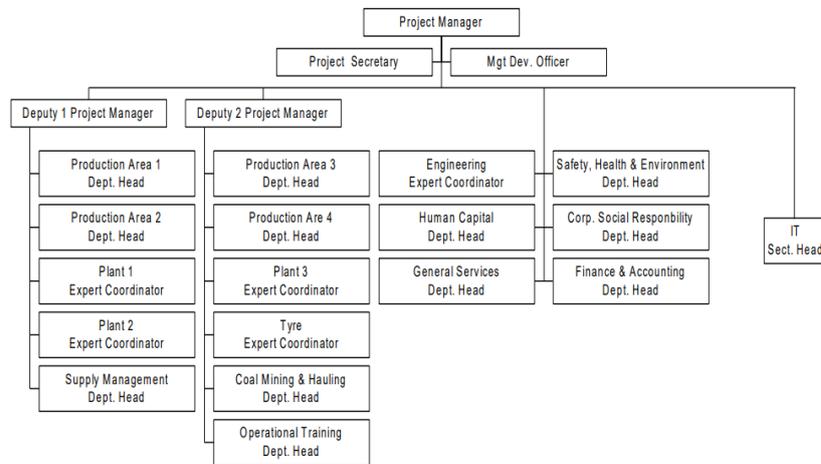
1. Mengoptimalkan manfaat terbaik layanan tingkat dunia bagi klien pada bisnis pertambangan dan menyediakan energi dengan keunggulan operasional dan layanan yang andal untuk mendukung kesejahteraan nasional.
2. Menciptakan peluang bagi pekerja untuk mengembangkan kompetensinya dalam mencapai tujuannya.

3. Senantiasa berupaya menguasai kemampuan teknologi dan keinsinyuran yang berwawasan lingkungan dan keselamatan manusia untuk pembangunan bangsa dan negara.
4. Memberikan *return* yang terbaik bagi pemegang saham.

#### 1.1.4 Struktur Organisasi PT. Pamapersada Nusantara Site INDO

Berikut adalah struktur organisasi PT Pamapersada Nusantara Site INDO :

Gambar 3  
Struktur Organisasi PT Pamapersada Job Site INDO



#### 1.1.5 Pembagian Departemen

PAMA INDO terdiri dari 18 Departemen salah satunya adalah Departemen *Human Capital* dengan fungsi sebagai berikut:

##### A. Organization Development :

- A.1 *Manpower Planning & Productivity* : Membuat perencanaan Sumber Daya Manusia yang optimal berbasiskan produktivitas organisasi meliputi *Quantity & Quality* (jumlah dan kompetensi) yang dibutuhkan pada periode mendatang serta merencanakan dan menjalankan inisiatif – inisiatif untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- A.2 *Culture and character Building* yaitu mengintegrasikan Budaya perusahaan, etika bisnis dan etika kerja sebagai acuan perilaku bagi setiap individu dalam organisasi dalam rangka menciptakan identitas dan *competitive advantage* bagi perusahaan.
- A.3 *Organization effectiveness* : memastikan implementasi infrastruktur

organisasi terlaksana secara tepat dan sesuai dalam business process demi menjamin tercapainya tujuan perusahaan secara efektif.

**B. Human Capital Development :**

B.1 *Talent Management* : People Mapping, Succession Panning site & Development Program

B.2 *Kinerja Management* : IPPA, Promosi Karyawan dll

**C. Human Capital Services :**

C.1 *Employee Services* : mengimplementasikan seluruh komponen kompensasi dan benefit karyawan sesuai aturan yang ada.

**D. Industrial Relation :**

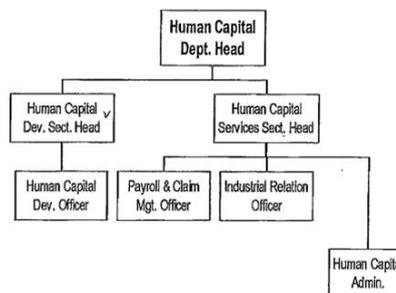
D.1.1 *Regulation Compliance* : Kepatuhan terhadap segala peraturan yang berlaku khususnya dibidang ketenagakerjaan

D.1.2 *Outsourcing Management*: Pengelolaan terhadap praktek outsourcing di perusahaan.

