

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1. Profil Perusahaan PT Angkasa Pura II (Persero)

PT Angkasa Pura II (Persero), selanjutnya disebut PT AP II merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang usaha jasa pelayanan kebandarudaraan (pengoperasian bandar udara) dan pelayanan jasa terkait bandar udara. Perusahaan ini berdiri pada tahun 1984 bersamaan dengan pengoperasian Bandara Internasional Soekarno-Hatta. Saat ini PT AP II mengoperasikan 19 (sembilan belas) Bandar Udara terhitung pada tanggal 1 Januari 2020, antara lain yaitu Bandara Soekarno-Hatta (Jakarta), Halim Perdanakusuma (Jakarta), Kualanamu (Deli Serdang), Supadio (Pontianak), Minangkabau (Padang), Sultan Mahmud Badaruddin II (Palembang), Sultan Syarif Kasim II (Pekanbaru), Husein Sastranegara (Bandung), Sultan Iskandarmuda (Banda Aceh), Raja Haji Fisabilillah (Tanjung Pinang), Sultan Thaha (Jambi), Depati Amir (Pangkal Pinang), Silangit (Tapanuli Utara), Kertajati (Majalengka), Banyuwangi (Banyuwangi), Tjilik Riwut (Palangkaraya), Radin Inten II (Lampung), H.A.S Hanandjoeddin (Tanjung Pandan), dan Fatmawati Soekarno (Bengkulu) (PT AP II, 2020).

Berdirinya PT AP II mendapat kepercayaan dari pemerintah Republik Indonesia bertujuan agar menjalankan pengelolaan dan pengusahaan dalam bidang jasa kebandarudaraan dan jasa terkait bandar udara dengan mengoptimalkan pemberdayaan potensi sumber daya yang dimiliki dan penerapan praktik tata kelola perusahaan yang baik, namun tetap mengemban kewajiban sebagai penghubung infrastruktur transportasi di wilayah operasinya serta memajukan perekonomian warganya. Hal tersebut diharapkan agar dapat menghasilkan produk dan layanan jasa yang bermutu tinggi dan berdaya saing kuat sehingga dapat meningkatkan nilai perusahaan dan kepercayaan masyarakat. Saat ini kiprah PT AP II telah menunjukkan kemajuan dan peningkatan usaha yang pesat dalam bisnis jasa

kebandarudaraan melalui penambahan berbagai sarana-prasarana dan peningkatan kualitas pelayanan bandara yang dikelola.

1.1.2. Logo Perusahaan PT Angkasa Pura II (Persero)



Gambar 1.1 Logo Perusahaan PT Angkasa Pura II (Persero)

Sumber: Dokumen RJPP 2016 – 2020 PT Angkasa Pura II (Persero) (2016)



Gambar 1.2 Kantor Pusat PT Angkasa Pura II (Persero)

Sumber: Dokumen RJPP 2016 – 2020 PT Angkasa Pura II (Persero) (2016)

1.1.3. Visi & Misi PT Angkasa Pura II (Persero)

PT AP II memiliki visi dan misi perusahaan dalam rangka mencapai tujuan strategisnya, sebagai berikut:

1. Visi Perusahaan

The Best Smart Connected Airport in the Region, yang memiliki makna bahwa bandara-bandara yang dikelola Angkasa Pura II menjadi bandara yang terhubung ke banyak rute atau tujuan baik di dalam maupun di luar negeri, sesuai dengan status masing-masing bandara (bandara domestik/internasional). *Connecting time* dan *connecting process* baik untuk penumpang maupun barang

harus bisa berjalan dengan mudah dan tanpa sekat. Bandara-bandara PT AP II juga sepenuhnya menjadi bandara yang pintar (*smart*) dengan memanfaatkan teknologi modern. *Region* yang dimaksud dalam visi adalah Asia. Sehingga dapat disimpulkan bahwa visi PT AP II adalah menjadi bandara dengan konektivitas tinggi ke banyak kota atau negara dan mempergunakan teknologi modern yang terintegrasi dalam operasional bandara dan peningkatan pelayanan penumpang.

2. Misi Perusahaan

- a. Memastikan keselamatan dan keamanan sebagai prioritas utama;
- b. Menyediakan infrastruktur dan layanan kelas dunia untuk mendukung perkembangan ekonomi Indonesia melalui konektivitas antar daerah maupun negara;
- c. Memberikan pengalaman perjalanan yang terpercaya, konsisten, dan menyenangkan kepada seluruh pelanggan dengan teknologi modern;
- d. Mengembangkan kemitraan untuk melengkapi kemampuan dan memperluas penawaran perusahaan;
- e. Menjadi BUMN pilihan dan memaksimalkan potensi dari setiap karyawan perusahaan;
- f. Menjunjung tinggi tanggung jawab sosial perusahaan.

1.2. Latar Belakang

Robbins (2010) seorang CEO dari Cox Communication, menyampaikan di dalam buku *The War For Talent* dengan penulis Michaels, et al. (2001) menyatakan bahwa talenta adalah satu-satunya faktor gerbang kami untuk mewujudkan visi pertumbuhan kami. Pernyataan tersebut menggambarkan bahwa manfaat adanya talenta pada suatu organisasi atau perusahaan sangat dibutuhkan sebagai harapan dan andalan dari manajemen untuk dapat melanjutkan mewujudkan visi pertumbuhan organisasi atau perusahaan. Talenta unggulan akan menjadi sumber utama keunggulan kompetitif pada masa mendatang. Dalam laporan "*The War for Talent*" diungkapkan oleh Chambers, et al. (1998) perlu digaris bawahi bahwa Talenta akan menjadi sumber unik masa depan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

Terdapat kaitan yang erat antara manajemen talenta dengan manajemen kinerja, karena dalam implementasi manajemen talenta sangat ditentukan oleh penilaian individu dari talenta, mulai dari tahap akuisisi (rekrutmen), pemetaan, pengembangan, evaluasi, hingga upaya retensi talenta. Menurut Davis (2014), manajemen talenta merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Proses dari manajemen talenta itu sendiri adalah terdiri dari merekrut orang-orang yang berkategori talenta, mempertahankan orang-orang tersebut agar tidak berpindah ke perusahaan lain, serta mengembangkan orang-orang yang berkategori talenta tersebut sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya. Menurut Lewis & Heckman (2013), manajemen talenta tidak hanya fokus pada posisi spesifik saja, tetapi fokus kepada hal-hal berikut:

- a. Manajemen talenta mengelola talenta berdasarkan kinerja;
- b. Manajemen talenta mengelola talenta sebagai suatu hal yang tidak berbeda dan muncul dari persepsi kemanusiaan dan demografis. Manajemen talenta ini sangat kritis untuk mengelola kinerja setiap pegawai dan manajemen talenta terdiri dari kerjasama dan komunikasi seluruh manajer di setiap level.

Dalam lingkungan bisnis saat ini yang ditandai dengan kondisi meningkatnya persaingan pasar, globalisasi dalam berbagai aspek bisnis, perubahan kebijakan pemerintah terkait bisnis dan perkembangannya, pertumbuhan yang cepat, serta kemajuan pesat dalam teknologi dan sistem informasi, maka dinilai sangat perlu untuk memperoleh dan mengelola aset strategis organisasi agar mampu mencapai keunggulan kompetitif. Pada situasi lingkungan yang berubah dengan sangat cepat ini, perusahaan di berbagai belahan dunia berusaha melakukan yang terbaik dalam hal pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) agar mendapatkan individu yang paling sukses dan berpotensi tinggi untuk berkontribusi meningkatkan kinerja bisnis perusahaan, orang-orang terbaik untuk mendapatkan keunggulan kompetitif sehingga kini banyak perusahaan menerapkan praktik sistem manajemen talenta atau disebut dengan *talent management*.

