

Membangun Insan Pelindo

**Strategi Manajemen SDM Pascamerger
PT Pelabuhan Indonesia (Persero)**

Membangun Insan Pelindo

**Strategi Manajemen SDM Pascamerger
PT Pelabuhan Indonesia (Persero)**

Penulis : Tim Pelindo

Kontributor : Ihsanuddin Usman Ishaq Marzuki
Banu Astrini M. Sadad Sukmono
Dessy Emastari P. Attaturk Ali
Edi Priyanto Auditya Warta Kusuma
Edy Purwanto Bhima Nur Santiko
Reini Delfianti Fajar Apriadi Darwita
Rendra Krestyawan Raden Istafako Tawakkal
Andri Kurniawan Kahfiarsyad Julyan Elewenday
Asih Kurnia Mochammad Setiadi Rizki
Beny Fahroji Nurul Yuni Arrifa
Dedi Daryono Tanjung Putri Yuli Sapitri
Desi Yulfia Sari Saraswati
Emil Puji Arifan Supomo Pugh
Fernandes Antoni Ginting Fitria Permatasari
Hewynda Silvira Nyoman Kajeng Sadyana Putra
Ilham Leman Yohan Pradana
Indah Lestari

Editor : Tim Pelindo

Desain : Tim PPM Manajemen

Foto sampul: Sekretaris Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)

Foto dalam buku: Sekretaris Perusahaan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)

Diterbitkan oleh PT Pendidikan Maritim dan Logistik Indonesia
Jl. Beringin I No. 1 Gadog, Pandansari, Bogor Indonesia 16720

Hak cipta dilindungi undang undang. Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian atau seluruh isi buku ke dalam bentuk apa pun secara elektronik maupun mekanik termasuk memfotokopi tanpa izin tertulis dari penerbit.

Membangun Insan Pelindo

**Strategi Manajemen SDM Pascamerger
PT Pelabuhan Indonesia (Persero)**

Sanksi pelanggaran hak cipta Pasal 113 Undang-undang Nomor 28 tentang Hak Cipta

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak (1) (21 (3) Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

Kata Sambutan

Deputi Bidang Sumber Daya Manusia,
Teknologi, dan Informasi
Kementerian BUMN

Tedi Bharata



*Assalamu'alaikum warahmatullahi
wabarakatuh,
Salam sejahtera bagi kita semua,
Om swastyastu, Namo buddhaya,
Salam Kebajikan, Rahayu.*

Dengan rasa syukur dan apresiasi, saya menyambut baik terbitnya buku *Membangun Insan Pelindo: Strategi Manajemen SDM Pascamerger PT Pelabuhan Indonesia (Persero)* ini. Buku ini merupakan langkah strategis yang mendokumentasikan proses integrasi dan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) di Pelindo setelah merger, yang menjadi bagian penting dari upaya peningkatan efisiensi perusahaan khususnya pada aspek pengelolaan Sumber Daya Manusia.

Sebagai bagian dari transformasi BUMN, *Human Capital Architecture (HC Architecture)* yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN, bertujuan untuk menciptakan standardisasi pengelolaan SDM di BUMN Grup, termasuk Pelindo. Elemen-elemen *HC Architecture* BUMN tentunya memastikan bahwa talenta BUMN Grup mendapatkan kesempatan pengembangan karier yang merata, kesejahteraan, kenyamanan dan keamanan dalam bekerja, serta peluang untuk terus mengambil peran terhadap pembangunan nasional melalui BUMN.

Buku ini menjelaskan bagaimana Pelindo telah memulai upaya strategis dalam menyelaraskan manajemen SDM yang berpedoman kepada *HC Architecture*, termasuk pengembangan kompetensi, manajemen kinerja, dan penciptaan budaya perusahaan yang berbasis pada nilai-nilai AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif).

Terima kasih saya ucapkan kepada Dewan Komisaris, Direksi, dan segenap Insan Pelindo yang telah berkontribusi dalam penyusunan buku ini. Kementerian BUMN berharap dengan terciptanya pengelolaan SDM yang strategis dan tepat sasaran, kita bersama dapat mewujudkan BUMN sebagai pabrik talenta nasional dalam mendukung visi besar negara Republik Indonesia, Indonesia Emas 2045.

Semoga buku ini dapat menjadi pedoman bagi seluruh Insan Pelindo, serta bisa menjadi sumber inspirasi bagi BUMN Grup lainnya dalam menjalani proses transformasi pengelolaan SDM.

*Wassalamu'alaikum warahmatullahi wabarakatuh,
Om shanti shanti shanti om.*

Tedi Bharata

*Deputi Bidang Sumber Daya Manusia, Teknologi dan Informasi
KEMENTERIAN BUMN*

Kata Sambutan

Direktur Utama
PT Pelabuhan Indonesia (Persero)

Arif Suhartono



*Assalamu'alaikum warahmatullahi
wabarakatuh,
Salam sejahtera bagi kita semua.
Yang saya hormati, seluruh insan
Pelindo dan para pemangku
kepentingan yang turut berperan
dalam perjalanan transformasi ini.*

Puji syukur kita panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Kuasa atas kesempatan dan kekuatan yang diberikan-Nya kepada kita untuk terus berkontribusi bagi kemajuan bangsa. Pelindo pascamerger melakukan transformasi yang berfokus baik transformasi korporasi maupun transformasi operasional meliputi pemetaan, standardisasi, hingga digitalisasi, yang memungkinkan peningkatan efisiensi operasional, optimalisasi waktu sandar kapal, serta mempercepat pergerakan kargo di pelabuhan. Pelindo menyadari secara penuh bahwa SDM merupakan salah satu kunci utama dari transformasi ini karena SDM menjadi faktor kunci yang menentukan keberhasilan proses penggabungan yang telah dilalui. Oleh karena itu, transformasi ini juga dilakukan pada aspek SDM yang meliputi restrukturisasi organisasi yang mendukung strategi dan *streamlining business* Perusahaan, integrasi sistem dan budaya Perusahaan, penguatan ekosistem pembelajaran SDM, implementasi KPI dan remunerasi berbasis meritokrasi dan penguatan hubungan industrial yang harmonis dengan Serikat Pekerja.

Buku ini hadir sebagai bentuk komitmen Pelindo dalam pembangunan SDM Indonesia khususnya SDM Kepelabuhanan dan bentuk cerminan dari upaya panjang dalam membangun dan mengembangkan SDM di PT Pelabuhan Indonesia (Persero)/Pelindo pascamerger, sebuah langkah besar dalam sejarah kepelabuhanan nasional. Sebagai BUMN yang memegang peranan penting dalam ekosistem maritim, Pelindo tidak hanya mengelola pelabuhan tetapi juga menjadi penggerak utama dalam rantai pasok nasional. Di tengah era industri 4.0 dan perkembangan teknologi yang pesat, kami menyadari bahwa SDM yang adaptif dan kompeten adalah kunci keberhasilan jangka panjang. Oleh karena itu, Pelindo berkomitmen membangun insan-insan yang berintegritas, inovatif, dan memiliki semangat kolaboratif untuk menghadapi tantangan logistik dan kebutuhan ekonomi nasional.

Melalui buku ini, kami ingin berbagi pembelajaran dan wawasan yang telah diperoleh selama perjalanan transformasi ini. Kami berharap, upaya yang terus kami lakukan tidak hanya membawa dampak positif bagi Pelindo, tetapi juga memberikan manfaat nyata bagi para pelaku industri dalam menghadapi tantangan pengelolaan SDM serta mendukung implementasi strategi pengelolaan SDM pada praktik merger akuisisi di perusahaan khususnya di lingkungan BUMN.

Ke depan, Pelindo akan terus berkomitmen memperkuat peran SDM dan memperluas kontribusi bagi pembangunan negeri. Semoga buku ini dapat menjadi acuan bagi para pembuat kebijakan, praktisi, serta masyarakat luas untuk memahami pentingnya transformasi SDM dalam mendorong transformasi untuk menciptakan value yang signifikan bagi perusahaan.

Demikian yang dapat saya sampaikan. Terima kasih kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan berkontribusi dalam penyusunan buku ini.

Wassalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Kata Sambutan

Ketua Umum Serikat Pekerja
Pelabuhan Indonesia (SPPI) Bersatu

Dodi Nurdiana



*Assalamu'alaikum warahmatullahi
wabarakatuh,
Salam sejahtera bagi kita semua.*

Dengan penuh rasa syukur, kita menjadi salah satu pelaku peletakan tonggak penting dalam sejarah PT Pelabuhan Indonesia (Persero), yaitu penggabungan Pelindo I, III, dan IV ke *surviving company* PT Pelabuhan Indonesia II (Persero) yang kemudian berganti nama menjadi PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Proses yang kita lalui bersama ini tidak hanya mengubah lanskap industri kepelabuhanan di Indonesia, tetapi juga membawa tantangan baru, khususnya dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Sebagai Ketua Umum Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia (SPPI) Bersatu dengan visi yang sederhana “Perusahaan Maju Pekerja Sejahtera”, saya merasa bersukacita terhadap harmonisnya hubungan industrial sebagaimana yang tersirat pada penyampaian kata sambutan dalam buku *Strategi Manajemen SDM Pascamerger* ini. Bagi kami SPPI Bersatu, Buku ini menjadi salah satu panduan penting dalam memahami bagaimana strategi pengelolaan modal utama Perusahaan di sektor sumber daya manusia dalam mendukung kesuksesan integrasi pascamerger Pelindo.

SPPI Bersatu memainkan peran kunci dalam proses ini, terutama dalam penyusunan dan pengesahan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), yang menjadi dasar hubungan industrial yang baru. Dalam proses penyusunan PKB, kami terus memastikan agar hak dan kesejahteraan pekerja tetap menjadi perhatian utama dengan tetap memperhatikan keberlanjutan perusahaan.

Melalui dialog yang terbuka dengan manajemen, kami berupaya merumuskan PKB yang mencerminkan semangat untuk mendukung kesejahteraan pekerja, serta memastikan arah keberlanjutan perkembangan perusahaan tetap dalam koridor aturan yang berlaku sebagaimana keinginan dari para pemegang saham.

Kami menyadari bahwa integrasi SDM dari empat entitas yang berbeda ini memerlukan waktu dan usaha yang tidak sedikit. Kendati terdapat tantangan dalam menyelaraskan berbagai sistem dan cara kerja, budaya AKHLAK yang telah menjadi budaya seluruh Pelindo sebelum penggabungan sebagai salah satu elemen integrasi yang membantu kita semua. Apalagi dengan kolaborasi antara Serikat Pekerja dan Manajemen dengan semangat keterbukaan dan *fairness*, kami optimis bahwa Pelindo dapat menciptakan fondasi yang kuat untuk mengelola perubahan ini secara bertahap dan terarah.

Komitmen SPPI Bersatu adalah untuk terus mengawal tindaklanjut integrasi ini dengan sebaik mungkin, selalu menjaga komunikasi yang konstruktif dan kolaboratif dengan manajemen, dan terus mengedepankan kepentingan pekerja serta kemajuan Perusahaan. Dengan adanya PKB yang telah disepakati, kami berharap tindak lanjut transisi dan harmonisasi pascamerger dapat berjalan lancar, serta memberikan ruang bagi pengembangan karier dan peningkatan kompetensi seluruh pekerja.

Kedepan tantangan dan hambatan tentu masih akan terus kita hadapi bersama, tetapi kami percaya bahwa dengan semangat kebersamaan dan dialog yang intensif, kolaboratif dan konstruktif kita dapat mengatasi hal tersebut secara bersama-sama. Dalam hal ini, kolaborasi Serikat Pekerja sebagai jembatan antara pekerja dan manajemen sangatlah krusial sebagai modal dasar kebijakan Perusahaan ke depan.

Akhir kata, saya mengajak seluruh pekerja Pelindo untuk tetap menjaga solidaritas, kondusifitas dan semangat dalam menghadapi dinamika pascamerger Pelindo. Kita bersama-sama memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa integrasi ini berjalan sebaik mungkin demi menjaga visi kita bersama: Perusahaan Maju Pekerja Sejahtera.

Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.

Hormat saya,

Dodi Nurdiana

Ketua Umum Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia (SPPI) Bersatu

Kata Pengantar

Pada 1 Oktober 2021 empat BUMN jasa pelabuhan secara resmi bergabung menjadi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang populer disebut Pelindo. Merger tersebut merupakan bagian dari transformasi BUMN untuk membentuk BUMN yang efisien, fokus pada kompetensi bisnis inti, dan kuat. Merger BUMN pelabuhan juga bertujuan untuk mendukung pertumbuhan ekonomi melalui pengembangan ekosistem logistik maritim yang terintegrasi.

Keberhasilan merger Pelindo telah didokumentasikan dengan baik dalam buku *Menuju Satu BUMN Pelabuhan*. Namun, merger formal hanyalah tahap awal dari proses penggabungan secara menyeluruh. Titik kritis merger justru terjadi pada saat integrasi, memadukan perusahaan-perusahaan di dalamnya untuk menciptakan keunggulan baru. Secara umum integrasi pascamerger melibatkan fungsi bisnis, operasional, dan sumber daya manusia.

Dalam integrasi bisnis, bagaimana perusahaan memadukan bisnis yang beragam menjadi kekuatan baru. Pelindo melakukan pemurnian bisnis melalui pembentukan empat klaster, yaitu layanan peti kemas, layanan non-peti kemas, logistik dan *hinterland*, serta *marine & equipment*. Secara operasional wilayah dibagi menjadi empat regional, yaitu Regional I sampai dengan Regional IV.

Bagaimana dengan Integrasi SDM? Pelindo membangun sistem manajemen SDM baru untuk strategi bisnis. Integrasi ini meliputi seluruh aspek SDM yang ditetapkan dalam *Human Capital Architecture* BUMN. Komponen tersebut dimulai dari strategi SDM, perencanaan tenaga kerja, perekrutan, manajemen kinerja, manajemen talenta, manajemen pembelajaran, manajemen budaya perusahaan, manajemen remunerasi, hingga pengelolaan hubungan industrial yang harmonis dan produktif.

Buku *Membangun Insan Pelindo: Strategi Manajemen SDM Pascamerger PT Pelabuhan Indonesia (Persero)* mengisahkan proses membangun dan mengimplementasikan sistem SDM Pelindo pascamerger. Penerbitan buku ini memiliki tiga tujuan utama.

Pertama untuk mendokumentasikan tujuan, sasaran, strategi, kebijakan, proses, dan beberapa proses implementasi kebijakan SDM pascamerger langsung dari pelaku. Ini merupakan upaya mengelola *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* para aktor integrasi SDM. Dokumen berbasis pengalaman nyata bermanfaat bagi pembelajaran internal dalam pembuatan keputusan di masa mendatang.

Kedua, untuk meningkatkan kesadaran, pemahaman dan penerimaan dan pemangku kepentingan internal dan eksternal terhadap kebijakan *human capital* pascamerger yang terintegrasi. Buku ini bukan hanya mengisahkan berbagai kebijakan SDM, melainkan filosofi, teori, dan praktik yang mendasarinya.

Ketiga, diharapkan menjadi sumber *best practice* dan bahan pembelajaran internal dan organisasi lain mengenai pengelolaan *human capital* pascamerger. Buku ini terutama bermanfaat bagi BUMN lain yang melakukan merger sebagai *lesson learned*.

Dalam kesempatan ini, kami ingin mengucapkan terima kasih para pihak yang telah membantu terbitnya buku ini, yaitu para narasumber (*Subject Matter Expert*) yang telah bersedia berbagi pengalaman dalam proses membuat dan mengimplementasikan kebijakan SDM.

Akhirnya, semoga buku ini memberi manfaat kepada Pelindo, BUMN, akademisi, dan praktisi SDM di Indonesia.

Tim Penyusun

Daftar Isi

Kata Sambutan Deputi Bidang Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Informasi Kementerian BUMN.....	v
Kata Sambutan Direktur Utama PT Pelabuhan Indonesia (Persero)	vii
Kata Sambutan Ketua Umum Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia (SPPI) Bersatu.....	ix
Kata Pengantar.....	xi
Daftar Isi.....	xiii

01

Pendahuluan: Penciptaan Nilai melalui Integrasi SDM	1
---	---

02

Arsitektur <i>Human Capital</i> BUMN	37
--	----

03

Kepemimpinan dalam Integrasi SDM.....	57
---------------------------------------	----

04

Arah Strategis SDM.....	79
-------------------------	----

05

Pemenuhan Kebutuhan Pekerja: dari <i>Zero-Minus Growth</i>	105
---	-----

06

Mendongkrak Kinerja Individu, Mendorong Kinerja Pelindo.....	123
--	-----

07

<i>Knowledge Management</i> : Pengelolaan Pengetahuan secara Berkelanjutan	155
---	-----

08

Pembelajaran dan Pengembangan:
Membangun Budaya Belajar Baru 183

09

Remunerasi yang Memotivasi 207

10

Menata Talenta Pelindo Baru 237

11

Manajemen Karier..... 265

12

Employee Well-being:
Strategi Meningkatkan Kinerja dan Reputasi 291

13

Menciptakan Hubungan Industrial yang Harmonis dan Produktif..... 319

14

Membangun Budaya Baru 341

15

Inovasi sebagai Penggerak Utama Daya Saing 371

16

Epilog: Aspek Krusial dan Pelajaran Penting dari Merger 401

Daftar Pustaka 413

Pendahuluan: Penciptaan Nilai melalui Integrasi SDM

Mengapa Merger?

Integrasi Pascamerger

Arsitektur *Human Capital* BUMN

Overview Buku





Pendahuluan: Penciptaan Nilai melalui Integrasi SDM

Riset global membuktikan bahwa 70% upaya merger gagal mencapai tujuannya. Salah satu batu sandungannya adalah proses integrasi. Hasil survei oleh AT Kearney pada tahun 1999 menemukan 53% responden menyatakan proses integrasi merupakan tahapan yang paling berisiko. Integrasi manusia dalam perusahaan baru termasuk yang paling krusial karena seperti membentuk “keluarga baru” dari nilai, sistem, dan budaya yang berbeda. Bagaimana Pelindo menjalani proses ini?

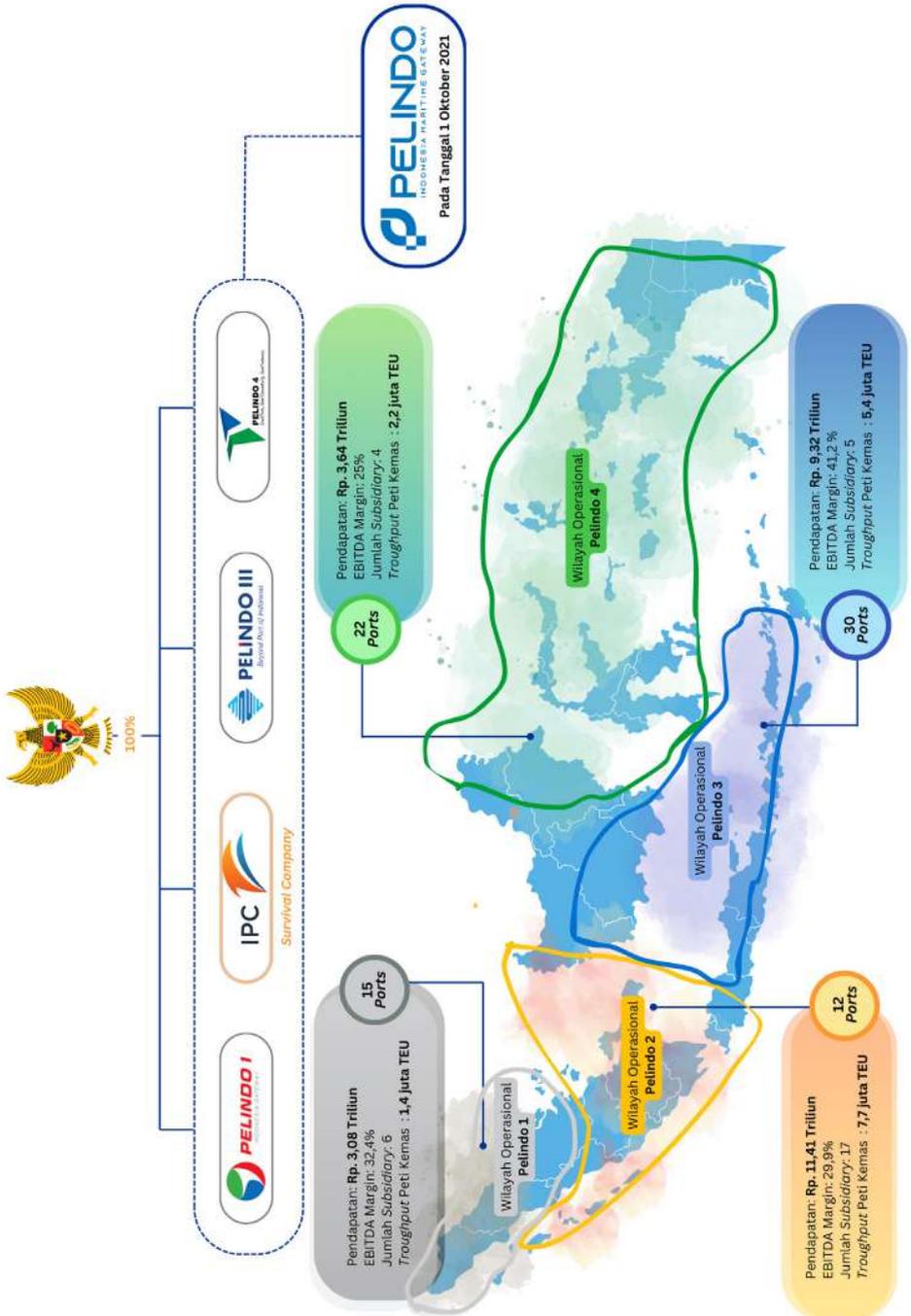
Jumat, 1 Oktober 2021 sejarah bisnis jasa layanan pelabuhan di Indonesia memasuki lembaran baru. Empat Badan Usaha Milik Negara (BUMN), yaitu Pelindo I, Pelindo II, Pelindo III, dan Pelindo IV resmi bergabung. Siang hari itu, Direktur Utama Pelindo I, Prasetyo, Direktur Utama Pelindo II, Arif Suhartono, Direktur Utama Pelindo III, Boy Robyanto, dan Direktur Pelindo IV, Prasetyadi menandatangani akta penggabungan. Dalam merger ini, Pelindo II berfungsi sebagai *surviving entity*. Hasil dari penggabungan ini melahirkan PT Pelabuhan Indonesia (Persero) atau Pelindo. Sekarang Pelindo menjadi satu-satunya BUMN jasa pelayanan pelabuhan di Indonesia.



Gambar 1. Penandatanganan Akta Penggabungan Pelindo I-IV.

Apa itu merger? Pada hakikatnya merger adalah kesepakatan dua atau lebih perusahaan untuk bergabung ke dalam satu entitas. Dalam istilah hukum, merger disebut juga dengan penggabungan. Menurut Pasal 1 Undang-Undang Nomor 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas, penggabungan adalah perbuatan hukum yang dilakukan oleh satu Perseroan atau lebih untuk menggabungkan diri dengan Perseroan lain yang telah ada yang mengakibatkan aktiva dan pasiva dari Perseroan yang menggabungkan diri kepada Perseroan yang menerima penggabungan dan selanjutnya status badan hukum Perseroan yang menggabungkan diri berakhir.

Dalam penggabungan, di antara perusahaan yang bergabung ada satu entitas yang dipertahankan sebagai *surviving entity*, entitas lain menyatu di dalamnya. Mengapa dalam merger diperlukan *surviving entity*? *Surviving entity* menjadi satu-satunya perusahaan yang dipertahankan secara hukum, dan perusahaan yang bergabung (*merging company*) bubar. *Surviving entity* mengambil alih semua aset dan liabilitas, modal, laba dan rugi, izin-izin serta hak dan kewajiban lain dari perusahaan yang bergabung.



Gambar 2. Peta Operasional Pelindo I-IV.

Dalam kasus ini, Pelindo II merupakan *surviving entity*, sedangkan Pelindo I, Pelindo III, dan Pelindo IV *merging company*. Dengan demikian, Pelindo II sebagai *surviving entity* mengambil alih seluruh aset dan kewajiban, modal, laba/rugi, perizinan serta pekerjaan Pelindo I, Pelindo III, dan IV.

Salah satu aset yang paling penting dari Pelindo I, Pelindo III, dan Pelindo IV adalah konsesi pengelolaan pelabuhan dari pemerintah. Dengan pengalihan aset ke *surviving entity*, konsesi tersebut menjadi milik Pelindo.

Secara umum terdapat lima jenis merger, yaitu merger horizontal, vertikal, perluasan pasar, perluasan produk, dan konglomerasi.

Merger horizontal. Pada merger horizontal, penggabungan dilakukan di antara perusahaan yang memiliki produk atau jasa yang sama dan beroperasi di pasar yang sama juga. Tujuannya adalah untuk meningkatkan kekuatan pasar, memanfaatkan skala ekonomi yang lebih jauh, serta memanfaatkan sinergi penggabungan yang terjadi di antara perusahaan. Sebagai contoh, apabila BUMN Karya merger, jenis mergernya horizontal. Semua BUMN tersebut bergerak dalam bidang jasa konstruksi dan beroperasi di seluruh Indonesia.

Merger vertikal. Pada merger vertikal, penggabungan dilakukan di antara perusahaan-perusahaan yang berada di sepanjang rantai pasok yang sama. Alasan di balik penggabungan vertikal mencakup kontrol mutu yang lebih tinggi, aliran informasi yang lebih baik di sepanjang rantai pasokan, dan sinergi penggabungan. Tipe merger vertikal sangat lumrah terjadi pada perusahaan *consumer good*. Sebagai contoh PT Indofood Sukses Makmur Tbk. Yang menggabungkan perusahaan pengimpor dan pengolahan gandum Bogasari dengan produsen mie instan, berikut perusahaan distributornya.

Merger perluasan pasar. Pada merger perluasan pasar, penggabungan dilakukan di antara perusahaan-perusahaan yang menjual produk atau jasa yang sama, tetapi beroperasi di pasar yang berbeda. Tujuan penggabungan perluasan pasar adalah untuk mendapatkan akses ke pasar yang lebih besar dan dengan demikian basis klien atau pelanggan yang lebih besar. Sebagai contoh adalah rencana penggabungan Angkasa Pura I dan Angkasa Pura II. Kedua BUMN menjalankan bisnis pengelolaan bandar udara. Hanya saja,

wilayah operasinya berbeda. Angkasa Pura beroperasi di Jawa bagian tengah dan timur, Indonesia Tengah, dan Indonesia Timur. Sementara itu, Angkasa Pura II melayani pasar Sumatra dan Jawa bagian barat, dan Kalimantan Barat,

Merger perluasan produk. Pada merger perluasan produk, penggabungan dilakukan di antara perusahaan-perusahaan yang menjual produk atau layanan terkait dan beroperasi di pasar yang sama. Dengan perluasan produk, perusahaan yang digabung dapat mengelompokkan produk mereka bersama-sama dan memperoleh akses ke lebih banyak konsumen. Penting untuk dicatat bahwa produk dan layanan kedua perusahaan tersebut tidak sama, tetapi saling terkait. Sebagai contoh penggabungan beberapa BUMN yang bergerak pada bidang perkebunan, perikanan, peternakan, produsen makanan, dan perdagangan menjadi IDFOOD. BUMN tersebut bergerak pada bidang yang berbeda-beda tetapi mendukung penguatan bisnis pangan.

Merger konglomerat. Pada merger konglomerat, penggabungan dilakukan oleh perusahaan-perusahaan yang sama sekali tidak terkait dan beroperasi di pasar yang berbeda. Mereka bergerak pada industri atau sektor yang berbeda dan menguasai wilayah yang berbeda pula. Contoh merger konglomerasi adalah penggabungan PT Astra International Tbk. Grup ini merupakan gabungan dari perusahaan otomotif, alat berat, perkebunan kelapa sawit, dan pengelola jalan tol.



Gambar 3. Jenis Merger.

Jenis merger ini memengaruhi penciptaan nilai dalam integrasi pascamerger. Pada merger horizontal, proses integrasi relatif lebih sederhana, mengingat perusahaan-perusahaan yang bergabung memiliki produk atau jasa dan pasar yang sama. Kemampuan menyinergikan keunggulan-keunggulan mereka akan menjadi kunci sukses merger. Sementara itu, jenis merger konglomerat merupakan yang paling menantang. Tidak mudah memadukan bisnis, operasional, pasar, sistem, dan SDM dari perusahaan yang beroperasi pada industri atau sektor yang berbeda. Integrasi pada merger konglomerat biasanya memakan waktu lebih panjang daripada integrasi jenis merger yang lain.

Bagaimana dengan merger Pelindo? Pelindo lebih merupakan jenis penggabungan perluasan pasar. Seperti kita ketahui, sebelum merger Pelindo I, II, III, dan IV beroperasi pada wilayah yang terpisah, tetapi menjalankan bisnis yang sama, yaitu jasa kepelabuhanan. Pelindo I beroperasi di pasar Sumatra bagian barat dan utara, Pelindo II beroperasi di bagian selatan Sumatra, Jawa Barat, dan Kalimantan Barat, Pelindo III melayani Jawa Tengah, Jawa Timur hingga NTT, Kalimantan Tengah dan Kalimantan Selatan, sedangkan Pelindo IV beroperasi di bagian timur Kalimantan, Sulawesi, Maluku, dan Papua. Penggabungan ini membuat Pelindo menguasai wilayah operasi seluruh Indonesia.



Gambar 4. Pelindo Pascamerger.

Tantangan utama integrasi pada merger perluasan pasar terletak pada standarisasi pelayanan pasar. Perusahaan yang melayani wilayah yang berbeda cenderung memiliki standar jasa dan pelayanan yang berbeda pula. Itulah sebabnya, salah satu sasaran pascamerger Pelindo adalah memberikan jasa kepelabuhanan berstandar internasional.



Mengapa Merger?

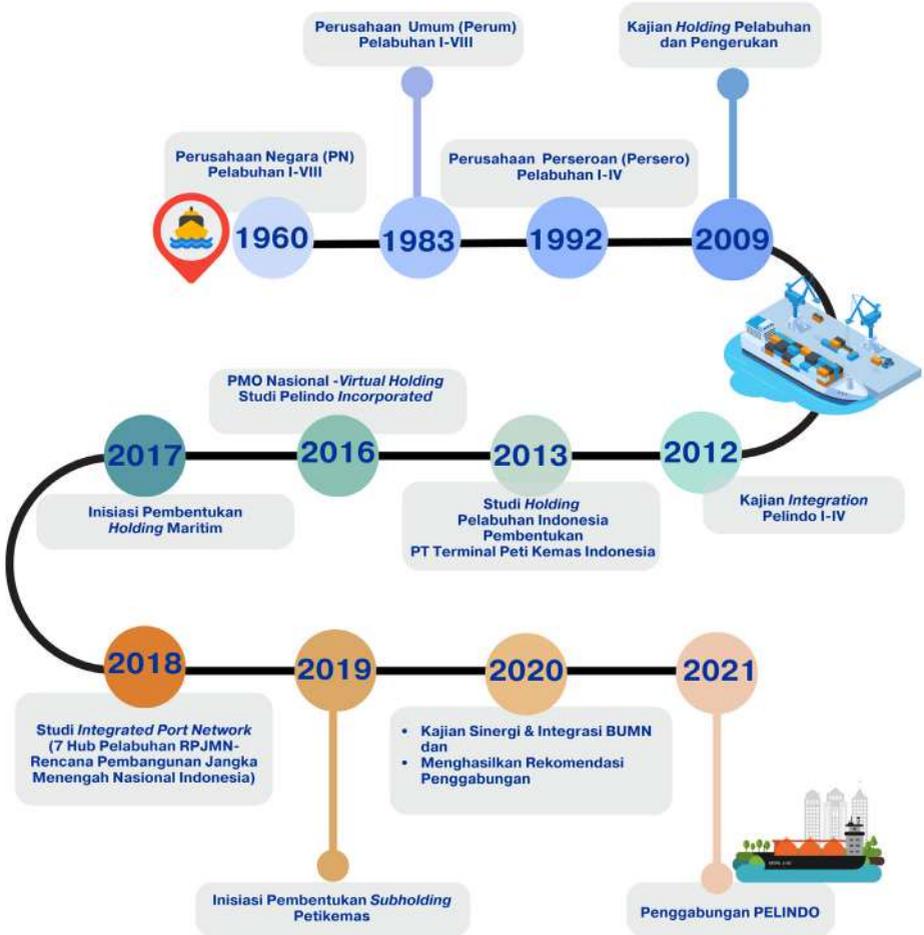
Mengapa Pemerintah memandang penting empat perusahaan BUMN sejenis ini penting untuk merger?

Sebenarnya gagasan untuk menggabungkan BUMN jasa pelabuhan di Indonesia sudah tercetus sejak 2009. Saat itu Kementerian BUMN menyusun Kajian *Holding* Pelabuhan dan Pengerukan. Kemudian pada 2012 Kementerian ini membuat kembali Kajian Integrasi Pelindo I, II, III, dan IV. Studi demi studi dilakukan untuk menyatukan kekuatan empat BUMN jasa pelayanan pelabuhan. Namun baru pada 2020, Kementerian BUMN melakukan studi strategis dan komprehensif “Sinergi dan Integrasi BUMN Pelabuhan”. Kajian ini merekomendasikan penggabungan BUMN pelabuhan. Berdasarkan rekomendasi tersebut, Menteri BUMN, Erick Thohir, menginstruksikan Pelindo I, II, III, dan IV untuk melakukan merger paling lambat pada awal kuartal III tahun 2021. Setelah melewati berbagai proses baik dari sisi bisnis maupun legal, akhirnya merger Pelindo berhasil dilaksanakan pada 1 Oktober 2021.



Berdasarkan rekomendasi Kajian “Sinergi dan Integrasi BUMN Pelabuhan”, Menteri BUMN, Erick Thohir, menginstruksikan Pelindo I, II, III, dan IV untuk melakukan merger paling lambat pada awal kuartal III tahun 2021.





Gambar 5. Perjalanan Penting Menuju Merger Pelindo.

Tujuan merger Pelindo tertuang dalam empat pilar strategi Pelindo pascamerger, yaitu transformasi pelabuhan kelas dunia, penguatan ekosistem logistik, peningkatan efisiensi, dan peningkatan nilai perusahaan.



Gambar 6. Empat Pilar Strategis Merger Pelindo.

Transformasi Pelabuhan Kelas Dunia

Pertama, pemerintah selaku satu-satunya pemegang saham menginginkan Pelindo tumbuh menjadi perusahaan global yang kompetitif. Memburu peluang pertumbuhan melalui akuisisi dan merger merupakan strategi lumrah bagi banyak perusahaan global. Dengan mengakuisisi dan menggabungkan perusahaan lain, sebuah bisnis dapat memperoleh sumber daya yang lebih besar, menguasai pasar yang lebih luas, dan mencapai skala ekonomi tertentu.

Dari segi bisnis, merger ini menciptakan perusahaan dengan total omzet sebesar Rp32,45 triliun. Secara operasional gabungan Pelindo mampu menghasilkan *throughput*^{*)} peti kemas sebesar 16,7 juta TEUS. Kemampuan ini menjadikan Pelindo masuk ke 10 operator terbesar terminal peti kemas global.

*) *Throughput* adalah total arus peti kemas di suatu pelabuhan yang dinyatakan dalam satuan TEUS (TwentyFoot Equivalent Unit system) dalam satu tahun.

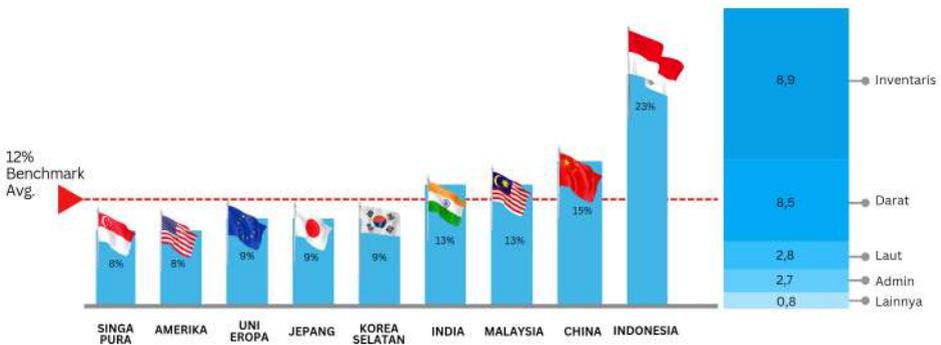
Tentu saja, untuk menjadi perusahaan global yang kompetitif bukan hanya mengenai ukuran dan skala ekonomi, melainkan juga tentang penerapan standar operasi dan efisiensi. Untuk menjadi perusahaan kelas dunia, pascamerger Pelindo berfokus pada empat aspek berikut ini:

- Meningkatkan kinerja operasi pelabuhan melalui penetapan standar mutu internasional. Untuk mencapai standar mutu internasional Pelindo memanfaatkan teknologi digital yang tepat.
- Meningkatkan mutu pelayanan pelabuhan melalui pemberian jasa layanan yang bersifat *customer centric* (berbasis pelanggan). Pelayanan pelabuhan menyesuaikan kebutuhan pelanggan.
- Meningkatkan kinerja pelabuhan dengan mengembangkan *sustainable ports* bagi pelabuhan Pelindo. Pelindo mengembangkan pelabuhan-pelabuhan yang tumbuh secara berkelanjutan untuk jangka panjang.
- Mempersiapkan Pelindo untuk berekspansi secara regional di kawasan Asia Tenggara. Dalam jangka menengah Pelindo berencana memperluas wilayah operasinya ke wilayah ASEAN.

Penguatan Ekosistem Logistik

Pilar kedua strategi merger Pelindo adalah memperkuat ekosistem logistik Indonesia. Dengan pilar strategi ini, Pelindo diharapkan dapat berkontribusi pada penurunan biaya logistik nasional. Menurut Bank Dunia, biaya logistik di Indonesia merupakan yang tertinggi di Asia, yaitu 23% dari Produk Domestik Bruto (PDB). Sementara itu, biaya logistik di negara tetangga, Malaysia, berkisar 13%, bahkan Singapura hanya 8% dari PDB.