D.1.3 *Effective Communication*: Membangun komunikasi yang efektif dengan karyawan dan serikat pekerja yang bertujuan agar terciptanya hubungan yang harmonis dan situasi yang kondusif untuk kelancaran operasional perusahaan.

D.1.4 *Networking*: Membangun dan memelihara jaringan yang terkait dengan masalah ketenagakerjaan, sebagai bagian dari upaya antisipasi timbulnya problem-problem ketenagakerjaan di perusahaan

D.1.5 *Termination Management*: proses pengelolaan Pemutusan Hubungan Kerja yang dilakukan dengan langkah-langkah yang normatif, tegas dan konsisten dengan tetap mengedepankan pendekatan persuasif dan elegan agar tidak menimbulkan masalah bagi perusahaan.



Gambar 4 Struktur Organisasi Human Capital Dept

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam dunia kerja, salah satu kunci utama untuk menciptakan sumber daya manusia (SDM) yang profesional adalah melalui pengembangan kompetensi karyawan. Menurut Fernando dan Wulansari (2021) menyatakan bahwa keterampilan teknis dan keterampilan lunak adalah dua hal yang penting dalam kompetensi seorang karyawan. Memilih individu dengan etos kerja yang tinggi dan selaras dengan budaya perusahaan bukanlah tugas yang mudah. Oleh karena itu, diperlukan strategi khusus untuk mengoptimalkan potensi karyawan sehingga mereka dapat memberikan performa terbaik. Hal ini menjadi perhatian utama PAMA, yang memiliki visi "Menjadi Perusahaan pertambangan, energi, dan terintegrasi vertikal pilihan melalui sumber daya manusia yang energik bertalenta untuk meningkatkan keberlanjutan dan kesejahteraan nasional." Visi ini menitikberatkan salah satunya terkait dengan pengembangan sumber daya manusia (SDM) yang enerjik dan bertalenta. Dimana pengembangan kapabilitas SDM menjadi salah satu kunci utama untuk mencapai keberlanjutan operasional Perusahaan dan memberikan kontribusi terhadap perekonomian nasional.

PAMA juga dikenal sebagai perusahaan dengan jumlah karyawan yang besar dan latar belakang yang beragam, baik dari segi pendidikan, asal daerah, maupun rentang usia. Keragaman ini menuntut adanya program pengembangan kompetensi yang mampu menyelaraskan seluruh karyawan dengan visi perusahaan. pengembangan kompetensi karyawan menjadi krusial untuk memastikan bahwa visi dan misi perusahaan dapat tercapai secara optimal.

Sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Dalam mencapai tujuan organisasi, perencanaan tenaga kerja yang efektif menjadi elemen kunci. Tanpa karyawan yang memadai baik secara kuantitatif, kualitatif, strategis, maupun operasional, organisasi akan kesulitan mempertahankan keberadaan dan mencapai perkembangan jangka panjang. Dalam hal ini, peran seorang manajer sangat penting sebagai pemimpin yang bertanggung jawab untuk mengarahkan, memotivasi, dan mengembangkan kompetensi karyawan. sebagaimana definisi

manajemen yang merupakan suatu proses yang mencakup bimbingan dan pengarahan kelompok kerja menuju tujuan organisasi. Seorang manajer juga harus menjalankan empat aktivitas utama manajemen, yakni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan, untuk memastikan pencapaian performa optimal (Rianto & Amril, 2023).

Dengan perkembangan bisnis Perusahaan yang cukup cepat dan juga melihat target produksi yang semakin tinggi di tahun 2024 ini PAMA menargetkan target produksi secara nasional di 1,2 M BCM hal ini menjadikan pama tidak hanya meneguhkan sebagai Market Leader di Indonesia tetap juga terbesar di dunia, akan tetapi dengan persaingan antar competitor yang cukup tinggi meminta untuk seluruh karyawan PAMA untuk memiliki komitmen kerja yang tinggi, oleh karna itu peningkatan kapasitas karyawan menjadi tantangan tersendiri agar seluruh karyawan dapat memberikan Kinerja terbaiknya karna keberhasilan untuk mencapai tujuan organisasi dan kelangsungan organisasi tentunya hal ini sangat tergantung terhadap kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada di dalam organisasi.