Sebagaimana banyak menjadi pembahasan pada berbagai seminar, *workshop*, diklat pengembangan, maupun artikel-artikel bahwa saat ini telah masuk pada era *Industry 4.0* dimana bidang kerja pengelolaan SDM juga terpengaruh sehingga tak dapat dihindari bahwa pengelola SDM harus mampu segera menyesuaikan agar tidak tertinggal oleh kemajuan revolusi industri fase ke 4 yang terjadi saat ini. Dengan pengoptimalan pemanfaatan teknologi dalam berbagai kegiatan untuk mengelola SDM berikut dengan *tools* yang kini sedang banyak digunakan untuk membantu menganalisis suatu permasalahan yang dihadapi hingga membantu memberikan pandangan dalam pengambilan keputusan oleh manajemen perusahaan, tidak terkecuali bagi PT Angkasa Pura II (Persero). Salah satu pemanfaatan teknologi dalam pengelolaan SDM yang sangat bermanfaat tersebut adalah dengan menggunakan *people analytics*, dimana diketahui bahwa metode yang berbasis *big data analytics* ini dinilai sebagai alat strategik baru yang muncul guna memajukan transformasi praktik *talent management* maupun *human capital management* dengan berbagai manfaat yang dihasilkan (N'Cho, 2017). *Big data analytics* (analisis data besar) yang melibatkan 5V (*volume, velocity, variety, value, dan veracity*) dalam hal pengumpulan, analisis, penggunaan, dan interpretasi data untuk berbagai divisi fungsional, dengan tujuan untuk mendapatkan wawasan yang dapat ditindaklanjuti, menciptakan nilai bisnis, dan membangun keunggulan kompetitif. Dalam artikel berjudul *Better People Analytics* pada Harvard Business Review di akhir 2018, Leonardi & Contractor (2018) mengatakan bahwa pada saat Google memulai departemen *people analytics* menggunakan wawasan statistik dari data karyawan untuk membuat keputusan mengenai manajemen talenta, hal ini masih merupakan gagasan provokatif dengan banyak skeptis yang khawatir hal itu akan membuat perusahaan mengurangi jumlah individu. Pengelola SDM mengumpulkan data tentang pekerja, tetapi gagasan bahwa data itu bisa ditambang secara aktif untuk dipahami dan dikelola adalah suatu hal baru, dan masih diragukan.

People analytics mengacu pada proses pengumpulan, analisis, dan penggunaan suatu data kuantitatif maupun kualitatif tentang karyawan pada sebuah organisasi dan kinerja bisnis perusahaan yang salah satunya bertujuan untuk

mendapatkan wawasan tentang isu bisnis dan penyelesaiannya dalam konteks untuk bahan pertimbangan suatu keputusan yang harus diambil. Marler & Boudreau (2016) menyatakan, *people analytics* adalah praktik SDM yang dimungkinkan oleh teknologi informasi yang menggunakan analisis data deskriptif, visual, dan statistik yang terkait dengan proses sumber daya manusia, modal manusia, kinerja organisasi, dan tolok ukur ekonomi eksternal untuk membangun dampak bisnis dan memungkinkan pengambilan keputusan berdasarkan data. Data disini dapat mencakup informasi apapun yang berkaitan dengan karyawan atau pengelolaan SDM, seperti biaya rekrutmen, tingkat kehadiran, hasil survei karyawan, dan laporan kinerja individu (*performance appraisal*). Analisis dan penggunaan data dapat bervariasi dari sekedar komposisi usia tenaga kerja, kompetensi, perbandingan karyawan internal dan eksternal, hingga analisis prediktif dan preskriptif yang lebih kompleks. Dapat diambil kesimpulan bahwa *People analytics* adalah pendekatan berbasis data (*data driven*) dalam pengelolaan SDM. Data dalam hal ini bukan hanya sekedar pengumpulan dan memiliki data, akan tetapi terdapat pertanyaan untuk apa dan digunakan seperti apa data itu. Hal terpenting adalah apakah data tersebut dapat dijadikan acuan untuk pengambilan keputusan yang tepat, artinya unit fungsi pengelolaan SDM harus mampu melakukan riset berbasis data sebelum mengambil tindakan sehingga keputusan yang diambil dapat dinilai objektif dan dapat dipertanggungjawabkan (*accountable*). Tujuannya adalah peningkatan atau perbaikan kinerja pada tingkat individu ataupun pada organisasi fungsi pengelolaan SDM itu sendiri, sehingga diharapkan dengan *People analytics* hasilnya dapat menampilkan informasi yang lebih akurat, fungsi pengelolaan SDM akan lebih dapat proaktif dan melakukan analisis prediktif kedepannya, lebih cepat dalam menangani masalah, lebih produktif, dan efisien dalam penggunaan sumber daya.

Menurut Global Human Capital Trends (2016) dari Deloitte, revolusi *people analytics* semakin cepat. Bisnis telah mengetahui bahwa mereka membutuhkan data untuk mencari tahu apa yang membuat orang bergabung, berkinerja baik, dan tetap bersama organisasi; siapa yang kemungkinan akan berhasil; siapa yang akan menjadi pemimpin terbaik; dan apa yang diperlukan untuk memberikan layanan

dan inovasi pelanggan berkualitas tinggi. Semua ini dapat secara langsung diinformasikan oleh *people analytics*. Perusahaan merekrut staf untuk *people analytics*, membersihkan data perusahaan, dan mengembangkan model yang membantu mengubah bisnisnya. Global Human Capital Trends (2016) dari Deloitte juga menyampaikan hal-hal berikut:

1. Persentase perusahaan yang yakin bahwa mereka sepenuhnya mampu mengembangkan model prediksi meningkat dua kali lipat, dari 4% pada 2015 menjadi 8% pada 2016. Pada 2015, hanya 24% perusahaan yang merasa siap atau agak siap untuk analitik, tahun ini jumlah itu melonjak sepertiganya menjadi 32%.
2. *People Analytics* saat ini menyatukan data SDM dan bisnis dari berbagai bagian bisnis dan sekarang menghadapi berbagai tantangan: menganalisis risiko penerbangan, memilih pelamar kerja berkinerja tinggi, mengidentifikasi karakteristik tim penjualan dan layanan berkinerja tinggi, memprediksi risiko kepatuhan, menganalisis keterlibatan dan budaya, dan mengidentifikasi jalur karir dan kandidat kepemimpinan bernilai tinggi.
3. Teknologi *analytics* sekarang tersedia, tertanam di sebagian besar sistem manajemen talenta dan ERP, *engagement tools*, *text* dan *semantik analytic tools*, dan platform perekrutan dan pembelajaran.