Kalau kita cermati, sebenarnya tingginya biaya logistik bukan semata-mata disebabkan oleh kelemahan pengelola pelabuhan. Data menunjukkan, dalam biaya logistik 23% tersebut, transportasi laut hanya menyumbang 2,8%. Biaya terbesar berasal dari inventori sebesar 8,9% dan transportasi darat 8,5%. Namun, logistik merupakan ekosistem yang komponennya saling berhubungan. Sebagai contoh, tidak lancarnya pelayanan di pelabuhan menyebabkan kemacetan kendaraan logistik darat di pelabuhan sehingga dapat berpengaruh pada biaya logistik yang mahal.



Gambar 7. Perbandingan biaya logistik antarnegara (dalam % GDP) Tahun 2021.

Pilar strategi penguatan ekosistem logistik berfokus pada:

- Menjalin kerja sama dengan jaringan logistik darat untuk mendukung optimalisasi logistik nasional. Misalnya bermitra dengan pelaku logistik BUMN dan swasta, seperti pelaku transportasi multimoda, jaringan kereta api, dan bisnis *cold storage*.
- Menjalin kerja sama dengan kawasan industri/logistik untuk mendorong peningkatan arus barang. Kerja sama dengan kawasan industri/logistik dibutuhkan untuk mendukung konektivitas dengan *hinterland*, serta mempermudah pemberian layanan logistik *end-to-end* bagi pelaku industri. Adanya hubungan dengan pelaku kawasan industri yang berada di satu daerah dengan pelabuhan Pelindo berpotensi meningkatkan pelayanan bagi pelanggan dari sisi kecepatan dan kemudahan.



Gambar 8. Tidak Lancarnya Pelayanan di Pelabuhan Menyebabkan Antrean Truk.

Meningkatkan Efisiensi Supply Chain

Alasan utama tingginya biaya logistik di Indonesia karena tidak efisiennya rantai logistik. Ketidakefisienan tersebut ditengarai berasal dari hal-hal berikut ini:

- **Salah satu faktor adalah kompleksitas regulasi kepabeanaan di pelabuhan.** Berdasarkan data dari Direktorat Bea dan Cukai, terdapat sekitar 120 peraturan yang melibatkan beberapa instansi, seperti Balai Karantina Hewan dan Tumbuhan, Departemen Pendidikan Nasional, Departemen Perdagangan, serta Badan Pengawas Obat dan Makanan (Badan POM). Beragamnya peraturan ini menambah proses pemeriksaan kepabeanaan yang membutuhkan waktu lebih lama.
- **Ketidakefisienan rantai transportasi darat, seperti akses jalan raya dan sulitnya koneksi rel kereta api.** Ketergantungan yang berlebihan pada truk, dengan kemacetan dan mutu jalan yang rendah menyebabkan logistik tidak dapat tiba tepat waktu, baik di gudang penerima maupun di pelabuhan, untuk dibongkar dan dimuat dan melanjutkan perjalanan menggunakan transportasi laut.
- **Tidak optimalnya pelayanan dan infrastruktur pelabuhan.** Pelayanan di bawah standar internasional menyebabkan proses di pelabuhan membutuhkan waktu yang lama. Sementara itu, terkait infrastruktur, beberapa pelabuhan tidak memiliki fasilitas, seperti dermaga yang baik, lapangan bongkar muat, atau gudang yang memadai. Semua ini menyebabkan kinerja pelabuhan tidak optimal.
- **Rendahnya efisiensi rantai transportasi laut.** Salah satunya adalah terfragmentasinya jalur pelayanan. Beberapa pelabuhan belum terkoneksi secara optimal dan banyak jalur pelayanan yang tumpang-tindih.
- **Persoalan lain yang tidak kalah penting adalah penggunaan kapal-kapal kecil untuk mengantarkan logistik antar-pulau.** Hal ini menyebabkan biaya logistik antar-daerah di Indonesia lebih mahal dibandingkan pengiriman logistik ke luar negeri. Data dari Bank Dunia menyebutkan biaya pengiriman dari Jakarta ke Singapura, Hong Kong, Bangkok, dan Shanghai adalah 150-200 dolar AS. Sementara itu, biaya pengiriman dari Jakarta ke Padang, Medan, Banjarmasin, dan Makassar dapat mencapai 1.400 hingga 1.700 dolar AS.



Gambar 9. Pengiriman Logistik Antar-Daerah di Indonesia Lebih Mahal Dibandingkan Ke Luar Negeri.

- **Tidak seimbang pasokan dan permintaan barang antara Jawa dan luar Jawa.** Penduduk dan industri yang terkonsentrasi di Jawa menyebabkan permintaan barang yang tinggi di pulau tersebut. Oleh karena itu, kapal-kapal kontainer dan curah yang berlayar dari Jawa penuh muatan, tetapi ketika kembali kapal tidak mengangkut muatan apa pun (kosong). Dengan demikian, biaya transportasi laut menjadi mahal.

Meningkatkan Efisiensi Rantai Pasok Maritim

Pascamerger, Pelindo menjadi pemain utama dan tulang punggung pelabuhan di Indonesia. Walaupun demikian, di luar Pelindo masih banyak pelabuhan lain milik swasta dan pelabuhan yang dikelola oleh instansi pemerintah lainnya. Pelabuhan-pelabuhan tersebut cenderung beroperasi terpisah yang menyebabkan konektivitas antar-pelabuhan rendah. Pelindo dapat meningkatkan efisiensi rantai pasok maritim dengan perluasan jaringan pelabuhan melalui:

- Pengembangan layanan operasi Terminal Untuk Kepentingan Sendiri (TUKS) melalui kerja sama dengan BUMN dan swasta
- Pengembangan layanan operasi pelabuhan milik kementerian dan lembaga pemerintah
- Pengembangan potensi pelabuhan melalui kerja sama dengan mitra strategis.

Efisiensi rantai pasok maritim juga dapat dicapai dengan membangun jaringan terintegrasi antar-pelabuhan dan moda transportasi maritim, seperti pelayaran domestik dan kawasan industri.

Meningkatkan Nilai Perusahaan

Tujuan keempat dari merger Pelindo adalah meningkatkan nilai perusahaan. Tujuan strategis ini akan dicapai melalui tiga fokus berikut ini:

- Memperkuat struktur keuangan untuk menciptakan sistem keuangan yang *prudent* dan stabil. Caranya adalah dengan optimalisasi biaya keuangan, optimalisasi bisnis, alokasi modal terintegrasi, pengadaan bersama, dan pengembangan pendanaan
- Optimalisasi pengelolaan aset melalui pemanfaatan aset secara optimal dan investasi untuk menunjang pengembangan bisnis
- Mengembangkan bisnis secara vertikal dan horizontal dengan memanfaatkan kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki. Pengembangan bisnis dilakukan dengan membuat klaster dan model bisnis yang tepat.

Merger Pelindo berkontribusi langsung terhadap turunnya biaya logistik di Indonesia. Perusahaan ini memiliki sumber daya dan kompetensi yang memadai untuk melayani ekosistem logistik Indonesia secara *end-to-end*. Dengan merger, Pelindo memiliki keunggulan berupa:

- **Pengendalian strategi menjadi lebih baik.** Melalui merger, strategi bisnis bisa terarah dan berfokus untuk menjadi perusahaan global dan berkontribusi pada penurunan biaya logistik di Indonesia. Sebelum merger, Pelindo I-IV bergerak dengan strateginya masing-masing sehingga tidak efektif untuk mencapai tujuan tersebut.
- **Operasi *end-to-end* yang terstandarisasi.** Melalui merger, Pelindo menjalankan operasi bisnis menyeluruh dan terstandarisasi. Sebelum merger, operasi pelabuhan bekerja dengan standar masing-masing. Penggabungan ini membuat perusahaan di bawah Pelindo beroperasi sesuai dengan standar internasional secara komprehensif.

- **Alokasi dana yang optimal.** Penggabungan Pelindo menjadikan perusahaan ini memiliki modal dan dana yang lebih besar. Sebelum merger, Pelindo I-IV beroperasi dengan dana yang lebih terbatas dan alokasinya juga tidak optimal.
- **Program pengembangan SDM yang terstandarisasi.** Kompetensi dan kapabilitas orang menentukan kinerja bisnis dan organisasi secara keseluruhan. Sebelum merger, Pelindo I-IV memiliki pendekatan dan standar pengembangan orang yang berbeda-beda. Pascamerger memungkinkan perusahaan memiliki standar pengembangan SDM yang standar.
- **Operasi TI yang terintegrasi.** Teknologi informasi (TI) merupakan *enabler* vital untuk mendorong efektivitas dan efisiensi beroperasinya organisasi. Sebelum merger, Pelindo I-IV beroperasi menggunakan sistem TI yang berbeda-beda. Setelah merger, Pelindo membangun satu ERP berbasis SAP.



Gambar 10. Keunggulan Merger untuk Pelindo

Integrasi Pascamerger

Integrasi pascamerger mengacu pada proses menggabungkan dua atau lebih perusahaan untuk menciptakan entitas terpadu yang beroperasi secara efisien dan efektif. Proses ini melibatkan penyesuaian fungsi bisnis, sistem, budaya, dan proses. Integrasi pascamerger memainkan peran penting dalam mewujudkan tujuan strategis merger dan manfaat sinergis.

David B. Jemison dan Philippe C. Haspeslagh memperkenalkan empat jenis integrasi pascamerger, yaitu model pelestarian, model *holding*, model simbiosis, dan model penyerapan.

Pada model pelestarian, Perusahaan yang digabung ke dalam *surviving entity* dilestarikan dengan cara memungkinkannya tetap otonom, yaitu perusahaan yang bergabung (*merging companies*) berubah menjadi anak perusahaan atau divisi dengan sistem yang relatif mandiri. Perusahaan yang digabungkan tetap mempertahankan keadaan pramergernya. Upaya integrasi di sini bersifat minimal karena perusahaan yang digabungkan hanya ditempelkan (*add on*).

Pada model holding, *Surviving entity* mempertahankan kepemilikan perusahaan yang digabung tanpa mengintegrasikan operasi atau prosesnya sehingga keduanya tetap menjadi entitas yang terpisah. Pada *model holding*, *surviving entity* menjadi perusahaan induk. Perusahaan yang dimerger mempertahankan beberapa otonominya, tetapi budayanya perlahan-lahan akan bergabung dengan perusahaan induk.

Pada model simbiosis, Integrasi menggabungkan aspek terbaik dari *survival entity* dan perusahaan yang digabungkan untuk mencapai tujuan merger. Sebagai contoh *survival company* dengan SDM dan pasar yang kuat digabungkan dengan keunggulan teknologi dan operasi dari perusahaan yang dimerger.

Pada model penyerapan, *Surviving entity* menyerap perusahaan yang dimerger, menggabungkan semua aspek di dalamnya. Dengan demikian, warna dari perusahaan yang dimerger hilang dan sepenuhnya menjadi bagian dari *surviving entity*.

Dalam pascamerger paling tidak terdapat tiga aspek utama yang wajib diintegrasikan, yaitu organisasi, bisnis, dan orang di dalamnya. Integrasi organisasi merupakan upaya memadukan struktur organisasi yang beragam menjadi bentuk yang efektif dan efisien. Pada integrasi bisnis perusahaan yang melakukan merger membangun model bisnis yang lebih unggul dan kompetitif. Sementara itu, pada integrasi SDM, perusahaan membangun sistem dan budaya memungkinkan orang-orang di dalamnya berpikir dan berperilaku untuk melahirkan kinerja unggul.

Organisasi Pelindo Pascamerger

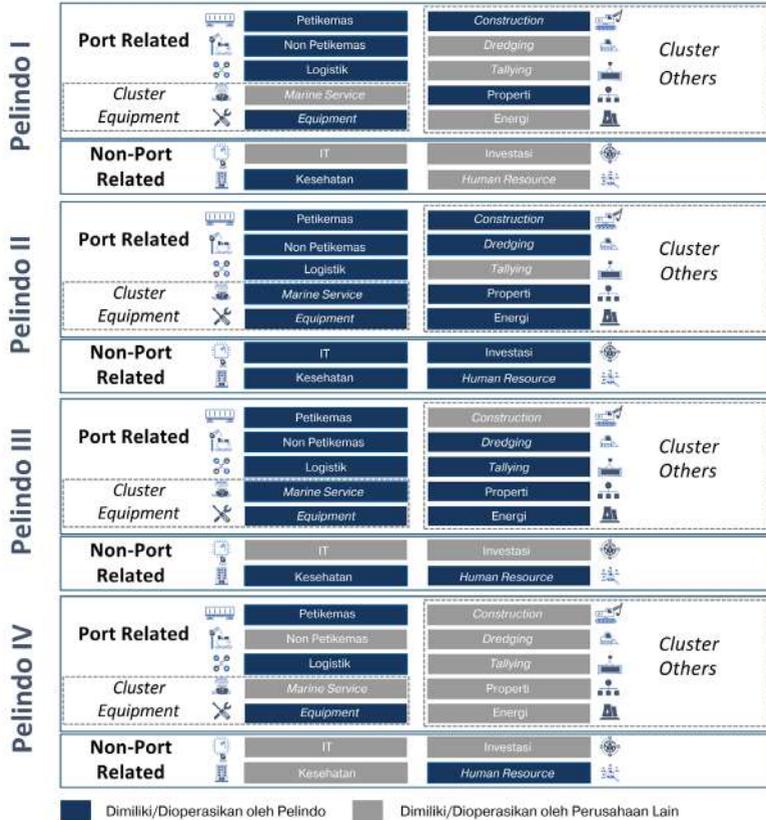
Merger Pelindo mengambil bentuk *holding*, dengan *surviving entity* yang berperan sebagai induk. Terdapat tiga model *holding*, yaitu *investment holding*, *strategic holding*, dan *operational holding*. Pada *investment holding* perusahaan induk hanya berfokus pada *return on investment*. Sementara itu, pada *strategic holding* perusahaan induk berperan menentukan aspek strategis anak-anak perusahaan. Pada *operational holding*, perusahaan induk ikut campur dalam aspek operasi bisnis anak perusahaan.

Bagaimana dengan integrasi organisasi Pelindo? Integrasi Pelindo mengambil bentuk *strategic holding*. *Surviving entity*, yaitu Pelindo II, yang bersalin nama Pelindo menjadi perusahaan induk. Sebagai induk, Pelindo memiliki dua peran utama, yaitu;

Pertama, menetapkan kebijakan strategis korporasi secara keseluruhan. Tujuannya adalah agar semua perusahaan dalam grup bergerak secara selaras dengan visi, misi, dan tujuan strategis korporasi.

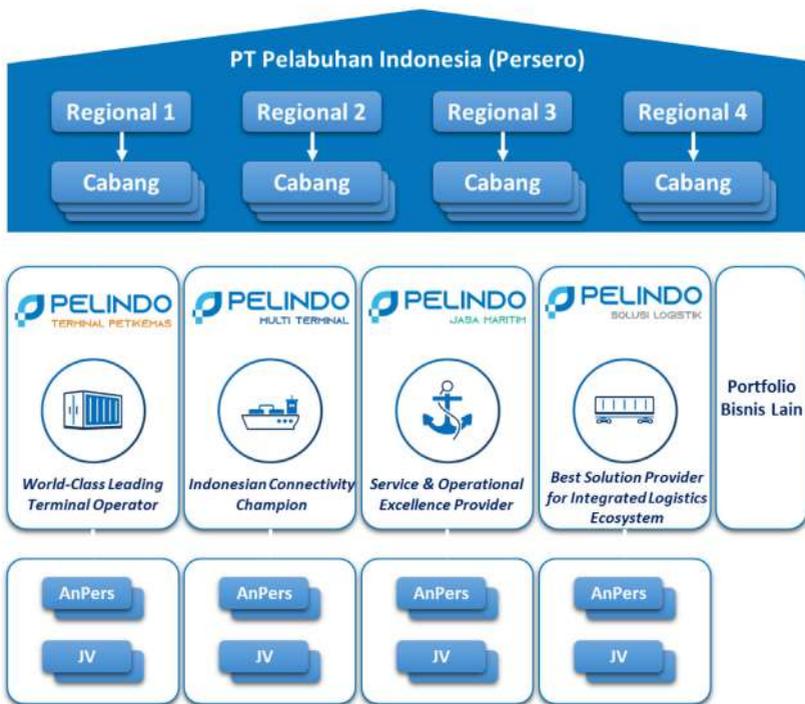
Kedua, mengoordinasikan operasional dan bisnis Pelindo berdasarkan wilayah. Wilayah operasi Pelindo dibagi ke dalam empat regional: Regional I, Regional II, Regional III, dan Regional IV. Masing-masing Regional dibagi ke dalam beberapa cabang. Fungsi dari setiap Regional adalah sebagai berikut:

- Penanggung jawab operasional dan komersial cabang di dalam regionalnya
- Penanggung jawab pengelolaan operasional dan kinerja cabang
- Penentuan kebijakan strategis selaras dengan induk
- Mengoordinasikan kegiatan anak atau cucu perusahaan di wilayahnya.



Gambar 11. Operasional Pelindo I-IV Pramerger.

Dalam kepemilikan bisnis, Pelindo menggunakan sistem *holding*. *Holding* berperan menghasilkan nilai dalam bentuk penghematan biaya dan pendapatan yang baru, sedangkan *subholding* menjadi induk bagi anak perusahaan Pelindo I-IV sesuai dengan lini bisnisnya (*clustering*) yang bertugas untuk meningkatkan kapasitas pelayanan Pelindo dan efisiensi usaha.



Gambar 12. Struktur Pelindo Pascamerger.

Integrasi Bisnis

Tujuan integrasi bisnis adalah untuk membentuk model yang unggul serta mudah dan cepat untuk beradaptasi dengan lingkungan bisnis (*agile*). Pelindo melakukan pemurnian bisnis (*business refinement*) melalui *clustering*, bisnis sejenis dalam grup perusahaan dikelompokkan dalam satu *subholding*. Dengan demikian, masing-masing *subholding* dapat berfokus pada bisnis intinya.

Melalui pemurnian bisnis, Pelindo membangun empat *subholding*, yaitu PT Pelindo Terminal Petikemas, PT Pelindo Multi Terminal, PT Pelindo Solusi Logistik, PT Pelindo Jasa Maritim.

PT Pelindo Terminal Petikemas merupakan *subholding* yang bergerak dalam layanan peti kemas, yaitu layanan kegiatan *Stevedoring, Haulage, Receiving/Delivery*, Penumpukan, Pelayanan Dermaga dan Jasa Lainnya. Cikal-bakal *subholding* ini adalah PT Terminal Petikemas Indonesia yang didirikan oleh Konsorsium Pelindo I-IV pada tahun 2013. Pascamerger nama Perusahaan tersebut berubah menjadi PT Pelindo Terminal Petikemas.

Subholding ini berkantor pusat di Surabaya. Semua perusahaan Pelindo I-IV yang bergerak dalam bidang layanan peti kemas diklasterkan di bawah *subholding* ini.

PT Pelindo Multi Terminal merupakan *subholding* yang bergerak dalam bidang layanan non-peti kemas, seperti layanan kegiatan *Stevedoring, Haulage, Receiving/Delivery*, Penumpukan, Pelayanan Dermaga dan Jasa Lainnya.

Subholding ini berkantor pusat di Medan. Semua perusahaan Pelindo I-IV yang bergerak dalam bidang layanan non-peti kemas diklasterkan di bawah *subholding* ini.

PT Pelindo Solusi Logistik merupakan *subholding* yang bergerak dalam layanan *End to End Logistics* dan *Hinterland Development Services*. Layanan *End to End logistics services* mencakup jasa lapangan penumpukan, gudang, *freight forwarding, equipment provider*. Layanan *Hinterland Development Services* meliputi kawasan industri, infrastruktur logistik, serta gudang/properti.

Subholding ini berkantor pusat di Jakarta. Semua perusahaan di Pelindo I-IV yang bergerak dalam bidang layanan *logistic & hinterland* diklasterkan di bawah *subholding* ini.

PT Pelindo Jasa Maritim merupakan *subholding* Pelindo yang bergerak dalam layanan *Marine, Equipment, dan Port Services*. Layanan *Marine* merupakan jasa kegiatan operasional kapal mulai dari masuk hingga keluar pelabuhan, dari jasa tambat, jasa pandu, jasa tunda, jasa pelayanan air, hingga sampah dan limbah. Layanan *Equipment* mencakup pemeliharaan peralatan pelabuhan, proyek teknik dan konsultan, penyedia peralatan, manufaktur peralatan pelabuhan, pemeliharaan peralatan *marine*, kontraktor alat, penyedia operator alat, dan pemasok spare part alat. Layanan *Port Services* mencakup jasa pengerukan dan energi. *Subholding* ini berkantor pusat di Makassar.



Gambar 13. Subholding Pelindo.

Integrasi SDM

Hubert Saint Onge, dalam *Beyond The Deal Merger and Acquisition That Achieve Breakthrough Performance Gain*, menggambarkan integrasi SDM layaknya menggabungkan dua atau lebih keluarga menjadi keluarga baru. Masing-masing keluarga memiliki kebiasaan sendiri. Perbedaan pola pikir dan perilaku tersebut melahirkan friksi, yang jika tidak dikelola dengan baik akan berkembang menjadi konflik berkepanjangan. Dalam jangka pendek konflik ini mengganggu operasional sehari-hari, dalam jangka panjang mereduksi kinerja perusahaan dan bahkan menghalangi pencapaian tujuan merger.

Dalam integrasi SDM pascamerger, perusahaan umumnya berfokus pada dua aspek utama, yaitu budaya dan sistem. Budaya perusahaan mengacu pada nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang menentukan cara pekerja dan manajemen berinteraksi, bertindak, serta menangani transaksi bisnis. Budaya perusahaan berkembang secara organik dari waktu ke waktu dari sifat-sifat kumulatif SDM di dalamnya.

Integrasi budaya bertujuan menyatukan pola pikir dan perilaku kolektif SDM dari perusahaan yang merger. Pada integrasi model simbiosis, budaya baru dibentuk melalui akulturasi dari *surviving company* dan perusahaan yang dimerger. Aspek-aspek terbaik dari masing-masing perusahaan dikombinasikan menjadi budaya baru. Sementara itu, pada model penyerapan (*absorption*), budaya *surviving company* dipertahankan dan dikembangkan dengan menghilangkan budaya perusahaan lain. Pada integrasi model *holding*, *surviving company* selaku induk perusahaan tetap mempertahankan budayanya, dan perusahaan yang bergabung secara berangsur mengadopsi budaya induk.

Sebagai BUMN, perusahaan Pelindo I-IV menganut budaya AKHLAK. Oleh karena itu, Pelindo pascamerger mengukuhkan AKHLAK sebagai budaya perusahaan. AKHLAK merupakan singkatan dari nilai inti Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif. Setelah merger, Pelindo berfokus untuk mengimplementasikan nilai-nilai AKHLAK dalam perilaku kerja keseharian pekerjanya.

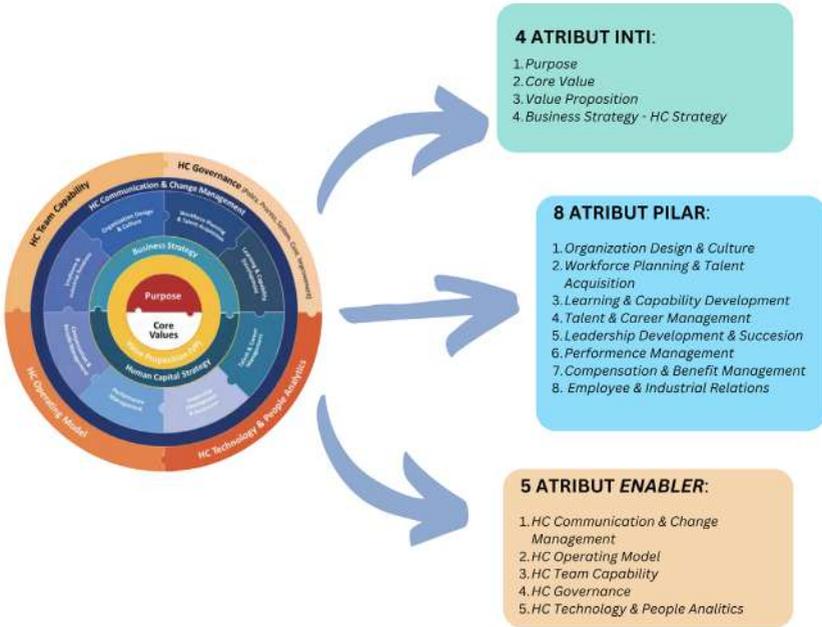


Gambar 14. Nilai Inti BUMN.

Dalam praktik, integrasi budaya membutuhkan waktu yang lama. Oleh karena itu, perusahaan mencari jalur yang lebih cepat untuk mengintegrasikan SDM, yaitu dengan mengintegrasikan sistem. Sistem yang dimaksud adalah kebijakan, peraturan, dan prosedur SDM. Memang penerapan kebijakan, peraturan dan prosedur secara konsisten dalam jangka panjang akan membentuk budaya juga. Bukankah sistem membentuk perilaku? Keberhasilan mengintegrasikan sistem SDM dalam jangka panjang akan melahirkan budaya perusahaan yang solid.

Arsitektur *Human Capital* BUMN

Untuk memperoleh gambaran yang komprehensif, buku ini akan mengulas manajemen SDM berdasarkan perspektif *Human Capital Architecture* yang telah ditetapkan oleh Kementerian BUMN. Buku ini akan mengulas aspek-aspek dari elemen *HC Architecture* tersebut dalam bab-bab berikut:



Gambar 15. *Human Capital Architecture* BUMN.

HC Architecture	Pembahasan dalam Buku
<i>Purpose</i>	Bab 1. Pendahuluan: Penciptaan Nilai melalui Integrasi SDM
<i>Core Values</i>	Bab 14. Membangun Budaya Baru
<i>Value Proposition</i>	Bab 6. Mendongkrak Kinerja Pelindo Bab 8. Pembelajaran dan Pengembangan : Membangun Budaya Belajar Baru Bab 12. <i>Employee Wellbeing</i> : Strategi Meningkatkan Kinerja dan Reputasi
<i>Business Strategy, HC Strategy</i>	Bab 1. Pendahuluan: Penciptaan Nilai melalui Integrasi SDM Bab 4. Arah Strategis SDM Bab 7. <i>Knowledge Management</i> : Membangkitkan Budaya Belajar
<i>Organization Design</i>	Bab 3. Kepemimpinan dalam Merger: dari Integrasi hingga Transformasi Bab 5. Pemenuhan Kebutuhan Pekerja: dari <i>Zero-Minus Growth</i>
<i>Workforce Planning and Talent Acquisition</i>	Bab 5. Pemenuhan Kebutuhan Pekerja: dari <i>Zero-Minus Growth</i> Bab 10. Menata Talenta Pelindo Baru
<i>Talent & Career Management</i>	Bab 10. Menata Talenta Pelindo Baru Bab 11. Manajemen Karier
<i>Leadership Development and Succession</i>	Bab 3. Kepemimpinan dalam Merger: dari Integrasi hingga Transformasi Bab 10. Menata Talenta Pelindo Baru
<i>Performance Management</i>	Bab 6. Mendongkrak Kinerja Pelindo
<i>Compensation & Benefit Management</i>	Bab 9. Remunerasi yang Memotivasi
<i>Employee and Industrial Relations</i>	Bab 13. Menciptakan Hubungan Industrial yang Harmonis dan Produktif
<i>HC Communication & Change Management</i>	Bab 3. Kepemimpinan dalam Merger: dari Integrasi hingga Transformasi Bab 6. Mendongkrak Kinerja Pelindo Bab 7. <i>Knowledge Management</i> : Membangkitkan Budaya Belajar Bab 12. <i>Employee Wellbeing</i> : Strategi Meningkatkan Kinerja dan Reputasi Bab 13. Menciptakan Hubungan Industrial yang Harmonis dan Produktif Bab 14. Membangun Budaya Baru
<i>HC Operating Model</i>	Bab 5. Pemenuhan Kebutuhan Pekerja: dari <i>Zero-Minus Growth</i> Bab 8. Pembelajaran dan Pengembangan : Membangun Budaya Belajar Baru Bab 11. Manajemen Karier Bab 15. Inovasi sebagai Penggerak Utama Daya Saing

HC Architecture	Pembahasan dalam Buku
<i>HC Team Capability</i>	<p>Bab 3. Kepemimpinan dalam Merger: Dari Integrasi Hingga Transformasi</p> <p>Bab 5. Pemenuhan Kebutuhan Pekerja: Dari <i>Zero-Minus Growth</i></p> <p>Bab 6. Mendongkrak Kinerja Individu, Mendorong Kinerja Pelindo</p> <p>Bab 7. <i>Knowledge Management</i>: Membangkitkan Budaya Belajar</p> <p>Bab 8. Pembelajaran dan Pengembangan: Membangun Budaya Belajar Baru</p> <p>Bab 9. Remunerasi yang Memotivasi</p> <p>Bab 10. Manajemen Talenta Pelindo Baru</p> <p>Bab 11. Manajemen Karier</p> <p>Bab 12. <i>Employee Wellbeing</i>: Strategi Meningkatkan Kinerja dan Reputasi</p> <p>Bab 13. Menciptakan Hubungan Industrial yang Harmonis dan Produktif</p> <p>Bab 14. Membangun Budaya Baru</p> <p>Bab 15. Inovasi Sebagai Penggerak Utama Daya Saing</p>
<i>HC Governance</i>	<p>Bab 3. Kepemimpinan dalam Merger: Dari Integrasi Hingga Transformasi</p> <p>Bab 6. Mendongkrak Kinerja Individu, Mendorong Kinerja Pelindo</p> <p>Bab 8. Pembelajaran dan Pengembangan : Membangun Budaya Belajar Baru</p> <p>Bab 9. Remunerasi yang Memotivasi</p> <p>Bab 10. Manajemen Talenta Pelindo Baru</p> <p>Bab 11. Manajemen Karier</p> <p>Bab 12. <i>Employee Wellbeing</i>: Strategi Meningkatkan Kinerja dan Reputasi</p> <p>Bab 13. Menciptakan Hubungan yang Industrial Harmonis dan Produktif</p> <p>Bab 14. Membangun Budaya Baru</p>
<i>HC Technology and People Analytics</i>	<p>Bab 5. Pemenuhan Kebutuhan Pekerja: dari <i>Zero-Minus Growth</i></p> <p>Bab 6. Mendongkrak Kinerja Individu, Mendorong Kinerja Pelindo</p> <p>Bab 7. <i>Knowledge Management</i>: Membangkitkan Budaya Belajar</p> <p>Bab 9. Manajemen Talenta Pelindo Baru</p> <p>Bab 11. Manajemen Karier</p> <p>Bab 15. Inovasi Sebagai Penggerak Utama Daya Saing</p>

Overview Buku

Berikut adalah topik-topik yang akan dibahas dalam buku ini.

Strategi SDM. Strategi SDM Pelindo dikembangkan untuk mendukung pencapaian tujuan strategi korporasi. Direktorat SDM Pelindo memiliki empat inisiatif yaitu:

- **Kesiapan organisasi (*organization readiness*).** Menyiapkan organisasi, sistem, prosedur, kebijakan, data dan sistem informasi yang andal serta proses bisnis yang efektif dan efisien.
- **Kesiapan talenta (*talent readiness*).** Menyiapkan pekerja yang memiliki kompetensi dan profesionalisme tinggi serta nilai-nilai yang berorientasi pada bisnis.
- **Kesiapan bisnis (*business readiness*).** Meningkatkan keterlibatan (*engagement*) pekerja, koordinasi, kerja sama antar tim, serta kecepatan dan kualitas *services delivery*.
- **Kesiapan data dan informasi (*data and information system readiness*).** Menyiapkan data yang akurat, mutakhir, lengkap dan terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan.

Perencanaan dan Pemenuhan Kebutuhan Tenaga Kerja. Selama proses dan pascamerger, Pelindo mengambil kebijakan *SDM zero growth*. Langkah ini diambil untuk efisiensi. Oleh karena itu, selama 4 tahun, Pelindo tidak mengadakan rekrutmen eksternal untuk pekerja tetap (PKWTT). Semua kebutuhan tenaga kerja dipenuhi dari penataan tenaga kerja yang ada.

Manajemen Pembelajaran dan Pengembangan. Manajemen pembelajaran dan pengembangan berfungsi memastikan Perusahaan memiliki SDM dengan kompetensi dan kapabilitas sesuai dengan tuntutan bisnis saat ini dan mendatang. Secara umum, program pembelajaran mencakup *core business academies*, *supporting business academies*, beasiswa, *apprenticeship*, dan pengembangan kepemimpinan. Standardisasi modul dan optimalisasi pengajar internal juga kerap dilakukan dalam rangka peningkatan kompetensi dan kapabilitas pekerja. PT Pendidikan Maritim dan Logistik Indonesia (PMLI), salah satu anak perusahaan Pelindo, membantu Pengelola SDM dalam menjalankan pembelajaran dan pengembangan pekerja di lingkungan Pelindo Group.

Manajemen Kinerja. Sebelum merger, Pelindo I-IV menggunakan sistem manajemen kinerja yang berbeda-beda dalam hal pengukuran kinerjanya, periode pengukurannya, dan *reward*-nya. Pascamerger, Pelindo mengembangkan sistem manajemen kinerja baru. Kinerja individu diukur secara kuantitatif dan kualitatif. Ukuran kuantitatif berupa *Key Performance Indicators* (KPI), sedangkan ukuran kualitatif berupa perilaku berbasis nilai AKHLAK. Periode pengukurannya juga diseragamkan menjadi setiap triwulan untuk periode *monitoring* kinerja dan setiap tahun untuk periode evaluasi kinerja. Penghargaan kinerja individu diberikan satu tahun sekali dalam bentuk bonus.

Integrasi Sistem Kelas Jabatan. Pemeringkatan jabatan merupakan bagian penting dalam merancang struktur organisasi perusahaan. Pemeringkatan jabatan melibatkan penciptaan berbagai tingkat jabatan yang membantu perusahaan mengembangkan tugas-tugas pekerja tertentu dan menjadi dasar remunerasi dan manajemen talenta. Sebelum merger Pelindo I-IV memiliki kelas jabatan yang berbeda-beda. Pelindo I memiliki kelas jabatan 1 sampai 20, Pelindo II 1 sampai dengan 16, Pelindo III 1 sampai dengan 18, dan Pelindo IV 1 sampai dengan 20. Setelah merger, Pelindo membangun sistem *grading* baru yang disebut dengan Pelindo *Reference Level*. Pelindo *Reference Level* ini menstandarkan tingkatan KJ berdasarkan pada aspek kompleksitas jabatan, dengan kelas jabatan 6 sampai dengan 23.



Gambar 16. Kelas Jabatan Pelindo I-IV.

Manajemen Remunerasi. Dalam merger, remunerasi merupakan isu yang paling menarik. Umumnya, pekerja khawatir kompensasi berkurang atau mandek akibat merger. Sebelum merger Pelindo I-IV menerapkan sistem remunerasi yang berbeda-beda, baik kompensasi maupun tunjangan. Setelah merger Pelindo menyederhanakan dan menyeragamkan komponen kompensasi dan tunjangan.

Persoalannya adalah terdapat perbedaan kompensasi yang cukup besar di antara Pelindo I-IV. Besaran kompensasi sangat tergantung pada ukuran bisnis Pelindo I-IV. Pascamerger Pelindo melakukan harmonisasi remunerasi. Harmonisasi yang diharapkan pada tahun 2027 remunerasi pekerja seluruh Pelindo sudah setara.

Manajemen Talenta. Manajemen talenta merupakan upaya untuk mendapatkan dan mempertahankan orang terbaik dalam mencapai keunggulan dan kelangsungan bisnis. Pada masa pramerger, Pelindo I-IV memiliki pengelolaan manajemen talenta berdasarkan kondisi Perusahaannya masing-masing. Sesudah merger Pelindo membangun sistem manajemen talenta yang baru. Sistem baru ini kurang lebih sama dengan yang diterapkan di Pelindo I-IV. Pelindo menjaring talenta melalui proses rekrutmen dan seleksi. Talenta yang terjaring kemudian dipetakan menggunakan alat *Nine Box Grid*. Mereka yang masuk ke kategori *top talent* dan *promotable talent* akan dimasukkan ke *talent pool*.

Keberadaan *talent pool* sangat penting untuk suksesi posisi vital. Ketika ada posisi strategis yang kosong, sudah tersedia talenta yang mengisi. Pelindo memiliki dua *talent pool*, yaitu talenta untuk internal dan klaster BUMN.

Manajemen Karier. Pascamerger, Pelindo membangun sistem manajemen karier baru yang lebih luas dan terintegrasi di seluruh wilayah Pelindo. Kini, sistem manajemen karier memungkinkan lintas jalur karier antarwilayah, membuka peluang yang lebih besar bagi pekerja untuk berkarier di berbagai unit atau lokasi di seluruh Indonesia. Pelindo menerapkan dua jalur karier utama, yaitu jalur fungsional dan struktural. Jalur struktural terbuka bagi posisi-posisi dengan tanggung jawab kepemimpinan, disesuaikan dengan struktur organisasi yang telah ditetapkan. Setiap posisi pada jalur ini memiliki jenjang karier yang mempertimbangkan tingkat dan tanggung jawab, dengan fleksibilitas yang lebih besar bagi pekerja untuk berpindah antarwilayah.

Sementara itu, jalur fungsional berfokus pada keahlian dan kompetensi individu dalam bidang tertentu. Karier pada jalur ini ditentukan oleh tingkat keahlian profesional dan penguasaan teknis yang relevan, bukan semata oleh hierarki jabatan. Dengan demikian, pekerja di jalur fungsional memiliki kesempatan untuk terus mengembangkan keahlian mereka dan naik jenjang karier berdasarkan peningkatan kompetensi, bukan hanya posisi struktural.

Hubungan Industrial. Hubungan Industrial mengacu pada interaksi antara pengusaha (manajemen) dan para Pekerja (Serikat Pekerja) mengenai hak-hak dan kewajiban masing-masing pihak. Kesepakatan antara manajemen dan serikat pekerja tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Pramerger Pelindo I-IV memiliki serikat pekerja dan PKB masing-masing. Melalui dialog dengan manajemen, empat serikat pekerja tersebut bersepakat untuk bergabung menjadi satu. Serikat pekerja gabungan tersebut bernama Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia Bersatu. Dalam perkembangannya juga terbentuk serikat pekerja lainnya, yaitu Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia.