Di dalam Persaingan perusahaan dalam merebut pasar tentunya sangat berkaitan dengan kompetensi karyawan yang ada didalamnya. Pernyataan ini sesuai dengan pendapat dari (Bagia, 2021) yang menyatakan bahwa masalah terbesar yang dihadapi dalam globalisasi saat ini salah satunya ada pada kompetensi sumber daya karyawan, oleh karena itu pentingnya suatu organisasi untuk meningkatkan kompetensi karyawan dengan baik untuk dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi salah satu pondasi utama termasuk didalamnya bagaimana organisasi menciptakan kaderisasi pemimpin masa depan. Perusahaan harus mempersiapkan sejak dini, pengembangan kompetensi dan kader harus disiapkan untuk menghadapi tantangan dan pertumbuhan bisnis di masa yang akan datang, kesiapan kader dan kompetensi untuk bisnis dimasa yang akan datang harus selaras dengan portfolio strategi baik jangka pendek maupun jangka panjang, kesiapan kader untuk memenuhi kebutuhan *new landscape*, tentunya dengan perkembangan bisnis yang ada di dalam organisasi, pengembangan kompetensi dan kaderisasi perlu disiapkan sejak dini agar dapat

mengakselerasi kompetensi dan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) yang ada sesuai dengan perkembangan bisnis Perusahaan.

Kinerja menurut Priansa (2017:48) merupakan suatu perwujudan dari kemampuan dalam bentuk nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam menyelesaikan tugasnya sesuai dengan target yang sudah ditentukan oleh organisasi. Kinerja merujuk pada hasil kerja yang dapat dicapai oleh individu atau kelompok dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang diberikan. Kinerja karyawan mencakup sikap mental dan perilaku yang fokus pada peningkatan kualitas kerja seiring waktu. Karyawan yang berhasil mencapai kinerja baik merasa bangga dan puas dengan pencapaian yang diperoleh. Kinerja yang baik tercapai apabila hasil kerja memenuhi standar kualitas dan kuantitas yang ditetapkan Perusahaan (Agus Mulyawan, Suharto, & Samosir, 2023) Kinerja karyawan yang optimal akan langsung memengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sumber daya manusia, sebagai elemen yang berperan aktif, memiliki peran penting dalam menggerakkan organisasi menuju tujuannya. Pencapaian tujuan organisasi hanya bisa tercapai melalui upaya individu-individu di dalamnya untuk menunjukkan kinerja yang baik. Terdapat hubungan yang erat antara kinerja individu (*individual Kinerja*) dan kinerja organisasi (*corporate Kinerja*). Dengan kata lain, jika kinerja karyawan baik, maka besar kemungkinan kinerja organisasi juga akan baik. Kinerja karyawan dapat terwujud dengan baik jika mereka memiliki keterampilan (*skill*) yang tinggi, motivasi untuk bekerja dengan imbalan gaji yang sesuai, serta harapan akan masa depan yang lebih baik (Kaharuddin, 2001). Kriteria dalam penilaian kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) di PT. Pamapersada Nusantara dapat dilihat pada table 1.1.

Tabel 1.1

**Kriteria Penilaian Kinerja PT. Pamapersada Nusantara**

Kode	Predikat	Nilai Min.	Nilai Max.
IS	Istimewa	4,5	5
BS+	Baik Sekali Plus	4	4,49
BS	Baik Sekali	3,7	3,99
BA+	Baik Plus	3	3,69
BA	Baik	2,4	2,99
CU	Cukup	1,60	2,39
KR	Kurang	< 1,59	

Sumber : PT.Pamapersada Nusantara, 2024

Pada tabel 1.2 Menampilkan data rekapitulasi PA (*Kinerja Apprasial*) Individu PT. Pamapersada Nusantara site Indo Periode 2022 – 2023