Davenport (2019) pada Harvard Business Review menulis suatu artikel mengenai fungsi pengelolaan SDM memiliki potensi untuk menjadi salah satu pemimpin dalam bidang analitik yang paling mampu memanfaatkan metode analitik canggih seperti model prediktif dan preskriptif, dan bahkan kecerdasan buatan, menurut studi penelitian Davenport & Anderson (2018) yang berjudul *HR Moves Boldly into Advanced Analytics with Collaboration from Finance* yang dilakukannya saat berkolaborasi dengan Oracle. Kini hampir sebagian besar organisasi perusahaan dengan skala besar memiliki setidaknya sekelompok kecil orang, talenta, tenaga kerja, atau kelompok analitik SDM. Survei tersebut melibatkan 1.510 responden dari 23 negara di lima benua yang melibatkan level

direktur, manajer senior, dan *vice president* dari fungsi pengelolaan SDM (61%), keuangan (28%), dan manajemen umum (10%) dimana semua eksekutif berasal dari perusahaan dengan pendapatan \$100 juta atau lebih. Namun pembahasan mengenai studi yang dilakukan Davenport (2019) dalam penelitian ini akan lebih menitikberatkan pada hasil survei terkait permasalahan dari fungsi pengelolaan SDM. Beberapa hal penting yang didapat dari survei dan terkait dengan penelitian yang dilakukan ini adalah sebagai berikut:

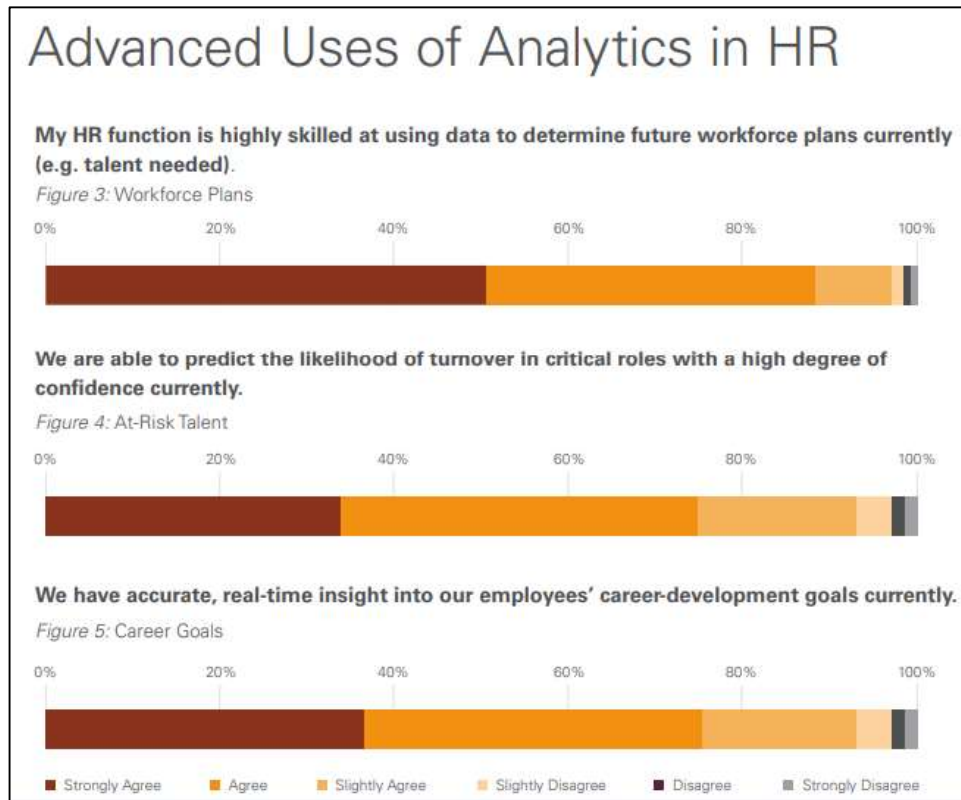
- (1) Sebanyak 51% responden fungsi pengelolaan SDM mengatakan bahwa mereka dapat melakukan analitik prediktif atau preskriptif, sedangkan hanya 37% responden fungsi keuangan yang dapat melakukan bentuk analitik lebih maju ini. Hasil survei dibawah ini menggambarkan jenis analitik tercanggih yang digunakan responden dari fungsi pengelolaan SDM yaitu mengenai kemampuan melakukan analitik dan menerjemahkan data ke dalam rencana dan tindakan, dengan masalah utama yaitu fungsi pengelolaan SDM dapat melakukan analisis pada level mana sesuai pembagian level analitik menurut Davenport (2019), beberapa diantaranya diagnostik (memahami hubungan statistik dalam data untuk mengetahui mengapa sesuatu terjadi), prediktif (menunjukkan apa yang mungkin terjadi), atau analitik preskriptif (menentukan rencana tindakan). Sekitar 50% responden mengatakan fungsi pengelolaan SDM dapat melakukan analisis prediktif dan preskriptif yang dapat dikatakan relatif lebih maju dibandingkan analisis deskriptif dan diagnosis.



Gambar 1.3 Hasil Survei Mengenai Jenis Analitik Tercanggih yang Digunakan di Fungsi Pengelolaan SDM

Sumber: HR Moves Boldly into Advanced Analytics with Collaboration from Finance (2018)

- (2) Sebanyak 89% responden setuju atau setuju dengan kuat bahwa “Fungsi pengelolaan SDM saya sangat terampil dalam menggunakan data untuk menentukan rencana tenaga kerja masa depan saat ini (misal kebutuhan talenta),” dan hanya 1% yang tidak setuju.
- (3) Sebanyak 94% responden setuju bahwa "Kami dapat memprediksi kemungkinan pengunduran diri pada peran penting (*critical roles*) dengan tingkat kepercayaan yang tinggi saat ini."
- (4) Sebanyak 94% responden juga setuju bahwa, "Kami memiliki wawasan yang akurat dan *real-time* tentang tujuan pengembangan karir karyawan kami saat ini."



Gambar 1.4 Hasil Survei Mengenai Kemampuan Penggunaan Analitik di Fungsi
 Pengelolaan SDM

*Sumber: HR Moves Boldly into Advanced Analytics with Collaboration from
 Finance (2018)*

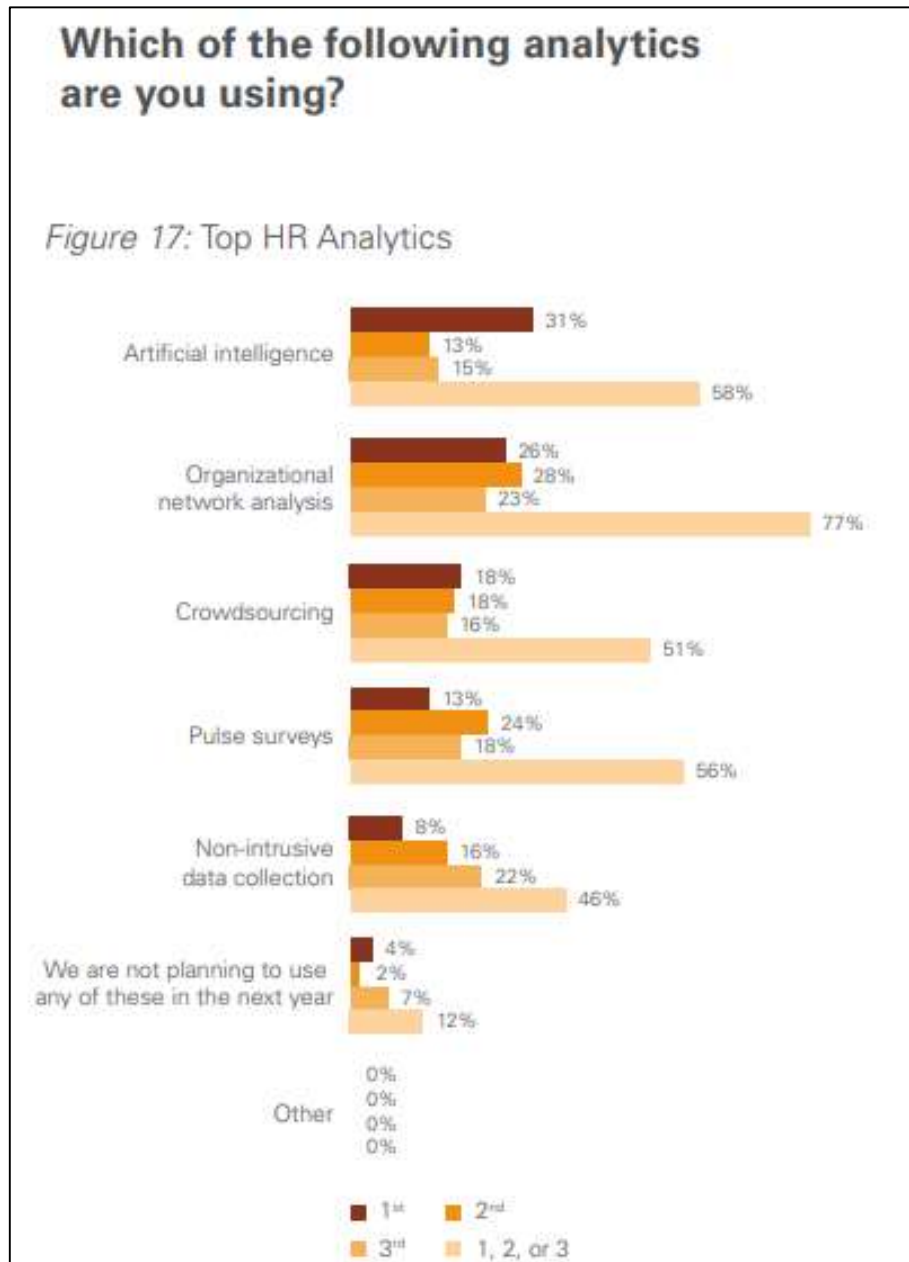
Pada hasil survei, jawaban responden terkait nomor (2), (3), dan (4) jauh lebih positif daripada yang diperkirakan, yakni 98% setuju bahwa mereka dapat menggunakan data untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja, 94% setuju bahwa mereka dapat memprediksi omzet, dan 94% setuju bahwa mereka memiliki wawasan tentang tujuan karir karyawan.