Ketika satu perusahaan memiliki lebih dari satu serikat pekerja akan muncul isu, siapa yang akan mewakili perundingan dengan manajemen untuk merumuskan PKB. Beruntung persoalan ini dapat diatasi oleh serikat pekerja di Pelindo. Dalam perundingan dengan manajemen Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia diwakili oleh Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia Bersatu. Melalui proses konsultasi dan komunikasi yang intens akhirnya manajemen dan serikat pekerja menyepakati PKB baru.

Selain mengupas integrasi sistem SDM, buku ini juga menangkap beberapa terobosan pascamerger dalam fungsi SDM, yaitu pengembangan *knowledge management*, inovasi SDM, dan program kesejahteraan pekerja. Mari kita lihat sekilas program terobosan tersebut.

Knowledge Management. Pascamerger *knowledge management* menjadi suatu hal strategis yang perlu dikelola dengan optimal karena pengetahuan dan para ahli yang tersebar memerlukan pengelolaan yang terstandar di seluruh unit Pelindo Group. Manfaat dari *knowledge management* yang dikelola dengan efektif adalah untuk mengurangi kesalahan berulang di Perusahaan, meningkatkan kapabilitas pekerja melalui *social learning Community of Practice* (CoP), menumbuhkan budaya berbagi pengetahuan, pengelolaan *Subject Matter Expert* (SME), serta mendorong perbaikan berkelanjutan melalui inovasi.

Inovasi SDM. Inovasi SDM adalah penerapan ide, metode, dan teknologi baru untuk memenuhi kebutuhan organisasi dan tenaga kerjanya yang terus berkembang. Pelindo mengembangkan inovasi SDM yang fokus pada pemanfaatan teknologi digital. Terdapat tiga inovasi teknologi SDM di Pelindo yaitu:

- **Shared Service Center (SSC) bidang SDM**, yaitu sistem pengadaan dan layanan SDM berbasis digital.
- **Portaverse**, yaitu sistem pembelajaran, pengelolaan kinerja, manajemen talenta, *knowledge management*, sistem inovasi, dan pengelolaan budaya.
- **MyPelindo**, adalah aplikasi layanan umum SDM yang di antaranya presensi *online/mobile*, monitoring surat dinas, monitoring perjalanan dinas, hingga *voucher* makan siang.

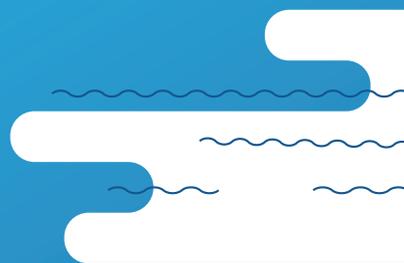
Employee Well-being. *Employee Well-being* pekerja adalah keadaan pekerja yang sehat, aman, nyaman, dan bahagia. *Employee Well-being* berdampak pada peningkatan *engagement*, produktivitas, dan kinerja perusahaan, termasuk unit kerja dan individu.

Program *Employee Well-being* adalah program kesejahteraan secara menyeluruh yang terutama meliputi aspek fisik, aspek mental, aspek sosial, dan aspek finansial. Program *Employee Well-being* Pelindo mencakup:

- **Aspek fisik** mencakup berbagai inisiatif untuk menjaga kesehatan tubuh, seperti program olahraga rutin, pemeriksaan kesehatan berkala (*medical check-up*), serta dorongan untuk mengadopsi pola makan sehat.
- **Aspek mental** meliputi pengelolaan beban kerja yang seimbang guna mencegah *burnout*, serta penyediaan fasilitas dan dukungan untuk kegiatan ibadah keagamaan yang membantu menjaga kesejahteraan psikologis para pekerja.
- **Aspek sosial**, mencakup pembentukan komunitas hobi, kegiatan *employee gathering*, serta *family gathering* yang bertujuan untuk memperkuat hubungan antarpekerja dan keluarga, serta membangun rasa kebersamaan di lingkungan kerja.
- **Aspek finansial**, mencakup pelatihan pengelolaan keuangan pribadi, termasuk keterampilan dalam manajemen keuangan yang membantu pekerja untuk lebih bijak dalam mengelola pinjaman dan aset keuangan.

Semua topik itu akan dibahas secara mendalam dan mendetail dalam setiap bab dalam buku ini. Di awal bab akan disajikan terlebih dahulu teorinya lalu setelahnya bagaimana pelaksanaannya atau praktiknya pada masa pramerger dan pascamerger.

Arsitektur *Human Capital* BUMN



Urgensi Pemutakhiran

Mengenal Lebih Dalam Arsitektur *Human Capital* BUMN 2024



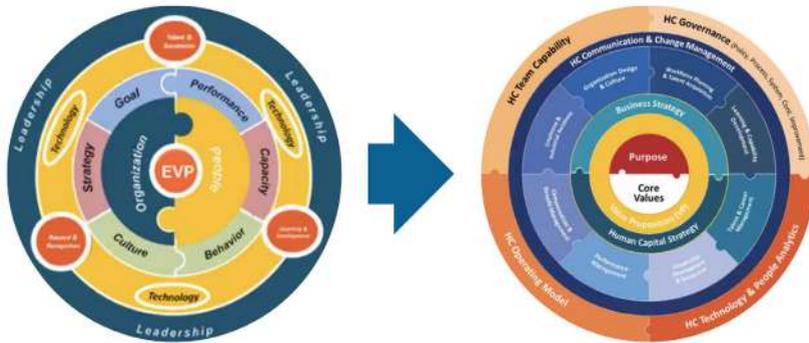


Arsitektur *Human Capital* BUMN

Sebagai Badan Usaha Milik Negara, pengelolaan SDM Pelindo didasarkan pada *Human Capital Architecture* BUMN. Apa yang dimaksud arsitektur *human capital* BUMN dan bagaimana Pelindo menerapkannya?

Arsitektur *human capital* adalah keseluruhan struktur dan desain sistem sumber daya manusia organisasi. Arsitektur ini mencakup kebijakan, proses, dan sistem yang digunakan perusahaan untuk mengelola sumber daya manusianya. Arsitektur ini secara umum dibangun dari komponen-komponen fungsi SDM, seperti perekrutan, penerimaan pekerja, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, kompensasi dan tunjangan, budaya perusahaan, serta hubungan industrial. Namun, arsitektur *human capital* juga mempertimbangkan elemen-elemen unik dan berharga dari modal manusia perusahaan, yang dialokasikan dan dikelola sedemikian rupa sehingga memaksimalkan nilai dan sejalan dengan tujuan strategis.

Pada tahun 2020, Kementerian BUMN telah menetapkan *Human Capital Architecture* BUMN (HCA BUMN) yang menjadi acuan pengelolaan SDM seluruh Badan Usaha Milik Negara. Bangunan pengelolaan SDM tersebut menggunakan pendekatan EVP (*Employee Value Proposition*), disebabkan tuntutan perubahan lingkungan bisnis, pada tahun 2024 Kementerian BUMN memperbarui model tersebut dengan dengan pendekatan *Purposes-Core Values*.



Gambar 1. Perubahan Human Capital Architecture BUMN.

Sebelum mencermati HCA BUMN 2024, kita tengok sekilas HCA BUMN yang lama. Inti dari HCA BUMN 2020 adalah *employee value proposition* (EVP), yaitu nilai yang ditawarkan oleh organisasi kepada pekerja (*people*) dan yang ditawarkan pekerja kepada organisasi. Dalam gambar arsitektur tersebut, proposisi organisasi berada pada sisi sebelah kiri, sedangkan proposisi nilai pekerja berada pada sisi kanan. Proposisi nilai organisasi terdiri dari budaya, strategi, dan tujuan, sedangkan proposisi nilai pekerja terdiri dari perilaku, kapasitas, dan kinerja.

Mari kita lihat sekilas masing-masing proposisi nilai tersebut. Organisasi bertugas membangun budaya kerja yang produktif. Kementerian BUMN telah menetapkan budaya perusahaan seluruh BUMN berbasis nilai-nilai inti

AKHLAK. Strategi diselaraskan dengan cara mencapai visi dan misi masing-masing BUMN. Tujuan organisasi adalah visi dan misi organisasi tersebut. Kementerian BUMN telah menetapkan koridor umum misi BUMN, yaitu *value creation* dan *development agent*. Sebagai *value creator*, BUMN bertugas menjaga pertumbuhan bisnisnya secara berkelanjutan. Sedangkan sebagai agen pembangunan BUMN berperan aktif dalam mendorong kesejahteraan masyarakat Indonesia.

Dari sisi pekerja, pekerja diharapkan memiliki perilaku sesuai dengan nilai-nilai AKHLAK. Mereka juga dituntut memiliki kompetensi dan kapabilitas yang unggul dalam menjalankan perannya. Terakhir, pekerja harus mampu menunjukkan kinerja yang unggul.

Baik perusahaan maupun pekerja dapat mewujudkan proposisi nilai organisasi dengan memanfaatkan teknologi sebagai *enabler*. Akhirnya, efektivitas arsitektur modal insani ini ditentukan oleh kepemimpinan yang efektif.

Urgensi Pemutakhiran

Timbul pertanyaan mengapa HCA BUMN 2020 dengan pendekatan *Employee Value Proposition* perlu diperbarui? Setidaknya ada tiga alasan, yaitu tantangan perubahan lingkungan bisnis dan pengelolaan SDM, peran dan mandat BUMN, serta agenda transformasi BUMN.

Tantangan Perubahan

Seperti ungkapan ‘tidak ada sesuatu yang tetap, kecuali perubahan itu sendiri’, demikianlah kondisi pengelolaan SDM BUMN. Memasuki tahun 2024, pengelolaan SDM perusahaan, termasuk Badan Usaha Milik Negara, menghadapi sejumlah tren dan tantangan baru. Oleh karena itu, HCA BUMN yang dirancang tahun 2020 perlu dimutakhirkan.

Terdapat 8 tren dan tantangan manajemen *human capital* secara global sebagai berikut:

- **Human Sustainability (Keberlanjutan Manusia)**

Keberlanjutan manusia menekankan bagaimana organisasi memiliki tanggung jawab untuk mendukung pekerja agar mereka merasa lebih sehat, lebih sejahtera, serta memiliki keterampilan dan daya saing yang lebih kuat di dunia kerja. Lebih jauh, konsep ini juga mengedepankan kemajuan menuju kesetaraan, yang berarti setiap pekerja harus diperlakukan secara adil dan memiliki akses yang sama untuk berkembang.

Dengan mengintegrasikan keberlanjutan manusia, organisasi dapat meningkatkan loyalitas dan kinerja pekerja, menciptakan tempat kerja yang lebih inklusif, dan pada akhirnya, memperkuat keberlanjutan jangka panjang organisasi itu sendiri.

- **Beyond Productivity (Melampaui Produktivitas)**

Sekarang ada tren perusahaan bersama pekerja menciptakan ukuran dan data kinerja *real time* yang dapat mendongkrak kinerja individu pekerja dan perusahaan keseluruhan.

- **Transparency Paradox (Paradoks Transparansi)**

Teknologi baru dapat menciptakan transparansi hampir semua aspek dalam organisasi. Namun, penggunaan data yang transparan ini memerlukan tanggung jawab yang lebih besar mengenai aspek-aspek kerahasiaan. Penggunaan data secara efektif memerlukan pemahaman terhadap hubungan antara transparansi dan kepercayaan.

- **Imagination Deficit (Defisit Imajinasi)**

AI dan teknologi terkait memang telah menciptakan terobosan-terobosan yang melampaui kemampuan teknologi sebelumnya, tetapi teknologi ini ternyata juga menghambat perkembangan aspek manusiawi SDM. Oleh karena itu, organisasi harus mampu mengembangkan kapabilitas, seperti empati dan rasa ingin tahu yang dibutuhkan untuk mengembangkan imajinasi SDM.

- **Digital Playground (Arena Digital)**

Kemajuan teknologi memungkinkan pekerja untuk membangun kepercayaan diri, mempelajari keterampilan baru, dan melakukan eksperimen secara aman. Organisasi harus memanfaatkan kemajuan teknologi ini untuk meningkatkan kapabilitas pembelajaran SDM.

- **Workplace Microcultures (Mikrobudaya di Tempat Kerja)**

Saat ini organisasi bukan hanya membangun budaya perusahaan yang kuat, melainkan juga mengembangkan subkultur yang efektif. Organisasi harus dapat menumbuhkan budaya mikro yang diramu dari kebutuhan tim unit tertentu dengan tetap menyelarasukannya dengan nilai-nilai perusahaan secara keseluruhan. Budaya mikro memungkinkan perusahaan beradaptasi dengan kebutuhan unik lokasi atau fungsi tertentu.

- **Boundaryless HR (SDM Tanpa Batas)**

Saat ini fungsi SDM bukan hanya menjadi urusan profesional SDM semata. Dalam praktik, fungsi SDM telah terintegrasi dengan fungsi-fungsi lain, seperti komersial, keuangan, operasi dan strategi. Karena lebih terintegrasi, profesional SDM perlu menyerahkan sebagian 'kepemilikan' wewenangnya kepada profesional lain.

- **Leadership (Kepemimpinan)**

Profesional SDM dan pekerja harus memosisikan dirinya sebagai *business partner* perusahaan. Tujuan dan strategi SDM harus mendukung pencapaian prioritas bisnis.

Peran dan Mandat BUMN

Sesuai dengan ketentuan undang-undang, BUMN memiliki dua peran, yaitu sebagai pencipta nilai dan agen pembangunan. Sebagai pencipta nilai, BUMN dituntut untuk menghasilkan keuntungan finansial dan terus tumbuh secara berkelanjutan. Dengan pertumbuhan secara berkelanjutan, BUMN ikut berkontribusi pada pendapatan negara melalui dividen. Sebagai agen pembangunan, BUMN dituntut untuk berkontribusi pada peningkatan kesejahteraan masyarakat Indonesia dan pelopor atau perintis pembangunan. BUMN menyeimbangkan dua peran utama ini, yaitu mencari laba finansial dan menyejahterakan masyarakat.

Peran BUMN ini dirinci menjadi lima butir yaitu:

- Berkontribusi pada pembangunan ekonomi nasional umumnya dan pendapatan negara pada khususnya.
- Kontribusi keuangan dengan cara mencari laba.
- Pemenuhan kebutuhan masyarakat. BUMN memberi manfaat kepada masyarakat umum dengan cara menyediakan barang dan jasa berkualitas tinggi untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat.
- Keunggulan nasional. BUMN menjadi pelopor aktivitas bisnis yang tidak dijalankan oleh sektor swasta.
- Ekonomi masyarakat. BUMN berpartisipasi dalam membimbing dan membantu pengusaha lemah, koperasi, dan masyarakat.



Gambar 2. Perubahan Human Capital Architecture BUMN.

Prioritas Transformasi BUMN

Dalam satu dasawarsa ke depan, Kementerian BUMN berencana mempercepat transformasi BUMN. Terdapat 5 prioritas transformasi yang dilaksanakan dengan nilai AKHLAK sebagai fondasi BUMN untuk pertumbuhan kinerja berkelanjutan dan pelayanan yang semakin baik. Kelima prioritas transformasi tersebut adalah:

1. Kepemimpinan berkelanjutan
2. Kepemimpinan teknologi dan investasi
3. Pengembangan talenta
4. Peningkatan investasi
5. Nilai ekonomi dan sosial untuk Indonesia.

Prioritas transformasi di atas sejalan dengan misi BUMN yang meliputi:

1. Pelopor ekonomi hijau
2. Pemimpin inklusi sosial
3. Inovator teknologi digital
4. Pendukung infrastruktur berkelas dunia
5. Membangun ekonomi dan sosial untuk Indonesia.

Prioritas dan misi tersebut disajikan secara visual seperti gambar di bawah ini:

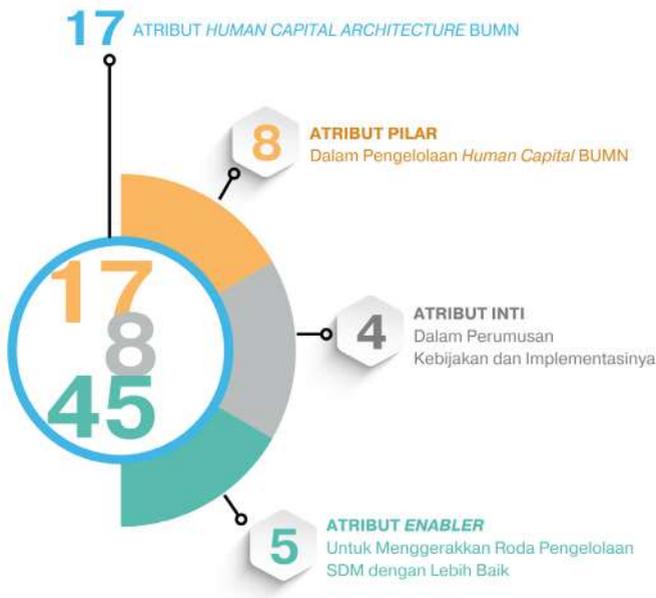


Gambar 3. Prioritas Transformasi BUMN

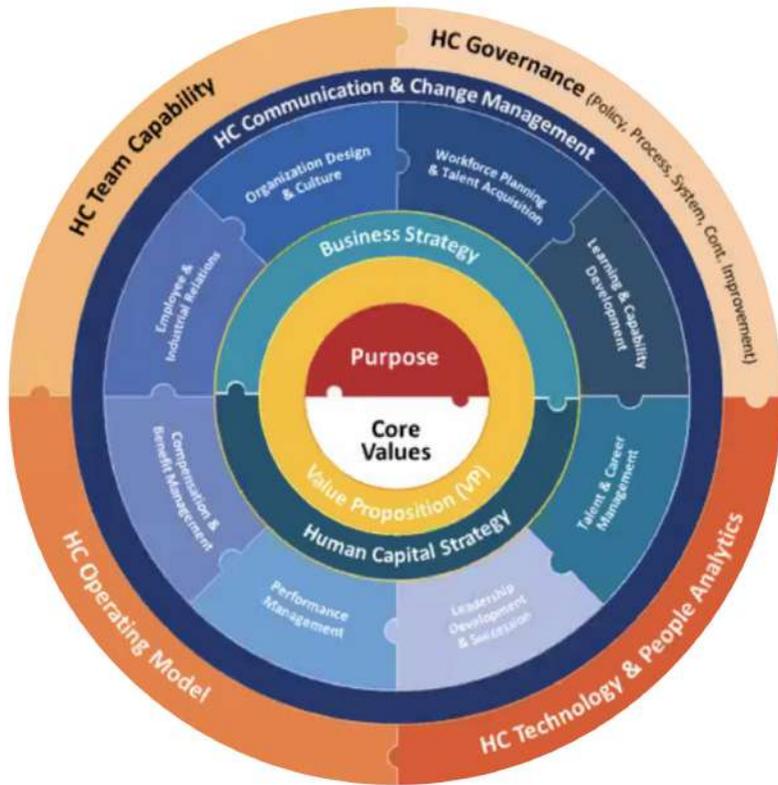
Mengenal Lebih Dalam Arsitektur *Human Capital* BUMN 2024

HCA BUMN yang baru terdiri dari tiga komponen utama, yaitu inti, pilar, dan *enabler* yang masing-masing memiliki sejumlah atribut. Model HCA BUMN 2024 memang dirancang dengan kental warna nasionalismenya. Model ini memiliki 17 atribut (melambangkan tanggal 17), yang terdiri dari 8 atribut pilar (melambangkan bulan 8), 4 atribut inti dan 5 atribut *enabler* (melambangkan tahun 45). Secara keseluruhan atribut HCA BUMN menggambarkan angka 17-8-45 atau 17 Agustus 1945.

Model HCA BUMN 2024 secara menyeluruh dapat dilihat pada Visual Gambar 4.



Gambar 4. Atribut Human Capital Architecture BUMN.



Gambar 5. Human Capital Architecture BUMN.

Selanjutnya, kita akan melihat lebih dalam masing-masing komponen ini, dimulai dari Komponen Inti, diikuti oleh Komponen Pilar, dan *Enabler*, serta atribut-atribut pendukung yang memperkuat arsitektur *Human Capital* ini.

Komponen Inti

Komponen inti HCA BUMN mengandung 4 atribut, yaitu tujuan, nilai-nilai inti, proposisi nilai, dan strategi.

- **Tujuan** merupakan alasan fundamental keberadaan suatu perusahaan. Tujuan tercermin dalam visi dan misi perusahaan. Tujuan ini menjadi acuan dalam pengelolaan *human capital* perusahaan.

Pelindo menetapkan tujuan organisasi berdasarkan visi untuk “menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia”. Visi ini mencerminkan aspirasi Pelindo untuk menjadi pemain utama di industri maritim global dengan sistem yang terintegrasi dan efisien.

Misi Pelindo, “mewujudkan jaringan ekosistem maritim Nasional melalui peningkatan konektivitas jaringan dan integrasi pelayanan guna mendukung pertumbuhan ekonomi Indonesia”, menggambarkan langkah nyata yang diambil untuk mencapai visi tersebut. Misi ini berfokus pada penguatan konektivitas dan integrasi layanan maritim di seluruh Indonesia.

Tujuan organisasi Pelindo, yang didasarkan pada visi dan misi ini, berfungsi sebagai panduan dalam pengelolaan sumber daya manusia, memastikan pengembangan kompetensi yang mendukung pencapaian visi jangka panjang perusahaan.

- **Nilai-nilai** adalah keyakinan yang menjadi dasar perilaku pekerja di perusahaan. Nilai-nilai inti BUMN adalah AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif). Nilai-nilai ini menjadi pedoman bagi seluruh insan Pelindo dalam berperilaku sehari-hari, mulai dari cara berinteraksi, berkomunikasi, bekerja sama, hingga dalam pengambilan keputusan. Nilai-nilai AKHLAK juga menjadi acuan utama dalam pengelolaan *human capital* di Pelindo.

- **Proposisi nilai** adalah keunggulan dan keunikan perusahaan dibanding pesaing yang ditawarkan kepada pekerja saat ini maupun calon pekerja dan pemangku kepentingan lain. Dalam konteks *human capital*, proposisi nilai diwujudkan dalam bentuk *employee value proposition* maupun *employer value proposition*. *Employee value proposition* adalah nilai yang ditawarkan pekerja kepada perusahaan sedangkan *employer value proposition* adalah nilai manfaat yang ditawarkan perusahaan kepada pekerja.

Sebagai bagian dari BUMN, proposisi nilai di Pelindo adalah *Learn*, *Grow*, dan *Contribute*.

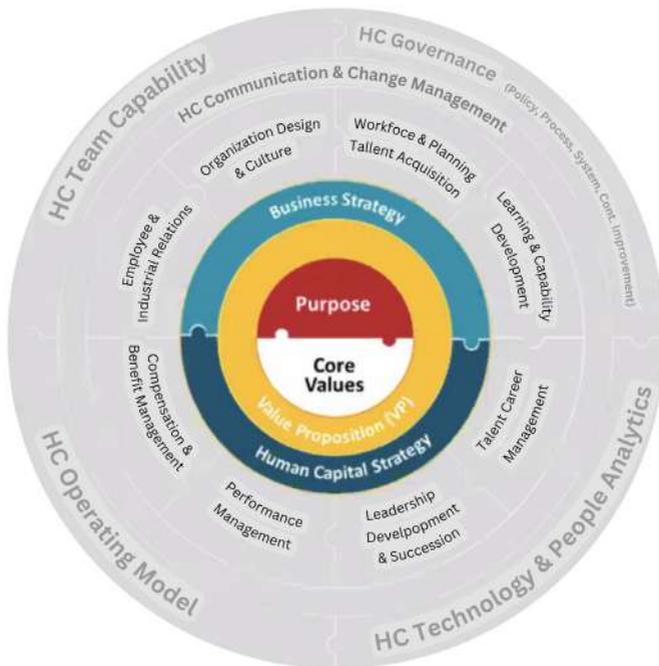
- *Learn* berarti pekerja Pelindo mempunyai kemauan belajar dan membantu orang lain untuk belajar untuk meningkatkan kapabilitas.
 - *Grow* berarti pekerja Pelindo memiliki semangat untuk tumbuh dan membantu orang lain untuk berkembang. Pertumbuhan yang dimaksud bersifat menyeluruh baik secara personal, karier maupun profesional.
 - *Contribute* bermakna pekerja Pelindo bersama-sama memberikan kontribusi dan berperan aktif dalam memajukan dan menyejahterakan perusahaan.
- **Strategi bisnis** adalah cara perusahaan untuk mewujudkan visi dan misinya. Strategi ini menjadi acuan strategi *human capital*. Strategi *human capital* diterjemahkan inisiatif strategis berikut *roadmap* pelaksanaannya.

Pelindo mengembangkan strategi bisnis dengan fokus pada empat pilar utama, yaitu transformasi pelabuhan kelas dunia, penguatan ekosistem logistik, efisiensi *supply chain* maritim, dan peningkatan nilai perusahaan. Untuk mendukung pilar-pilar tersebut, strategi *human capital* berperan penting sebagai *enabler* (pendukung) dalam memastikan kesiapan organisasi dan SDM. Dalam pendekatannya, inisiatif strategis Perusahaan yang bersifat *enabler* diselaraskan dengan enam prioritas strategis utama yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN (KBUMN), diantaranya:

- Restrukturisasi organisasi: Menyelaraskan desain organisasi pascamerger agar lebih efektif dan efisien.
- Pengembangan fungsi *shared services*: Memusatkan layanan pendukung untuk meningkatkan efisiensi operasi.

- Program L&D terintegrasi: Pengembangan talenta melalui pelatihan yang terintegrasi dengan tujuan bisnis.
- Sentralisasi *knowledge management* kepelabuhanan: Memastikan pengelolaan pengetahuan di seluruh unit kerja terintegrasi dan optimal.
- KPI terintegrasi: Mengukur kinerja pekerja melalui *performance management* yang diselaraskan dengan tujuan bisnis.
- Internalisasi budaya perusahaan: Memastikan *culture* dan *change management* berjalan efektif pascamerger.

Keterkaitan dengan visi dan misi Pelindo terletak pada tujuan semua inisiatif ini untuk mendukung pencapaian visi menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia. Strategi *human capital* tidak hanya fokus pada pengembangan SDM, tetapi juga pada perubahan budaya dan pengelolaan pengetahuan untuk mendukung efisiensi dan transformasi bisnis secara menyeluruh.



Gambar 6. Komponen Inti Human Capital Architecture BUMN.

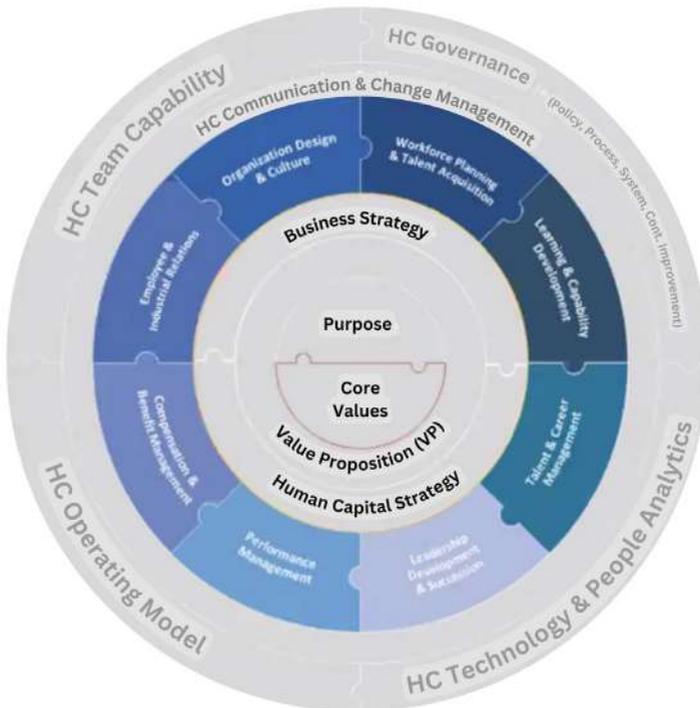
Komponen Pilar

Pilar HCA BUMN terdiri dari 8 atribut, yaitu desain organisasi dan budaya, perencanaan tenaga kerja dan akuisisi talenta, pembelajaran dan pengembangan kapabilitas, manajemen talenta & karier, Pengembangan kepemimpinan & suksesi, manajemen kinerja, manajemen kompensasi & benefit, serta hubungan pekerja dan hubungan industrial.

- **Desain organisasi & budaya.** Proses sistematis untuk mengatur struktur, peran, tanggung jawab di BUMN, serta perangkat strategis untuk mendorong budaya unggul.
- **Perencanaan tenaga kerja & akuisisi talenta.** Perencanaan tenaga kerja adalah perencanaan strategis untuk mengidentifikasi dan mengantisipasi kebutuhan tenaga kerja perusahaan dan rencana pemenuhannya. Akuisisi talenta merupakan sistem akuisisi talenta, baik secara internal maupun eksternal, untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja.
- **Pembelajaran dan pengembangan kapabilitas.** Sistem untuk membangun ekosistem pembelajaran dan pengembangan pekerja secara berkelanjutan yang dirancang secara sistematis untuk membangun kompetensi dan keterampilan.
- **Manajemen talenta & karier.** Sistem manajemen talenta merupakan proses strategis untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan mempertahankan pekerja. Sistem ini juga dikembangkan sebagai bagian dari pengelolaan karier pekerja.
- **Pengembangan kepemimpinan & suksesi.** Pengembangan kepemimpinan dan suksesi merupakan sistem untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pekerja secara berjenjang dan berkelanjutan. Pengembangan tersebut dirancang secara berjenjang mulai dari pekerja lini pertama hingga direksi. Pengembangan ini juga merupakan bagian untuk menyiapkan suksesi pemimpin dari lini pertama hingga puncak.
- **Manajemen kinerja.** Sistem manajemen kinerja merupakan sistem pengelolaan kinerja individu dan organisasi, melewati siklus 4 tahap yaitu perencanaan kinerja, pemantauan kinerja, penilaian kinerja, dan pemberian imbalan kinerja.

- **Manajemen kompensasi & benefit.** Sistem imbal jasa merupakan prinsip dan proses untuk menarik, memotivasi, dan meretensi pekerja. Pemberian imbal jasa selalu mempertimbangkan daya saing pasar tenaga kerja dan kemampuan perusahaan.
- **Hubungan pekerja dan hubungan industrial.** Atribut ini merepresentasikan sistem hubungan industrial yang harmonis mencakup tata tertib dan sanksi yang terstandarisasi dan tegas sesuai dengan ketentuan perusahaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Pilar menggambarkan kegiatan utama *human capital*. Dalam pelaksanaannya setiap pilar memainkan peran penting dalam mendukung transformasi perusahaan pascamerger. Uraian detail setiap pilar tersebut akan dibahas pada bab-bab berikutnya sebagaimana pemetaan yang telah disampaikan sebelumnya.



Gambar 7. Komponen Pilar Human Capital Architecture BUMN.

Komponen *Enabler*

Enabler berfungsi untuk menggerakkan roda pengelolaan SDM dengan lebih baik. Komponen *enabler* terdiri dari 5 atribut, yaitu komunikasi dan manajemen perubahan, model operasional *human capital*, kapabilitas tim *human capital*, tata kelola *human capital*, serta teknologi *human capital*.

- **Komunikasi dan manajemen perubahan *human capital*.**

Sistem komunikasi dibangun untuk memastikan aliran informasi terkait kebijakan dan pengelolaan SDM disampaikan dengan melibatkan seluruh pemangku kepentingan. Sementara sistem manajemen perubahan dikembangkan untuk mendorong dan memastikan perubahan dan transformasi berjalan dengan baik.

- **Model operasional *human capital*.**

Model operasional *human capital* adalah struktur pengelolaan *human capital* yang selaras dengan strategi dan tujuan BUMN sebagai acuan bagi pengelola SDM dalam memberikan pelayanan yang efektif kepada pemangku kepentingan.

- **Kapabilitas tim *human capital*.**

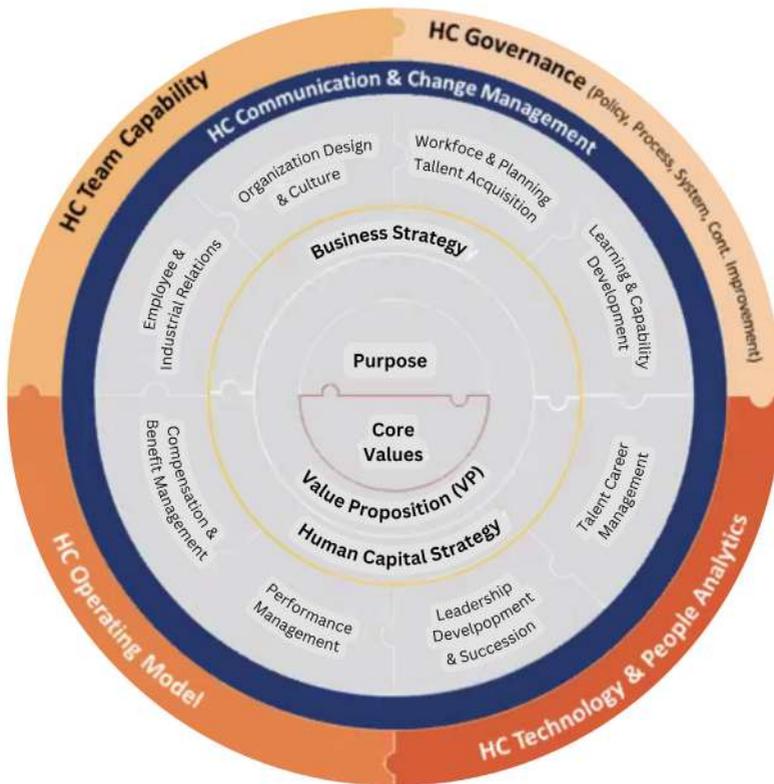
Kapabilitas pengelola SDM menggambarkan profil kapabilitas yang harus dimiliki profesional SDM. Kapabilitas ini merupakan kombinasi perilaku, keterampilan, proses dan pengetahuan untuk menjalankan *Human Capital Architecture* dalam mendukung pencapaian strategi dan tujuan perusahaan.

- **Tata kelola *human capital*.**

Tata kelola *human capital* terdiri dari kebijakan, proses dan sistem yang mendorong terciptanya tata kelola perusahaan yang baik. Termasuk di dalamnya adalah peningkatan berkelanjutan dan inovasi berdasarkan evaluasi terhadap penerapan kebijakan *human capital*.

- Teknologi *human capital* dan *people analytic*.

Sistem ini berkaitan dengan sistem teknologi *human capital* dan *people analytic* berkaitan dengan pengembangan teknologi *human capital* dan pemanfaatan *people analytic* untuk mendukung penyelenggaraan layanan HC yang terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan secara efektif.



Gambar 8. Komponen Enabler Human Capital Architecture BUMN.

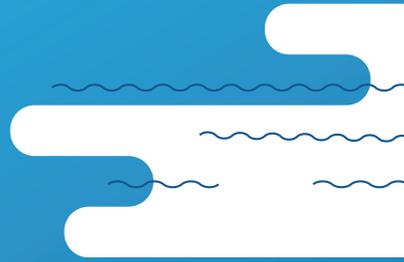
Pengelolaan SDM di Pelindo tidak terjadi secara kebetulan, melainkan dirancang agar selaras dengan model *Human Capital Architecture* (HCA) BUMN. Dalam buku ini, kita akan melihat bagaimana setiap elemen *Human Capital Architecture* diterapkan secara praktis di Pelindo pada bab-bab berikutnya. Ini menunjukkan bahwa manajemen SDM Pelindo telah sesuai dengan kebutuhan bisnis masa depan dan sejalan dengan agenda transformasi BUMN.



Pengelolaan SDM didesain dengan adaptif menyesuaikan kebutuhan bisnis yang juga selaras dengan HCA BUMN. Ini menunjukkan pengelolaan SDM Pelindo telah sesuai dengan tuntutan bisnis masa depan Pelindo dan agenda transformasi BUMN.



Kepemimpinan dalam Integrasi SDM



Menjadi Pemimpin yang Terpercaya dan Berkomitmen

Membangun Visi

Memimpin Melalui *Project Management Office*

Mengelola *Change Management*





Kepemimpinan dalam Integrasi SDM

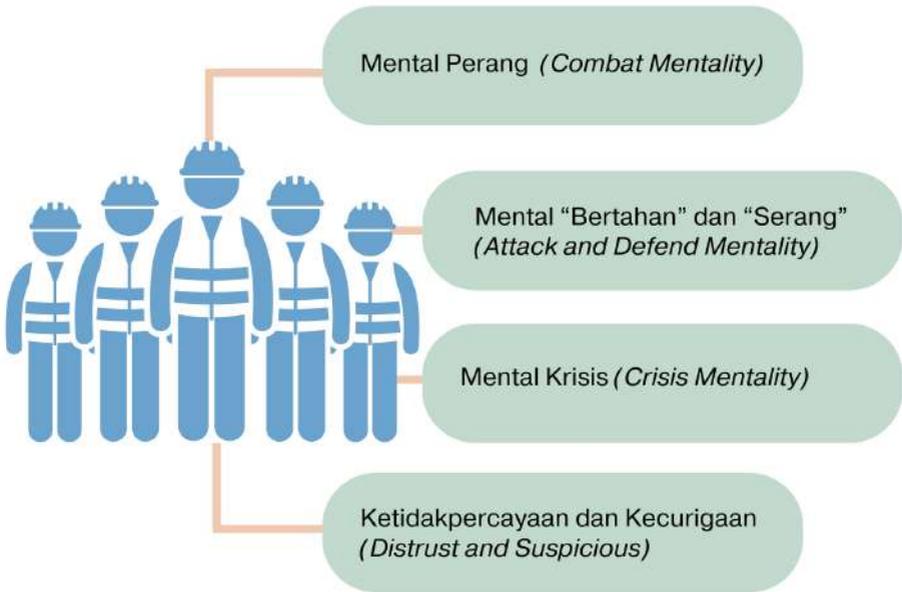
Dalam proses merger yang dinamis, kepemimpinan yang efektif sangat penting dalam mengatasi kompleksitas dan tantangan yang muncul pada pascamerger. Kepemimpinan menentukan arah budaya organisasi, implementasi strategi, dan keterlibatan pekerja, yang menjadikannya faktor penting dalam menentukan keberhasilan proses integrasi. Jocelyn Chao, dalam tulisannya "*Equipping Leaders for Merger Integration Success*" mengemukakan bahwa pemimpin menjalankan tiga perannya dalam integrasi pascamerger: penetapan visi dan strategi yang jelas, *monitoring* dan menjaga akuntabilitas, serta mengelola perubahan yang efektif. Dalam integrasi SDM, pemimpin juga dituntut untuk peka terhadap suasana batin pekerja.