Tabel 1.2

**Rekapitulasi Kinerja Apprasial**

Pedikat	2022	2023
	%	%
CU	0%	3%
BA	2%	4%
BA+	53%	38%
BS	28%	46%
BS+	18%	11%
IS	0%	0%

Sumber : PT.Pamapersada Nusantara site INDO, 2024

Berdasarkan data di atas dapat disimpulkan bahwa secara kinerja berdasarkan data IPPA di atas mayoritas kinerja berada di dalam kategori Baik Plus, tentunya hal ini menunjukkan bahwa peningkatan Kinerja karyawan masih menjadi tantangan di dalam manajemen PT. Pamapersada Nusantara dengan target produksi yang menantang saat ini karyawan yang ada diminta untuk dapat meningkatkan kembali performancenya sehingga dapat mendukung pencapaian target Perusahaan yang sudah ditentukan oleh *customer*, kemudian jika melihat kinerja pada tahun 2023 menunjukkan juga terjadi penurunan *Kinerja* karyawan

dari kategori Baik Sekali Plus dari tahun 2022 18% turun menjadi 11% di tahun 2023 dan di kategori CU dan BA terjadi peningkatan dari tahun 2022 ke tahun 2023 yaitu CU : 0% di tahun 2022 menjadi 3 % sedangkan BA 2 % di tahun 2022 menjadi 4 % di tahun 2023.

Menurut Tomasila, M. & Touwely, G.H (2022) organisasi dalam mencapai tujuannya memiliki ikatan erat dengan kinerja organisasi dan karyawannya yang dilihat dari aspek-aspek seperti kepandaian dan kepatuhan, serta kejujuran dan kecepatan daya tangkap dari karyawannya dalam memproses tugas-tugas yang mereka miliki. Peningkatan kinerja karyawan dalam organisasi tidak lepas kaitannya dengan *Talent Management*. Jika *Talent Management* dapat dilaksanakan secara terpadu dan tepat hal ini dapat meningkatkan kinerja karyawan. Begitupun sebaliknya jika *Talent Management* tidak dilaksanakan dengan baik, maka kinerja karyawan akan menurun. Kondisi tersebut tercermin pada salah satu hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Harmen, 2018), beliau mengatakan bahwa variabel *Talent Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa dengan tingkat kontribusi sebesar 75,6%. Hubungan tersebut juga diperkuat kembali oleh Aula Rahmawati (2018) yang mengatakan bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dengan tingkat kontribusi 90,4% hal ini juga sejalan yang dijelaskan oleh (Isanawikrama. Wibowo, F.A. & Buana, Y. 2017) bahwa *Talent Management* mempunyai kaitan dengan kinerja organisasi yaitu apabila *Talent Management* berjalan dengan efektif maka akan menghasilkan karyawan yang bertalenta karena karyawan mulai melihat diri mereka sebagai bagian dari organisasi, menambah nilai bagi organisasi. Berikut terlampir tabel 1.3 perbandingan jumlah top talent di PAMA INDO dalam 2 tahun terakhir, 1.4 Perbandingan Talent berdasarkan Kelompok Posisi dan 1.5 Kinerja Talent PAMA INDO dapat dilihat dari tabel dibawah ini :

Tabel 1.3

**Perbandingan Karyawan Talent PAMA INDO**

Tahun	Manpower	Jumlah Talent	Persentase
2022	1071	132	12%
2023	1810	136	8%

Sumber : PT.Pamapersada Nusantara site INDO, 2024

Tabel 1.4

**Perbandingan Talent berdasarkan kelompok Posisi**

Tahun	Jumlah Talent	Sect Head	Non SH
2022	132	22%	78%
2023	136	24%	76%

Sumber : PT.Pamapersada Nusantara site INDO, 2024

Tabel 1.5

**Kinerja Talent PAMA INDO**

Predikat	2022	Presentase	2023	Presentase
CU	0	0%	0	0%
BA	0	0%	1	3%
BA+	0	0%	22	69%
BS	11	38%	9	28%
BS+	18	62%	0	0%
<b>Total</b>	<b>29</b>		<b>32</b>	