Dalam membuat penilaian yang akurat, perusahaan perlu memiliki informasi akurat dan terkini mengenai kebutuhan tenaga kerja unit bisnis, tujuan pengembangan karir karyawan, dan prediksi pengurangan karyawan. Tingkat kepercayaan terhadap kemampuan analitis SDM ini cukup mengejutkan mengingat sekitar 50% dari responden mengatakan organisasi mereka dapat

melakukan analitik prediktif atau preskriptif. Menurut Davenport (2019) kemungkinannya adalah responden tidak terbiasa dengan, atau menuntut, kemampuan analitik SDM yang lebih canggih. Kemungkinan lain adalah bahwa mereka terkesan oleh peningkatan yang relatif cepat pada penggunaan analitik dalam fungsi pengelolaan SDM. Jika tingkat kemampuan ini valid dan akurat, informasi dan analitik SDM akan menjadi yang terbaik dari semua fungsi dalam perusahaan kontemporer.

Tingginya tingkat optimisme di antara responden SDM sebesar 82% tentang kemampuan analisis mereka, menimbulkan pertanyaan apakah mungkin kemampuan yang dinilai sendiri (*self assesment*) ini terlalu tinggi. Hal ini menjadi suatu fenomena yang perlu diperjelas dimana 51% responden fungsi pengelolaan SDM meyakini bahwa mereka melakukan analitik prediktif atau preskriptif, atau justru bahwa sebagian besar data analitik sebenarnya hanya analitik deskriptif atau mungkin pada level di atasnya satu tingkat, yaitu sebatas diagnostik.

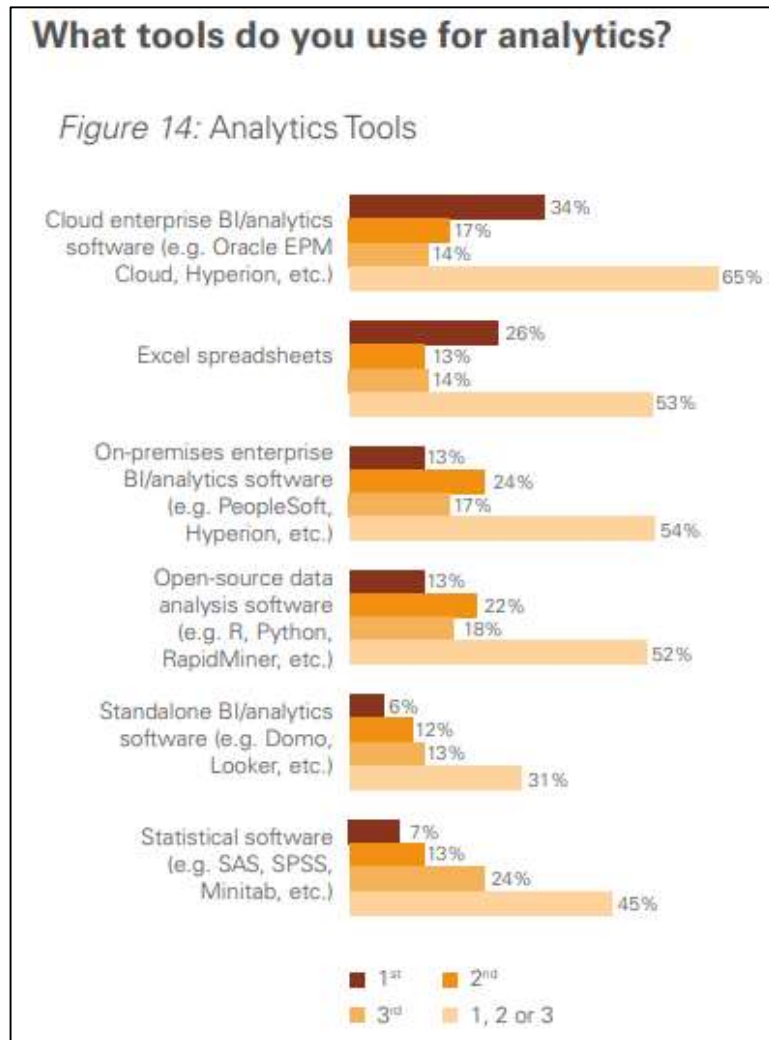
- (5) Ketika ditanya "Manakah dari analisis berikut yang anda gunakan?" "Kecerdasan buatan" menerima respons tertinggi, dengan 31% responden. Ketika ditanya untuk rincian lebih lanjut tentang bagaimana responden menggunakan kecerdasan buatan, respons yang paling umum adalah "mengidentifikasi talenta yang berisiko melalui pemodelan pengurangan (*attrition*)," "memprediksi rekrutmen berkinerja tinggi," dan "mencari kandidat yang paling cocok dengan analisis *resume*."



Gambar 1.5 Hasil Survei Mengenai Metode Analitik yang Digunakan di Fungsi Pengelolaan SDM

Sumber: HR Moves Boldly into Advanced Analytics with Collaboration from Finance (2018)

Sedangkan kemampuan penggunaan analitik di fungsi pengelolaan SDM digambarkan pada hasil survei di gambar berikut ini:



Gambar 1.6 Hasil Survei Mengenai Alat Analitik yang Digunakan di Fungsi Pengelolaan SDM

Sumber: HR Moves Boldly into Advanced Analytics with Collaboration from Finance (2018)

Berdasarkan hasil survei terkait gambar diatas dapat lebih memahami bagaimana tim pengelolaan SDM mengumpulkan dan berbagi data, dimana minat dalam analitik di seluruh kelompok SDM cukup tinggi namun, masih harus dilihat apakah metode yang saat ini digunakan akan dapat secara efektif mendukung tujuannya. Pada peringkat tertinggi sebesar 34% adalah "Cloud Enterprise BI/analytics software" seperti Oracle EPM Cloud, Hyperion, dan

sebagainya. Alat-alat ini cukup populer karena secara khusus menangani kasus penggunaan SDM, mudah dalam mengakses data transaksi SDM, dan mendapat manfaat dari fleksibilitas dan kelincahan *cloud*. Pada peringkat kedua adalah menggunakan “*Excel spreadsheet*” sebesar 26%, yang mudah dikembangkan untuk banyak pengguna bisnis, meskipun dari perspektif perusahaan mereka mungkin mengarah pada kumpulan data yang tidak cocok (*mismatched data sets*). Pada peringkat ketiga, “*On-premises proprietary enterprise BI/analytics software*” sebesar 13%, bersama “*Open-source data analysis software*” di atas yang lainnya. Sumber terbuka dan kepemilikan statistik mungkin menjadi lebih populer ketika perusahaan beralih ke analitik prediktif dan preskriptif.