Dalam integrasi SDM pascamerger, pemimpin biasanya berfokus pada dua aspek utama, yaitu budaya dan sistem. Mereka yakin ketika budaya dan sistem dapat berpadu, SDM siap digerakkan untuk mencapai tujuan merger. Namun dalam praktik sering ada satu aspek yang luput dari perhatian pemimpin, yaitu fenomena sindrom merger. Sindrom ini merupakan gejala lumrah pada hampir semua perusahaan yang menjalani akuisisi dan merger.

Sindrom merger adalah reaksi negatif pekerja berupa rasa takut dan rasa saling curiga yang terjadi selama proses merger dan pascamerger. Dampak lanjutannya adalah turunnya kepuasan, motivasi, dan komitmen kerja mereka. Dalam jangka pendek, sindrom merger dapat menghalangi integrasi SDM, dan dalam jangka panjang mengganggu pencapaian tujuan strategis.

Sindrom semacam ini dialami oleh semua perusahaan. Berdasarkan pengamatan, sindrom merger di Pelindo muncul dalam bentuk sebagai berikut:

- **Mental perang (*combat mentality*)**. Pada awal merger, pekerja Pelindo memilah rekan kerjanya dalam dua kelompok, yaitu “kita” dan “mereka”. Pekerja yang berasal dari Pelindo yang sama dengan dirinya dimasukkan ke kelompok “kita” (*in group*), sedangkan pekerja lain dianggap sebagai “mereka” (*out group*). Rasa sebagai satu keluarga besar memang saat itu belum terbentuk.
- **Mental “bertahan” dan “serang” (*attack and defend mentality*)**. Kesenjangan “kita” dan “mereka” diperkuat dengan anggapan bahwa “kita” lebih baik daripada kelompok lain. Rasa dirinya dan kelompoknya superior menjadi bibit permusuhan dengan kelompok *out group*.
- **Mental krisis (*crisis mentality*)**. Di tengah perubahan besar dan ketidakmenentuan, pekerja takut kehilangan kendali atas masa depannya. Mereka takut akan pendapatannya dan kariernya. Kondisi inilah yang melahirkan sikap saling curiga dan tidak percaya.
- **Ketidakpercayaan dan kecurigaan (*distrust and suspicious*)**. Pekerja mencari pesan yang jelas mengenai nasib mereka di masa depan. Tanpa pesan yang tegas menimbulkan kecurigaan dan ketidakpercayaan. Bahkan kalau pemimpin lebih banyak diam, dianggap mereka menyimpan berita buruk. *No news is bad news*.



Gambar 1. Sindrom Pascamerger.

Dalam kondisi semacam itu, pemimpin dituntut untuk memahami sikap batin pekerja dan membangun pola pikir yang lebih produktif. Pemimpin dituntut untuk mengubah sindrom merger menjadi pola pikir pertumbuhan (*growth mindset*) pekerja. Pekerja dengan *growth mindset* berkeyakinan bahwa kesuksesan dapat diperoleh melalui kekuatan belajar secara terus-menerus. Dengan *growth mindset*, mereka siap menjalani tantangan perubahan mengikuti tahapan sebagai berikut:

- **Keinginan untuk belajar.** Dalam fase ini, seorang pekerja sudah menerima perubahan dan mulai berpikir bagaimana memperbaiki dirinya sehingga bisa mengikuti perubahan.
- **Kesuksesan orang lain merupakan inspirasinya.** Di fase ini, pekerja bisa melihat orang lain sebagai *role model*. Pekerja mulai mencari bagaimana dia bisa meraih kesuksesan yang sama dari pengalaman dan kegagalan orang lain.

- **Berusaha.** Pekerja sudah proaktif untuk belajar keterampilan baru dan berusaha sungguh-sungguh untuk benar-benar menguasainya.
- **Siap menerima tantangan.** Di fase ini, pekerja sudah memiliki energi positif untuk siap menghadapi tantangan dan masalah.



Gambar 2. Sikap Positif Pascamerger.

Untuk meredam sindrom merger dan membangun *growth mindset* pekerja, dibutuhkan seorang pemimpin yang terpercaya dan berkomitmen.

Menjadi Pemimpin yang Terpercaya dan Berkomitmen

Ihsanuddin Usman, Direktur SDM dan Umum, menyebutkan dua hal penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, terutama pada saat pelaksanaan merger seperti saat ini.

Pertama, pemimpin yang mampu membangun kepercayaan anggota tim di bawahnya. Ketika sudah ada kepercayaan di antara kedua belah pihak, segala hal menjadi lebih mudah. Jadi, pertama seorang pemimpin harus terlebih dahulu membangunnya dan juga harus tetap memeliharanya. Untuk itu, seorang pemimpin harus tetap komitmen terhadap janjinya dan konsisten antara ucapan dan tindakannya. Ketika hal itu sudah menjadi perilaku, pemimpin akan lebih mudah “mendapatkan hati” anggota tim di bawahnya. Dari awal merger hingga saat ini, para pemimpin di Pelindo terbukti mampu menjaga kepercayaan dari para anggota tim di bawahnya. Komitmen tetap tidak berubah, selalu pro terhadap kesejahteraan pekerja.

Kedua, pemimpin selalu mengambil keputusan yang adil dan tepat. Ketika pemimpin mengambil keputusan yang tepat, para anggota tim di bawahnya akan melihat dan semakin percaya terhadap para pemimpinnya. Namun jika terjadi sebaliknya, ketika seorang pemimpin salah mengambil keputusan yang menyebabkan kerugian perusahaan, kepercayaan yang sudah dibangun akan hilang seketika.

Oleh karena itu, seorang pemimpin harus bisa mengambil keputusan yang tepat dan adil. Masih menurut Ihsanuddin Usman, seorang pemimpin harus terlebih dahulu membuat analisis risiko keputusan sebelum mengambil keputusan yang tepat.

Jocelyn Chao dalam “*Equipping Leaders for Merger Integration Success*”, meringkas peran pemimpin dalam proses merger dan pascamerger, yaitu menetapkan visi dan strategi yang jelas, mengimplementasikan strategi secara rapi, dan menjalankan manajemen perubahan secara efektif. Pada bagian selanjutnya akan dikupas ketiga peran tersebut secara lebih rinci dan penerapannya di Pelindo.

Membangun Visi

Kepemimpinan yang kuat dimulai dengan menetapkan tujuan dan arah strategis bagi entitas yang baru terintegrasi. Para pemimpin harus mengartikulasikan tujuan dan sasaran merger, menyelaraskannya dengan nilai-nilai organisasi dan strategi jangka panjang. Dengan mengomunikasikan tujuan secara menarik, para pemimpin membangkitkan kepercayaan diri dan komitmen di antara pekerja, serta memupuk persatuan dan kejelasan di tengah masa transisi.

Pemimpin harus merumuskan tujuan strategis tersebut secara formal dalam bentuk visi berikut strategi untuk mencapainya. Dalam integrasi SDM pascamerger Pelindo, Direktorat SDM dan Umum menetapkan visinya sebagai berikut:



Menjadi modal dan penggerak utama kinerja operasi, komersial, keuangan, korporasi berlandaskan tata kelola perusahaan yang baik dalam mewujudkan Pelindo menjadi pemimpin ekosistem maritim yang terintegrasi dan berkelas dunia.



Visi tersebut akan dicapai melalui empat strategi berikut ini:

1. *Organization readiness* (kesiapan organisasi)
2. *Talent readiness* (kesiapan talenta)
3. *Culture readiness* (kesiapan budaya)
4. *Data and information system readiness* (kesiapan data dan sistem informasi).

Sasaran strategis Direktorat SDM dan Umum adalah menjadikan perusahaan siap melakukan ekspansi global yang akan dicapai pada tahun 2025. Penjelasan visi dan strategi Direktorat SDM dan Umum dipaparkan secara jelas pada **Bab 4** mengenai **Arah Strategis SDM**.

Penting bagi pemimpin untuk menyampaikan ekspektasi dan sasaran secara jelas dan tegas. Sebagai contoh, Ihsanuddin Usman, Direktur SDM dan Umum memberi target kepada pimpinan di bawahnya secara tegas sebagai berikut:

- **Group Head Strategi SDM**

Berikut adalah fokus yang disasar oleh *Group Head* Strategi SDM pada pascamerger:

- **Pertama, membentuk organisasi yang ramping (*lean*).** Organisasi yang membantu Pelindo untuk mengelola proses transisi dan operasi jangka panjang yang lebih halus setelah merger. Ketika organisasi terbentuk, *Group Head* Strategi SDM harus melakukan perencanaan personel SDM untuk mendukung pertumbuhan bisnis.
- **Kedua, memastikan untuk merealisasikan Rencana Kerja dan Anggaran Perusahaan (RKAP) 2021 dan perencanaan personel SDM yang mendukung pertumbuhan bisnis.** Menyusun RKAP 2021 secara rinci dan akurat serta merealisasikannya secara efektif dan efisien untuk mendukung pencapaian sasaran bisnis.
- **Ketiga, menyelaraskan biaya SDM dengan kemampuan finansial perusahaan.** Dalam implementasi harmonisasi remunerasi, prinsip ini diterapkan dengan baik, yaitu harmonisasi remunerasi dilakukan secara bertahap sesuai dengan *staging* pada *roadmap* strategi SDM.
- **Keempat, meratifikasi kebijakan dari *best practice* Pelindo.** Menginventarisasi, mengevaluasi, dan mengusulkan opsi-opsi sistem pengelolaan SDM terbaik agar harmonisasi kebijakan di lingkungan Pelindo berjalan sesuai dengan strategi yang telah didesain.

- **Group Head Pengelolaan SDM**

- **Pertama, memastikan pekerja mengetahui *job description* serta KPI-nya.** Langkah ini dilakukan melalui pelaksanaan berbagai sosialisasi di antaranya terkait dengan sistem penilaian kinerja, pola karier, dan sebagainya kepada seluruh pekerja, baik dari saat melakukan perencanaan, *monitoring*, hingga evaluasi kerja. Selain itu, Unit Kerja Individu Pelindo juga memberi akses ke aplikasi Portaverse yang berisi video *guidelines*, *performance fact*, dan acuan, seperti kamus KPI, agar semua pekerja lebih memahami tentang KPI.
- **Kedua, memastikan dukungan aspek pengelolaan SDM berjalan efektif selama proses transisi pascamerger.** Untuk menjalankan strategi ini, *Group* Pengelolaan SDM berkolaborasi dengan Tim IT membangun secara bertahap sistem pengelolaan SDM, yang disebut Portaverse. Portaverse adalah sistem pengelolaan SDM dengan enam modul yang terintegrasi, mulai dari modul pembelajaran, talenta dan kinerja, administrasi, budaya, inovasi, dan *knowledge management*.
- **Ketiga, memastikan pengembangan SDM berbasis *employee-centric*.** Tim *Learning and Development* melakukan berbagai jenis program pembelajaran dan pengembangan untuk meningkatkan kompetensi pekerja yang selaras dengan perubahan dalam organisasi.
- **Keempat, memastikan pelaksanaan budaya perusahaan dalam tataran implementasi, tidak hanya sebatas jargon/slogan belaka.** Dalam pelaksanaannya Tim Budaya melakukan berbagai kegiatan yang melibatkan pemimpin dalam kegiatan budaya. Di sini pemimpin bukan hanya sebagai penyebar informasi, tetapi juga sebagai *role model* dari implementasi budaya. Selain itu, Tim Budaya juga melibatkan pekerja sebagai *change champion* hingga *change agent*. Tim Budaya melakukan berbagai kegiatan dengan memberdayakan semua orang sehingga budaya baru terinternalisasi di hati semua pekerja.

- **Group Head Layanan SDM**

Group Head Layanan SDM bertanggung jawab atas hal-hal berikut:

- **Pertama, memastikan bahwa layanan SDM sesuai dengan standar operasional yang telah ditetapkan dan diterapkan secara konsisten.** Untuk itu, *Group* Layanan SDM telah membangun *Shared Service Center*, yang salah satu layanannya adalah memberikan layanan SDM yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.
 - **Kedua, memastikan akomodasi perpindahan pekerja berjalan lancar.** Pascamerger banyak terjadi mobilisasi/perpindahan pekerja karena adanya mutasi sehingga diperlukan dukungan dalam hal penyediaan akomodasi dan layanan umum untuk pekerja tersebut. Tugas dari *Group* Layanan SDM adalah memastikan tersedianya akomodasi untuk mendukung proses bisnis yang sedang terjadi.
 - **Ketiga, menjaga sinergi yang produktif dan konstruktif dengan Serikat Pekerja sebagai mitra strategis dalam menjaga keberhasilan merger.** Hubungan yang baik antara Pelindo dan Serikat Pekerja adalah kunci keberhasilan dari proses merger. Penting untuk bersinergi dengan lembaga representatif pekerja ini sebagai mitra yang menghasilkan kesepakatan-kesepakatan yang pro pada kesejahteraan SDM.
- **Group Head Pengadaan**
 - **Pertama, memastikan proses pengadaan efisien dan tepat waktu.** Ketika pengadaan sudah tersentralisasi di *Shared Service Center*, harus dipastikan bahwa prosesnya bisa berjalan dengan efisien dan sesuai *service level agreement* (SLA) yang telah ditetapkan.
 - **Kedua, memastikan sinergi dalam pengelolaan aturan pengadaan berjalan dengan baik.** Menginventarisasi dan mengevaluasi aturan pengadaan di masing-masing entitas *Group* dan mendorong adanya sinergi yang dapat meningkatkan *value creation* dalam aspek pengadaan.
 - **Ketiga: memastikan pelaksanaan *joint procurement* dapat diterapkan di seluruh *Group* secara bertahap.** *Shared Service Center* bertanggung jawab untuk memperluas layanan ke seluruh entitas Pelindo demi memastikan pengadaan barang dan jasa tersentralisasi di satu tempat agar target *value creation* tercapai.

Memimpin Melalui *Project Management Office*

Setelah menetapkan visi dan strategi yang jelas, pemimpin juga bertanggung jawab dalam implementasi strategi. Dalam melaksanakan implementasi strategi merger dan pascamerger, Perusahaan membentuk Tim Percepatan Peningkatan Sinergi dan Integrasi BUMN Layanan Pelabuhan pada Tahap Persiapan dan Implementasi serta membentuk Komite Eksekutif Implementasi Integrasi Pasca-Penggabungan Pelabuhan melalui mekanisme *Project Management Office*. *Project Management Office* berfungsi untuk mengoordinasikan berbagai tim yang terlibat dalam proses integrasi. *Project Management Office* mengembangkan dan mengelola rencana, kesepakatan, memonitor kemajuan, dan mengomunikasikannya kepada pemangku kepentingan. Tim *Project Management Office* bertugas menciptakan struktur organisasi yang jelas, komite integrasi dan integrasi lintas fungsi dan lintas bagian.

Project Management Office berfungsi sebagai unit yang mengorkestrasikan dan mengoordinasikan semua aktivitas yang diperlukan, memastikan pencapaian target yang telah ditetapkan dalam kajian penggabungan serta memastikan bahwa semuanya selaras dengan tujuan integrasi. Adapun anggota dari *Project Management Office* adalah para pemimpin di dalam suatu perusahaan. Menurut Wrike, *project management office* adalah sebuah tim atau departemen, internal maupun eksternal, yang membuat dan menjaga standar manajemen proyek di satu perusahaan. *Project management office* mencatat status perkembangan dari setiap proyek yang dikerjakan dan memastikan bahwa proyek-proyek tersebut dilakukan sebaik mungkin. Beberapa hal yang menjadi *highlight* dalam *monitoring* Tim PMO adalah Inisiatif Strategis, Program Kerja Strategis Integrasi, dan *Value Creation* berdasarkan Kajian Penggabungan Usaha Pelabuhan yang menjadi Buku Putih Penggabungan Pelindo yang telah ditetapkan sebelumnya.

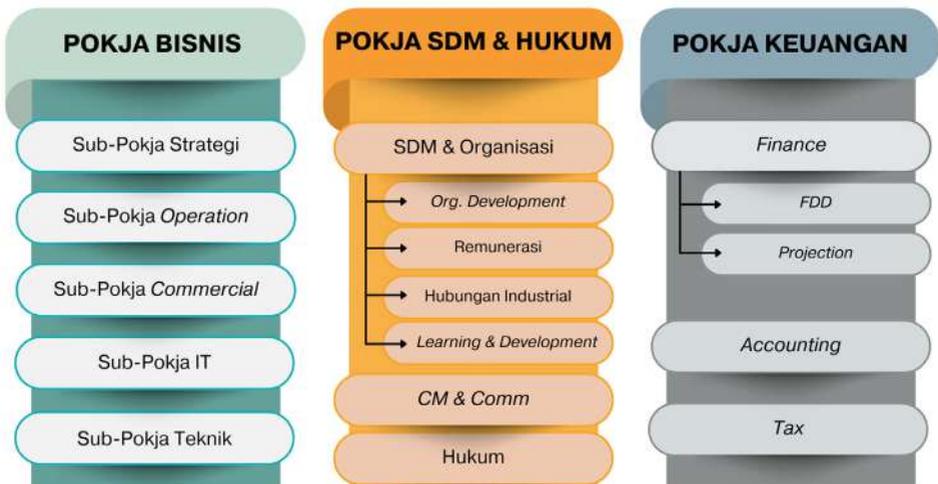
Secara lebih detail fungsi dan tanggung jawab *Project Management Office* integrasi pascamerger adalah sebagai berikut:

- Menetapkan struktur tata kelola untuk mengawasi proses integrasi, memastikan bahwa semua kegiatan selaras dengan tujuan strategis merger.

- Mengembangkan rencana integrasi terperinci, mengoordinasikan upaya di berbagai departemen dan tim untuk memastikan transisi yang lancar.
- Mengidentifikasi potensi risiko dan mengembangkan strategi mitigasi untuk mengatasinya, meminimalkan gangguan pada operasi bisnis
- Mengembangkan komunikasi yang efektif sangat penting selama merger.
- Melacak dan mengukur pencapaian sinergi, memastikan bahwa manfaat yang diharapkan dari merger direalisasikan.
- Mengelola perubahan budaya dan organisasi yang datang dengan merger, membantu pekerja beradaptasi dengan proses dan sistem baru.

Kelompok Kerja (Pokja)

Project Management Office mengelola tim-tim yang fokus pada bidang integrasi. Pada awal merger, Pelindo membentuk *Project Management Office* yang mengelola tiga Kelompok Kerja (Pokja), yaitu Bisnis, SDM dan Hukum, serta Keuangan.



Gambar 3. Struktur Organisasi Pokja.

Pokja Bisnis terdiri dari Subpokja Strategi, *Operation*, *Commercial*, Teknologi Informasi, dan Teknik. Pokja SDM & Hukum terdiri dari Subpokja SDM dan Organisasi, *Change Management and Communication*, serta Hukum. Subpokja SDM & Organisasi dibagi ke dalam beberapa sub, yaitu *Organization Development*, Remunerasi, Hubungan Industrial, dan *Learning and Development*. Pokja Keuangan terdiri dari Subpokja *Finance*, *Accounting*, dan *Tax*.

Project Management Office ini dipimpin oleh Wakil Direktur Utama, sedangkan masing-masing Pokja dipimpin oleh Direktur terkait, misalnya Pokja SDM dipimpin oleh Direktur SDM dan Umum. Sementara itu, ketua dan anggota dari Pokja adalah para pejabat yang terkait dengan fungsi Pokja dan Subpokja yang berada di Kantor Pusat.

Dalam pelaksanaannya *individual expert* telah bergabung dalam tim internal Pokja sebagai internal *resource* Pelindo.

Pertama: Pokja dapat memperoleh banyak pelajaran dari *individual expert*. Walaupun proses ini mungkin memakan waktu lebih lama dan rentan terhadap kesalahan, tim memperoleh pemahaman yang lebih mendalam dan berharga dari proses tersebut.

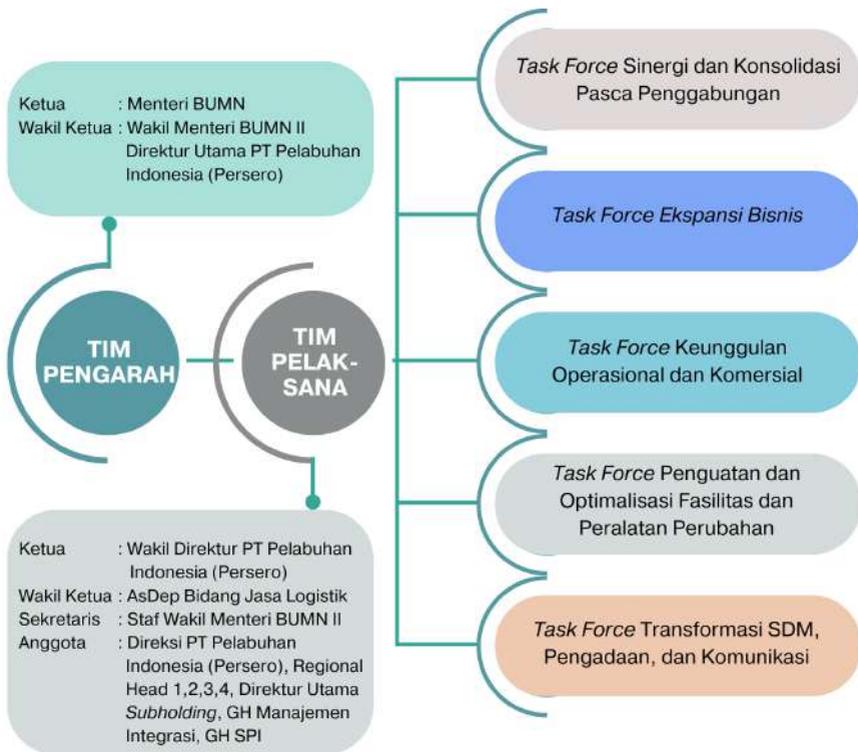
Kedua: Pokja mempunyai rasa kepemilikan yang lebih besar dan kelincahan yang lebih baik melalui proses pembelajaran bersama *individual expert*. Ihsanuddin Usman, Direktur SDM dan Umum, berharap orang-orang yang terlibat dalam Pokja bisa menempati posisi *top management* di Pelindo karena mereka sangat paham dengan situasi pascamerger.

Ketiga: Optimalisasi *individual expert* yang berasal dari pekerja Pelindo sendiri menunjukkan proses pembelajaran dan pematangan dari sisi individu dan organisasi. Dalam pelaksanaannya pelibatan konsultan dibantu oleh tahapan persiapan dan penetapan target *master plan* Kantor Pusat dan *Subholding*.

Subpokja memiliki *scorecard* yang berisi berbagai aktivitas beserta dengan *timeline* dengan kemajuannya. Khusus Pokja SDM satu kali dalam seminggu mengadakan rapat internal. Sementara itu, satu bulan sekali diadakan rapat koordinasi yang akan dihadiri oleh seluruh Pokja. Laporan kemajuan Pokja secara rutin kemudian dilaporkan kepada Ketua Pokja, yaitu Wakil Direktur Pelindo.

Task Force

Dalam pelaksanaannya untuk memastikan fokus keberlanjutan penggabungan, telah dibentuk tata kelola pasca-penggabungan melalui pembentukan *Task Force* yang terdiri dari lima kelompok, yaitu *Task Force* Sinergi dan Konsolidasi Pasca-penggabungan, *Task Force* Ekspansi Bisnis, *Task Force* Keunggulan Operasional dan Komersial, *Task Force* Penguatan dan Optimalisasi Fasilitas dan Peralatan Pelabuhan, dan *Task Force* Transformasi SDM, Pengadaan, dan Komunikasi.



Gambar 4. Struktur Organisasi Task Force.

Task Force Transformasi SDM, Pengadaan, dan Komunikasi terbagi lagi ke dalam lima subtim, yaitu:

- **Restrukturisasi Organisasi dan Optimalisasi Bidang SDM:** bertugas mengurus masalah restrukturisasi organisasi, serah terima operasi, *manpower planning*, hingga rekrutmen.
- **Hubungan Industrial dan Layanan Kepegawaian:** bertugas menginisiasi hingga implementasi Perjanjian Kerja Bersama (PKB), *employee wellbeing*, dan kedisiplinan.
- **Capacity Building and Talent Management:** memiliki empat inisiatif strategis, yang terdiri dari program *learning and development* terintegrasi untuk standarisasi dan peningkatan kualitas SDM, sentralisasi *knowledge management* kepelabuhan, KPI terintegrasi untuk mengukur kinerja, dan internalisasi budaya Pelindo terintegrasi.
- **Shared Service Center dan Pengadaan Terpusat** memiliki dua inisiatif strategis, yaitu pengembangan fungsi *Shared Service Center* dan pengadaan bersama/berpusat.
- **Corporate Branding dan Stakeholder Management** memiliki dua inisiatif strategis, yang terdiri dari penguatan *corporate branding* dan *marketing communication* Pelindo yang terintegrasi.



Gambar 5. Struktur Organisasi Task Force Transformasi SDM, Pengadaan, dan Komunikasi.

Susunan *Task Force* sama dengan Pokja. *Task Force* dipimpin oleh Wakil Direktur Utama sedangkan masing-masing *Task Force* dipimpin oleh *Task Force Leader* yang menjabat sebagai Direktur terkait, misalnya *Task Force* Transformasi SDM, Pengadaan, dan Komunikasi dipimpin oleh Direktur SDM dan Umum. Sementara itu, ketua dan anggota dari *Task Force* adalah para pejabat yang terkait dengan fungsi *Task Force* dan Subtimnya yang berada di Kantor Pusat, *Subholding*, serta Regional terkait masing-masing *Task Force*.

Berdasarkan Pedoman Pengelolaan Internal Pelindo terkait Program Kerja Strategis Integrasi Pelindo, akan dilakukan Pelaporan Program Kerja Strategis Integrasi dan *value creation* secara berkala sekurang-kurangnya selama tiga bulan sekali. Di luar itu, *Task Force* dapat mengadakan rapat tematik jika terjadi isu-isu tertentu yang harus segera dipecahkan. Laporan kemajuan *Task Force* diberikan kepada Ketua *Task Force*, satu kali dalam satu bulan, yaitu Wakil Direktur Utama.



Seorang pemimpin bukan hanya bertugas mengomunikasikan perubahan-perubahan, tetapi harus bisa berperan sebagai *role model*. Para pekerja akan mencontoh suri tauladan dari para pemimpinnya.



Mengelola *Change Management*

Seperti yang telah disebutkan di awal, merger menyebabkan perubahan yang masif pada organisasi. Perubahan tersebut juga menuntut perubahan sikap dan perilaku dari para pekerja Pelindo. Karena jika enggan beradaptasi dengan perubahan, strategi-strategi yang telah ditetapkan akan lebih sulit terimplementasi. Di sinilah peran penting dari seorang pemimpin, harus bisa mengelola manajemen perubahan dengan sangat baik.

Nabeel Rehman dalam “*The Psychology of Resistance to Change: The Antidotal Effect of Organizational Justice, Support and Leader-Member Exchange*” mengatakan bahwa semakin siap pekerja menghadapi perubahan organisasi, semakin mereka percaya pada hasil perubahan yang positif sehingga meningkatkan peluang keberhasilan organisasi.

Untuk itu, Gamacho (2023) menyatakan ada lima hal yang perlu dilakukan oleh Perusahaan untuk mempercepat terjadi perubahan, yaitu:

- Komunikasi yang jelas. Menurut Laporan dari *Harvard Business Review Analytic Services* yang berjudul “*The Impact of Employee Engagement of Performance*” mengatakan 70% pemimpin yang terus mengomunikasikan dan memperbarui informasi mengenai strategi perusahaan kepada pekerjanya dapat mendorong keterlibatan para pekerja di dalam perubahan tersebut. Namun ketika hal tersebut tidak dilakukan, pekerja menjadi merasa tidak bahagia sehingga mereka sulit terlibat dalam perubahan. Jadi, ketika akan memulai suatu perubahan, organisasi harus membuat rencana komunikasi yang menasar semua level pekerja. Perusahaan harus mengomunikasikan hal-hal berikut.
 - Bagaimana perubahan akan memengaruhi pekerja?
 - Mengapa perusahaan perlu melakukan perubahan?
 - Apa untungnya perubahan tersebut bagi pekerja?
- Memberikan program pengembangan. Hal ini penting ketika terjadi perubahan yang menyebabkan pekerja membutuhkan keterampilan atau pengetahuan baru. Organisasi dapat melakukan program pengembangan sehingga para pekerja terlibat dalam proses perubahan tersebut.

- Meminta umpan balik. Perubahan menyebabkan berbagai jenis perasaan negatif, termasuk khawatir, cemas, kurang bisa mengontrol diri, dan merasa tidak pasti masa depannya. Oleh karena itu, penting untuk menanyakan bagaimana perasaan mereka mengenai perubahan tersebut.
- Rekrut *Change Champion*. Menurut laporan dari *Oak Engage*, 30 persen pekerja terbuka untuk menerima penjelasan mengenai perubahan dari atasan atau rekan kerjanya. Orang ini yang disebut dengan *change champion*. Orang-orang ini bisa dipergunakan untuk mengomunikasikan perubahan-perubahan tersebut kepada pekerja lainnya.
- Jangan terburu-buru. Perubahan tidak dapat dilakukan secara instan. Proses perubahan memerlukan waktu serta perencanaan untuk sampai kepada tujuan yang telah ditentukan.

Implementasi *Change Management* di Pelindo

Pimpinan sebagai Komunikator Ulung dan *Role Model*

Para pemimpin Pelindo menyadari betapa pentingnya peran mereka dalam manajemen perubahan. Seorang pemimpin bukan hanya bertugas mengomunikasikan perubahan-perubahan, tetapi bisa menjadi *role model* bagi para anggota tim di bawahnya. Para pekerja akan mencontoh suri tauladan para pemimpinnya (*top-down*). Sebagai implementasinya, berikut adalah program-program komunikasi yang dilakukan oleh para pemimpin di Pelindo.

- **Pelindo *E-Talk* (Pelindo *Empower-Talk*)** merupakan sarana komunikasi pimpinan untuk menyampaikan nilai, budaya, dan tujuan perusahaan kepada seluruh pekerja, khususnya generasi muda Pelindo. Kegiatan ini dilaksanakan setiap tiga bulan sekali. Pelaksanaannya dilakukan secara *hybrid* di Kantor Regional/*Subholding* dan disiarkan secara online. *E-Talks* merupakan salah satu sarana bagi Direksi dalam mengonfirmasi kesesuaian arahan ataupun informasi yang telah disampaikan sebelumnya dalam Pelindo Forum yang dihadiri oleh Manajemen.

- **Berlabuh Edisi Direktur** (Bincang Bersama Pelabuhan Indonesia) merupakan salah satu program internalisasi budaya perusahaan yang menghubungkan antar pekerja dan memfasilitasi pertukaran pengetahuan, pengalaman, dan wawasan di lingkungan Pelindo. Kegiatan *sharing session* ini menggunakan konsep *live podcast*, yaitu Direksi menjadi narasumber dengan membahas tema terkini yang disinergikan dengan *core values* AKHLAK.
- **Pelindo Forum** merupakan pertemuan rutin per semester yang dihadiri oleh seluruh BOD & BOC *Holding* dan *Subholding*, *Executive Director Regional*, Direktur Utama Anak/Cucu Perusahaan, dan *General Manager*. Forum ini merupakan sarana penyampaian arahan strategis dari *top management* dan juga forum diskusi terkait permasalahan strategis yang terjadi di *Subholding* maupun Cabang Pelabuhan.
- **Breakfast with CEO** merupakan kegiatan pertemuan informal sambil makan bersama antara Direktur Utama dengan *Group Head* atau *Department Head* Kantor Pusat. Tujuan kegiatan ini untuk menjembatani komunikasi antara Direktur Utama dengan *Group Head* atau *Department Head*, juga untuk meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi. Selain itu, acara ini juga membangun suasana harmonis serta meningkatkan motivasi serta semangat dalam bekerja.
- **Pelindo Corner** merupakan digital *newsletter* bulanan yang berisi mengenai *update* informasi *project* strategis Perusahaan, pemberitaan Perusahaan, *progress* inisiatif strategis pascamerger, arahan Direksi, profil pekerja, serta informasi terkini lainnya yang ditujukan kepada seluruh pekerja Pelindo. *Pelindo Corner* bertujuan untuk menyediakan media informasi terpercaya dari *top management* kepada pekerja internal Pelindo sebagai salah satu upaya komunikasi dalam implementasi *change management* pascamerger.

Pelaksanaan Survei

Setiap tahunnya Pelindo melaksanakan Survei *Engagement* dan Kepuasan Pekerja. Dalam survei yang dilakukan pada tahun 2021 dan 2022, ada 19 poin yang disurvei kepada para pekerja. Di antaranya, ada tiga poin yang terkait dengan merger, yaitu kepuasan merger, efektivitas merger, dan organisasi merger. Dari hasilnya, Manajemen dapat mengambil tindakan-tindakan yang dianggap paling baik sehingga meminimalkan perasaan-perasaan negatif yang disebabkan oleh pelaksanaan merger. Hasilnya menjadi poin penting dalam program-program *improvement* ke depannya.

Aplikasi Keluh Kesah

Selain survei, Pelindo juga menyediakan aplikasi Keluh Kesah. Di aplikasi ini semua pekerja diperbolehkan bertanya apa pun, termasuk juga perihal merger dan hal-hal terkait dengan proses merger. Ini adalah upaya dari Pelindo untuk mendengarkan umpan balik dari pekerjanya mengenai merger. Pengelola aplikasi Keluh Kesah harus merespons segala pertanyaan yang diberikan oleh pekerja sesuai dengan *service level agreement* (SLA) yang sudah ditetapkan.

Change Catalyst Team

Sebagai pelaksana dan penggerak perubahan, Pelindo memberdayakan para pekerjanya sebagai anggota *change catalyst team*. Jadi, bukan hanya sekadar agen sosialisasi perubahan. *Change catalyst team* bertugas mendukung peningkatan produktivitas dan bertanggung jawab dalam implementasi program budaya perusahaan.

Tim Change Catalyst di Pelindo Group terdiri dari beragam level karyawan, mulai dari *officer* hingga pejabat struktural yang tersebar di seluruh unit kerja. Tim ini memainkan peran kunci dalam mendukung transformasi budaya perusahaan di lingkungan Pelindo. Tim *Change Catalyst* terdiri atas tiga lapisan peran, yaitu *Change Leader*, *Change Champion*, dan *Change Agent*, yang masing-masing memiliki tanggung jawab spesifik:

1. **Change Leader** bertanggung jawab untuk memberikan persetujuan serta memastikan implementasi program budaya terlaksana sesuai rencana di setiap unit.
2. **Change Champion** berperan dalam memantau kemajuan program budaya serta menjadi mentor bagi para *Change Agent* untuk mendukung pencapaian tujuan.
3. **Change Agent** memiliki peran utama dalam mengajukan inisiatif serta menggerakkan implementasi program budaya di unitnya. Selain itu, *Change Agent* juga menjadi teladan perubahan (*role model*) dan aktif menyosialisasikan berbagai inisiatif kepada rekan kerja di unitnya

Saat ini, lebih dari 960 pekerja telah ditunjuk sebagai *Change Agent* di seluruh wilayah kerja Pelindo, menunjukkan komitmen yang kuat terhadap penerapan budaya perubahan di seluruh organisasi.



Arah Strategis SDM

Berkenalan Dengan Direktorat SDM dan Umum

Visi dan Misi Direktorat SDM dan Umum

Inisiatif Strategis Bidang SDM

***Roadmap* Strategi SDM**





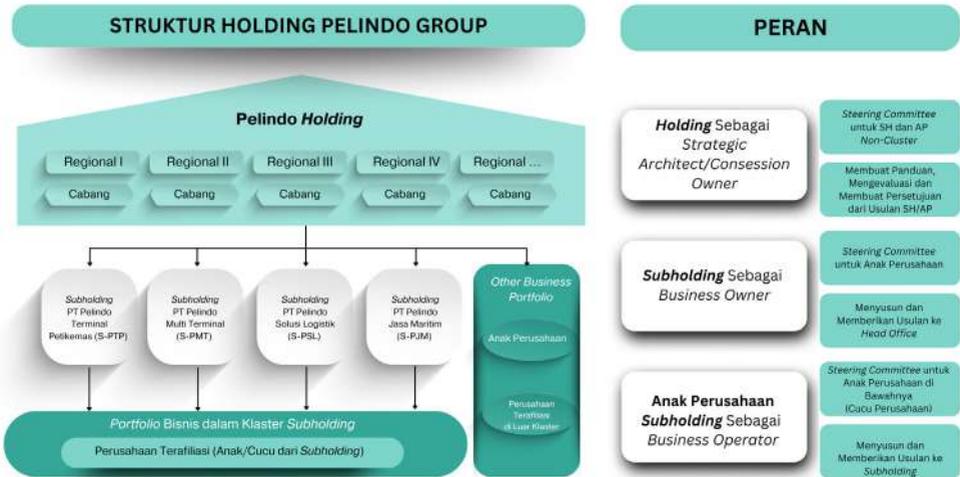
Arah Strategis SDM

Riset oleh McKinsey & Company pada tahun 2020 mengungkapkan salah satu kunci keberhasilan integrasi pascamerger adalah kejelasan tujuan dan strategi untuk mencapainya. Ketegasan tujuan tersebut tercermin dalam visi perusahaan hasil merger. Strategi yang dipilih harus padu dan selaras untuk semua fungsi di dalamnya, termasuk fungsi SDM. Bagaimana strategi pengelolaan SDM untuk mendukung pencapaian visi dan misi Pelindo? Pemahaman pekerja terhadap strategi SDM membantu mereka memahami arah pengelolaan SDM pascamerger.

Strategi manajemen SDM tidak bisa lepas dari strategi korporasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, sebelum mencermati strategi SDM pascamerger, tidak ada salahnya kalau kita menengok kembali mengapa empat BUMN jasa pelabuhan ini bergabung. Pada tahun 2020, biaya logistik di Indonesia mencapai 23% dari Produk Domestik Bruto (PDB). Oleh karena itu, pemerintah selaku pemegang saham memiliki inisiatif untuk menggabungkan Pelindo I, Pelindo II, Pelindo III, dan Pelindo IV. Tujuannya adalah agar merger keempat BUMN dapat berkontribusi pada peningkatan ekonomi nasional melalui penurunan biaya logistik. Diharapkan penggabungan ini dapat mewujudkan konektivitas nasional dan jaringan ekosistem logistik yang kuat.