Sumber : PT.Pamapersada Nusantara site INDO, 2024

Berdasarkan data di atas terlihat bahwa baik secara presentase dan Kinerja Karyawan Talent terjadi penurunan di tahun 2023 hal ini menunjukkan bahwa *Talent Management* belum optimal dilaksanakan padahal menurut Nzewi et al. (2015:58), dalam penelitiannya menunjukkan bahwa talenta merupakan salah satu sumber daya penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing dan akan mengalami kegagalan apabila tanpa komitmen dari top management untuk mempertahankan tenaga kerjanya.

Capelli (2009; dalam Andry 2011) berpendapat bahwa: “*Talent Management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat.*” semakin besarnya kesadaran perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan

karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Berikut data 1.6 Hasil Kuisisioner Awal terkait dengan efektifitas *Talent Management* PAMA INDO

Tabel 1.6  
Kuisisioner Efektivitas Pengelolaan Talent PAMA INDO

NO.	PENGUKURAN EFEKTIVITAS PROGRAM BASED ON Dave Kirkpatrick	ITEM	TIDAK	KURANG	CUKUP	SANGAT	JUMLAH KUISISIONER
			SETUJU/SENANG /OPTIMAL/ADA 1	SETUJU/SENANG /OPTIMAL/ADA 2	SETUJU/SENANG /OPTIMAL/ADA 3	SETUJU/SENANG /OPTIMAL/ADA 4	
1	Kepuasan Peserta	RESPON KARYAWAN KETIKA MENJADI SEORANG TALENT	1	2	11	16	30
		PROJECT TALENT BERPENGARUH TERHADAP MENINGKATNYA BEBAN KERJA BAGI TALENT	7	15	6	2	30
		PENILAIAN MENGENAI PENGELOLAAN TALENT	1	15	8	6	30
		ADANYA APRESIASI DARI ATASAN DAN MANAGEMENT KEPADA TALENT	5	18	6	1	30
		ADANYA BENEFIT YANG DIRASAKAN	10	13	6	1	30
		Persentase Kepuasan Peserta	24	63	37	26	150
			16%	42%	25%	17%	100%
2	Pengetahuan & Pemahaman Peserta	PEMAHAMAN MENGENAI TALENT MANAGEMENT	2	3	13	12	30
		PEMAHAMAN MENGENAI HASIL PEOPLE REVIEW	5	4	15	6	30
		PEMAHAMAN MENGENAI ARAH PENGEMBANGAN DAN CAREERPATH	4	3	13	10	30
			11	10	41	28	90
	Persentase Pengetahuan & Pemahaman Peserta	12%	11%	46%	31%	100%	
3	Behaviour Application (Kinerja Peserta)	DAMPAK PENGELOLAAN TALENT TERHADAP KINERJA TALENT	1	8	14	7	30
		PENILAIAN ATASAN TERHADAP KINERJA TALENT KETIKA DIBANDINGKAN DENGAN KARYAWAN NON TALENT			13	17	30
			1	8	27	24	60
		Persentasi Kinerja Peserta	2%	13%	45%	40%	100%
4	Business Impact	KINERJA TALENT MEMBERI DAMPAK TERHADAP PENCAPAIAN KPI DEPARTMENT			15	15	30
		KINERJA TALENT MEMBERI DAMPAK TERHADAP PERFORMANCE SITE	0	1	15	14	30
			0	1	30	29	60
		Persentase Business Impact dari Peserta	0%	2%	50%	48%	100%
%EFEKTIVITAS PROGRAM			36	82	135	107	360
			10%	23%	38%	30%	100%

Sumber : PT.Pamapersada Nusantara site INDO, 2023

Berdasarkan *summary* data di atas menunjukkan bahwa efektifitas *Talent Management* masih rendah di angka 30%, Dimana hal ini dapat berpotensi mengakibatkan *Talent Management* yang ada tidak dapat memberikan dampak yang optimal terhadap karyawan talent atau kader maupun terhadap organisasi Perusahaan.