Tingkat kemampuan yang didapat dengan *self assesment* untuk analitik SDM ini tinggi di hampir setiap geografi dan setiap pertanyaan spesifik, tetapi agak rendah pada organisasi perusahaan Asia, Eropa, dan Australia. Umumnya tertinggi adalah di AS, Timur Tengah, dan Amerika Latin. Di seluruh industri, yang terendah ada dalam kategori “perhotelan, perjalanan, dan liburan” dan “media dan hiburan”, terutama industri-industri tinggi termasuk jasa keuangan, energi dan utilitas, layanan profesional, dan distribusi grosir.

Pada PT AP II penerapan manajemen talenta sangat terkait dengan data kinerja individu yang implementasinya menggunakan sistem pengelolaan kinerja bernama *Performance Management System Online yang berbasis Enterprise Resource Project (ERP) Management*. Penggunaan data kinerja tersebut mencakup pada beberapa tahapan dan proses pada rangkaian manajemen talenta, yaitu mulai dari saat proses rekrutmen & seleksi talenta, proses klasifikasi talenta kedalam *talent pool* (kumpulan talenta), proses pengembangan dan pergerakan talenta untuk mutasi (promosi, rotasi, maupun demosi), hingga proses retensi talenta dengan berbagai upaya agar talenta dapat terus mempertahankan atau meningkatkan kinerja atau bahkan agar talenta dapat tetap ada di perusahaan. Namun keseluruhannya tersebut hanya mengacu dan mempertimbangkan data kinerja individu talenta yang telah lalu, yaitu data dalam 1 tahun atau 2 tahun terakhir yang berhasil dicapai dan

belum menggunakan pertimbangan dengan memanfaatkan data prediksi hasil analisis data kinerja tahun sebelumnya, sehingga tentunya keputusan yang diambil belum diperkaya dengan data hasil prediksi yang dianalisis berdasarkan data tahun sebelumnya yang memang nyata dan telah terjadi, selebihnya keputusan yang akan diambil tersebut dapat dikatakan hanya berdasarkan intuisi dari pengambil keputusan di manajemen. Sementara itu penilaian kinerja yang selama ini telah dilakukan di PT AP II juga telah menghasilkan data Kinerja beberapa tahun terakhir sejak tahun 2016, namun pemanfaatannya belum mengarah pada metode analisis data atau *people analytics* sebagaimana yang terjadi pada cukup banyak perusahaan di Indonesia. Sedangkan tren penggunaan metode analisis data ini sudah meningkat cukup baik di luar Indonesia. Tabel 1.1 memperlihatkan grafik hasil olahan dari data kinerja individu yang dimiliki seluruh karyawan di PT AP II hasil setelah dilakukan proses *data cleansing/data cleaning* selama periode penilaian tahun 2016 hingga 2019.

Tabel 1.1 Data Kinerja Tahun 2016 - 2019

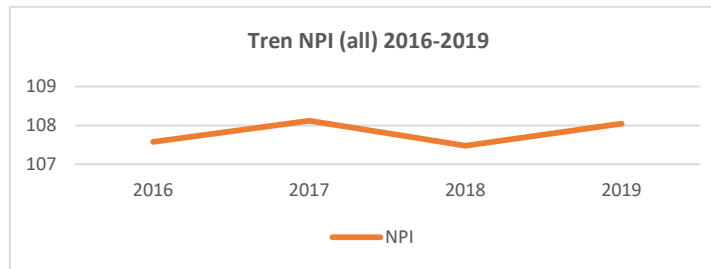
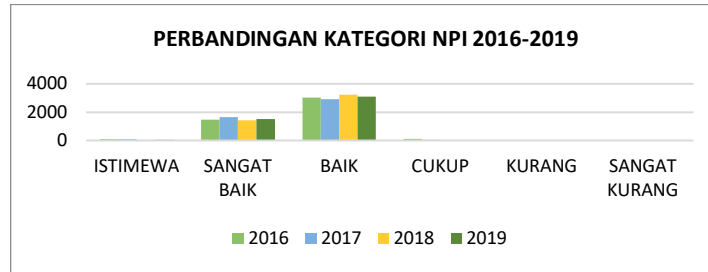
SUMBER: DATA CLEANSING

TAHUN	MEAN	KATEGORI	MEDIAN	MODE
2016	107.5725	BAIK	106.5	100
2017	108.1172	BAIK	107.75	
2018	107.4779	BAIK	106.861	
2019	108.04	BAIK	107.446	

SUMBER: DATA CLEANSING

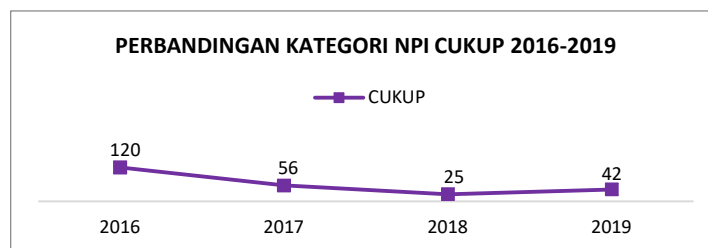
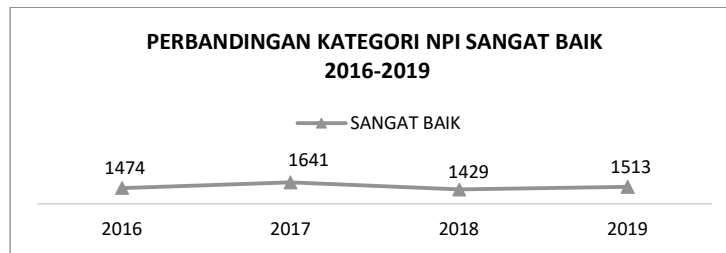
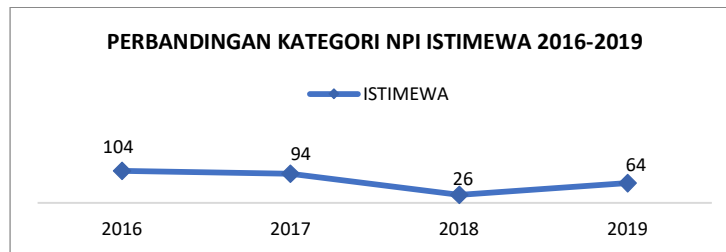
KATEGORI	2016	2017	2018	2019
ISTIMEWA	104	94	26	64
SANGAT BAIK	1474	1641	1429	1513
BAIK	3023	2928	3240	3104
CUKUP	120	56	25	42
KURANG	3	2	0	1
SANGAT KURANG	0	3	4	0
TOTAL	4724	4724	4724	4724