Itulah sebabnya Pelindo pascamerger menetapkan visinya **“Menjadi Pemimpin Ekosistem Maritim Terintegrasi dan Berkelas Dunia”**. Visi tersebut merupakan pernyataan cita-cita Pelindo untuk menjadi pintu gerbang utama jaringan logistik global di Indonesia. Cita-cita ini bukan angan semata tanpa dasar. Posisi geografis Indonesia yang berada di persilangan dua samudra dan dua benua, berpotensi besar menjadi poros maritim dunia.

Untuk mewujudkan cita-cita tersebut, Pelindo mengambil peran yang tertuang dalam misinya, yaitu **“Mewujudkan Jaringan Ekosistem Maritim Nasional Melalui Peningkatan Konektivitas Jaringan dan Integrasi Pelayanan Guna Mendukung Pertumbuhan Ekonomi Indonesia”**.



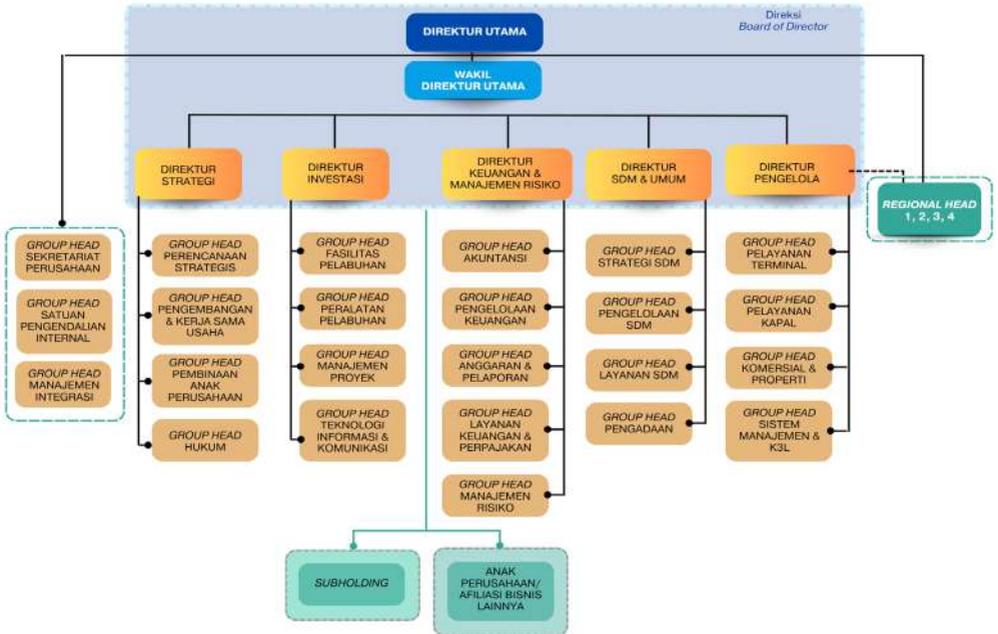
Bagaimana Pelindo akan mewujudkan visi dan menjalankan misinya? Pelindo mewujudkan visinya dengan mengembangkan empat pilar strategi, yaitu:

- **Transformasi pelabuhan kelas dunia**, yang dicapai melalui:
 - Peningkatan standar kualitas operasional pelabuhan dengan memanfaatkan teknologi digital
 - Peningkatan kualitas layanan berbasis pelanggan
 - Pengembangan *sustainable ports*
 - Persiapan ekspansi regional di Asia Tenggara.
- **Penguatan ekosistem logistik**, yang dicapai melalui:
 - Peningkatan kerja sama dengan pelaku industri logistik laut dan darat untuk mendukung optimalisasi biaya logistik nasional
 - Perluasan kerja sama dengan kawasan industri/logistik untuk mendorong peningkatan arus barang.
- **Efisiensi *supply chain* maritim**, yang dicapai melalui:
 - Perluasan jaringan pelabuhan nasional
 - Integrasi jaringan pelabuhan, moda transportasi, dan kawasan pendukungnya.
- **Peningkatan *value* perusahaan**, yang dicapai melalui:
 - Penguatan struktur keuangan perusahaan
 - Pengelolaan aset secara optimal
 - Pengembangan bisnis secara vertikal dan horizontal.

Implementasi 4 pilar strategi tersebut dituangkan dalam berbagai kebijakan dan program Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP) pada tahun 2021-2025.

Berkenalan Dengan Direktorat SDM dan Umum

Sebelum menelisik strategi manajemen SDM Pelindo, kita perlu berkenalan dengan Direktorat SDM dan Umum. Pada awal merger (1 Oktober 2021) Direktorat SDM dan Umum merupakan satu dari tujuh direktorat di Pelindo. Enam direktorat lainnya adalah Direktorat Utama, Direktorat Wakil Direktur Utama, Direktorat Strategi, Direktorat Investasi, Direktorat Keuangan & Manajemen Risiko, dan Direktorat Pengelola.



Gambar 2. Struktur Organisasi Pascamerger (1 Oktober 2021).

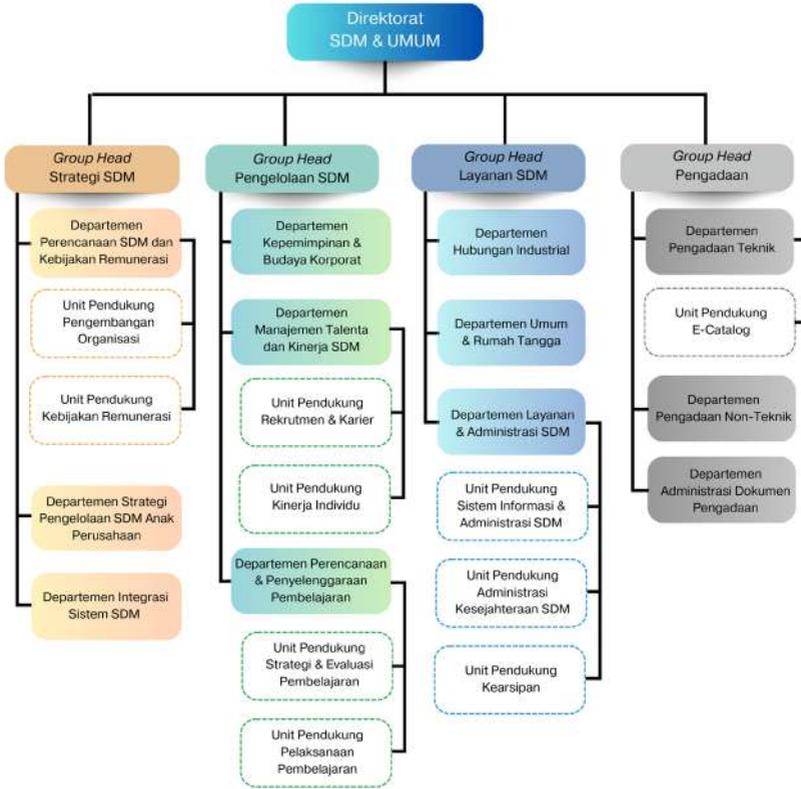
Direktorat SDM dan Umum bertanggung jawab untuk mengoordinasikan, merencanakan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi pengelolaan SDM. Berdasarkan struktur organisasi pascamerger (1 Oktober 2021), Direktorat ini membawahi empat *group*, yaitu *Group* Strategi SDM, *Group* Pengelolaan SDM, *Group* Layanan SDM, serta *Group* Pengadaan. Setiap *Group* dipimpin oleh *Group Head* yang membawahi *Department Head*. Setiap Departemen kemudian terbagi lagi menjadi Unit Pendukung yang dipimpin oleh *Manager*.

Group Head Strategi SDM membawahi tiga Departemen, yang terdiri dari Departemen Perencanaan SDM dan Kebijakan Remunerasi, Departemen Strategi dan Pengelolaan SDM Anak Perusahaan, dan Departemen Integrasi SDM. Departemen Perencanaan SDM dan Kebijakan Remunerasi memiliki dua unit pendukung, yaitu Unit Pendukung Pengembangan Organisasi dan Unit Pendukung kebijakan Remunerasi.

Group Pengelolaan SDM membawahi tiga Departemen, yaitu Departemen Kepemimpinan dan Budaya Korporat, Departemen Manajemen Talenta dan Kinerja SDM, dan Departemen Perencanaan dan Penyelenggaraan Pembelajaran. Departemen Manajemen Talenta dan Kinerja SDM terbagi lagi menjadi Unit Pendukung Rekrutmen dan Karier serta Unit Pendukung Kinerja Individu. Sementara itu, Departemen Perencanaan dan Penyelenggaraan Pembelajaran terdiri dari dua unit pendukung, yaitu Unit Pendukung Strategi & Evaluasi Pembelajaran dan Unit Pendukung Pelaksanaan Pembelajaran.

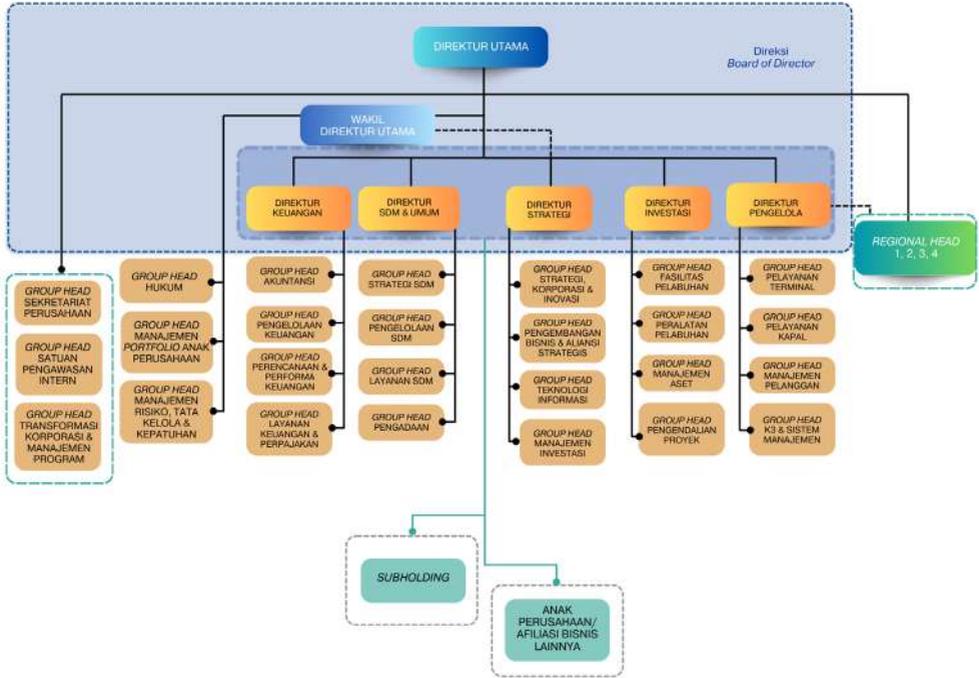
Group Layanan SDM juga membawahi tiga Departemen, yaitu Departemen Hubungan Industrial, Departemen Umum dan Rumah Tangga, dan Departemen Layanan dan Administrasi SDM. Departemen Layanan dan Administrasi SDM terdiri dari tiga unit pendukung, yaitu Unit Pendukung Sistem Informasi dan Administrasi SDM, Unit Pendukung Administrasi Kesejahteraan SDM, dan Unit Pendukung Kearsipan.

Group Pengadaan membawahi tiga Departemen, yaitu Departemen Pengadaan Teknik, Departemen Pengadaan Non-teknik, dan Departemen Administrasi Dokumen Pengadaan. Departemen Pengadaan Teknik terdiri dari satu unit pendukung, yaitu Unit Pendukung *E-catalog*.



Gambar 3. Struktur Organisasi Direktorat SDM dan Umum Pascamerger (1 Oktober 2021).

Dalam pelaksanaannya dilakukan penyesuaian berkala struktur organisasi sesuai dengan kebutuhan bisnis, arahan pemegang saham, dan tantangan industri kepelabuhan. Saat ini Direktorat SDM dan Umum merupakan bagian dari tujuh direktorat di Pelindo. Direktorat lainnya adalah Direktorat Utama, Direktorat Wakil Direktur Utama, Direktorat Keuangan, Direktorat SDM & Umum, Direktorat Strategi, Direktorat Investasi, dan Direktorat Pengelola.



Gambar 4. Struktur Organisasi Pelindo Tahun 2024 Berdasarkan HK.01/6/2/2/PS06/UTMA/PLND-24.

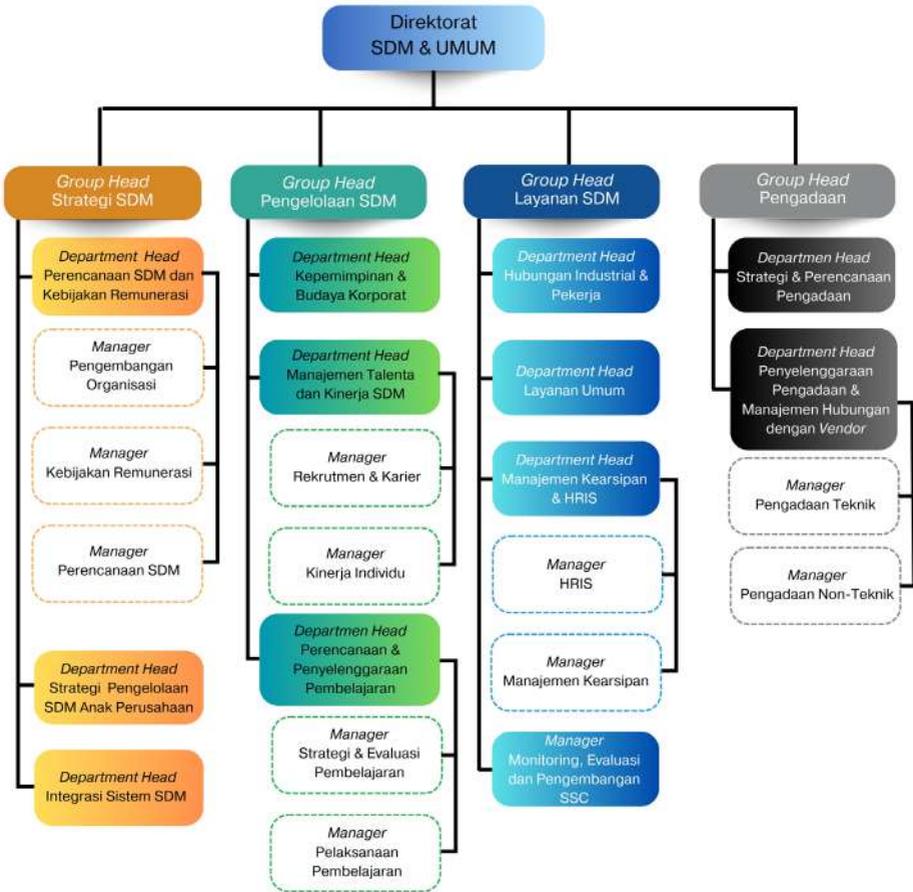
Saat ini struktur organisasi Direktorat SDM dan Umum juga mengalami perubahan. Pada struktur organisasi saat ini, Direktorat SDM dan Umum juga memiliki empat *Group Head*. Setiap *Group Head* membawahi *Department Head*.

Group Head Strategi SDM membawahi tiga *Department Head*, yang terdiri dari *Department Head* Perencanaan SDM dan Kebijakan Remunerasi, *Department Head* Strategi dan Pengelolaan SDM Anak Perusahaan, dan *Department Head* Integrasi Sistem SDM. *Department Head* Perencanaan SDM dan Kebijakan Remunerasi membawahi tiga *Manager*, yaitu *Manager* Pengembangan Organisasi, *Manager* Kebijakan Remunerasi, dan *Manager* Perencanaan SDM.

Group Head Pengelolaan SDM membawahi tiga *Department Head*, yaitu *Department Head* Kepemimpinan dan Budaya Korporat, *Department Head* Manajemen Talenta dan Kinerja SDM, dan *Department Head* Perencanaan dan Penyelenggaraan Pembelajaran. *Department Head* Manajemen Talenta dan Kinerja SDM membawahi dua orang *Manager*, yaitu *Manager* Rekrutmen dan Karier serta *Manager* Kinerja Individu. Sementara itu, *Department Head* Perencanaan dan Penyelenggaraan Pembelajaran membawahi dua orang *Manager*, yaitu *Manager* Strategi dan Evaluasi Pembelajaran dan *Manager* Pelaksanaan Pembelajaran.

Group Head Layanan SDM juga membawahi tiga *Departement Head* dan satu *Manager*, yaitu *Departement Head* Hubungan Industrial dan Pekerja, *Departement Head* Layanan Umum, *Departement Head* Manajemen Kearsipan dan HRIS, serta *Manager* Monitoring, Evaluasi dan Pengembangan SSC. *Department Head* Manajemen Kearsipan dan HRIS membawahi dua *Manager*, yaitu *Manager* HRIS dan *Manager* Manajemen Kearsipan.

Group Head Pengadaan membawahi dua *Department Head*, yaitu *Department Head* Strategi dan Perencanaan Pengadaan serta *Department Head* Penyelenggaraan Pengadaan & Manajemen Hubungan Vendor. *Department Head* Penyelenggaraan Pengadaan & Manajemen Hubungan dengan Vendor membawahi dua *Manager*, yaitu *Manager* Pengadaan Teknik dan *Manager* Pengadaan Non-teknik.



Gambar 5. Struktur Organisasi Direktorat SDM dan Umum Pascamerger Tahun 2024.

Group Strategi SDM

Group Strategi SDM bertanggung jawab dalam mengevaluasi, meninjau, merekomendasikan, menilai, dan menstandarisasi penyusunan dan pengelolaan strategi perencanaan SDM, kebijakan remunerasi dan fasilitas SDM, desain organisasi, pengelolaan SDM Anak Perusahaan dan integrasi sistem SDM untuk memastikan pencapaian visi dan misi Perusahaan dan aspirasi pemegang saham.

Dalam integrasi sistem, *Group* ini merumuskan, mengembangkan, memperbaiki dan mengoordinasikan terkait integrasi sistem SDM meliputi perencanaan sistem SDM, pembangunan sistem SDM, implementasi dan integrasi sistem SDM serta monitoring, evaluasi dan pengembangan SSC dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan.

Group Strategi SDM juga bertanggung jawab merumuskan, mengembangkan, memperbaiki dan mengoordinasikan terkait strategi pengelolaan SDM Anak Perusahaan dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan. Oleh karena itu, *Group* ini juga melakukan pengawasan dan pembinaan pengelolaan SDM di anak perusahaan.

Selain itu, *Group* ini diberikan peran khusus untuk merumuskan, mengembangkan, memperbaiki dan mengoordinasikan terkait pengembangan organisasi, penyusunan dan pengelolaan strategi perencanaan SDM dan kebijakan remunerasi dan fasilitas SDM dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan.

Group Pengelolaan SDM

Group Pengelolaan SDM bertanggung jawab untuk mengevaluasi, meninjau, merekomendasikan, menilai dan menstandarisasi kepemimpinan dan budaya korporat, manajemen talenta dan kinerja SDM, perencanaan dan penyelenggaraan pembelajaran untuk memastikan pencapaian visi dan misi Perusahaan dan aspirasi pemegang saham.

Dalam kepemimpinan dan budaya korporat, *Group* ini merumuskan, mengembangkan, memperbaiki, dan mengkoordinasikan terkait pengembangan kepemimpinan dan implementasi budaya Perusahaan dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan.

Group Pengelolaan SDM juga bertanggung jawab merumuskan, mengembangkan, memperbaiki, dan mengkoordinasikan terkait pengelolaan manajemen talenta, pengelolaan kinerja SDM, pelaksanaan rekrutmen dan penetapan RUPS pengangkatan dan pemberhentian pengurus pada anak Perusahaan dan KSO dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan.

Selain itu, *Group* ini diberi peran khusus untuk merumuskan, mengembangkan, memperbaiki, dan mengkoordinasikan terkait pengelolaan SDM meliputi strategi dan evaluasi pembelajaran dan implementasi program pembelajaran dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan. Kebijakan yang dikembangkan juga menjadi acuan untuk kebijakan pengelolaan SDM di *Group* Pelindo secara keseluruhan.

Group Layanan SDM

Group Layanan SDM bertanggung jawab untuk mengevaluasi, mereviu, merekomendasikan, menilai dan menstandarisasi hubungan industrial, umum dan rumah tangga, layanan dan administrasi SDM untuk memastikan pencapaian visi dan misi Perusahaan dan aspirasi pemegang saham.

Dalam hubungan industrial, *Group* ini merumuskan, mengembangkan, memperbaiki, dan mengkoordinasikan terkait bidang hubungan industrial dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan.

Group Layanan SDM juga bertanggung jawab merumuskan, mengembangkan, memperbaiki, dan mengkoordinasikan terkait umum dan rumah tangga meliputi pengelolaan layanan logistik dan akomodasi, pengelolaan bidang umum, pengelolaan alih daya, pengelolaan dan penghapusan aset bidang rumah tangga dan pelaksanaan dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan.

Selain itu, *Group* ini diberikan peran khusus untuk merumuskan, mengembangkan, memperbaiki dan mengkoordinasikan terkait pengelolaan *Human Resource Information System* (HRIS) dan administrasi SDM dan pengelolaan kearsipan dalam rangka pencapaian target kinerja Perusahaan. Layanan dan Administrasi SDM meliputi pengelolaan administrasi *payroll*, kompensasi dan benefit, pengelolaan administrasi absensi dan cuti, perjalanan dinas, pengelolaan data pekerja, pelaksanaan administrasi pada sistem SDM dan laporan-laporan terkait data dan jumlah pekerja.

Group Pengadaan

Group Pengadaan bertanggung jawab untuk memastikan, mengevaluasi, dan memberikan rekomendasi terkait kebijakan pengadaan barang dan jasa, strategi dan perencanaan pengadaan, penyelenggaraan pengadaan dan manajemen hubungan vendor, sistem IT pengadaan, dan memastikan keselarasan implementasi kebijakan penyelenggaraan pengadaan barang dan jasa untuk memastikan pencapaian visi dan misi Perusahaan dan aspirasi pemegang saham.

Dalam pengadaan teknik dan nonteknis, *Group* ini merumuskan, mengembangkan, memperbaiki, dan mengkoordinasikan terkait penyelenggaraan pengadaan bidang teknik, meliputi strategi dan kebijakan pengadaan teknik, pelaksanaan pengadaan, kinerja rekanan dan kerja sama dengan lembaga kebijakan pengadaan pemerintah/profesional.

Kemudian, *Group* ini diberikan peran untuk merumuskan, mengembangkan, memperbaiki, dan mengkoordinasikan terkait dokumentasi pengadaan, meliputi pelaksanaan kontrak dan pengelolaan sistem dan data dokumentasi pengadaan.

Selain itu, *Group* ini juga diberikan peran untuk memastikan, mengevaluasi, dan memberikan rekomendasi setiap kebijakan dan sistem yang terkait dengan manajemen rantai pasok yang meliputi proses perencanaan, penyediaan barang, pembayaran, dan layanan bantuan/*helpdesk* berjalan di lingkungan Pelindo *Group*.

Visi dan Misi Direktorat SDM dan Umum

Visi dan misi adalah arah strategis Pelindo pascamerger yang didukung oleh semua fungsi di dalamnya, seperti fungsi bisnis, keuangan, dan investasi, termasuk SDM. Oleh karena itu, visi Direktorat SDM dan Umum mengacu pada visi Korporat. Adapun visi Direktorat SDM dan Umum Pelindo adalah:



Menjadi modal dan penggerak utama kinerja operasi, komersial, keuangan, korporasi berlandaskan tata kelola perusahaan yang baik dalam mewujudkan Pelindo menjadi pemimpin ekosistem maritim yang terintegrasi dan berkelas dunia.



Visi ini menempatkan Direktorat SDM dan Umum sebagai penggerak kinerja seluruh fungsi korporasi, baik operasi, komersial, maupun keuangan. Sasaran akhirnya adalah visi perusahaan sebagai pemimpin ekosistem maritim kelas dunia.

Untuk mewujudkan visi tersebut, Direktorat SDM dan Umum menjalankan dua misi utama, yaitu membangun budaya kinerja yang unggul dan peningkatan layanan serta peran SDM untuk mencapai target perusahaan. Secara formal, dua misi tadi dirumuskan sebagai berikut:

- Menjalankan praktik pengelolaan SDM sesuai kebutuhan tuntutan operasi dan bisnis guna mengimplementasikan budaya kinerja unggul (*high performing organization*) yang mampu membuat seluruh anggota perusahaan bangga pada perusahaan dan budayanya
- Meningkatkan layanan serta peran SDM yang efektif dan efisien melalui pemutakhiran data dan sistem informasi yang terintegrasi serta peningkatan keterlibatan (*engagement*) (*italic*) pekerja dalam mewujudkan target perusahaan.

Inisiatif Strategis Bidang SDM

Untuk mewujudkan visi dan menjalankan misinya, Direktorat SDM dan Umum mengembangkan 4 pilar strategi sebagai berikut:

- 1 Organization Readiness (Kesiapan Organisasi).** Pilar pertama menekankan kesiapan organisasi untuk menciptakan organisasi berkinerja unggul. Direktorat SDM dan Umum menyiapkan organisasi, sistem, kebijakan, prosedur, data, dan sistem informasi yang andal serta proses bisnis yang efektif.
- 2 Talent Readiness (Kesiapan Talenta).** Strategi ini berfokus pada mempersiapkan pekerja yang memiliki kompetensi dan profesionalisme tinggi, serta memiliki nilai-nilai yang berorientasi pada bisnis.
- 3 Culture Readiness (Kesiapan Budaya).** Pilar strategi ketiga adalah membangun budaya untuk meningkatkan keterlibatan (*engagement*) pekerja, koordinasi, kerja sama antar-tim serta kecepatan dan kualitas *service delivery*.
- 4 Data and Information System Readiness (Kesiapan Data dan Sistem Informasi).** Pilar strategi keempat adalah membangun data yang akurat, mutakhir, lengkap, dan terintegrasi untuk mendukung pengambilan keputusan yang tepat.

Dalam menjalankan strateginya, Direktorat SDM dan Umum didukung oleh tiga fungsi *enabler*, yaitu manajemen pengetahuan (*knowledge management*), hubungan industrial yang damai dan harmonis, serta keunggulan kompetensi inti dan teknis. Manajemen pengetahuan berperan untuk mendukung strategi *talent readiness* melalui pembelajaran dan pengembangan SDM. *Enabler* keunggulan kompetensi inti dan teknis mendukung strategi *talent readiness*, *organization readiness*, dan *culture readiness*. Hubungan industrial yang damai dan harmonis mendukung semua strategi untuk mencapai visi perusahaan.

Empat pilar strategi SDM Pelindo diturunkan menjadi 9 inisiatif strategis sebagai berikut:

- **Pengembangan organisasi dan tata kelola.** Program pengembangan dan tata kelola organisasi bertujuan untuk menciptakan organisasi yang tangkas, yaitu organisasi yang mampu secara cepat menyesuaikan diri dengan perkembangan dan tantangan bisnis. Tentu saja organisasi yang tangkas harus didukung dengan tata kelola yang baik, yaitu sistem SDM yang tepat. Sistem SDM dibangun dengan mengembangkan kebijakan dengan pencapaian tujuan strategis SDM.

Fokus Pelindo pada awal transisi pascamerger adalah mengembangkan dan menyelaraskan 8 kebijakan berikut:

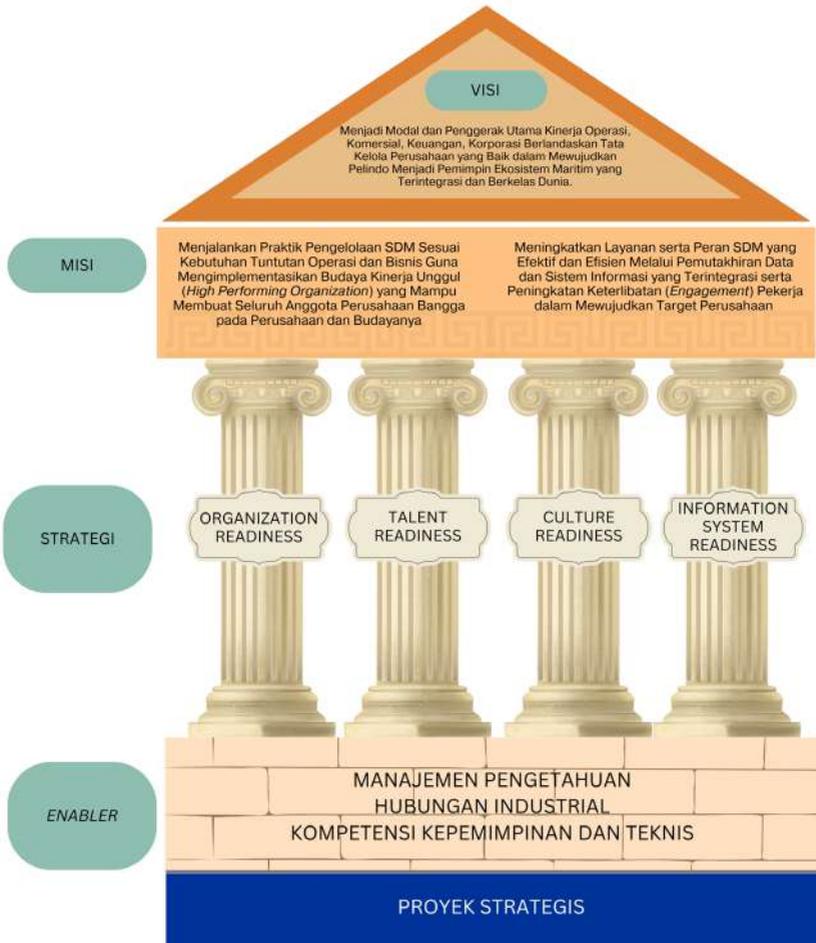
- Kebijakan organisasi
- Kebijakan manajemen talenta
- Kebijakan manajemen kinerja
- Kebijakan manajemen remunerasi
- Kebijakan manajemen tenaga kerja alih daya
- Kebijakan *single ERP*
- Kebijakan manajemen budaya
- Kebijakan pengelolaan Serikat Pekerja.

Single ERP (Enterprise Resource Planning) adalah sebuah sistem terintegrasi yang menggabungkan berbagai proses bisnis dalam perusahaan ke dalam satu *platform*. Sebagai contoh, dengan *Single ERP*, departemen SDM, keuangan, dan operasional dapat bekerja di satu sistem yang sama sehingga data dan informasi bisa lebih mudah diakses dan dikelola, tanpa perlu berpindah-pindah sistem. Ini membuat proses kerja lebih efisien dan cepat.

- **Manajemen talenta.** Manajemen talenta pascamerger bertujuan menyediakan dan mengembangkan pekerja yang memiliki kapabilitas dan kompetensi sesuai tuntutan bisnis organisasi, baik untuk saat ini maupun masa mendatang. Program manajemen talenta pascamerger Pelindo dibagi dalam dua tahapan, yaitu masa transisi dan pemantapan sistem.
 - **Pada masa transisi:** program manajemen talenta pada tahapan ini berfokus pada *talent mobility*. Segera setelah merger, Pelindo membentuk struktur organisasi dan bisnis baru. Pada saat yang sama perusahaan juga mengambil kebijakan *zero growth* demi efisiensi. Oleh karena itu, untuk memenuhi tuntutan organisasi dan bisnis tersebut Pelindo melakukan penataan talenta melalui *talent mobility*.
 - **Pada masa pemantapan sistem:** program pemantapan sistem manajemen talenta bertujuan untuk memenuhi kebutuhan bisnis di masa mendatang. Sistem yang dikembangkan mencakup sistem pemenuhan kebutuhan pekerja, rekrutmen, pemetaan dan klasifikasi talenta, suksesi, serta manajemen karier.
- **Manajemen kinerja.** Manajemen kinerja bertujuan mengelola cara kerja individu pekerja, tim, unit dan organisasi secara keseluruhan untuk mencapai tujuan perusahaan. Program manajemen kinerja pascamerger Pelindo berfokus pada pengembangan dan implementasi sistem manajemen kinerja individu baru. Sistem manajemen kinerja individu Pelindo mengikuti siklus empat tahap, yang mencakup perencanaan kinerja, *monitoring* kinerja, evaluasi kinerja, dan pemberian imbalan kinerja implementasi sistem manajemen kinerja individu yang baru diterapkan secara penuh mulai tahun 2023.
- **Manajemen pembelajaran.** Program manajemen pembelajaran bertujuan untuk mengembangkan kapasitas dan kompetensi pekerja melalui proses pembelajaran. Program manajemen pembelajaran pascamerger berfokus pada pengembangan dan penerapan sistem manajemen pembelajaran. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi inti, kompetensi bisnis, dan kompetensi teknis. Sasaran akhir dari manajemen pembelajaran adalah membangun kompetensi berstandar internasional untuk seluruh pekerja.

- **Manajemen remunerasi.** Manajemen remunerasi bertujuan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan produktivitas pekerja melalui pemberian imbal jasa. Program pengembangan manajemen remunerasi dijalankan dalam 4 tahapan; **tahap pertama:** standardisasi nomenklatur nama jabatan; **tahap kedua:** standardisasi kelas/golongan jabatan; **tahap ketiga:** penetapan komponen kompensasi secara menyeluruh; **tahap keempat:** penyelarasan remunerasi. Diharapkan pada tahun 2025 sistem remunerasi sudah diterapkan secara mantap.
- **Manajemen budaya.** Manajemen budaya adalah proses menciptakan dan memelihara budaya perusahaan dalam lingkungan profesional. Sebagai BUMN Pelindo mengadopsi nilai-nilai inti AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif) sebagai basis budaya perusahaan. Program manajemen budaya Pelindo pascamerger menekankan implementasi nilai-nilai AKHLAK ke dalam perilaku pekerja.
- **Manajemen pengetahuan (*knowledge management*).** Manajemen pengetahuan merupakan serangkaian langkah strategis untuk mengelola dan memanfaatkan aset intelektual pekerja berupa pengetahuan, keterampilan, pengalaman, dan *best practices* pekerja. Program manajemen pengetahuan Pelindo saat ini mencakup:
 - Identifikasi dan inventarisasi aset pengetahuan. Proses ini dijalankan dengan menginventarisasi pekerja yang memiliki pengetahuan atau keahlian berharga (*Subject Matter Expert/SME*).
 - Kodifikasi pengetahuan, yaitu mengubah *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge*.
 - Transfer pengetahuan, yaitu menyebarkan pengetahuan yang dibutuhkan pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya. Pelindo menjalankan program ini dengan membentuk *Community of Practices* (CoP).
 - Pemanfaatan pengetahuan untuk peningkatan kinerja dan kemajuan perusahaan. Pelindo membuat berbagai inovasi berbasis pengetahuan dan keahlian pekerja.
- **Manajemen hubungan industrial.** Manajemen hubungan industrial mengelola hubungan antara perusahaan dan pekerja (serikat pekerja) untuk menciptakan lingkungan kerja yang harmonis dan produktif. Program manajemen hubungan industrial Pelindo pascamerger berfokus pada komunikasi manajemen dengan Serikat Pekerja untuk mencapai kesepakatan terkait dengan hak dan kewajiban perusahaan dan pekerja.

- Manajemen data SDM.** Program manajemen data SDM bertujuan untuk menyediakan data SDM yang akurat, mutakhir, dan terintegrasi untuk membuat keputusan. Program manajemen data meliputi koleksi data, pemurnian data, standardisasi data, pengintegrasian, penyimpanan, dan pemanfaatan data. Program pemanfaatan data SDM mencakup proses yang menghasilkan informasi dan wawasan sebagai dasar pembuatan keputusan.



Gambar 6. Program Strategis SDM.

Roadmap Strategi SDM

Untuk dapat mewujudkan visinya, Direktorat SDM dan Umum menerjemahkan visi tersebut dalam sasaran yang konkret berdasarkan waktu pencapaiannya. Berdasarkan RJPP 2021-2025, cita-cita tersebut akan dicapai pada tahun 2025 melalui empat tahapan utama, yaitu integrasi dan penyelarasan, efisiensi *human capital operation*, peningkatan kapabilitas data analitik, dan ekspansi global.



Gambar 7. Program Strategi SDM.

Tahap I: Integrasi dan Penyelarasan (2022)

Pada tahun 2022 *roadmap* SDM berfokus pada penyelarasan dan integrasi kebijakan pengelolaan SDM serta sistem pendukungnya. Untuk itu, Pengelola SDM terlebih dahulu mengumpulkan seluruh kebijakan SDM yang ada di Pelindo I-IV. Setidaknya ada 381 kebijakan yang tersebar di sana. Pelindo II dan Pelindo III memiliki paling banyak yaitu masing-masing 111 kebijakan, diikuti oleh Pelindo I sebanyak 103 kebijakan, dan Pelindo IV sebanyak 56 kebijakan. Setelahnya, Pengelola SDM mengategorisasinya menjadi 25 jenis kebijakan.

25 jenis kebijakan tersebut mengacu dan selaras pada tiga ketentuan; **pertama**: ketentuan umum mengenai bisnis dan ketenagakerjaan; **kedua** ketentuan dan regulasi dari Kementerian BUMN; **ketiga**: tuntutan bisnis dan organisasi Pelindo.

Namun demikian, untuk *roadmap* tahun 2022 Pengelola SDM berfokus pada tujuh kategori kebijakan, yaitu kebijakan organisasi, kebijakan manajemen talenta, kebijakan manajemen kinerja, kebijakan manajemen remunerasi, kebijakan pengelolaan tenaga alih daya, pengembangan *Single* ERP, dan kebijakan manajemen budaya. Sementara itu, pada tahun 2023 pengelola SDM menyempurnakan kebijakan pengelolaan Serikat Pekerja.

Tahap II: Efisiensi Human Capital Operation (2023)

Setelah selesai dengan kebijakan, Pengelola SDM di tahun 2023 berfokus pada kecepatan dan kualitas layanan SDM serta pemberdayaan SDM secara optimal. Ada 12 program yang dilakukan untuk melakukan efisiensi operasional bidang SDM.