Selain *Talent Management* di atas, faktor lain yang menjadi perhatian organisasi untuk menjawab tantangan bisnis yang ada yaitu kaderisasi pemimpin. Kader dapat diartikan sebagai orang yang diharapkan dapat memegang peranan penting dalam suatu organisasi. Fungsi dan posisi kader dalam suatu organisasi sangat penting dan krusial sebagai pasukan inti pergerakan organisasi. Kaderisasi juga merupakan syarat mutlak bagi keberlangsungan proses regenerasi dan suksesi kepemimpinan yang teratur dan terjaga dalam sebuah organisasi. Secara kuantitatif, kader berfungsi sebagai penambahan anggota organisasi yang akan memperkuat organisasi itu sendiri. (Fauzan et al., 2020). Sementara pengkaderan adalah proses, cara, perbuatan

mendidik atau membentuk seseorang menjadi kader. Dengan demikian kaderisasi kepemimpinan berarti proses mempersiapkan seseorang untuk menjadi pemimpin pengganti di masa depan, yang akan memikul tanggung jawab penting di lingkungan suatu organisasi. Dalam organisasi pemimpin dipandang sebagai contoh representatif dari organisasi dan memiliki tanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja karyawan (Maharani, et al, 2024).

Dalam rangka menyiapkan kaderisasi pemimpin, salah satu yang hal dijalankan oleh PAMA yaitu melalui program *Management Skill Assessment* (MSA) untuk melihat Kompetensi dan potensi karyawan untuk mengisi posisi posisi di atasnya, berikut hasil MSA dimana rekomendasi MSA dibagi menjadi empat kelompok sebagai berikut:

Tabel 1.7 Data Hasil Management Skill Assessment (MSA)

No	Tahun	Total MSA	Rekomendasi MSA							
			High		Middle		Middle Low		Low	
1	2021	78	1	1,3%	4	5,1%	7	9,0%	66	84,6%
2	2022	432	0	0%	31	7,2%	87	20,1%	314	72,7%
3	2023	371	0	0%	11	3,0%	62	16,7%	298	80,3%
<b>Total</b>		<b>881</b>	<b>1</b>	<b>0%</b>	<b>46</b>	<b>5,2%</b>	<b>156</b>	<b>17,7%</b>	<b>678</b>	<b>77,0%</b>

Berdasarkan hasil *Management Skill Assessment* (MSA) di atas, dapat dilihat bahwa masih tingginya gap kompetensi kader atas kompetensi yang dibutuhkan pada target level yang di assess. Hal ini terlihat dari presentase hasil *assessment* masih banyak di level *middle low* dan *low*, data ini menunjukkan bahwa pengembangan yang ada saat ini belum memberikan dampak signifikan. Calon pemimpin yang dihasilkan belum mampu memenuhi ekspektasi dalam hal kompetensi, kepemimpinan, dan kinerja yang dibutuhkan oleh organisasi. Hal ini menunjukkan adanya *gap* antara tujuan pengembangan sumber daya manusia dengan realitas yang ada, yang perlu segera ditangani agar perusahaan tidak kekurangan pemimpin berkualitas di masa depan.

Dalam menghadapi perkembangan organisasi yang pesat, PT Pamapersada Nusantara perlu memastikan kesiapan kader untuk mengisi posisi-posisi strategis dan struktural. Hasil MSA menunjukkan bahwa tingkat kesiapan kaderisasi pemimpin masih rendah, yang dapat menghambat pertumbuhan dan

efektivitas organisasi. Berikut Data Replacement Table Chart (RTC) untuk posisi structural dalam table 1.8 dibawah

Tabel 1.8 Data Replacement Table Chart (RTC)

LEVEL POSISI	TOTAL JABATAN	Readiness									
		NOW	%	1	%	2	%	3	%	Vacant	%
DEPT HEAD	17	7	41%	5	29%	1	6%	1	6%	3	18%
SECT HEAD	27	12	44%	8	30%	3	11%	0	0%	4	15%