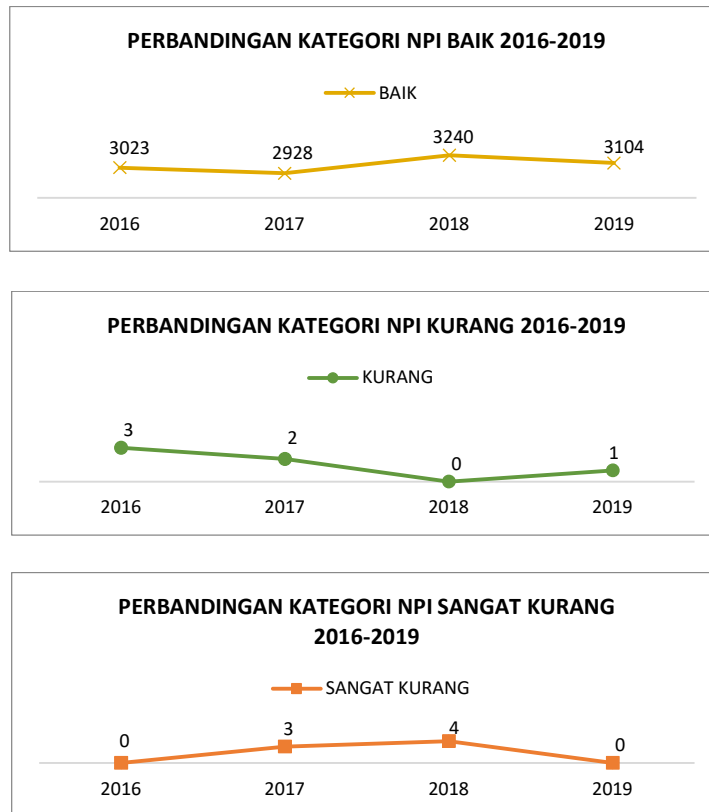
Sumber: Hasil olahan Penulis (2020)



Gambar 1.7 Grafik & Kurva Perbandingan Kinerja Tahun 2016 - 2019

Sumber: Hasil olahan Penulis (2020)





Gambar 1.8 Kurva Perbandingan Tiap Kategori Kinerja Tahun 2016 - 2019

Sumber: Hasil olahan Penulis (2020)

Dari hasil olahan data menjadi grafik dan kurva perbandingan tiap kategori skor kinerja sepanjang tahun 2016 hingga 2019 dapat dilihat bahwa pada gambar grafik terbentuk skor kinerja talenta seluruh PT AP II terbanyak berada pada kategori Baik dan terbanyak kedua berada pada kategori Sangat Baik. Sementara kurva perbandingan tiap kategori skor kinerja sepanjang tahun 2016 hingga 2019 dapat dilihat menggambarkan tren kategori skor kinerja rata-rata yang naik turun sejak tahun 2016 hingga 2019, namun masih pada kisaran skor yang mendekati, yaitu kisaran 107 dan 108. Dapat disimpulkan bahwa kinerja talenta masih terdapat peluang ditingkatkan agar talenta yang mencapai skor dengan kategori Sangat Baik dan Istimewa dapat lebih banyak. Kurva tren skor kinerja sempat mengalami penurunan pada tahun 2018, namun kembali naik pada tahun 2019. Secara

keseluruhan talenta di PT AP II memiliki skor kinerja rata-rata masih pada kategori Baik dan belum menembus pada *mean* 110 keatas (Sangat Baik dan Istimewa).

Kurva skor kinerja tiap kategori menggambarkan tren naik-turun dan berakhir dengan skor yang naik pada tahun 2019, kecuali pada skor kategori Baik dan Sangat Kurang. Pada kondisi ini yang perlu diperbaiki adalah menurunnya tren pada kategori Baik karena pada kategori ini rentang nilai target kinerja talenta dinilai telah tercapai bahkan agak melampaui dari KPI yang ditargetkan, dan pada kategori ini juga merupakan batas bawah skor kinerja talenta di PT AP II sebelum bergeser ke kotak *talent pool* (kumpulan talenta) matriks dibawahnya.

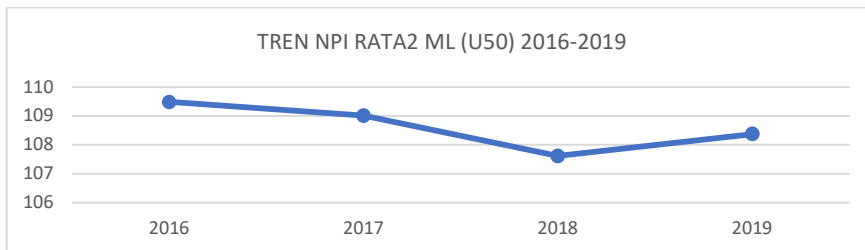
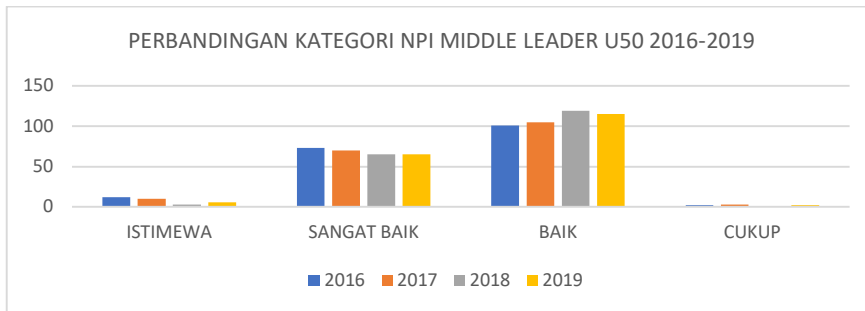
Tabel 1.2 Data Kinerja Tahun 2016 - 2019 Talenta Level *Middle Leader*
(PG 15 - 17)

SUMBER: DC (ML U50)

KATEGORI	2016	2017	2018	2019
ISTIMEWA	12	10	3	6
SANGAT BAIK	73	70	65	65
BAIK	101	105	119	115
CUKUP	2	3	1	2
KURANG	0	0	0	0
SANGAT KURANG	0	0	0	0
TOTAL	188	188	188	188

TAHUN	MEAN	KATEGORI
2016	109.4839	BAIK
2017	109.0136	BAIK
2018	107.6184	BAIK
2019	108.3748	BAIK

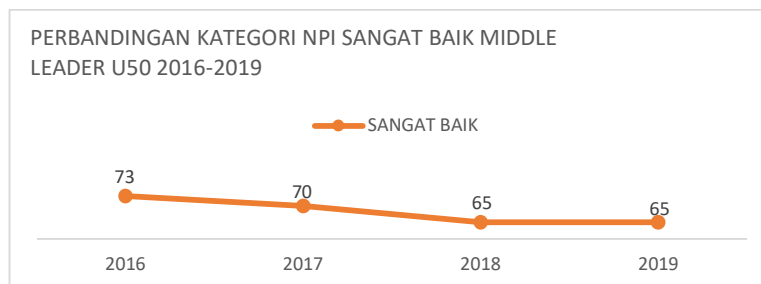
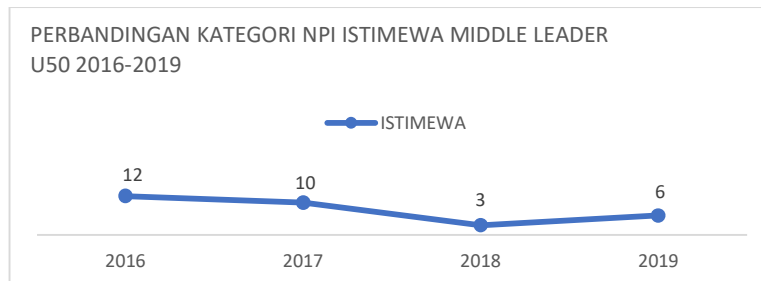
Sumber: Hasil olahan Penulis (2020)