Hal pertama yang dilakukan adalah penataan organisasi dengan membentuk dan mengimplementasikan nomenklatur jabatan serta *grading* yang baru. Pengelola SDM Pelindo melakukan kedua hal tersebut, yang nantinya akan dijadikan dasar dalam harmonisasi remunerasi, manajemen talenta, dan karier.

Pada tahun ini juga dilakukan implementasi kebijakan pengelolaan SDM yang telah dilakukan pada tahun sebelumnya. Implementasi lainnya yang juga ditargetkan pada tahun ini adalah implementasi budaya dan manajemen perubahan, implementasi aplikasi keluhan kesah, implementasi *knowledge management* di Portaverse, implementasi layanan-mandiri pekerja, dan implementasi akademi bisnis pendukung dan inti. Selain itu, diharapkan pada tahun ini pelayanan dapat tersentralisasi dan terotomatisasi di *Shared Service Center* (SSC), baik layanan SDM maupun *procurement*. Aktivitas lainnya yang juga dilakukan di 2023 adalah pemetaan kegiatan usaha seluruh anak perusahaan, peninjauan dan pelimpahan kewenangan, hingga *talent mobility*.

Pada tahap ini Direktorat SDM dan Umum memfokuskan perannya sebagai *human capital service provider* (*service center*).

Tahap III: Kapabilitas Data Analitik (2024)

Di tahun 2024 *roadmap* SDM lebih berfokus pada analisis data SDM untuk mendukung pengembangan usaha. Untuk itu akan dilakukan implementasi manajemen kompetensi dan manajemen kinerja di Portaverse. Juga akan dilakukan implementasi *Dashboard Human Capital* dan *People Analytic* serta implementasi *Community of Practice*.

People Analytics adalah cara perusahaan menggunakan data yang terkait dengan pekerja, seperti kinerja, kepuasan, atau produktivitas, untuk membuat keputusan yang lebih baik. Misalnya, data bisa digunakan untuk melihat tren kinerja pekerja dan mengidentifikasi peluang untuk pelatihan atau pengembangan. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efektivitas SDM dan mendukung pertumbuhan perusahaan.

Hal-hal lainnya yang juga sedang dilaksanakan pada tahun ini adalah *HR Industrial Peace* serta pengukuran *HR Metrics* dan Rasio Produktivitas. Di tahun ini, *Shared Service Center* diharapkan untuk melakukan berbagai *improvement*.

Pada tahap ini, Direktorat SDM dan Umum berperan sebagai ahli fungsional (*functional expert*) dalam mendukung pencapaian visi korporasi.

Tahap IV: Ekspansi Global (2025)

Setelah berhasil meningkatkan kapabilitas data analitik dan memanfaatkan *People Analytics* untuk mendukung pengambilan keputusan di tahun 2024, Pelindo siap melangkah ke tahap selanjutnya, yaitu Tahap Ekspansi Global di tahun 2025. Tahapan ini berfokus pada pengembangan talenta berstandar global, yang didukung oleh pondasi kuat dari sistem data yang telah dibangun sebelumnya.

Di tahun depan (2025) *roadmap* SDM berfokus pada pengembangan talenta dengan kompetensi standar global. Untuk mencapainya, Pelindo akan melakukan *Global Competency Mindset*, *International Competency Standard and Certification*, Program Kepemimpinan *Global*, *Job Swapping Internasional*, *HR Automation*, Implementasi Remunerasi Global, Manajemen Talenta yang terintegrasi, hingga *Organization Health Index*.

Job Swapping Internasional adalah program di mana pekerja dari satu negara bertukar peran atau posisi dengan pekerja di negara lain untuk jangka waktu tertentu. Tujuan dari program ini adalah untuk memperluas wawasan, berbagi pengetahuan, dan mengembangkan keterampilan pekerja dalam lingkungan kerja internasional. Misalnya, seorang staf di Indonesia bisa bekerja di cabang perusahaan di negara lain, sementara pekerja dari negara tersebut bekerja di Indonesia.

Sedangkan *HR Automation* adalah penggunaan teknologi untuk mengotomatisasi tugas-tugas yang biasanya dilakukan secara manual dalam pengelolaan SDM, seperti penggajian, pengelolaan cuti, dan absensi. Dengan otomatisasi ini, pekerjaan rutin dapat dilakukan dengan lebih cepat dan akurat, sehingga *HR* dapat lebih fokus pada tugas-tugas yang lebih strategis.

Pada tahap ini, Direktorat SDM dan Umum berperan sebagai mitra strategis korporasi dalam mencapai visi organisasi, yaitu menjadi perusahaan global.

Dalam manajemen SDM pascamerger, kejelasan arah, tujuan yang hendak dicapai, target pencapaiannya, serta strategi untuk mencapainya sangat penting. Menurut pengalaman Pelindo, fungsi SDM harus menyelaraskan tujuan strategisnya dengan visi dan misi korporasi. Tujuan strategis tersebut diterjemahkan ke dalam target spesifik, termasuk waktu pencapaiannya. Strategi untuk mencapainya juga harus dikonkritkan dalam bentuk program berikut *milestone*-nya.

Tantangan yang umumnya dihadapi oleh perusahaan pascamerger saat menetapkan strategi adalah penyelarasan. Umumnya tidak mudah bagi perusahaan lama melepas sistem dan kebiasaan lama untuk mengadopsi sistem baru. Perusahaan juga perlu memperhatikan program yang berpotensi menghambat kinerja SDM. Pelindo mengidentifikasi isu remunerasi dan karier perlu dibereskan lebih awal. Oleh karena itu, Pelindo memprioritaskan kebijakan mengenai standardisasi nomenklatur dan golongan jabatan serta remunerasi.



Pada tahap Ekspansi Global, Direktorat SDM dan Umum berperan sebagai mitra strategis korporasi dalam mencapai visi organisasi, yaitu menjadi perusahaan global.





Pemenuhan Kebutuhan Pekerja: dari *Zero-Minus Growth*

Mengenal Lebih Jauh *Hiring Freeze*

Kebijakan *Zero-Minus Growth* Pascamerger Pelindo

Strategi Pelindo untuk Implementasi *Zero-Minus Growth*

Prosedur Rekrutmen Internal

Proses Seleksi

Desentralisasi Fungsi Rekrutmen





Pemenuhan Kebutuhan Pekerja: dari *Zero-Minus Growth*

Selama proses merger, perusahaan dapat menerapkan *hiring freeze* untuk mengevaluasi talenta yang ada dan menentukan pendekatan terbaik untuk mengintegrasikan pekerja dari dua atau lebih perusahaan yang menggabungkan diri. *Hiring freeze* memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan tenaga kerja dengan arah strategis yang baru. Ketika merger berlangsung, bisa saja terjadi ada peran-peran yang mungkin perlu diduplikasi atau tidak diperlukan. Pelindo juga menerapkan strategi *hiring freeze* pada saat merger. Seperti apa pelaksanaannya? Mari kita simak penjelasannya di bawah ini.

Hiring freeze atau di Pelindo populer dengan istilah *zero-minus growth*, terjadi ketika sebuah organisasi berhenti menerima pekerja baru untuk sementara waktu. Perusahaan menghentikan semua aktivitas perekrutan dan menghentikan sementara penciptaan posisi baru atau perekrutan untuk mengisi lowongan yang ada. Pembekuan perekrutan dapat diterapkan untuk jangka waktu tertentu, atau diberlakukan tanpa batas waktu dan dihentikan hanya jika alasan mendasar di balik hal tersebut telah diselesaikan.

Mengenal Lebih Jauh *Hiring Freeze*

Ada beberapa alasan mengapa suatu organisasi menerapkan *hiring freeze*, yakni:

- **Merger dan akuisisi.** Terjadinya merger dan akuisisi sering kali memicu penilaian ulang terhadap kebutuhan pekerja dan struktur organisasi. Selama masa transisi, organisasi dapat menerapkan pembekuan perekrutan untuk mengevaluasi talenta yang ada dan menentukan pendekatan terbaik untuk proses pengintegrasian. Pembekuan ini memungkinkan organisasi untuk menyelaraskan tenaga kerja mereka dengan arah strategis yang baru.
- **Restrukturisasi organisasi.** Ketika terjadi perubahan internal yang signifikan, seperti transisi kepemimpinan atau perubahan strategi bisnis, organisasi dapat memilih untuk menerapkan *hiring freeze*. Pembekuan ini memberikan waktu kepada organisasi untuk menyelaraskan kembali strategi talenta organisasi, mendefinisikan kembali peran pekerjaan, dan menentukan keterampilan yang dibutuhkan untuk mendukung arah baru.
- **Perubahan pasar.** Kondisi pasar dapat berpengaruh terhadap penurunan *revenue* dan keuntungan. Hal ini yang mendorong organisasi untuk memangkas biaya perekrutan. Misalnya, peningkatan harga kertas berdampak pada industri penerbitan sehingga memaksa penerbit menerapkan *hiring freeze*.
- **Keterbatasan anggaran.** Dengan memberhentikan rekrutmen eksternal, organisasi dapat mengendalikan biaya tenaga kerja tanpa melakukan PHK atau tindakan drastis lainnya. Strategi ini memungkinkan organisasi mengatasi tantangan keuangan sambil meminimalkan dampaknya terhadap tenaga kerja.
- **Keadaan darurat nasional atau global.** Pada saat pandemi COVID-19, bisnis di seluruh dunia terkena dampak negatif. Banyak organisasi yang menunda rekrutmen akibat pandemi global ini.



Gambar 1. Penyebab Hiring Freeze.

Dari pemaparan di atas dapat dilihat bahwa *hiring freeze* dilakukan untuk mengurangi kerugian organisasi dan ada manfaat yang diperoleh ketika strategi itu diimplementasikan.

Pertama, *hiring freeze* memberikan stabilitas keuangan dengan mengurangi biaya yang terkait dengan gaji, proses orientasi, tunjangan, dan pelatihan.

Kedua, *hiring freeze* dapat meningkatkan efisiensi dengan mendorong organisasi untuk merestrukturisasi, melatih dan berinvestasi pada pekerja *existing*, mengoptimalkan talenta internal, dan meningkatkan semangat kerja. Organisasi juga dapat menghemat waktu dan energi dengan menyederhanakan proses tanpa perlu melakukan orientasi dan menyambut pekerja baru.

Ketiga, *hiring freeze* memungkinkan adanya refleksi terhadap tujuan dan operasi bisnis. Ada waktu bagi organisasi untuk menilai strategi saat ini dan mengidentifikasi peluang pertumbuhan. Periode ini dapat menghasilkan revisi rencana, kebijakan, dan prosedur, hingga memperbaiki prospek jangka panjang organisasi.

Dalam praktiknya, ada tiga jenis *hiring freeze* yang sering dilakukan, yaitu:

- **Hiring freeze penuh.** Tidak ada perekrutan dalam bentuk apa pun yang diperbolehkan sampai pembekuan perekrutan dicabut.
- **Hiring freeze sebagian.** Perekrutan sebagian ditangguhkan, tetapi beberapa aktivitas perekrutan terus berlanjut. Misalnya, sebuah organisasi mungkin terus merekrut orang-orang untuk peran penting dalam bisnis.
- **Hiring freeze khusus departemen.** Perekrutan dihentikan sementara di departemen tertentu. Misalnya, jika suatu perusahaan berencana untuk merestrukturisasi suatu departemen, perusahaan tersebut dapat menerapkan pembekuan hingga restrukturisasi terjadi.

Hiring freeze di organisasi tentu akan berpengaruh terhadap peningkatan beban kerja pada pekerja yang masih ada. Hal-hal ini akan berpengaruh pada:

- **Burnout.** Pekerja merasa kelelahan karena harus mengambil tugas dan tanggung jawab tambahan. Hal ini pada akhirnya menyebabkan pekerja menjadi tidak produktif.
- **Ketidakpuasan.** Kelelahan pekerja dapat diikuti dengan rasa tidak puas terhadap keadaan organisasi. Hal ini diperburuk dengan persepsi terbatasnya peluang untuk berkembang di organisasi tersebut. Ketidakpuasan dapat mengurangi tingkat retensi pekerja.
- **Rasa tidak nyaman.** Pekerja merasa tidak nyaman dengan perubahan yang tiba-tiba dan tidak terduga.

Untuk dapat mengeliminasi hal tersebut, organisasi perlu melakukan strategi untuk implementasi *hiring freeze* dengan cara:

- **Mengoptimalkan tenaga kerja dan peran yang ada.** Selama penghentian perekrutan, organisasi harus mengoptimalkan pekerja yang ada. Hindari memberi kerja berlebihan yang menyebabkan pekerja merasa kelelahan.

Lakukan analisis menyeluruh terhadap tanggung jawab pekerjaan, identifikasi area di mana dukungan tambahan mungkin diperlukan, dan distribusikan kembali beban kerja sesuai kebutuhan. Pendekatan strategis ini memastikan bahwa pekerja yang ada dapat menjalankan peran mereka secara efektif, sekaligus meminimalkan dampaknya terhadap produktivitas dan kepuasan kerja.

- **Fokus pada pengembangan dan peningkatan keterampilan pekerja.** Pembekuan perekrutan memberikan peluang bagi organisasi untuk berinvestasi dalam inisiatif pengembangan dan peningkatan keterampilan pekerja. Menawarkan program pelatihan, kursus *online*, dan peluang mentoring untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi Pekerja. Investasi ini tidak hanya memberikan manfaat bagi pekerja, tetapi juga memperkuat SDM untuk pertumbuhan di masa depan.
- **Memberikan penghargaan dan pengakuan kepada pekerja atas kontribusi dan pencapaian mereka.** Ini adalah bagian dari menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang bisa berupa penghargaan bulanan, bonus, atau sekadar pengakuan lisan dalam rapat.
- **Mempertahankan tingkat moral yang baik.** Karena *freezing recruitment* secara alami menyebabkan kecemasan di kalangan Pekerja, penting untuk mempertahankan tingkat moral yang baik pada pekerja sehingga tidak muncul masalah terhadap produktivitas, keterlibatan, dan retensi.

Hiring freeze merupakan tindakan sementara. Oleh karena itu, akan tiba waktunya bagi organisasi untuk memulai kembali perekrutan. Tidak ada teori yang bisa memastikan kapan waktu yang tepat untuk memulai kembali perekrutan. Namun terdapat beberapa indikator sebagai sinyal yang baik untuk memulai perekrutan. Indikator tersebut contohnya adalah:

- Jika organisasi menghentikan perekrutan karena krisis ekonomi, perekonomian yang menunjukkan tanda-tanda pemulihan bisa menjadi sinyal untuk memulai perekrutan.
- Jika penghentian perekrutan karena respons terhadap perubahan internal, seperti restrukturisasi, keputusan untuk kembali merekrut pekerja dilakukan setelah organisasi telah memenuhi tolok ukur internal yang telah ditetapkan.

Kebijakan *Zero-Minus Growth* Pascamerger Pelindo

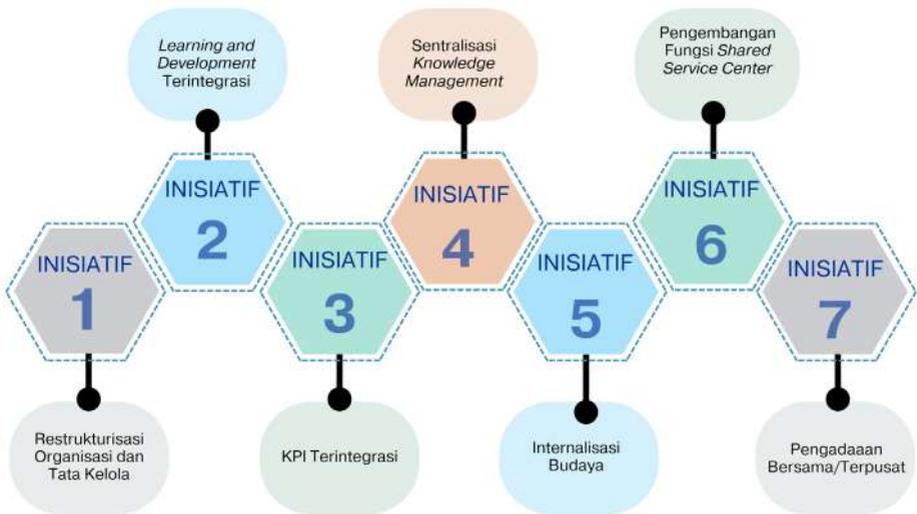
Pascamerger, Pelindo menetapkan *hiring freeze* atau di Pelindo lebih populer disebut dengan *zero growth*. Dalam perjalanan, *zero growth* berubah menjadi *minus growth* karena ketika ada posisi-posisi kosong akibat pekerja pensiun, PHK, sakit, atau mengundurkan diri, Pelindo juga konsisten tidak melakukan rekrutmen.



Gambar 2. Pelindo Menghentikan Rekrutmen untuk Sementara Waktu

Ada beberapa alasan mengapa Pelindo menetapkan kebijakan *zero-minus growth* ini, yakni:

- Pada saat pascamerger, ada perubahan bisnis yang signifikan berbasis klusterisasi bisnis. Oleh karena itu, Pelindo membutuhkan waktu untuk mengidentifikasi dan menata kembali kebutuhan SDM secara keseluruhan. Pelindo perlu lebih banyak waktu untuk mendefinisikan kembali kualifikasi, spesifikasi, dan kompetensi SDM yang dibutuhkan akibat perubahan yang terjadi.
- Pascamerger, Pelindo menghadapi tantangan untuk menciptakan value creation melalui berbagai inisiatif strategis, termasuk restrukturisasi organisasi dan tata kelola SDM. Kebijakan *zero-minus growth* mendorong Pelindo untuk mencapai efisiensi operasional dengan mengoptimalkan SDM yang ada, tanpa penambahan tenaga kerja baru. Melalui pendekatan ini, perusahaan berfokus pada peningkatan produktivitas dan kompetensi SDM, sehingga setiap individu dapat berkontribusi secara maksimal terhadap tujuan bisnis. Dengan struktur organisasi yang lebih ramping dan pengelolaan SDM yang efektif, diharapkan Pelindo mampu menjalankan operasional secara optimal dan berkelanjutan sesuai prinsip efisiensi yang ditetapkan.



Gambar 3. Zero-Minus Growth Melalui Restrukturisasi dan Tata Kelola SDM Merupakan Bagian 7 Inisiatif Strategis Penciptaan Nilai (Rapat Kerja Nasional Direktorat SDM dan Umum:2022).

Selain restrukturisasi dan tata kelola SDM, inisiatif strategis untuk *value creation* dalam pengelolaan SDM adalah *learning & Development*, KPI Terintegrasi, Sentralisasi *Knowledge Management*, Internalisasi Budaya, *Share Service Center Management*, dan Pengadaan Terpusat.

Pelindo melakukan *hiring freeze* pada level organik. Itu artinya tidak ada perekrutan dalam bentuk apa pun yang diperbolehkan sampai pembekuan perekrutan dicabut. Pembekuan perekrutan diberlakukan tanpa batas waktu tertentu. Pelindo menghentikan semua aktivitas perekrutan dan penciptaan posisi baru atau perekrutan untuk mengisi lowongan yang ada secara eksternal. Hal ini karena proses merger menyebabkan perubahan struktur yang signifikan, dari yang awalnya Pelindo I-IV berdasarkan kewilayahan menjadi klusterisasi bisnis.

Hiring freeze ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dengan mendorong organisasi untuk merestrukturisasi, melatih dan berinvestasi pada pekerja yang ada, mengoptimalkan talenta internal, dan meningkatkan semangat kerja. *Hiring freeze* ini memberikan jeda yang memungkinkan Pelindo untuk menyelaraskan kembali strategi akuisisi talenta, mendefinisikan kembali peran pekerjaan, menentukan keterampilan yang dibutuhkan, dan menentukan pendekatan terbaik untuk mengintegrasikan pekerja dari empat perusahaan.



***Hiring freeze* ini memberikan jeda yang memungkinkan Pelindo untuk menyelaraskan kembali strategi akuisisi talenta, mendefinisikan kembali peran pekerjaan, menentukan keterampilan yang dibutuhkan, dan menentukan pendekatan terbaik untuk mengintegrasikan pekerja dari empat perusahaan.**



Strategi Pelindo untuk Implementasi *Zero-Minus Growth*

Untuk memberdayakan jumlah pekerja yang ada, Pelindo melakukan beberapa strategi untuk implementasi *zero-minus growth*, yaitu optimalisasi pekerja, pengembangan kompetensi pekerja, serta penghargaan dan pengakuan kepada pekerja.



Gambar 4. Strategi *Zero-Minus Growth*

Optimalisasi Pekerja

Salah satu strategi yang dapat dilakukan oleh Pelindo adalah mengoptimalkan pekerja yang ada. Itu artinya memberi ruang dan kesempatan kepada pekerja untuk berkontribusi secara maksimal. Berikut beberapa strategi optimalisasi pekerja lewat peningkatan produktivitas kerja. Dengan optimalisasi tersebut, semua pekerjaan akan dapat terselesaikan dengan hasil yang baik. Strategi optimalisasinya adalah *job sharing*, *job assignment*, dan *job placement*.

Job sharing adalah ketika seorang pekerja diperbantukan untuk mengerjakan tugas lain, tanpa mengesampingkan pekerjaan utamanya. Ketika memperoleh tugas *job sharing*, pekerja tersebut akan mendapatkan 2 set KPI, satu untuk pekerjaan utamanya dan satu lagi untuk pekerjaan tambahannya. Akan ada manfaat yang akan diperoleh ketika seorang pekerja dapat memerankan dua peran sekaligus sebagai apresiasi kinerja mereka.

Job assignment adalah penugasan pekerjaan berbasis proyek transformasi, integrasi, harmonisasi, dan sinergi pascamerger. Seorang pekerja yang mengemban tugas *job assignment* harus meninggalkan pekerjaannya ke posisi yang baru sehingga dapat fokus mengerjakan tugas yang diembannya. Penyelesaian tugas dalam proyek *job assignment* bersifat mendesak.

Job placement adalah pemindahan pekerja dari unit kerja yang dipandang kelebihan jumlah pekerja ke unit yang kekurangan jumlah pekerja.

Pengembangan Kompetensi Pekerja

Dalam mendukung implementasi strategi *zero-minus growth*, Pelindo juga menitikberatkan pada pengembangan kompetensi pekerja sebagai langkah penting untuk memastikan efisiensi dan produktivitas tanpa penambahan tenaga kerja baru. Upaya ini dilakukan melalui berbagai inisiatif, seperti:

- **Mendorong atasan masing-masing tim untuk melakukan proses *coaching* dan *mentoring*.** Hal ini terjadi ketika pekerja tidak dapat mencapai persentase kinerja yang ditetapkan. Pekerja dan atasan “bekerja bersama-sama” untuk menemukan akar permasalahan mengapa pekerja tidak bisa mencapai target tersebut. Dari sana akan ditentukan rencana tindakan yang dibutuhkan agar pekerja dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Setelah itu, atasan bisa saja mengirimkan timnya untuk mengikuti pengembangan tertentu untuk meningkatkan kompetensinya. Dengan demikian, pekerja dapat melakukan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk bisa menjalankan fungsinya sebagai *mentor* dan *coach*, Pelindo menyediakan pembekalan teknik *coaching* dan *mentoring*. Setiap divisi melakukan sesi *coaching* secara rutin untuk mendiskusikan kemajuan pekerja dan rencana pengembangan yang sesuai dengan kebijakan perusahaan.

- **Mendorong optimalisasi pekerja lewat penambahan kompetensi baru lewat *learning and development program*.** Akibat restrukturisasi, muncul kebutuhan terhadap kompetensi baru yang harus dipenuhi agar operasionalisasi bisnis dapat berjalan dengan baik. Di sinilah fungsi optimalisasi berjalan, yaitu bagaimana pekerja-pekerja yang ada dapat mempelajari kompetensi baru lewat program *learning and development* yang sesuai, tanpa perlu merekrut pekerja baru.
- **Meningkatkan kompetensi dengan pendampingan melalui *buddy program*.** Strategi ini biasanya dilakukan di bidang operasional. Terdapat perbedaan kompetensi operator antar terminal. Operator terminal di pelabuhan Surabaya atau Jakarta misalnya, memiliki kompetensi yang relatif lebih baik dibanding di Belawan dan Jayapura. Oleh karena itu, Pelindo berusaha agar kompetensi pada operator terminal di Jayapura dan Belawan harus sama dengan kompetensi yang dimiliki oleh operator di terminal Jakarta dan Surabaya. Bagaimana cara agar meningkatkan kompetensinya? Dengan mendatangkan operator di terminal Jakarta atau Surabaya ke terminal lain yang membutuhkan peningkatan kompetensi. *Buddy program* yang dilakukan oleh operator di terminal yang sudah *mature* ini untuk mendampingi pekerjaan di terminal yang masih kurang *mature* terbukti memberikan pengaruh yang baik terhadap peningkatan kompetensi. Dengan implementasi *buddy program*, operasionalisasi di pelabuhan mana pun sudah terstandarisasi. Artinya pelayanan akan menjadi sama baiknya dari satu pelabuhan ke pelabuhan lainnya.

Prosedur Rekrutmen Internal

Karena pemberlakuan kebijakan *zero-minus growth*, maka ketika ada kebutuhan terhadap tenaga kerja, Pelindo akan melakukan pemenuhannya melalui sumber tenaga internal, yakni menyeleksi dari pekerja yang sudah bekerja di Pelindo *Group*, yaitu proses perekrutan yang melibatkan pekerja yang sudah bekerja di Pelindo.

Untuk proses *controlling* pascamerger, maka proses rekrutmen dilakukan secara tersentral di Kantor Pusat Pelindo. Ketika ada kebutuhan maka akan dievaluasi dan dikoordinasikan secara terpusat melalui Kantor Pusat. Adapun untuk prosesnya adalah sebagai berikut.

- Unit yang membutuhkan tenaga kerja mengajukan usulan pengadaan pekerja beserta dengan kualifikasinya ke pengelola SDM di kantor pusat.
- Pengelola SDM yang memberi persetujuan terhadap permintaan tersebut.
- Pengelola SDM kemudian mengidentifikasi ketersediaan kandidat di Pelindo *Group*.

Kebijakan rekrutmen secara tersentral tersebut dilakukan untuk menjaga ketenangan kerja seluruh pekerja Pelindo. Karena, pascamerger, tidak bisa dipungkiri pekerja Pelindo menjadi resah akibat perubahan drastis dan masif, baik di organisasi, struktur, maupun bisnis di Pelindo. Penting bagi Pelindo untuk menciptakan lingkungan yang tenang, agar pekerja dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Hal inilah yang menjadi alasan kebijakan rekrutmen disentralisasi ke kantor pusat.

Proses Seleksi

Proses Seleksi Jabatan Struktural

Pada pramerger, penempatan pejabat strukturalnya di posnya masing-masing dan dilakukan dengan penunjukan langsung berbasis metode *professional judgment*. Hal ini dilakukan karena Pelindo belum memiliki data analisis mengenai pekerja. Semua data pekerja dari Pelindo I-IV masih belum terintegrasi. Namun demikian, direksi menyadari bahwa keberlangsungan Pelindo di masa depan akan bergantung pada kualitas orang-orang yang akan menjalankan bisnis dan operasional Pelindo. Oleh karena itu, penempatan tersebut hanya bersifat sementara dan hanya berlaku selama enam bulan.

Enam bulan pascamerger, Pelindo kembali melakukan seleksi ulang kepada pejabat struktural yang sudah ada untuk memilih yang terbaik dari yang terbaik. Oleh karena itu, Pelindo biasanya akan menyebarluaskan lowongan tersebut di media internal untuk mengundang semua pekerja yang memenuhi kualifikasi atau spesifikasi untuk mengikuti proses seleksi dengan *job bidding*.

Pelamar dapat mengajukan diri untuk promosi atau rotasi. Di dalam informasi lowongan tersebut dijelaskan mengenai kualifikasi yang dibutuhkan. Pekerja yang berminat dapat mengirimkan CV, sertifikat pelatihan, dan hasil asesmen. Setelah itu, Pelindo menyeleksi pelamar masuk sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan.

Asesmen Kompetensi Kepemimpinan dan Manajerial

Kandidat pejabat struktural juga harus mengikuti asesmen kompetensi kepemimpinan dan manajerial. Asesmen tersebut mengukur kompetensinya guna memastikan apakah kandidat memiliki kemampuan yang dibutuhkan untuk memimpin tim, membuat keputusan strategis, dan mengelola sumber dayanya dengan efisien.

Kompetensi manajerial adalah kombinasi dari pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan seorang pemimpin dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif. Untuk mengukurnya, asesmen kompetensi menggunakan berbagai metode terstruktur, dari wawancara

berbasis kompetensi, simulasi manajerial, hingga penilaian aspek kepemimpinan. Hal tersebut kemudian diukur dengan alat asesmen yang tepat untuk memastikan setiap aspek dari kompetensi manajerial dapat dievaluasi secara menyeluruh.

Dengan asesmen kompetensi dan manajerial, Pelindo dapat memastikan bahwa apakah seorang kandidat layak menduduki jabatan struktural di Pelindo.

Sampai saat ini, Pelindo baru menyelenggarakan asesmen kompetensi kepemimpinan untuk kebutuhan eksternal Pelindo, baik itu untuk lingkup klaster logistik BUMN, lintas klaster BUMN, dan eksternal BUMN. Sedangkan untuk memenuhi kebutuhan pejabat struktural internal asesmen kompetensi kepemimpinan akan segera dilaksanakan dalam waktu dekat.

Fit and Proper Test

Fit and proper test menilai kesesuaian seseorang dalam peran dan dalam bisnis tertentu. Seorang kandidat pejabat struktural perlu menjalani *fit and proper test* jika mereka pindah ke peran baru. Pelindo akan melaksanakan *fit and proper test* jika:

- Ada terlalu banyak kandidat yang melamar pada satu posisi jabatan struktural.
- Pelindo belum terlalu yakin terhadap kandidat yang ada. Oleh karena itu, kandidat tersebut harus mengikuti *fit and proper test* terlebih dahulu.

Asesmen Kompetensi Teknis dan Sertifikasi

Pelindo menyelenggarakan juga asesmen bagi pekerja di level staf, yaitu asesmen kompetensi teknis dan sertifikasi. Untuk kompetensi teknis terbagi menjadi dua, yaitu kompetensi teknis generik dan kompetensi teknis spesifik.

Selain itu, juga dilaksanakan sertifikasi bagi staf atau *officer* yang wajib membutuhkannya.

Salah satu kekhawatiran pada saat melakukan optimalisasi pekerja adalah pekerja akan merasa kelelahan akibat tambahan beban kerja. Hal ini tentunya akan berdampak pada produktivitas pekerja. Berdasarkan hasil survei kepuasan pekerja yang dilakukan setiap tahun, Pelindo menemukan bahwa ada sejumlah kecil pekerja yang merasa *burnout*, tetapi, setelah diidentifikasi, tak ada satu pun di antara pekerja tersebut merupakan pekerja yang mengikuti program optimalisasi kerja. *Burnout* justru terjadi pada pekerja dengan kondisi berikut:

- **Kecemburuan penempatan yang menimbulkan silo antar unit.** Pekerja yang mendapat penempatan pada unit yang dianggap memiliki beban kerja lebih besar dibanding unit lain, cenderung mengalami *burnout*. Mereka merasa mendapat beban kerja yang lebih besar dari yang seharusnya dan cemburu dengan pekerja di unit lain yang dianggap beban kerjanya lebih ringan.
- **Pekerja yang sedang mengalami masalah indisipliner dan tidak diberikan pekerjaan oleh atasannya.** Konflik ini menyebabkan pekerja merasa *burnout* karena pekerja tersebut tidak lagi memiliki peran yang jelas di dalam organisasi dan juga merasa kurang dihargai. Pekerja tersebut juga merasa tidak memiliki peluang untuk pertumbuhan atau perkembangan kariernya.

Desentralisasi Fungsi Rekrutmen

Rekrutmen pascamerger yang awalnya disentralisasi di kantor pusat direncanakan akan segera dilakukan desentralisasi rekrutmen ke *subholding* yang dianggap sudah mampu untuk melakukan tanggung jawab tersebut. Hal ini akan dievaluasi oleh *holding* terlebih dahulu.

Adapun tujuan dari desentralisasi tersebut agar bisnis didukung oleh kebijakan SDM yang tepat sehingga bisnis memiliki daya saing.

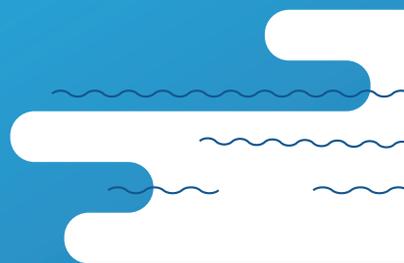
Selain desentralisasi rekrutmen, *holding* juga akan mendesentralisasi tiga fungsi berikut:

- **Manajemen talenta.** Agar proses pengembangan, rotasi, mutasi benar benar disesuaikan dengan kebutuhan bisnis.
- **Remunerasi.** Besaran remunerasi didasarkan pada *sizing* organisasi, *market competitiveness* dan kekuatan finansial masing-masing unit.
- **Pengelolaan sumber daya.** Akan terjadi efisiensi yang signifikan pada jumlah SDM di *holding*. Proses efisiensi ini akan berlangsung hingga tahun 2028. Pelindo sudah melakukan *benchmark* ke PT Astra International, Tbk. terkait dengan desentralisasi pengelolaan SDM ini.

Pada saat rekrutmen internal, keperluan akan talent sering kali membutuhkan *talent mobility*. Menghadapi kondisi pascamerger, dengan wilayah kerja yang meluas ke seluruh pelosok negeri, ternyata tidak semua pekerja siap untuk dipindahkan, meskipun di awal rekrutmen ada mekanisme penandatanganan surat perjanjian yang menyatakan pekerja siap ditempatkan di mana pun.

Pada kenyataannya, banyak pekerja yang enggan dipindahkan. Bahkan beberapa pekerja sempat mengajukan pengunduran diri karena tidak ingin berpisah dengan keluarga. Hal ini menjadi tantangan sekaligus pelajaran bagi pengelola SDM untuk memastikan proses *talent mobility* tidak menyebabkan demotivasi pada pekerja.

Mendongkrak Kinerja Individu, Mendorong Kinerja Pelindo



Manajemen Kinerja Pelindo Pramenger

Metode Acuan Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja Masa Depan

Proses *Monitoring* Kinerja individu

Proses Evaluasi Kinerja Individu

Penghargaan Berdasarkan Hasil Kinerja Individu





Mendongkrak Kinerja Individu, Mendorong Kinerja Pelindo

Pada Pelindo Forum 2023, Ihsanuddin Usman, Direktur SDM dan Umum Pelindo, menekankan pentingnya *monitoring* dan evaluasi kinerja individu. Kinerja organisasi pada hakikatnya ditentukan oleh kinerja individu-individu di dalamnya. Apabila kinerja setiap pekerja dalam perusahaan baik, kinerja perusahaan tersebut juga bagus. Tujuan strategis perusahaan hanya bisa dicapai melalui dukungan pekerja yang mampu mengerjakan tugasnya dengan baik.

Manajemen kinerja menjadi salah satu cara untuk mendorong peningkatan kinerja individu dalam rangka mendukung pencapaian kinerja perusahaan. Pendekatan manajemen kinerja yang baik mampu menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif secara positif sehingga pekerja akan terdorong untuk memberikan kinerja terbaiknya untuk perusahaan.



Manajemen Kinerja Pelindo Pramerger

Manajemen Kinerja merupakan praktik yang lumrah dilakukan oleh setiap perusahaan, tidak terkecuali Pelindo I, II, III, dan IV. Pada masa pramerger, masing-masing Pelindo telah mengimplementasikan proses manajemen kinerja sesuai dengan ketentuan yang berlaku di masing-masing perusahaan. Pada dasarnya, tujuan dari proses manajemen kinerja di Pelindo I, II, III, dan IV adalah sama, yaitu untuk mendorong serta memastikan kinerja dan produktivitas pekerja di masing-masing perusahaan sesuai dengan peran dan tanggung jawabnya. Namun, metode penerapan manajemen kinerja yang dilakukan berbeda-beda mengingat kebutuhan dan kondisi di masing-masing Pelindo saat itu juga berbeda. Mari kita simak keragaman manajemen kinerja 4 Pelindo tersebut.

- **Waktu penetapan ukuran kinerja individu.** Di Pelindo I, III, dan IV penetapan ukuran kinerja ini dilakukan setiap awal bulan, sedangkan Pelindo II dilaksanakan setiap awal tahun.
- **Periode penilaian.** Periode penilaian kinerja di Pelindo I, III, dan IV dilaksanakan bulanan, sementara di Pelindo II dijalankan setiap semester.
- **Metode penilaian.** Proses penilaian kinerja individu di Pelindo I dan IV dilakukan dengan melihat 2 komponen, yaitu KPI dan penilaian perilaku. Meskipun komponen yang digunakan sama, bobot penilaian yang digunakan di kedua Pelindo tersebut berbeda. Pelindo I, menerapkan bobot 80:20 untuk penilaian berbasis KPI dan Perilaku, sedangkan Pelindo IV, menerapkan bobot 70:30 untuk penilaian berbasis KPI dan Perilaku. Berbeda dengan Pelindo I dan IV, Pelindo II dan III hanya menggunakan penilaian kinerja individu berbasis KPI sebagai alat ukur kinerja pekerja.
- **Kategori hasil penilaian.** Kategori hasil penilaian yang digunakan di Pelindo sama-sama 5 kategori, yang membedakan adalah rentang dan jenis kategorisasinya, antara lain sebagai berikut:
 - Pelindo I: Istimewa (>360), Sangat Baik (330-360), Baik (280-330), Pengembangan (250-280), Kurang (<250).

- Pelindo II: Sangat Memuaskan (>110), Memuaskan (>100-110), Baik (>80-100), Cukup (>60-80), Kurang (<60).
- Pelindo III: Baik Sekali (>=90), Baik (75-89,99), Cukup (60-74,99), Kurang (35-59,99), Kurang Sekali (<35).
- Pelindo IV: Istimewa (90-100), Sangat Baik (75-89,99), Baik (60-74,99), Cukup (50-59,99), Kurang (<50).