- Readiness

Now : = < 1 year ready to replace

1 : = in 1 year ready to replace

2 : = in 2 years ready to replace

Max. 4 years

*Sumber : PT.Pamapersada Nusantara site INDO, 2024*

Berdasarkan data RTC posisi struktural di atas terlihat bahwa kesiapan kader untuk mengisi posisi di atasnya masih terdapat gap, Dimana secara presentase kader yang siap untuk mengisi saat hanya sekitar 41-44 % sedangkan sisanyanya membutuhkan waktu pengembangan 1-3 Tahun bahkan berdasarkan data RTC diatas masih terdapat beberapa posisi yang belum memiliki kader untuk menggantikan posisi di atasnya, hal ini menunjukkan bahwa *Talent Management* menjadi penting untuk dioptimalkan oleh organisasi agar SDM yang ada dapat menjawab kebutuhan organisasi yang ada.

Dalam rangka mempercepat *Cadre Readiness* yang ada di dalam Perusahaan, maka *Talent Management* menjadi satu kesatuan program yang tidak dapat dipisahkan untuk mendapatkan pemimpin-pemimpin terbaik dan berkualitas, SDM yang berkualitas menjadi nilai tinggi dan keunggulan kompetitif dalam persaingan global. Seperti halnya pernyataan Collins 2001 dalam Johnson (2014:73) "*People are not your most important asset, the right people are*". Di dalam pernyataan tersebut tentunya menjelaskan bahwa SDM yang tepat adalah SDM yang berkompeten terhadap posisi yang dijabatnya, untuk mendapatkan SDM berbakat yang mempunyai potensi untuk tumbuh dan berkembang di dalam organisasi yaitu melalui *Talent Management*.

Menurut Hasib, et al, (2020) dalam penelitiannya menyatakan bahwa terdapat pengaruh pengembangan kompetensi terhadap kinerja karyawan. Dan

menjelaskan bahwa pengembangan kompetensi yang baik dapat meningkatkan kinerja karyawan dan mendukung pertumbuhan organisasi.

Perusahaan seperti PT. Pamapersada Nusantara, kinerja karyawan dapat dilihat dari sejauh mana mereka mampu memenuhi target KPI yang sudah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja yang optimal adalah kinerja yang mampu mendukung produktivitas perusahaan dan berkontribusi pada kesuksesan strategi perusahaan. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kinerja karyawan, penting untuk menerapkan pendekatan yang mencakup pembelajaran berbasis pengalaman (*Experiential Learning*) yang dapat mengembangkan kompetensi serta motivasi karyawan dalam bekerja. (Aika, Ali, & Yulizar, 2022), Berikut di dalam Table 1.9 Data Realisasi Development Tahun 2024 :

Tabel 1.9 Realisasi IDP (Individual Development Program)

NO	KPI	ITEM	Aktual Realisasi IDP	Target	Aktual (%)
1	Development Method Implementation(10:20:70)	Formal Learning (Training)	692	10%	29%
		Learning From Others (Coaching)	279	20%	12%
		Learning From Experience (Job Assignment + Gathering Experience)	1441	70%	60%
		<b>Total</b>	<b>2412</b>		

Sumber : PT.Pamapersada Nusantara site INDO, 2024

Berdasarkan data Realisasi IDP (Individual Development Program) diatas Dimana dalam pengembangannya PAMA menganut Konsep Pengembangan 10:20;70, dari persentase diatas terlihat bahwa masih belum terjadi keseimbangan antara 3 model tersebut, Dimana realisasi pengembangan training masih cukup tinggi dari target pengembangan yang ada. metode pembelajaran 10:20;70 ini sendiri adalah metode yang digunakan untuk pengembangan SDM dengan formula pembelajaran 70% *Experiential Learning*, 20% social learning, dan 10% formal learning. Model ini dikembangkan oleh dua tokoh trainer terkenal yaitu, Michael Lombardo dan Robert Eichinger (2000), Dimana dalam model pembelajaran ini berpendapat bahwa pengalaman langsung (70%) adalah yang paling bermanfaat bagi karyawan dikarenakan dengan *Experiential Learning* ini karyawan dapat langsung menemukan dan menyempurnakan keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan mereka, sehingga dapat membuat karyawan lebih berinovasi

terhadap pekerjaannya tentunya hal ini akan berdampak terhadap kinerja karyawan dan organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas, Penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai Pengelolaan Talent yang terdiri dari *Talent Management* , serta *Development Experiential Learning* yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Pamapersada Nusantara site INDO. Oleh karena itu, dalam tesis ini, penulis mengambil judul **“PENGARUH TALENT MANAGEMENT, EXPERIENTIAL LEARNING TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT PAMAPERSADA NUSANTARA JOB SITE INDO”**