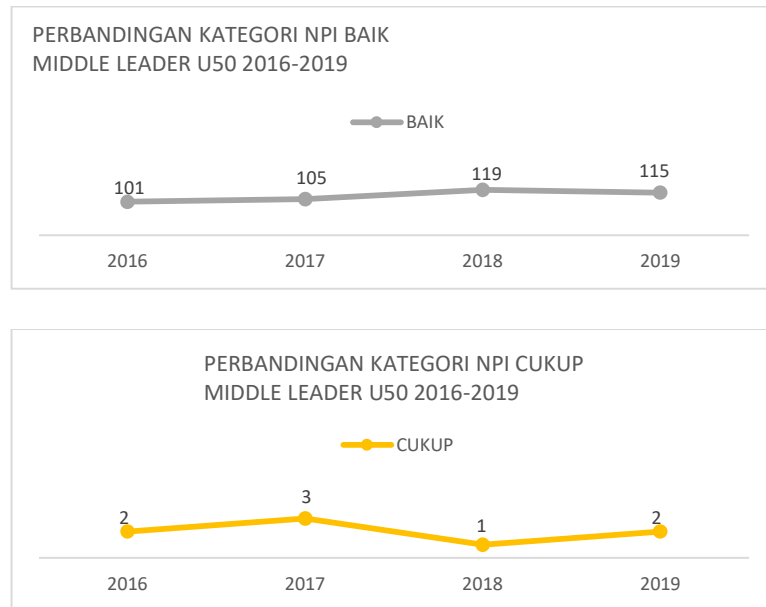


Gambar 1.9 Grafik dan Kurva Perbandingan Kategori Kinerja Tahun 2016 - 2019

Talenta Level *Middle Leader* (PG 15 - 17)

Sumber: Hasil olahan Penulis (2020)





Gambar 1.10 Kurva Perbandingan Tiap Kategori Kinerja Tahun 2016 - 2019

Talenta Level *Middle Leader* (PG 15 - 17)

Sumber: Hasil olahan Penulis (2020)

Dari hasil olahan data menjadi grafik dan kurva perbandingan tiap data kinerja sepanjang tahun 2016 hingga 2019 dari talenta pada level *Middle Leader* dengan *Person Grade (PG)* 15 hingga 17 dapat dilihat bahwa pada gambar grafik terbentuk data kinerja Talenta level *Middle Leader* PT AP II terbanyak berada pada kategori Baik dan terbanyak kedua berada pada kategori Sangat Baik dimana talenta yang mendapatkan kategori Kurang dan Sangat Kurang tidak ada. Sementara kurva perbandingan tiap kategori Kinerja sepanjang tahun 2016 hingga 2019 dapat dilihat menggambarkan tren kategori kinerja rata-rata Talenta pada level *Middle Leader* dengan *Person Grade (PG)* 15 hingga 17 yang naik turun sejak tahun 2016 hingga 2019, namun masih pada kisaran skor yang mendekati, yaitu kisaran 107 dan 109. Dapat disimpulkan bahwa kinerja talenta pada level *Middle Leader* dengan *Person Grade (PG)* 15 hingga 17 masih terdapat peluang untuk ditingkatkan agar talenta yang mencapai skor dengan kategori Sangat Baik dan Istimewa dapat lebih banyak. Kurva tren skor kinerja sempat mengalami penurunan pada tahun 2018, namun kembali naik pada tahun 2019. Secara keseluruhan *Middle Leader* di PT AP II

memiliki kinerja rata-rata yang masih pada kategori Baik dan belum menembus pada *mean* 110 keatas.

Kurva kinerja per kategori menggambarkan tren naik-turun dan berakhir dengan kinerja yang naik pada tahun 2019, kecuali pada kategori Sangat Baik dan Baik dimana pada kategori Sangat Baik dari tahun 2018 ke 2019 tidak mengalami kenaikan maupun penurunan (kinerja tetap). Pada kondisi ini yang perlu diperbaiki adalah menurunnya tren pada kategori Baik karena pada kategori ini rentang nilai target kinerja talenta dinilai telah tercapai bahkan agak melampaui dari KPI yang ditargetkan, dan pada kategori ini juga merupakan batas bawah skor kinerja talenta di PT AP II sebelum tergeser ke kotak *talent pool* (kumpulan talenta) matriks dibawahnya.

Berdasarkan permasalahan yang menjadi fenomena diatas dapat disimpulkan bahwa penggunaan analitik dengan kemampuan pada level analitik yang cukup tinggi seperti analisis prediktif dan preskriptif dinilai perlu diimplementasikan karena manfaatnya bagi manajemen untuk membuat keputusan dalam mengelola talenta. Menurut survei yang dilakukan Davenport (2019) tersebut penggunaannya juga sudah cukup tinggi pada level eksekutif atas fungsi pengelolaan SDM, namun belum tentu tinggi pada level bawahnya. Sedangkan secara geografi wilayah benua yang terhitung cukup rendah adalah di Asia, dimana wilayah Indonesia berada. Industri yang terendah adalah pada kategori “perhotelan, perjalanan, dan liburan” dan “media dan hiburan” yang bersinggungan secara langsung dengan industri bandar udara, dan salah satunya adalah PT Angkasa Pura II (Persero). Sementara itu selama ini penerapan manajemen talenta dan rencana pengembangan talenta hanya sebatas mengacu atau mempertimbangkan pada data kinerja tahun sebelumnya tanpa melakukan analisis prediktif terhadap kinerja yang akan datang. Penulis tertarik untuk meneliti dan lebih memahami implementasi pemanfaatan analitik prediktif mengenai manajemen talenta dalam hal mengetahui prediksi data kinerja seorang talenta pada tahun berikutnya, yaitu tahun 2020 akan dapat dipertahankan atau tidak (mengalami penurunan kinerja) dengan melakukan analisis data kinerja talenta beberapa tahun sebelumnya berdasarkan pola kinerja

dari data yang ada. Dengan didapatkannya hasil prediksi data kinerja talenta tersebut, diharapkan dapat menjadi salah satu *insight* bagi perusahaan dalam mengetahui para talenta yang potensial, membantu dalam pengambilan keputusan untuk menentukan prioritas pengembangan kompetensi dan kemampuannya, rencana pengembangan karirnya, menyusun strategi upaya dalam mempertahankan talenta potensial tersebut, hingga prognosa perhitungan anggaran untuk variabel kompensasi bagi talenta yang menggunakan faktor perhitungan data kinerja. Sehingga penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul, “**Analisis Kinerja Talenta Menggunakan Pendekatan *People Analytics***”.

1.3. Rumusan Masalah

Terjadinya persaingan dalam keunggulan pengelolaan SDM, manajemen talenta, hingga manajemen kinerja yang berbasis pemanfaatan teknologi dan analisis data juga mendorong perusahaan untuk terus memperbaiki cara dan metode pengelolaan talenta sesuai tren global saat ini, khususnya penggunaan metode *people analytics* terhadap para talenta potensial yang dimiliki perusahaan dan diharapkan dapat memberikan kontribusi yang maksimal.

Oleh sebab itu, implementasi sistem manajemen talenta dengan *people analytics* yang optimal dan efektif sangat dibutuhkan agar dapat menambah *insight* dan informasi pendukung bagi perusahaan dalam pengambilan suatu keputusan terkait pengelolaan talenta, mendapat gambaran prediksi kontribusi kinerja yang dihasilkannya, hingga rekomendasi upaya yang perlu dilakukan agar para talenta mampu mempertahankan kinerja dan posisinya sebagai talenta pada periode kedepannya, bahkan diharapkan dapat meningkat lagi.