FAKTOR				
WAKTU PENETAPAN UKURAN	AWAL BULAN	AWAL TAHUN	AWAL BULAN	AWAL BULAN
PERIODE PENILAIAN	BULANAN	SEMESTERAN	BULANAN	BULANAN
METODE PENILAIAN	KPI 80% Perilaku 20%	100% Capaian KPI Individu	100% Capaian Tugas Individu	KPI 70% Perilaku 30%
KATEGORISASI HASIL PENILAIAN	<ul style="list-style-type: none"> • Istimewa (> 360) • Sangat Baik (330-360) • Baik (280-330) • Pengembangan (230-280) • Kurang (<230) 	<ul style="list-style-type: none"> • Sangat Memuaskan (> 110) • Memuaskan (>100-110) • Baik (>80-100) • Cukup (>60-80) • Kurang (< 60) 	<ul style="list-style-type: none"> • Baik Sekali (> 90) • Baik (75-89,99) • Cukup (60-74,99) • Kurang (35-59,99) • Kurang Sekali (< 35) 	<ul style="list-style-type: none"> • Istimewa (90-100) • Sangat Baik (75-89,99) • Baik (60-74,99) • Cukup (50-59,99) • Kurang (<50)

Gambar 1. Keragaman Manajemen Kinerja Pelindo I-IV Pramerger

Kondisi pengelolaan kinerja individu yang berbeda-beda di 4 Pelindo sebelum merger, melatarbelakangi terbentuknya inisiatif “Perencanaan Transisi Pengelolaan Kinerja Individu Pekerja”. Inisiatif tersebut dijalankan dalam *Stream Learning & Development* pada Sub Pokja SDM & Organisasi. Inisiatif tersebut berfokus kepada penyiapan proses pengelolaan kinerja individu pascamerger khususnya pada masa transisi. Tim *Learning & Development* yang berfokus pada inisiatif ini, menyadari bahwa proses penetapan metode pengelolaan kinerja individu pekerja pascamerger membutuhkan waktu. Sehingga, sampai dengan metode pengelolaan kinerja individu pekerja pascamerger ditetapkan, perlu dilakukan beberapa upaya sebagai langkah transisi menuju penerapan metode pengelolaan kinerja individu yang akan ditetapkan pascamerger.

Tentu saja, begitu melakukan merger pada 1 Oktober 2021, Pelindo idealnya menerapkan sistem manajemen kinerja baru. Namun mengembangkan sistem baru tidaklah semudah membalik telapak tangan. Oleh karena itu, Tim Manajemen Kinerja mengajukan tiga usul alternatif proses manajemen kinerja individu selama masa transisi sampai dengan metode manajemen kinerja yang baru ditetapkan, sebagai berikut:

- Alternatif 1. Pada masa transisi, nilai kinerja individu menggunakan nilai kinerja individu terakhir per Bulan September 2021.
- Alternatif 2. Pada masa transisi, penilaian kinerja individu tetap menggunakan metode yang sama dengan metode pengelolaan kinerja individu sesuai dengan ketentuan di masing-masing Pelindo.
- Alternatif 3. Pada masa transisi, penilaian kinerja individu akan menggunakan metode baru di luar metode yang saat ini sudah digunakan di masing-masing Pelindo yang disepakati bersama.

Berdasarkan tiga alternatif penerapan manajemen kinerja pascamerger yang diusulkan, Pokja SDM & Hukum sepakat untuk menggunakan Alternatif ke-2, di mana pada masa transisi, pengelolaan kinerja individu dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di masing-masing Pelindo sampai ditetapkannya ketentuan metode manajemen kinerja individu yang baru. Alternatif ke-2 yang dipilih untuk diterapkan pada masa transisi, disempurnakan dengan ditetapkannya mekanisme penilaian kinerja yang mengalami perpindahan antar-entitas, Pelindo I-IV.

Bagi pekerja yang mengalami mutasi lintas entitas, maka proses penilaian kinerja individunya akan dilakukan sesuai dengan ketentuan yang berlaku pada entitas tersebut. Mengingat pascamerger sudah tidak ada lagi istilah Pelindo I, II, III, dan IV, maka disepakati pula matriks acuan ketentuan manajemen kinerja individu yang akan digunakan di setiap entitas yang baru terbentuk pascamerger. Proses standarisasi metode manajemen kinerja individu pascamerger ternyata membutuhkan waktu yang lebih panjang di luar perkiraan, sehingga yang semula masa transisi hanya akan dilakukan sampai 31 Desember 2021 bergeser sampai 1 September 2022.

Metode Acuan Manajemen Kinerja

Dengan kondisi praktik manajemen kinerja individu yang beragam pada masa pramerger, Pelindo pascamerger memandang perlu mengadopsi pendekatan yang sesuai. Pendekatan manajemen kinerja individu yang dinilai sesuai adalah Siklus Empat Tahap dari Erik van Vulpen.

Menurut Erik van Vulpen dalam *“What Is Performance Management? The Complete Guide”* manajemen kinerja adalah proses berkelanjutan di mana manajer dan pekerja berkomunikasi secara teratur untuk menilai dan meninjau tanggung jawab pekerjaan, harapan, kinerja, dan strategi pengembangan. Tujuannya adalah untuk memberdayakan pekerja agar berkinerja sebaik-baiknya, menyelaraskan upaya mereka dengan tujuan strategis organisasi, dan menciptakan lingkungan kerja yang positif.

Proses manajemen kinerja merupakan siklus empat tahap yang umumnya berlangsung dalam satu tahun. Keempat tahap tersebut mencakup perencanaan, *monitoring*, evaluasi, dan penghargaan. Semua pekerja melewati siklus ini, dimulai dengan menyusun rencana kinerja di awal tahun, diikuti dengan pemantauan kemajuan, evaluasi, dan diakhiri dengan pemberian imbalan kinerja.



Gambar 2. Siklus Manajemen Kinerja Empat Tahap dari Erik van Vulpen.

Perencanaan Kinerja

Dalam perencanaan kinerja, atasan dan bawahan merancang kinerja pelaksanaan tugasnya. Ada tiga hal yang dirancang dalam perencanaan kinerja, yaitu penetapan tujuan (*goals*), cara mencapai tujuan, dan ukuran keberhasilan yang menunjukkan tujuan telah tercapai.

Proses penetapan kinerja dilakukan secara berjenjang (*cascading*) mulai dari tingkat perusahaan, divisi, bagian, tim, hingga individu. Hal ini dilakukan agar tujuan perusahaan dapat diselaraskan baik secara vertikal (tingkat organisasi di atas dan bawah suatu posisi) maupun secara horizontal (dengan organisasi/ bagian lain setingkat). Melalui proses *cascading* yang baik, sasaran keseluruhan perusahaan dapat dicapai selaras mulai dari pencapaian target setiap individu pekerja hingga organisasi.

Penetapan metode atau cara untuk mencapai tujuan juga dilakukan secara berjenjang dari level korporat hingga individu. Pada level korporat, ditetapkan dalam bentuk strategi perusahaan yang kemudian dapat dituangkan dalam bentuk rencana kerja perusahaan dan kebijakan perusahaan. Rencana kerja perusahaan dapat diterjemahkan lebih dalam menjadi rencana kerja divisi sampai dengan individu. Begitu pula dengan halnya kebijakan perusahaan, dapat diterjemahkan dalam bentuk Standar Prosedur Operasi pada level Divisi, Departemen, ataupun Individu.

Selain menetapkan tujuan dan cara mencapai tujuan, perencanaan kinerja juga harus menetapkan metode pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja bertujuan untuk mengetahui apakah kinerja yang direncanakan tercapai atau tidak. Alat ukur yang paling umum digunakan adalah *Key Performance Indicators* (KPI) dan penilaian perilaku.

- **Key Performance Indicators (KPI).** KPI adalah ukuran kuantitatif untuk melihat pencapaian kinerja individu, tim, dan organisasi secara keseluruhan. Pada level korporat dan perusahaan, KPI membantu mengukur pencapaian tujuan strategi perusahaan yang meliputi unsur finansial, operasional, komersial, dan aspek-aspek lainnya. Pada level individu, KPI membantu proses pengukuran ketercapaian target kinerja atas pelaksanaan tugas individu yang spesifik.
- **Penilaian perilaku.** Penilaian perilaku adalah alat ukur kualitatif kinerja. Perilaku yang diukur dapat berupa etika, disiplin, dan kerja sama tim. Perusahaan biasanya menentukan ukuran perilaku berdasarkan nilai-nilai yang dianut perusahaan.

Pendekatan *Balanced Scorecards* dalam Perencanaan Kinerja

Dalam mengukur kinerja organisasi, umumnya perusahaan menggunakan pendekatan *Balanced Scorecard*. Istilah *Balanced Scorecard* (BSC) diperkenalkan oleh Robert S. Kaplan dan David P. Norton dalam “*The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*”. Kaplan dan Norton menegaskan bahwa tujuan strategis organisasi harus dilihat secara menyeluruh dari aspek finansial maupun nonfinansial, dari pencapaian saat ini maupun pertumbuhan di masa depan.

Dengan pendekatan *Balanced Scorecard*, kinerja organisasi yang menyeluruh tersebut dilihat dari empat perspektif berikut ini:

1. **Perspektif finansial.** Perspektif keuangan mengukur kinerja yang bisa diukur dari besaran uang, seperti pendapatan, laba, arus kas, atau penghematan.
2. **Perspektif pelanggan.** Kinerja dari perspektif pelanggan menggambarkan seberapa baik organisasi memenuhi kebutuhan pelanggan. Kinerja dari perspektif pelanggan dapat diukur, misalnya kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan.
3. **Perspektif proses bisnis internal.** Kinerja dari perspektif proses bisnis internal menggambarkan seberapa baik organisasi menjalankan proses pada bidang-bidang yang paling krusial untuk menciptakan nilai bagi pelanggan. Misalnya penguasaan teknologi baru, kualitas jasa, kuantitas jasa, atau efisiensi.
4. **Perspektif inovasi dan pembelajaran.** Perspektif inovasi dan pembelajaran menggambarkan bagaimana organisasi secara terus menciptakan dan meningkatkan nilai bagi pelanggan. Aspek yang masuk dalam perspektif ini adalah pembaruan, perbaikan, inovasi, dan pembelajaran. Kinerja dalam perspektif ini dapat diukur dalam produk baru, sistem baru, bisnis baru, dan pembelajaran untuk inovasi tersebut.

Prinsip SMART dalam Perencanaan Kinerja

Dalam menetapkan KPI, pekerja dan atasan juga harus memperhatikan prinsip SMART. SMART merupakan singkatan dari *Specific*, *Measurable*, *Attainable*, *Relevant*, dan *Time-Bound*.

- **Specific** berarti KPI harus secara spesifik menyebutkan mekanisme perhitungan, data-data yang dibutuhkan, *output*, hingga siapa orang yang melaksanakan KPI tersebut.
- **Measurable** bermakna KPI harus bersifat kuantitatif, artinya indikator tersebut harus dapat dihitung dalam angka. Jika bersifat kualitatif, KPI perlu dirangkai terlebih dahulu sehingga menjadi angka-angka kuantitatif.
- **Attainable** bermakna pada saat menetapkan target, atasan perlu mempertimbangkan sumber daya yang dimiliki dan juga menetapkan target yang menantang. Namun demikian, target harus tetap realistis dan disesuaikan dengan sumber daya yang dimiliki sehingga target dapat tercapai.
- **Relevant** maksudnya KPI harus selaras dengan tujuan korporasi, dari KPI atasannya langsung, hingga dengan KPI korporasi. Selain itu, KPI individu juga harus selaras dengan *job description* dan juga tanggung jawab pekerja sehingga KPI benar-benar mengukur apa yang dikerjakan oleh individu pekerja.
- **Time-bound** maksudnya KPI menetapkan secara jelas jangka waktu yang diperlukan untuk mencapai target.



Gambar 3. Prinsip SMART dalam Perencanaan Kinerja.

Monitoring Kinerja

Pada periode *monitoring*, atasan secara aktif memantau pelaksanaan rencana kinerja timnya. Pada tahap ini, menurut Erik van Vulpen pada tahap ini atasan melakukan dua tahanan utama, yaitu:

- **Mengukur kinerja aktual secara terus-menerus dan membandingkan hasilnya dengan rencana.** Pemantauan dilakukan melalui pengamatan, laporan, atau pertemuan dengan pekerja.
- **Memberikan umpan balik kepada pekerja.** Apabila kinerja pekerja kurang optimal, atasan harus memberi umpan balik koreksi. Umpan balik sebaiknya diberikan segera tanpa menunggu penilaian kinerja pertengahan atau akhir tahun. Apabila kinerja pekerja berjalan sesuai rencana, atasan harus memberi penghargaan psikologis (pujian dan pengakuan) dan motivasi untuk bekerja lebih baik lagi. Pada perusahaan tertentu perusahaan memberi penghargaan finansial kepada pekerja yang memenuhi target pada tahap *monitoring* ini.

Selama tahap *monitoring*, data dikumpulkan, dianalisis, dan digunakan untuk meningkatkan kinerja pekerja. Kinerja yang buruk dapat diperbaiki dengan memberikan program pengembangan, *coaching*, *mentoring*, dan metode pengembangan lainnya.

Implementasi monitoring kinerja individu di perusahaan teknologi Facebook menjadi salah satu praktik terbaik dalam manajemen kinerja. Facebook menekankan pentingnya umpan balik antar pimpinan dan rekan kerja. Dalam tinjauan kinerja semester, mereka menggunakan hasil umpan balik tersebut untuk melihat efektivitas kinerja tim dan kolaborasi antara mereka.

Facebook juga telah mengembangkan perangkat lunak internal untuk memberikan umpan balik berkelanjutan secara *real time*. Perangkat ini menggunakan metrik dan analitik dalam melacak kemajuan pencapaian sasaran untuk memastikan bahwa intervensi dapat dilakukan lebih awal, jika perlu. Dalam *monitoring*, atasan juga melakukan *coaching* untuk membantu pekerja mengidentifikasi dan memecahkan masalah sebelum masalah tersebut menjadi terlalu besar. Rapat bulanan atau triwulanan antara pimpinan dengan tim secara rutin diadakan untuk membantu menjaga pekerja tetap berada di jalur yang benar.

Evaluasi Kinerja

Evaluasi Kinerja bertujuan untuk mengetahui seberapa baik kinerja seorang pekerja dan seberapa besar kontribusinya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Evaluasi kinerja dilakukan dengan cara membandingkan pencapaian kinerja dan rencana kinerja. Evaluasi kinerja umumnya dilakukan dua kali dalam satu tahun, yaitu kinerja semesteran dan kinerja tahunan. Meskipun demikian, tidak sedikit pula perusahaan yang melakukan penilaian kinerja triwulanan, bahkan bulanan.

Untuk memastikan proses evaluasi kinerja berjalan secara objektif, perusahaan melaksanakan proses kalibrasi hasil evaluasi kinerja. Kalibrasi evaluasi kinerja adalah format diskusi di mana para pimpinan berbagi usulan penilaian tinjauan kinerja mereka dengan para manajer lain dalam organisasi. Tujuan kalibrasi adalah untuk menyepakati standar evaluasi kinerja guna mengurangi bias dan meningkatkan keadilan. Ketika kinerja pekerja dievaluasi hanya oleh satu manajer, terdapat potensi bias dan subjektivitas. Kalibrasi secara signifikan mengurangi potensi ini.

Kalibrasi yang baik akan menghasilkan skor evaluasi pekerja seluruh perusahaan mengikuti sebaran distribusi normal. Dalam sebaran distribusi normal, pekerja dengan skor nilai “baik” mendominasi jumlah pekerja, sedangkan pekerja dengan skor evaluasi “terbaik” atau “istimewa” dan “sangat kurang” jumlahnya paling sedikit. Skor evaluasi kinerja dalam distribusi normal dapat secara baik mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Dalam konteks manajemen kinerja dapat mengklasifikasikan pekerja berdasarkan kinerjanya secara objektif dan *fair*. Klasifikasi ini juga membantu untuk menyusun program pengembangan yang tepat sesuai dengan kebutuhan individu pekerja.

Praktik evaluasi kinerja yang baik bisa dicontoh dari Cargill. Cargill adalah produsen dan distributor makanan yang berbasis di Minnesota Amerika Serikat yang memiliki lebih dari 150.000 karyawan. Perusahaan ini berhasil menunjukkan bahwa bahkan perusahaan besar dapat mengubah proses evaluasi kinerja yang merepotkan menjadi sederhana dan fleksibel. Perusahaan ini mengembangkan sistem manajemen kinerja yang disebut 'Manajemen Kinerja Sehari-hari'. Sistem ini dirancang untuk berkesinambungan, berpusat pada hubungan karyawan-manajer yang positif, dengan aktivitas harian dan umpan balik yang dimasukkan ke dalam percakapan yang memecahkan masalah daripada mengulangi tindakan masa lalu.

Dalam sistem ini, evaluasi kinerja individu formal dilaksanakan setiap enam bulan. Tetapi karena evaluasi kinerja dilakukan sebagai bagian dari pekerjaan sehari-hari antara pekerja dengan manajer, evaluasi formal berjalan mulus. 'Sistem Manajemen Kinerja Sehari-hari' memiliki hasil yang sangat positif, dengan 69% karyawan menyatakan bahwa mereka menerima umpan balik yang berguna untuk pengembangan profesional mereka, dan 70% melaporkan bahwa mereka merasa dihargai sebagai hasil dari diskusi kinerja berkelanjutan dengan manajer mereka.

Pemberian Imbalan Kinerja

Tahap keempat dalam siklus manajemen kinerja adalah pemberian imbalan kinerja. Dalam praktik imbalan kinerja memiliki ragam bentuk sebagai berikut:

Imbalan kinerja finansial. Imbalan kinerja yang paling umum adalah tunjangan kinerja (tukin), yaitu insentif yang besarnya diberikan berdasarkan pencapaian kinerja individu pekerja. Beberapa perusahaan juga memanfaatkan hasil kinerja untuk menentukan distribusi kenaikan gaji pokok tahunan.

Imbalan kinerja nonfinansial. Pekerja yang terus-menerus mencapai atau melampaui kinerjanya berhak dipertimbangkan untuk mendapatkan promosi. Pekerja yang kinerjanya berkali-kali tidak dapat memenuhi target kinerjanya akan dipertimbangkan untuk mendapat mutasi ke bagian lain. Pekerja yang terus-menerus memiliki kinerja buruk setelah melewati proses rotasi, dapat dipertimbangkan untuk mendapatkan demosi (penurunan jabatan).

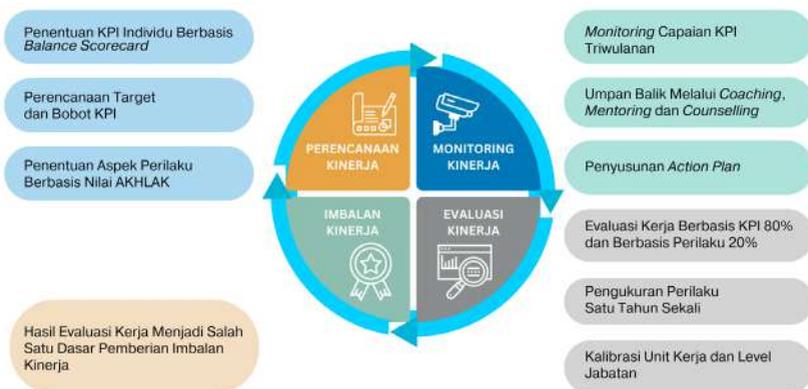


Pekerja yang terus-menerus mencapai atau melampaui target kinerjanya, dapat dipertimbangkan untuk mendapatkan promosi. Pekerja yang berulang kali tidak dapat mencapai target kinerjanya, dapat dipertimbangkan untuk dirotasi ke bagian lain. Pekerja yang terus-menerus tidak mencapai target kinerjanya setelah melewati proses rotasi dapat dipertimbangkan untuk mendapat demosi atau turun jabatan.



Manajemen Kinerja Masa Depan

Pada periode pascamerger, tim manajemen kinerja individu PT Pelabuhan Indonesia (Persero) melakukan proses pengembangan sistem manajemen kinerja individu yang prosesnya melibatkan pihak ketiga. Seperti manajemen kinerja pada umumnya, sistem manajemen kinerja Pelindo mengikuti siklus empat tahap, yaitu perencanaan, *monitoring*, evaluasi kinerja, dan pemberian imbalan kinerja. Pelaksanaan keempat tahap manajemen kinerja melibatkan partisipasi aktif atasan dan individu pekerja.



Gambar 4. Siklus Pengelolaan Kinerja Individu PT Pelabuhan Indonesia (Persero).

Dalam proses pengembangan sistem manajemen kinerja individu, *Top Management* memberikan arahan agar dipastikan sistem manajemen kinerja dapat dilakukan secara objektif sehingga hasil pengukurannya menggambarkan kondisi pencapaian kinerja individu yang sebenarnya. *Top Management* juga mengharapkan pengukuran kinerja individu turut mempertimbangkan proses pekerja dalam mencapai kinerja individu tersebut. Berdasarkan ekspektasi *Top Management* terhadap proses manajemen kinerja individu, maka Pelindo dengan dibantu oleh pihak ketiga memutuskan untuk menyusun mekanisme pengukuran kinerja individu berbasis KPI dan Perilaku dengan pembagian bobot 80% untuk penilaian berbasis KPI dan 20% untuk penilaian berbasis perilaku.

Terdapat alasan di balik pemilihan metode pengukuran kinerja individu berbasis KPI (*Key Performance Indicator*). Penilaian kinerja berbasis KPI merupakan alat ukur yang bersifat kuantitatif sehingga pengukuran dapat dilakukan secara lebih objektif dengan membandingkan angka target dan realisasi yang dibuktikan dengan dokumen pendukung.

Selain itu, KPI dinilai menjadi alat ukur yang sesuai dengan sifat bisnis Pelindo, yaitu pelayanan yang cenderung bersifat rutin dan stabil. Melalui KPI, pekerja akan diukur sesuai dengan peran, tanggung jawab, dan *job description* masing-masing sehingga hasil penilaian relatif menggambarkan hasil kinerja yang sesungguhnya berdasarkan apa yang dilakukan oleh pekerja.

Bagaimana dengan pengukuran kinerja berbasis perilaku? Pengukuran kinerja berbasis perilaku apabila dilihat secara kasat mata memang memiliki subjektivitas yang tinggi, namun sesuai dengan arahan Direksi bahwa pengukuran kinerja individu juga perlu mempertimbangkan proses pekerja dalam mencapai target-target kuantitatif, maka pengukuran berbasis perilaku tetap perlu dilakukan. Dengan diterapkannya penilaian kinerja individu berbasis perilaku, pekerja akan dituntut untuk menerapkan perilaku atau kebiasaan yang baik sesuai dengan nilai-nilai perusahaan dalam aktivitas kerjanya.

Tim pengelola SDM memahami akan tingginya subjektivitas dalam penilaian kinerja berbasis perilaku, oleh karena itu, untuk mengurangi subjektivitasnya, proses penilaian berbasis perilaku akan dilakukan melalui metode Penilaian 360 dimana pekerja tidak hanya dinilai oleh atasan saja, melainkan juga oleh rekan kerja dan tim di bawahnya (jika ada). Selain itu, hasil penilaian kinerja berbasis perilaku juga diberikan bobot yang lebih kecil dibandingkan dengan penilaian kinerja berbasis KPI, yaitu 20% mengingat proses penilaiannya yang bersifat kualitatif.

Penetapan Ukuran Kinerja Individu Berbasis KPI

Dalam menetapkan KPI individu, Pelindo mengadopsi pendekatan *Balanced Scorecard (BSC)*. *Balanced Scorecards (BSC)* digunakan di Pelindo sebagai acuan dalam proses penetapan tujuan dan ukuran kinerja strategis korporasi, grup, atau divisi. Namun dalam proses penetapan kinerja individu, perspektif BSC digunakan untuk mengelompokkan ukuran kinerja individu yang diberikan sehingga diharapkan dapat membantu penyesuaian antara KPI Perusahaan/KPI Divisi dengan KPI Individu di bawahnya.

Pada saat menetapkan KPI, pekerja harus mempertimbangkan perspektif *Balanced Scorecards (BSC)* untuk menghasilkan ukuran kinerja yang menyeluruh. Bagi pekerja pada level jabatan BOD-1 dan BOD-2, dalam proses penetapan KPI perlu memiliki KPI yang mewakili seluruh perspektif BSC, sedangkan untuk level BOD-3 sampai *officer* tidak diwajibkan. Hal ini disebabkan adanya perbedaan peran dan tanggung jawab, semakin ke bawah level jabatannya, maka KPI-nya akan semakin spesifik dan teknis.

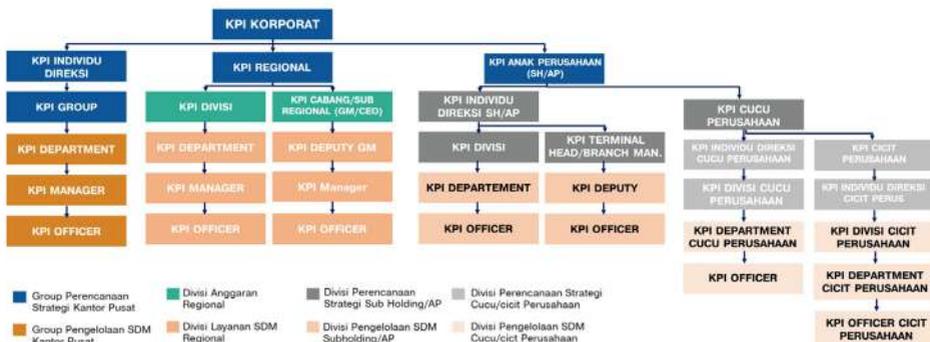
Cascading KPI Individu

Aspek selanjutnya dalam perencanaan kinerja adalah penetapan tujuan atau target kinerja. Pekerja harus bersama dengan atasannya dalam menetapkan ukuran kinerjanya. Proses penetapan ukuran kinerja individu dilakukan secara berjenjang atau *cascading* yang bersifat *top down* sehingga atasan langsung harus mengembangkan ukuran kinerja individu terlebih dahulu sebelum menetapkan KPI untuk anggota tim di bawahnya. Jika belum, KPI tim di bawahnya juga tidak bisa dikembangkan.

Agar kinerja masing-masing pekerja selaras dengan sasaran strategis perusahaan, sasaran kinerja harus dibuat berjenjang dari level korporasi sampai ke *officer* (pekerja). KPI korporasi merupakan payung besar yang merefleksikan target-target korporasi yang akan dicapai dalam satu tahun. KPI korporasi dikembangkan dari rencana strategi tahunan yang menjadi bagian dari Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP).

Di kantor pusat, KPI korporasi diturunkan ke masing-masing individu Direksi. KPI Individu Direksi selanjutnya diturunkan menjadi KPI *Group Head*. KPI *Group Head* kemudian diturunkan menjadi KPI *Department Head*. KPI *Department Head* kemudian menjadi KPI *Manager* (jika ada) kemudian diturunkan menjadi KPI *Officer*. Jika tidak ada *Manager* di bawah *Department Head*, maka dari KPI *Department Head* langsung diturunkan ke KPI *Officer*.

Pada kantor Regional, KPI Regional diturunkan menjadi KPI Kepala Divisi atau Kepala Cabang, yang kemudian diterjemahkan menjadi KPI Kepala Departemen. KPI ini diturunkan kembali menjadi KPI masing-masing Manajer di bawahnya, demikian seterusnya sampai pada level *officer*.



Gambar 5. Cascading KPI Individu.

Bagaimana teknik menurunkan KPI atasan menjadi KPI tim di bawahnya? Ada tiga metode dalam melakukan *cascading*, yaitu metode duplikasi, langsung, dan tidak langsung.

Penurunan KPI secara duplikasi. Pimpinan dapat melakukan penurunan KPI secara duplikasi ke tim di bawahnya apabila KPI pimpinan tersebut merefleksikan secara langsung peran, tanggung jawab, dan *job description* dari pekerja di bawahnya. Apabila KPI pimpinan diturunkan secara duplikasi, maka tim di bawahnya akan memperoleh KPI yang sama persis dengan KPI di atasnya, baik dari sisi nama KPI, formula KPI, Polaritas, satuan, periode pengukuran, dan target KPI-nya pun sama.

Hal yang membedakan apabila diturunkan secara duplikasi adalah bobot dari KPI tersebut. Misalnya pimpinan memiliki KPI efisiensi, bawahannya juga memiliki KPI efisiensi. Meskipun para pekerja memiliki KPI yang sama, bobot dari KPI tersebut dapat berbeda. Sebagai contoh, pimpinan memiliki KPI dengan bobot 10%, sedangkan tim di bawahnya memiliki KPI dengan bobot 20% karena KPI tersebut pada dasarnya sangat relevan dengan peran, tanggung jawab, dan *job description* dari pekerja tersebut.

Penurunan KPI secara langsung. Metode ini dapat dilakukan oleh pimpinan apabila target dari suatu KPI pimpinan dapat dibagikan sama rata kepada tim di bawahnya. Pada saat menurunkan KPI pimpinan secara langsung, yang membedakan adalah ruang lingkup dari KPI, target KPI, dan bobot KPI. Hal yang membedakan adalah target dan *scope* butir KPI-nya. Tentu saja besaran target dan lingkup atasan lebih besar daripada bawahan. Gabungan jumlah lingkup dan target KPI tim (bawahan) akan sama dengan lingkup dan target pimpinan (pemimpin tim).

Penurunan KPI secara tidak langsung. Metode ini merupakan metode yang paling sering digunakan oleh pimpinan, terutama apabila tim di bawahnya memiliki *job description* yang spesifik. Penurunan KPI tidak langsung dilakukan apabila pimpinan menilai KPI-nya dapat dicapai apabila tim di bawahnya melakukan aktivitas-aktivitas lainnya dengan ukuran keberhasilan yang berbeda dari KPI Atasan. Apabila pimpinan menurunkan KPI secara tidak langsung, maka tim di bawahnya akan memiliki KPI yang seutuhnya berbeda dari KPI pimpinan namun tetap menunjang/mendukung ketercapaian KPI pimpinan.

Penetapan Bobot dan Target KPI

Para pekerja harus memahami prinsip bobot KPI. Bobot mencerminkan prioritas bagi pekerja yang bersangkutan. KPI yang bobotnya lebih besar berarti memiliki prioritas lebih tinggi. Persentase bobot juga menggambarkan akuntabilitas dan merefleksikan kontribusi setiap unit atau individu. Total bobot KPI harus bernilai 100%, dengan bobot terkecil 5% dan paling besar 40%.

Target menjadi hal yang krusial dalam proses penetapan ukuran kinerja individu berbasis KPI. Target akan digunakan sebagai pembandingan pada saat proses monitoring atau evaluasi, di mana angka target tersebut akan dibandingkan dengan angka realisasi yang menggambarkan ketercapaian suatu indikator kinerja individu.

Dalam penentuan target, atasan perlu mempertimbangkan hal-hal seperti :

- Keselarasan dengan target perusahaan
- Pencapaian historis
- Ketentuan/peraturan yang berlaku
- Arahan direksi/pemegang saham
- Hasil analisis proyeksi/potensi capaian dan
- Sumber daya yang dimiliki.

Penetapan target harus dibuat menantang namun tetap layak untuk dicapai sehingga dapat memotivasi pekerja untuk berkinerja secara maksimal. Angka target yang ditetapkan oleh atasan perlu disesuaikan dengan periode pengukuran dari KPI tersebut dan dapat menggunakan nilai rata-rata atau nilai kumulatif atau nilai akhir disesuaikan dengan formula perhitungannya.

Penyusunan Aspek Perilaku

Pengukuran kinerja individu berbasis perilaku, dilakukan berdasarkan implementasi nilai-nilai Perusahaan. Nilai-nilai Pelindo mengacu kepada nilai-nilai yang ditetapkan oleh Kementerian BUMN, yaitu AKHLAK (Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif). Dalam proses penyusunan indikator penilaian kinerja berbasis perilaku, tim kinerja individu berkolaborasi dengan tim budaya perusahaan.

Penetapan indikator kinerja berbasis perilaku disusun berdasarkan panduan perilaku dari masing-masing nilai perusahaan yang diejawantahkan dalam perilaku yang diharapkan muncul pada saat pekerja melakukan pekerjaannya. Dalam proses penyusunan indikator penilaian perilaku, tim dibantu oleh pihak ketiga untuk memastikan validitas pernyataan yang akan menjadi indikator penilaian. Hal ini diharapkan dapat meminimalkan kesalahan pada saat pelaksanaan pengukuran dan pengolahan hasil penilaian kinerja individu berbasis perilaku.

Proses *Monitoring* Kinerja Individu

Proses *monitoring* kinerja dilakukan untuk meninjau progres capaian atas target KPI yang telah ditetapkan. *Monitoring* kinerja menjadi kesempatan yang baik bagi atasan dan pekerja untuk bersama-sama melakukan peninjauan serta memberikan umpan balik berupa *coaching* atau *mentoring* atas capaian KPI pekerja sehingga ke depannya kinerja pekerja dapat ditingkatkan. Pada periode *monitoring* juga dimungkinkan untuk menyusun rencana tindakan atau program perbaikan dalam rangka meningkatkan ketercapaian KPI Individu pekerja. Untuk memitigasi ketidaktercapaian tujuan dari proses bisnis atau target kinerja individu, proses *monitoring* dilaksanakan setiap triwulan yaitu pada Bulan April, Juli, dan Oktober.

Penilaian kinerja individu berbasis KPI dimulai dari masing-masing pekerja. Bagaimana caranya? Pekerja harus menyiapkan data realisasi dan bukti pencapaiannya. Kemudian pekerja mengisi semua data tersebut pada aplikasi Portaverse. Ini merupakan tahapan *self-assessment* yang 100 persen merupakan tanggung jawab dan peran masing-masing pekerja.



Gambar 6. Tahapan *Monitoring* Kinerja Individu Berbasis KPI..

Setelah pekerja mengisi data dan bukti, sistem akan memproses perhitungan data capaian KPI Individu tersebut. Sistem akan melihat polaritas dari KPI tersebut untuk menyesuaikan formula perhitungan perbandingan angka realisasi yang diisi oleh pekerja dengan target yang telah ditetapkan. Pekerja akan mengetahui capaian dari masing-masing KPI yang diukur pada periode *performance monitoring* tersebut. Apabila pekerja sudah melakukan pengisian realisasi KPI dan mengetahui capaiannya, pekerja dapat mengirimkan hasil tersebut kepada atasan untuk ditinjau.

Kategorisasi Hasil Kinerja

Pada fase *monitoring* (April, Juli, dan Oktober), *score* yang dihitung hanya penilaian kinerja berbasis KPI. Penilaian kinerja berbasis perilaku ditambahkan pada kinerja berbasis KPI setahun sekali saat evaluasi kinerja.

Baik pada tahap *Performance Monitoring* maupun *Performance Evaluation*, hasil kinerja dihitung berdasarkan nilai total setiap pekerja. Skor yang diperoleh masing-masing pekerja akan dikelompokkan ke dalam kategori hasil penilaian kinerja individu. Secara keseluruhan terdapat 5 (lima) kategori hasil penilaian kinerja individu yang digunakan, yaitu: Istimewa, Sangat Baik, Baik, Cukup, dan Kurang di mana masing-masing kategori memiliki rentang skor yang berbeda-beda.

Pada kondisi umum, kategori Istimewa hanya dapat diberikan kepada pekerja yang merangkap jabatan melalui mekanisme *job sharing* dengan nilai KPI Individu pada kedua posisinya memiliki nilai minimal 90 (kategori baik). Bagi pekerja yang mendapatkan penugasan *job sharing* dan nilai KPI di kedua posisinya minimal 90, maka akan mendapatkan tambahan skor sebesar 10 dari rata-rata skor kinerja yang diperoleh pada periode tersebut dan dimungkinkan untuk masuk dalam kategori Istimewa.



Gambar 7. Kategori Hasil Penilaian Kinerja Individu.

Pemberian Umpan Balik

Pada saat *monitoring*, atasan langsung berkewajiban memberi umpan balik kepada tim di bawahnya atas pencapaian kinerja. Setelah hasil penilaian kinerja pekerja diterima oleh atasan, apabila terdapat KPI yang tidak mencapai target, maka atasan dan pekerja wajib mengidentifikasi penyebab KPI tersebut tidak tercapai dan menyusun rencana aksi untuk dapat memperbaiki capaian KPI pada periode berikutnya.

Metode umpan balik ini dikenal dengan istilah PICA, singkatan dari *Problem Identification and Corrective Action* (Identifikasi Masalah dan Tindakan Koreksi). Pada *Problem Identification*, pekerja dapat mengidentifikasi masalah yang menyebabkan belum tercapainya target secara mandiri terlebih dahulu sebelum didiskusikan dengan atasan. Setelah pekerja mengidentifikasi penyebab dari ketidaktercapaian KPI, dilakukan sesi diskusi dengan atasan untuk memperdalam kembali penyebab dari ketidaktercapaian KPI tersebut sekaligus menyusun *Corrective Action* (tindakan perbaikan) yang perlu dilakukan oleh pekerja untuk memperbaiki capaian KPI-nya.



Gambar 8. Prinsip PICA dalam Pemberian Feedback di Manajemen Kinerja.

Ada banyak teknik untuk menemukan akar masalah, tetapi yang paling sering digunakan adalah metode 5 WHY. Atasan bersama tim di bawahnya mempertanyakan kenapa butir KPI tersebut tidak tercapai. Pertanyaan “mengapa” diajukan secara terus-menerus hingga lima tingkat sampai diperoleh akar masalah. Perlu dicatat, bahwa lima tingkatan disini hanya aturan umum. Pada kasus tertentu akar masalah bisa ditemukan tidak sampai mengajukan pertanyaan “mengapa” sampai lima kali. Pada kasus yang lain pertanyaan dapat diajukan lebih dari lima kali.

Menemukan Akar Permasalahan Tidak Tercapainya KPI Pekerja dengan Metode 5 WHY

Contoh penggunaan 5 WHY



Gambar 9. Ilustrasi Penerapan Metode 5 WHY.

Setelah akar permasalahan diperoleh, keduanya kemudian menyusun *corrective action*, yaitu hal-hal yang perlu dilakukan sehingga pekerja dapat mencapai target yang direncanakan pada periode *monitoring* berikutnya. Rencana tindakan tersebut harus diunggah melalui Portaverse.