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, masalah yang diidentifikasi dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimana *Talent Management, Experiential learning* dan kinerja karyawan di PT Pamapersada Nusantara Job Site Indo?
2. Bagaimana pengaruh *Talent Management* terhadap kinerja karyawan PT Pamapersada Nusantara Job Site Indo?
3. Bagaimana pengaruh *Experiential Learning* terhadap kinerja karyawan PT Pamapersada Nusantara Job Site Indo?
4. Bagaimana pengaruh *Talent Management* dan *Experiential Learning* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Pamapersada Nusantara?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menguji dan menganalisis *Talent Management, Experiential learning*, dan kinerja karyawan di PT Pamapersada Nusantara Job Site Indo.
2. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Talent Manaegement* terhadap kinerja karyawan PT Pamapersada Nusantara Job Site Indo.
3. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Experiential Learning* terhadap kinerja karyawan PT Pamapersada Nusantara Job Site Indo.

4. Untuk menguji dan menganalisis pengaruh *Talent Management* dan *Experiential Learning* secara simultan terhadap kinerja karyawan di PT Pamapersada Nusantara Jobs Site Indo.

## **1.4 Kegunaan Penelitian**

### **1.4.1 Aspek Teoritis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu manajemen, khususnya di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan fokus pada *Experiential Learning* dan pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan rujukan bagi akademisi dalam memahami hubungan antara *talent manajemen*, *Experiential Learning* dan *kinerja karyawan*, serta memberikan perspektif baru dalam pengembangan teori di bidang tersebut.

### **1.4.2 Aspek Praktis**

Secara praktis, penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi PT Pamapersada Nusantara job site Indo dalam mengembangkan program-program *Talent Management* dan pembelajaran berbasis pengalaman (*Experiential Learning*) untuk mendongkrak kinerja karyawan. Temuan penelitian ini dapat digunakan untuk merumuskan strategi-strategi yang lebih baik dalam meningkatkan kinerja karyawan di masa depan.

## **1.5 Waktu dan Periode Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari – Maret 2025, dengan PT Pamapersada Nusantara Job Site INDO sebagai objek penelitian yang menyediakan informasi dan pembahasan mengenai variabel *Talent Management* dan *Experiential Learning* dan *Kinerja Karyawan*.

## 1.6 Sistematika Penulisan

### BAB I PENDAHULUAN

Bab I berisi penjelasan mengenai gambaran objek penelitian, meliputi profil umum, visi dan misi, serta struktur organisasi PT Pamapersada Nusantara, latar belakang penelitian, identifikasi masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian yang terdiri dari aspek teoritis dan praktis, waktu dan periode penelitian, serta sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Bab II berisi penjelasan mengenai literatur terkait *Talent Management*, *Experiential Learning* dan Kinerja Karyawan, serta hubungan yang terjadi antar variabel. Pada bab ini juga akan dijelaskan mengenai penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, hipotesis, serta ruang lingkup penelitian.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab III berisi penjelasan mengenai jenis penelitian, variabel operasional dan skala pengukuran, tahapan penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data, serta pengujian hipotesis.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab IV berisi penjelasan mengenai karakteristik responden, hasil penelitian, analisis statistik secara deskriptif, hasil perhitungan outer dan inner model, dan pembahasan hasil penelitian.

### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab V berisi penjelasan mengenai kesimpulan yang merupakan jawaban dari pertanyaan penelitian dan saran yang berkaitan dengan manfaat penelitian di masa yang akan datang.