1.4. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan pemaparan dan pembahasan mengenai pengelolaan talenta dan kinerja talenta sebelumnya, penulis menemukan permasalahan bahwa dalam rangka implementasi manajemen talenta dengan penerapan *people analytics* perlu

mengetahui bahwa talenta yang dikembangkan adalah talenta potensial yang mampu berkontribusi meningkatkan kinerja perusahaan serta mampu mempertahankan peningkatan kinerja individu talenta itu sendiri, sehingga memunculkan pertanyaan penelitian yang perlu dijawab, yaitu: Bagaimana prediksi kinerja talenta pada tahun berikutnya dengan penerapan *people analytics*?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah untuk menjawab pertanyaan penelitian dan mengetahui gambaran dari karyawan yang menjadi talenta potensial, kontribusi kinerja yang dihasilkannya, bahkan hingga gambaran pengembangan dan retensi yang diperlukan agar talenta mampu mempertahankan kinerja dan posisinya sebagai talenta kedepannya dengan metode *people analytics* menggunakan analisis prediksi, yaitu prediksi kinerja talenta pada tahun berikutnya. Sebagaimana disampaikan oleh Valencia (2018) bahwa *people analytics* ialah manajemen data sains untuk pengelola SDM dalam menerapkan metodologi dan teknik ilmu data ke bidang SDM dengan tujuan untuk mengenali orang-orang di organisasi dengan lebih baik dan meningkatkan tingkat kepuasan dan produktivitas mereka.

1.6. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan oleh penulis dari penelitian ini, sebagai berikut:

1.6.1. Aspek Teoritis

Manfaat penelitian jika dilihat dari segi teoritis yaitu, memberikan masukan dan menambah pengetahuan di bidang pengelolaan SDM terkait pengelolaan talenta dengan menerapkan *people analytics*, terutama dalam hal analisis prediksi kinerja untuk membantu mengidentifikasi talenta potensial perusahaan sebagai salah satu *insight* dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan, serta menjadikan penelitian ini sebagai referensi bagi penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengelolaan kinerja talenta melalui pendekatan *people analytics* ataupun implementasi analisis prediktif.

1.6.2. Aspek Praktis

Manfaat penelitian dengan *people analytics* yang dilakukan ini jika dilihat dari segi praktis yaitu:

1. Memberikan masukan bagi manajemen perusahaan mengenai penerapan *people analytics* dengan melakukan prediksi data kinerja talenta pada tahun berikutnya berdasarkan pola skor kinerja beberapa tahun sebelumnya.
2. memberikan masukan bagi manajemen perusahaan dalam mengetahui para talenta yang potensial, membantu dalam pengambilan keputusan untuk menentukan prioritas pengembangan kompetensi dan kemampuannya, rencana pengembangan karirnya, menyusun strategi upaya dalam mempertahankan talenta potensial tersebut, hingga prognosis perhitungan anggaran untuk variabel kompensasi bagi talenta yang menggunakan faktor perhitungan skor kinerja.
3. Memberikan masukan bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui faktor yang memiliki kemungkinan dapat mempengaruhi prediksi data kinerja talenta sehingga dapat memberikan gambaran dalam menyusun strategi retensi yang perlu diterapkan agar talenta dapat mempertahankan kinerjanya.

1.7. Ruang Lingkup Penelitian

1.7.1. Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan objek penelitian di PT Angkasa Pura II (Persero) yang merupakan salah satu Badan Usaha Milik Negara yang melakukan usaha pengelolaan bandar udara di Indonesia yang berada di alamat Gedung 600 Bandar Udara Internasional Soekarno-Hatta kota Tangerang provinsi Banten dengan menggunakan data tahun 2016 hingga tahun 2019 dimana *data training* menggunakan data tahun 2016 hingga 2018 sebagai variabel input, dan data tahun 2019 sebagai variabel target. Kemudian *data testing* untuk mendapatkan skor kinerja tahun 2020 menggunakan data tahun 2016 hingga 2019 sebagai variabel input dan data tahun 2020 sebagai variabel target. Dengan adanya keterbatasan data yang dimiliki maka penulis melakukan analisis hanya untuk mendapatkan hasil prediksi tahun 2020, tidak sampai tahun 2021 dan seterusnya. Jika hasil prediksi

digunakan untuk melakukan prediksi juga seperti jika hasil prediksi tahun 2020 yang digunakan sebagai variabel input untuk tahun 2021 dan seterusnya, maka dapat mengakibatkan adanya perambatan *error* atau perambatan galat sehingga berdampak pada akurasi hasil prediksi yang kurang baik. Oleh sebab itu maka dapat ditarik kesimpulan bahwa data yang didapatkan tersebut tidak cukup banyak jika harus melakukan prediksi untuk 2 tahun atau lebih. Sebagaimana dikemukakan oleh Soedijono (2014), masalah yang terkait dalam proses analisis statistik, antara lain adalah galat (*error*) yang timbul setiap kali dilakukan operasi hitungan. Makin panjang rangkaian operasi hitungan dilakukan berarti makin besar pula galat yang timbul. Dengan demikian penyelesaian masalah yang diperoleh bukan merupakan penyelesaian eksak, tetapi merupakan penyelesaian pendekatan dan galat yang timbul sangat ditentukan oleh metode yang dipergunakan dan juga panjangnya rangkaian operasi hitungan yang dilakukan. Penulis menarik kesimpulan bahwa dalam statistik, penyebaran ketidakpastian (*propagation of error*) adalah efek dari ketidakpastian variabel (*error*) yang lebih tepatnya kesalahan acak pada ketidakpastian fungsi berdasarkan variabelnya tersebut. Ketika variabel adalah nilai pengukuran eksperimental (hasil prediksi), mereka memiliki ketidakpastian karena keterbatasan pengukuran (seperti kepresisian instrumen) yang merambat karena kombinasi variabel dalam fungsi.

1.7.2. Waktu dan Periode Penelitian

Waktu penelitian ini dimulai pada bulan Januari hingga Desember 2020.

1.8. Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Sistematika dalam penulisan tugas akhir ini terbagi menjadi 5 (lima) bab, yaitu sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN:

Bab ini memberikan gambaran umum mengenai analisis kinerja talenta dengan pendekatan *people analytics* sebagai objek penelitian, menjelaskan latar belakang masalah dari penelitian yang dilakukan, rumusan masalah yang didasari

latar belakang, tujuan dari penelitian untuk mengetahui analisis prediktif data kinerja talenta berdasarkan informasi data tahun-tahun sebelumnya hingga hasil prediksi skor kinerja talenta pada tahun-tahun berikutnya, manfaat penelitian berdasarkan aspek teoritis dan praktis, ruang lingkup penelitian dengan lokasi penelitian di PT Angkasa Pura II (Persero), talenta karyawan sebagai objek, serta waktu dan periode penelitian mulai tahun 2016 hingga 2019 serta sistematika penulisan penelitian ini.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA:

Bab ini berisikan mengenai landasan teori yang berkaitan dengan kinerja talenta, pengelolaan talenta, *people analytics*, dan teori lain yang mendukung, dimana teori-teori ini diambil dari beberapa sumber seperti kutipan, buku, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, artikel, peraturan perusahaan yang terkait, serta hipotesis penelitian yang relevan.

BAB III METODE PENELITIAN:

Bab ini menjelaskan langkah-langkah penelitian seperti jenis penelitian yang digunakan yaitu *people analytics* dengan analisis prediktif menggunakan data dan informasi yang dikumpulkan, variabel penelitian (variabel dependen dan independen), definisi operasional, tahapan penelitian, sumber data dengan populasi dan sampel talenta PT Angkasa Pura II (Persero), teknik analisis, dan pengumpulan data yang digunakan.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN:

Pada bab ini menguraikan pembahasan dari masalah serta hasil pengolahan dan analisis prediktif dari data penelitian yaitu mengenai data kinerja talenta karyawan.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN:

Bab ini berisi kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang diberikan dengan mengacu pada hasil penelitian agar dapat diperbaiki pada penelitian selanjutnya.