Proses Evaluasi Kinerja Individu

Pada periode evaluasi kinerja, dilakukan penilaian kinerja individu berbasis KPI dan penilaian kinerja individu berbasis perilaku. Penilaian kinerja individu berbasis KPI dilaksanakan pada bulan Januari setiap tahun. Mekanisme penilaian kinerja individu berbasis KPI pada periode evaluasi sama dengan proses *monitoring* kinerja triwulanan. Pekerja melakukan *self-assessment*, kemudian sistem Portaverse akan menghitung secara otomatis hasilnya. Ketika ada pekerja yang tidak memenuhi target yang direncanakan, atasan berkewajiban memberi *coaching*, *counselling*, atau *mentoring*. Pekerja dengan *coaching* dari atasannya menyusun rencana tindakan perbaikan untuk periode kinerja berikutnya.

Sementara itu, penilaian kinerja individu berbasis perilaku dilakukan satu tahun sekali, yaitu pada bulan Desember sampai Januari. Penilaian kinerja berbasis perilaku dilakukan dengan metode 360 derajat. Adapun yang berhak memberikan penilaian kinerja terhadap seorang pekerja adalah satu orang atasan langsung, maksimal 3 orang rekan kerja, dan maksimal 3 orang tim di bawahnya.

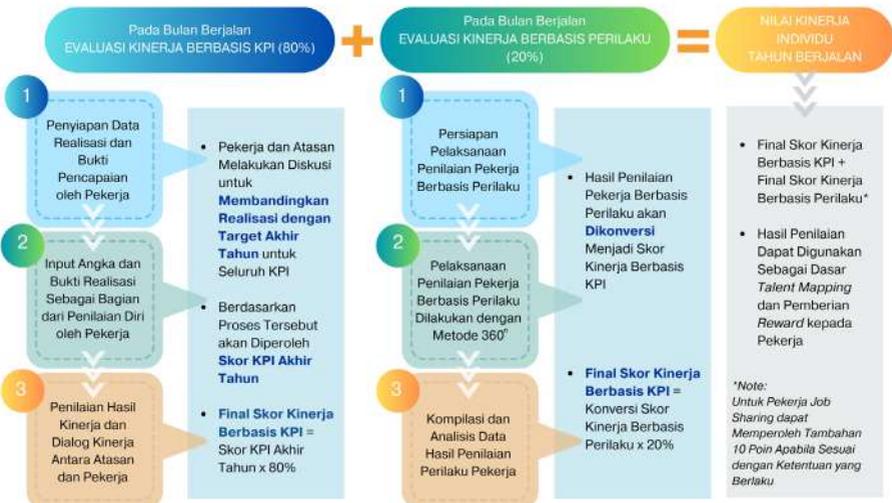


Gambar 10. Alur Penilaian Kinerja Berbasis Perilaku.

Masing-masing penilai memiliki bobot yang berbeda-beda. Penilaian atasan langsung memperoleh bobot paling besar, yaitu 45%, disusul bobot penilaian tim di bawahnya 30%, dan dari rekan kerjanya 25%. Jika pekerja tidak memiliki tim di bawahnya, bobot penilaiannya akan didistribusikan kepada atasan langsung dan rekan kerja. Dengan demikian, bobot penilaian atasan langsung menjadi 60% dan bobot nilai rekan kerja menjadi 40%.

Setiap atasan, tim di bawahnya, atau rekan kerja memberikan penilaian terhadap penerapan budaya AKHLAK. Penilaian kinerja individu berbasis perilaku dilakukan secara *online* melalui aplikasi Portaverse. Pada portaverse telah tersedia beberapa pernyataan terkait dengan penerapan budaya AKHLAK yang perlu dinilai oleh para penilai menggunakan skala likert dengan rating 1 - 6.

Pada periode evaluasi, hasil penilaian kinerja individu berbasis KPI dan berbasis perilaku dijumlahkan. Bobot hasil penilaian kinerja individu berbasis KPI sebesar 80%, dan bobot hasil penilaian kinerja individu berbasis perilaku sebesar 20%.



Gambar 11. Tahapan Evaluasi Manajemen Kinerja. .

Validasi Hasil Penilaian Kinerja Individu Melalui Kalibrasi

Masih ingat pesan Manajemen Puncak Pelindo mengenai pentingnya objektivitas penilaian kinerja? Manajemen menginginkan agar hasil penilaian kinerja menggambarkan kinerja yang sebenarnya. Dalam praktiknya subjektivitas tidak dapat dihindari meskipun alat ukurnya sudah dibuat kuantitatif dan metode penilaian 360 derajat.

Kecenderungannya, atasan memilih untuk memberikan nilai kinerja tertinggi atau maksimum kepada timnya sebagai bentuk apresiasi atas apa yang telah dilakukan oleh timnya. Hal ini dilakukan karena terdapat kekhawatiran dari atasan apabila tim di bawahnya mengalami demotivasi, mengingat hasil penilaian kinerja individu ini juga akan berpengaruh terhadap besaran bonus atau persyaratan-persyaratan kegiatan karier dan pengembangan pekerja.

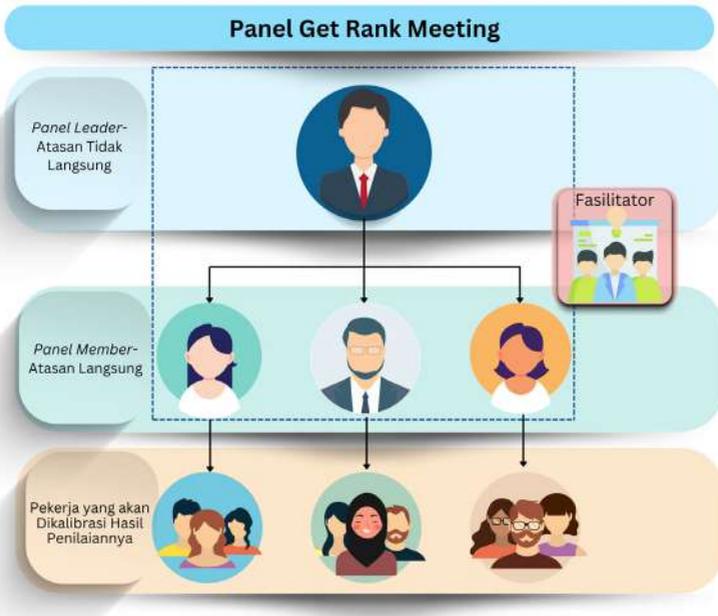
Sebenarnya atasan yang cenderung bermurah hati merupakan fenomena lumrah di banyak perusahaan. Persoalannya, penilaian tersebut menjadi bias. Bisa dibayangkan kalau sebagian besar pekerja mendapat nilai “Sangat Baik” dan “Istimewa”, tetapi tidak ada pekerja yang mendapat predikat “Cukup” atau “Kurang”, dampaknya manajemen akan sulit menemukan *top talent*. Selain itu, tidak dapat ditentukan program pengembangan yang tepat. Bias terjadi karena penilaian hasil kinerja individu tidak menggambarkan kondisi yang sebenarnya. Pada akhirnya penilaian hasil kinerja individu tidak mencerminkan kinerja perusahaan secara keseluruhan. Sebagai contoh, misalnya hasil penilaian kinerja individu semua baik, tetapi performa perusahaan ternyata turun.

Pelindo memiliki resep tersendiri untuk mengatasi bias penilaian kinerja individu, yaitu menggunakan metode *forced ranking*. Berdasarkan capaian kinerja perusahaan, perusahaan menetapkan kuota untuk masing-masing kategori penilaian dengan mengikuti distribusi normal. Sebagian besar pekerja ditetapkan ke dalam kategori “Baik”, disusul dengan “Sangat Baik” dan “Cukup”. Jumlah terkecil adalah pekerja yang masuk ke kategori “Istimewa” dan “Kurang”. Dengan metode *forced ranking* seorang atasan tidak bisa lagi memasukkan semua tim di bawahnya ke kategori “Sangat Baik” karena ada kuota untuk masing-masing kategori.



Gambar 12. Distribusi Kategori Hasil Penilaian Kinerja Individu.

Bagaimana caranya menentukan siapa pekerja yang akan mendapat kategori sesuai dengan kuota yang tersedia? Pelindo menggunakan kalibrasi penilaian kinerja. Dalam prosesnya, Pelindo menerapkan mekanisme diskusi panel yang disebut dengan “*Get Rank Meeting*”. *Get Rank Meeting* melibatkan seluruh pekerja yang berada pada satu level di atas pekerja dan atasan tidak langsung dari pekerja yang akan diranking dalam satu unit kerja yang sama. Proses penentuan kategorisasi hasil penilaian kinerja individu dilaksanakan melalui diskusi panel, dengan mempertimbangkan beberapa faktor. Faktor tersebut di antaranya adalah nilai kinerja individu historis pekerja, proses pelaksanaan pekerjaan, hasil pelaksanaan pekerjaan, catatan indisipliner, serta beban dan risiko pekerjaan.



Gambar 14. Panel GetRank Meeting.

Proses diskusi panel dilakukan untuk mengurangi subjektivitas penilaian kinerja terhadap seorang pekerja, karena penilaiannya bukan hanya oleh satu orang tetapi juga melibatkan pekerja lainnya yang turut mengamati kinerja pekerja tersebut. Proses diskusi panel juga melibatkan tim pengelola SDM di masing-masing entitas sebagai fasilitator untuk memastikan diskusi yang dilakukan berjalan sesuai ketentuan.

Penghargaan Berdasarkan Hasil Kinerja Individu

Tahap keempat dalam siklus manajemen kinerja adalah pemberian penghargaan (*rewarding*). Penghargaan berbasis hasil kinerja individu bertujuan memotivasi pekerja untuk berkinerja lebih baik lagi. Nilai penghargaan kepada pekerja didasarkan hasil kinerja mereka. Pekerja yang mendapat predikat Istimewa menerima nilai penghargaan paling tinggi. Di Pelindo penghargaan kinerja individu diberikan dalam bentuk bonus satu tahun sekali.

Selain itu, di Pelindo hasil kinerja individu digunakan sebagai salah satu pertimbangan dalam menentukan *top talent* Perusahaan, program pengembangan, dan pergerakan posisi pekerja baik promosi, rotasi, maupun demosi. Hasil penilaian kinerja individu, menjadi persyaratan pada beberapa kegiatan *exposure* lainnya.

Serius Menjalani Manajemen Kinerja

Meskipun penerapan manajemen kinerja pascamerger relatif terkendali, bukan berarti tidak ada tantangan yang dihadapi. Salah satu tantangan utamanya adalah meningkatkan kesadaran dan pemahaman pekerja atas penilaian kinerja individu terutama untuk yang berbasis KPI. Misalnya saja, pekerja perlu memahami mengenai apa itu KPI, bagaimana merumuskannya, bagaimana ukurannya, target, periodisasi *monitoring* dan evaluasi, hingga prinsip *cascading*. Pekerja juga harus mengerti apakah suatu poin betul layak diangkat sebagai suatu KPI atau tidak.

Tantangan kedua adalah cara mengimplementasikan proses penilaian kinerja individu baik berbasis KPI ataupun Perilaku secara benar sesuai ketentuan. Sebagai contoh, masih terdapat pekerja yang belum seutuhnya menetapkan target sesuai ketentuan sehingga target yang ditetapkan sangat rendah dan tidak menantang. Sementara itu, pimpinan cenderung memberi penilaian lebih tinggi dari seharusnya untuk anggota timnya.

Untuk memastikan semua pekerja memiliki pemahaman yang sama dan mengimplementasikannya secara benar, secara rutin Pengelola Kinerja melakukan berbagai sosialisasi dan *refreshment*. Ada beragam saluran komunikasi yang digunakan:

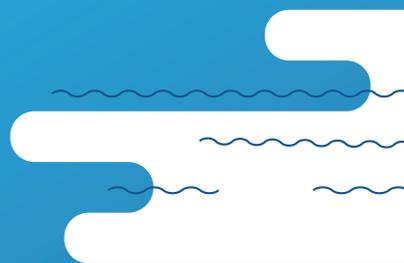
- Menyelenggarakan sesi *refreshment* dan sosialisasi secara *online* ataupun *roadshow* kepada pekerja kantor pusat, regional, dan *Subholding*.
- Membuat media komunikasi bernama *Performance Fact!* (PER-FACT!) yang ditujukan untuk menyampaikan informasi terkait proses pelaksanaan manajemen kinerja individu dan disampaikan kepada seluruh pekerja melalui *email blast*.
- Menyediakan tautan yang berisikan video panduan, buku pedoman, kamus KPI, materi sosialisasi, dan informasi terkait lainnya untuk seluruh pekerja.



Gambar 15. Contoh Flyer PER-FACT!

Apa pelajaran yang dapat diambil dari pengalaman Pelindo mengembangkan sistem manajemen kinerja baru? Bagi banyak perusahaan, manajemen kinerja merupakan praktik yang umum sehingga memperkenalkan sistem manajemen kinerja relatif mudah diterima. Kuncinya adalah komunikasi yang baik. Pelindo menjalankannya secara intensif dengan menggunakan banyak saluran, seperti pertemuan langsung dengan para atasan dan pekerja, penggunaan *e-mail blast*, *flyer*, serta buku pedoman.

Knowledge Management: Pengelolaan Pengetahuan secara Berkelanjutan



Mengenal Knowledge Management Lebih Jauh

Knowledge Management Blueprint di Pelindo

Roadmap Knowledge Management

Knowledge Management Pelindo Mendukung Strategi SDM





Knowledge Management: Pengelolaan Pengetahuan secara Berkelanjutan

Pascamerger, Pelindo terus mengalami perubahan baik secara struktur maupun pekerja yang bekerja pada jabatan maupun lokasi tertentu. Pengetahuan berpindah sejalan dengan perpindahan pekerja. *Knowledge management* hadir sebagai bagian dari *awareness* Perusahaan terhadap situasi yang dinamis, memastikan pengetahuan tersentralisasi, mudah diakses kapan pun dan di mana pun oleh seluruh pekerja. Pelindo yakin dengan adanya *knowledge management*, pengetahuan akan menjadi bagian dari solusi atas tantangan, dan memberikan kontribusi pada peningkatan kualitas, produktivitas, dan kemampuan pekerja secara berkelanjutan. Bab ini akan menjelaskan bagaimana Pelindo menentukan arah kebijakan implementasi *knowledge management* dan kaitannya dengan strategi SDM.

Mengenal *Knowledge Management* Lebih Jauh

Knowledge management atau manajemen pengetahuan adalah proses sistematis untuk mengidentifikasi, mengorganisasi, menyimpan, dan menyebarkan informasi dalam suatu organisasi. Tujuannya adalah untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam pengambilan keputusan serta mendukung strategi bisnis perusahaan (Viju Mathew, 2011). Manajemen pengetahuan melibatkan berbagai alat, metode, dan strategi untuk menganalisis, mempertahankan, membagikan, meningkatkan, dan mengorganisasikan informasi yang dimiliki oleh perusahaan. Dengan demikian, seluruh bagian dari perusahaan dapat mengakses pengetahuan yang diperlukan untuk menjalankan operasional dan bisnis dengan lebih baik.

Pilihan *Framework*: SECI

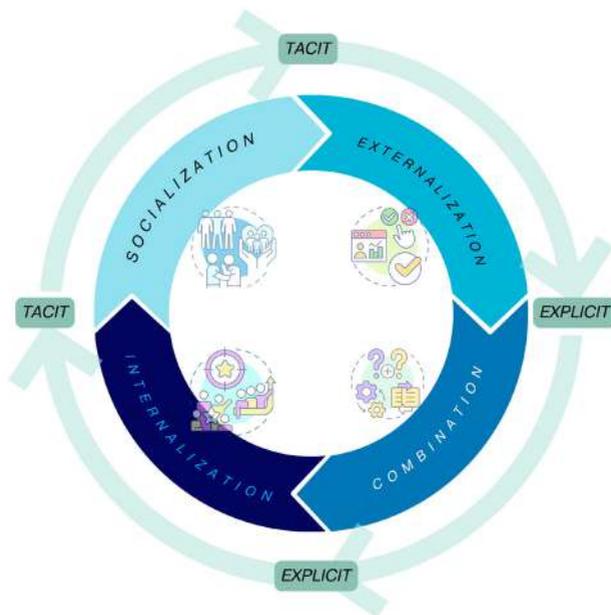
Dalam penetapan rencana implementasi *knowledge management* di Perusahaan, manajemen menentukan *framework* yang digunakan untuk mengonversi pengetahuan dengan model SECI (*Socialization, Externalization, Combination, Internalization*) yang dikembangkan oleh Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi (Nonaka & Takeuchi: 1995).

Ada dua jenis *knowledge* untuk memahami model SECI, yaitu:

- ***Tacit knowledge***. Pengetahuan yang terdapat di dalam otak atau pikiran seseorang sesuai dengan pemahaman dan pengalaman orang itu sendiri. Biasanya pengetahuan ini tidak terstruktur, susah untuk didefinisikan dan diberitahukan dengan bahasa formal kepada orang lain dan isinya mencakup pemahaman pribadi. Pengetahuan ini bersifat intuitif dan tidak terstruktur, serta mencakup wawasan, keterampilan, dan pemahaman yang mendalam yang dimiliki oleh seseorang.
- ***Explicit knowledge*** (pengetahuan terdokumentasi) adalah jenis pengetahuan yang sudah didokumentasikan dan disimpan sehingga dapat dibagikan dan dipergunakan oleh orang lain di kemudian hari. Bentuk dokumentasi dari *explicit knowledge* bisa beragam jenisnya.

Sosialisasi

Model SECI menggambarkan empat model konversi—Sosialisasi, Eksternalisasi, Kombinasi, Internalisasi—yang dihasilkan oleh proses peralihan dari satu jenis pengetahuan ke jenis pengetahuan lainnya. Siklus dimulai dengan mode Sosialisasi, di mana *Tacit Knowledge* dibagikan di antara individu melalui pengalaman bersama dalam interaksi sosial sehari-hari. *Tacit Knowledge* sulit untuk diformalkan karena kendala waktu dan tempat. Pengetahuan ini hanya dapat diperoleh dengan berbagi pengalaman kerja secara langsung (misalnya bekerja berdampingan atau mengamati rekan kerja). Biasanya, ini adalah kasus magang tradisional di mana pendatang baru mempelajari *tacit knowledge* yang dibutuhkan dalam keterampilan kerja melalui rutinitas langsung dan interaksi dekat dari waktu ke waktu. Pada dasarnya, mode pertama ini menyangkut berbagi *tacit knowledge*, yang dilakukan pada tingkat interpersonal, dan memungkinkan untuk mendefinisikan pola “bagaimana melakukan sesuatu” atau memperhitungkan peristiwa, keyakinan, representasi objek, dan tindakan dan model praktik profesional.



Gambar 1. Model SECI.

Eksternalisasi

Tahapan eksternalisasi adalah proses mengonversi *tacit knowledge* menjadi *explicit knowledge* dalam bentuk konsep, gambar, dokumen tertulis, audio, dan audio visual, maupun dokumentasi melalui media apa pun yang mungkin akan tersedia. Pengetahuan ini tidak ada lagi batasan waktu untuk mengaksesnya. Hasil penting dari proses ini adalah memori organisasi: “anggota datang dan pergi, dan kepemimpinan berubah, tetapi ingatan organisasi mempertahankan perilaku, peta mental, norma, dan nilai-nilai tertentu dari waktu ke waktu” (Hedberg, 1981, hlm. 6). Proses eksternalisasi ini mengarah pada pengetahuan baru, dapat diakses di masa depan dan tersedia untuk rekan kerja lainnya. Ini adalah inti dari “sintesis”, di mana meta-pengetahuan baru dihasilkan melalui seleksi dan terhubung ke sistem pengetahuan yang canggih dalam organisasi, yang memungkinkan munculnya model baru atau peta mental.

Kombinasi

Pengetahuan eksplisit kemudian dikumpulkan dengan pengetahuan eksplisit intra atau antar-organisasi lainnya melalui mode kombinasi, digabungkan, diedit, atau diproses untuk membentuk pengetahuan eksplisit yang lebih kompleks dan sistematis. Penggunaan teknologi informasi dan jaringan komunikasi terkomputerisasi dan basis data skala besar dapat memfasilitasi model konversi pengetahuan ini. Proses berbagi informasi ini menciptakan pengetahuan tingkat tinggi, seperti model, praktik terbaik, buku pegangan, dan sistem informasi, yang pada gilirannya, dapat disebarluaskan bahkan tanpa adanya hubungan interpersonal.

Internalisasi

Siklus SECI diakhiri dengan mode internalisasi, di mana pengetahuan eksplisit diserap oleh individu, memperkaya basis *tacit knowledge*, pengetahuan formal terhubung dengan pengalaman pribadi untuk kemudian ditransfer dan digunakan dalam situasi praktis, menjadi dasar pembaruan aktivitas pekerja, memperkaya pengetahuan profesional. Pengetahuan yang diinternalisasi baru ini diedarkan kembali dalam siklus pengetahuan, memulai proses konversi lebih lanjut. Mode konversi secara keseluruhan dan dalam interaksinya memunculkan siklus pengetahuan.

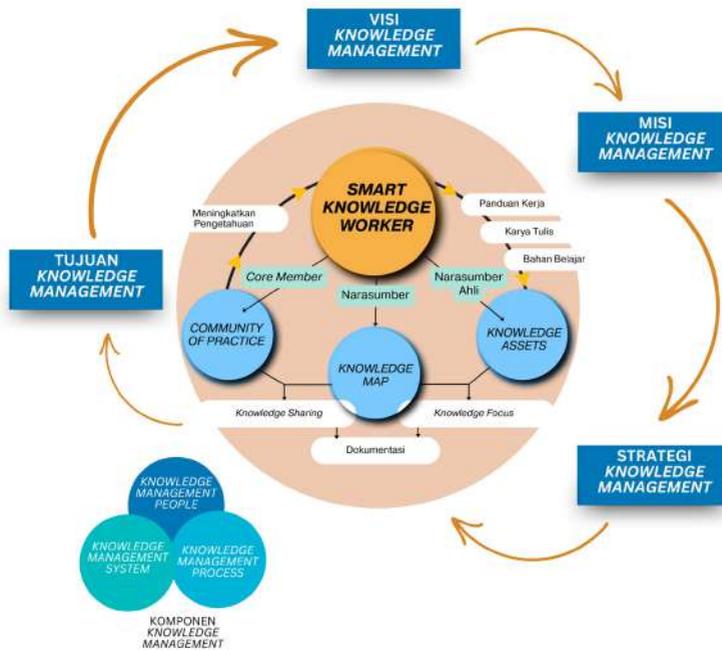
Knowledge Management Blueprint di Pelindo

Visi, Misi, dan Strategi Knowledge Management

Visi dan misi *knowledge management* di Perusahaan akan selalu disesuaikan dengan visi dan misi Perusahaan. Saat buku ini disusun, visi *knowledge management* adalah **“Membangun Ekosistem Maritim Kelas Dunia melalui Implementasi Knowledge Management secara Tepat dan Berkelanjutan”**. Sementara itu, misi *knowledge management* adalah **“Membangun Jaringan Pelabuhan dan Logistik Maritim yang Terintegrasi Standar Layanan yang Tinggi dan Go Global dengan Memanfaatkan, Mengembangkan, dan Mengelola Pengetahuan Perusahaan untuk Meningkatkan Nilai Tambah dan Pendapatan.”**

Knowledge management akan diimplementasikan mengikuti visi dan misi Perusahaan dengan strategi sebagai berikut:

1. Kolaborasi *knowledge management* dengan inovasi untuk standardisasi jasa, ekspansi bisnis, dan *go-global*.
2. Memanfaatkan *knowledge map* untuk membangun standardisasi pola operasi, pola pelayanan, dan pola bisnis perusahaan.
3. Memanfaatkan *knowledge management* untuk belajar dari kesalahan, menghilangkan cara berpikir silo, dan meningkatkan kinerja.
4. Melakukan *knowledge sharing* untuk meningkatkan KPI *operation*, komersial, dan keuangan agar lebih kokoh, efektif, dan efisien.
5. Membangun budaya berpikiran terbuka, budaya belajar, dan budaya untuk menciptakan nilai tambah dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari.



Gambar 2. Blueprint Knowledge Management.

Tujuan Knowledge Management

Berikut adalah tujuan dari *knowledge management*, yaitu:

- Meningkatkan efektivitas dan efisiensi
- Meningkatkan produktivitas
- Melakukan inovasi berkelanjutan.

Dalam *blueprint knowledge management* diperlihatkan bagaimana inisiatif *knowledge management* akan berpengaruh terhadap tiga tujuan dari *knowledge management*, yaitu peningkatan efektivitas dan efisiensi, peningkatan produktivitas, dan inovasi berkelanjutan.

Peningkatan Efektivitas dan Efisiensi

Knowledge management yang tidak efektif dan efisien menciptakan *gap* pengetahuan, yang menyebabkan waktu terbuang, hilangnya produktivitas, kesalahan berulang, dan ketidakpuasan pekerja. Menurut laporan dari Microsoft, rata-rata pekerja menghabiskan 57% dari waktu kerja mereka untuk mencari informasi atau dokumen yang relevan untuk pekerjaan mereka. Selain itu, sekitar 68% pekerja merasa bahwa memiliki akses yang lebih baik ke informasi akan meningkatkan produktivitas mereka di tempat kerja. Oleh sebab itu, *knowledge management* harus terdokumentasi dan dapat diakses dengan mudah, sehingga pekerja akan lebih cepat dalam membuat keputusan, mendorong kolaborasi, hingga terhindar dari pengulangan yang akhirnya menyebabkan ketidakefisienan dan ketidakefektifan.

Peningkatan Produktivitas

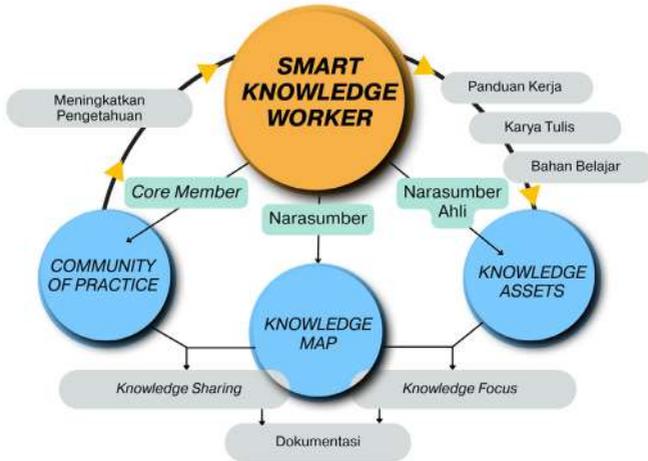
Nurmalasari (2017) menyatakan bahwa produktivitas kerja merupakan sikap mental yang selalu mencari perbaikan terhadap apa yang telah ada. Suatu keyakinan bahwa seseorang dapat melakukan pekerjaan lebih baik hari ini daripada hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Sementara itu, Maliah dan Kurniawan (2020) menyatakan terdapat 15 faktor yang dapat memengaruhi produktivitas. Salah satu faktornya adalah *knowledge sharing*, yang menjadi salah satu dari aktivitas *knowledge management*, yaitu proses berbagi ilmu, kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman dari *Subject Matter Expert* ke pekerja lainnya sehingga menciptakan pengetahuan baru. Dengan pengetahuan baru, seorang pekerja dapat memiliki kemampuan untuk melakukan tugasnya dengan mutu kerja yang lebih baik dan juga dilakukan secara efektif.

Inovasi Berkelanjutan

Salah satu tujuan dari pembentukan *community of practice* adalah sebagai inkubator inovasi dari ide-ide yang digelontorkan oleh para anggotanya. *Subject Matter Expert* lainnya di dalam komunitas tersebut dapat memberikan masukan pada pengembangan ide tersebut menjadi karya inovasi. Kemudian karya inovasi tersebut bisa dilombakan bersama inovasi lainnya yang berasal dari *Holding* dan Perusahaan non-klaster, Regional, dan *Subholding* dalam dua mekanisme yang terstruktur, mulai dari Pelindo IDEA dan INCUBE.

Inisiatif *Knowledge Management*

Inisiatif *knowledge management* diterapkan di Pelindo sebagai bagian dari *knowledge management blueprint* yang sifatnya siklus, di mana inisiatif *knowledge management* akan memengaruhi tujuan dari *knowledge management*, dan pada akhirnya juga akan berpengaruh pada visi, misi, serta strategi *knowledge management*.



Gambar 3. Inisiatif *Knowledge Management*.

Dalam inisiatif *knowledge management*, *smart knowledge worker* adalah pekerja yang tidak hanya mengandalkan pengetahuan di bidangnya, tetapi juga menggunakan teknologi dan cara kerja yang lebih cerdas untuk menjadi lebih efektif. *Smart knowledge worker* memiliki setidaknya tiga peran, yaitu sebagai *core member* dari *community of practice*, narasumber dari *knowledge map*, dan narasumber ahli pada *knowledge asset*.

Dalam kegiatannya, *smart knowledge worker* menghasilkan berbagai karya tulis, mulai dari panduan kerja, hingga bahan belajar. Selain itu, *smart knowledge worker* juga menghasilkan dokumentasi hasil dari *knowledge sharing* dan *knowledge focus*. Ketika *smart knowledge worker* menjadi *core member* dari *community of practice*, *smart knowledge worker* dapat meningkatkan pengetahuannya lewat kegiatan yang dilakukan bersama di dalam komunitas. Pada gilirannya, hal ini akan berpengaruh pada kualitas *output* yang dihasilkannya.

Komponen Knowledge Management

Implementasi *knowledge management* melibatkan tiga komponen utama, yaitu *Knowledge Management People*, *Knowledge Management Process*, dan *Knowledge Management System*. Ketiga komponen ini akan menghasilkan implementasi *knowledge management* yang efektif dan efisien.



Gambar 4. Komponen Knowledge Management.

Knowledge Management People

Sebagai komponen pertama dari *knowledge management*, *people* (manusia), adalah modal dasar dari suatu program karena pekerja yang memiliki pengetahuan yang akan dimanfaatkan. *Knowledge management people* terdiri dari *knowledge worker*, *Subject Matter Expert* (SME), dan *knowledge management champion*, serta *knowledge management agent*.

Knowledge Worker

Knowledge worker adalah pekerja yang menggunakan pengetahuan dan kemampuan intelektualnya untuk menyelesaikan pekerjaan yang memberikan nilai tambah bagi Perusahaan. Berdasarkan definisi ini, semua pekerja Pelindo adalah *knowledge worker*. Pekerja Perusahaan menggunakan pengetahuan, pengalaman, dan kemampuan intelektualnya untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pengetahuan dalam pikiran pekerja (*tacit knowledge*) berpotensi untuk dimanfaatkan dalam *knowledge management*.

Subject Matter Expert

Subject Matter Expert merupakan *knowledge worker* dengan pengalaman, pengetahuan, dan keahlian spesifik. *Subject Matter Expert* sering menjadi narasumber dalam memberikan panduan, solusi, dan strategi berdasarkan keahliannya. *Subject Matter Expert* berperan dalam mengisi kesenjangan pengetahuan (*gap knowledge*) pada organisasi/unit kerja/Perusahaan. Mereka menjadi sumber pengetahuan penting pada aktivitas strategis pada *knowledge map*. *Subject Matter Expert* pada Perusahaan setidaknya harus memiliki lima kriteria sebagai berikut:

- Memiliki kinerja yang tinggi
- Menjadi referensi pengetahuan di bidangnya
- Memiliki sertifikat untuk pengetahuan tertentu
- Memiliki kemampuan menulis dan menyunting tulisan ilmiah
- Memiliki keinginan untuk berbagi pengetahuan.

Subject Matter Expert yang ada di lingkungan Perusahaan terus dijaring dan ditetapkan secara resmi sebagai *Subject Matter Expert*. Kenyataannya terdapat banyak sekali pekerja ahli, hanya belum terbiasa dengan formalitas dan penetapan hal ini. Perusahaan membuat mekanisme penjaringan dan penetapan *Subject Matter Expert* Perusahaan melalui tahap berikut:

- **Tahap penjaringan.** Ini merupakan tahapan awal, yaitu pekerja yang memenuhi kualifikasi dapat mendaftarkan diri menjadi kandidat *Subject Matter Expert* secara *online* dengan menyertakan karya tulisnya.
- **Tahap klasterisasi.** Di tahapan ini, pengelola *knowledge management* mengelompokkan dan menyeleksi para kandidat berdasarkan bidang, pengetahuan, ataupun pengalaman para calon *Subject Matter Expert*.

- **Tahapan penentuan.** *Subject Matter Expert* ditentukan berdasarkan kelengkapan kualifikasi, rekomendasi, dan penilaian atas karya tulis yang diajukan.
- **Tahap pengembangan dan sertifikasi.** *Subject Matter Expert* yang memenuhi syarat akan diberi program pengembangan sebagai berikut:
 - Pembekalan sesuai dengan bidang peminatannya.
 - Pembekalan untuk membangun *Community of Practice* (CoP).
 - Pembekalan dan sertifikasi sebagai *training of trainer*. Pembekalan dan sertifikasi ini dilakukan untuk *Subject Matter Expert* yang berminat menjadi pengajar internal Perusahaan.

Subject Matter Expert juga dioptimalkan untuk menyusun modul dan pembuatan konten internal di Pelindo karena memang modul tersebut membutuhkan pengetahuan atau kompetensi yang ada di diri *Subject Matter Expert* dan tidak bisa didapat dari *provider* lain.

- **Tahap Penetapan *Subject Matter Expert*.** Tahapan selanjutnya adalah mengukuhkan *Subject Matter Expert* dan pemberian SK pengangkatan yang ditandatangani oleh Direktur yang membidangi *Knowledge Management*.



Gambar 5. Proses Menjadi *Subject Matter Expert*.

Hingga Agustus 2024 Perusahaan telah memiliki 598 *Subject Matter Expert* pada semua bidang (Peti Kemas, Non-Peti Kemas, Logistik, *Marine*, dan bidang pendukung lainnya). Perusahaan menargetkan jumlah *Subject Matter Expert* mencapai minimal 30% dari jumlah pekerja, sehingga pengelola *Knowledge Management* akan terus mengoptimalkan penjangkaran hingga penetapan *Subject Matter Expert* yang merupakan komponen penting pada Implementasi *Knowledge Management*.

Knowledge Management Champion dan Knowledge Management Agent

Knowledge management champion merupakan bagian yang tak terpisahkan pada komponen *knowledge management people*. *Knowledge management champion* yang bertanggung jawab mendukung inisiatif *knowledge management* pada Perusahaan dan memastikan pengetahuan Perusahaan dapat diakses, digunakan, dan dipelihara dengan baik. *Knowledge management champion* adalah pejabat struktural BOD-1 sampai BOD-3 pada Perusahaan yang saat ini dilakukan oleh pengelola *knowledge management*. Ke depannya *knowledge management champion* dapat dilakukan oleh seluruh struktural Perusahaan saat *knowledge management* telah mencapai tingkat maturitas yang cukup memadai. Adapun tanggung jawab *knowledge management champion* adalah sebagai berikut:

- **Mengidentifikasi kesenjangan pengetahuan:** Menemukan area di mana pengetahuan kurang atau tidak tersedia.
- **Mengumpulkan dan mengelola pengetahuan:** Mengumpulkan informasi dari berbagai sumber dan mengelolanya agar mudah diakses.
- **Memelihara konten:** Memastikan bahwa informasi yang ada selalu *up-to-date* dan relevan.
- **Menyebarkan pengetahuan:** Membantu menyebarkan informasi penting kepada pekerja yang membutuhkannya.
- **Mendorong penggunaan sistem manajemen pengetahuan:** Mengajak pekerja untuk menggunakan dan berkontribusi pada sistem manajemen pengetahuan.
- **Mendukung perubahan budaya:** Mendorong budaya berbagi pengetahuan dan kolaborasi di dalam organisasi.

Sementara itu, *knowledge management agent* merupakan bagian dari *knowledge management people* yang bertanggung jawab untuk mengelola dan memfasilitasi aliran pengetahuan dalam suatu organisasi. Para *knowledge management agent* menjadi motor penggerak implementasi *knowledge management* pada seluruh lini Perusahaan. *Knowledge management agent* akan digabungkan dengan Program *change agent* ke depannya sebagai penggerak perubahan pada semua bidang, termasuk *knowledge management*.

Proses Knowledge Management

Komponen kedua pada implementasi *knowledge management* adalah proses *knowledge management* yang di dalamnya terdapat *knowledge map*, *knowledge asset*, dan komunitas praktisi (*community of practice*).

Knowledge Map (Peta Pengetahuan)

Knowledge map mengidentifikasi pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara efektif dan menciptakan nilai tambah dengan tujuan yang terukur, proses bisnis yang jelas untuk mencapai tujuan, aktivitas strategis pada setiap proses bisnis, dan pengetahuan penting untuk melakukan aktivitas strategis dengan efektif dan efisien. Pada bagian pengetahuan penting yang terdapat pada *knowledge map* melibatkan juga pemilik pengetahuan penting ini yang disebut sebagai *Subject Matter Expert*. *Knowledge map* membantu Perusahaan memahami di mana pengetahuan berada dan bagaimana pengetahuan itu dapat diakses. Pada unit Kantor Pusat, *knowledge map* disusun hingga level group. Pada Unit Regional hingga level Divisi dan Cabang Pelabuhan, pada *Subholding* hingga level divisi dan Anak/Cucu Perusahaan, dan juga pada level anak Perusahaan Nonklaster.

Goals							
1.							
2.							
Business Process	Strategic Activities	Important Knowledge	SME/PIK Knowledge	Knowledge Document	Best Practice Document	Dev. Method	

KMPlus

Gambar 6. Tabel Knowledge Map.

Knowledge map bermanfaat bagi Pelindo sebagai:

- Mekanisme dan *tool* untuk validasi proses bisnis Perusahaan
- Sumber informasi pengetahuan penting Perusahaan
- Sumber informasi narasumber ahli/*Subject Matter Expert* di Perusahaan
- Dokumentasi pengetahuan
- Informasi untuk pengembangan pengetahuan
- Referensi dalam menentukan topik *community of practice*

Pada penerapannya, *knowledge map* dapat digunakan untuk membangun standarisasi pola operasi, pola pelayanan, dan pola bisnis Perusahaan, sesuai dengan salah satu dari strategi dari *knowledge management*. Bagian nama *Subject Matter Expert* dapat memudahkan pencarian narasumber/pembicara/*trainer* pada acara yang diselenggarakan Perusahaan. Dokumentasi pengetahuan, keberhasilan, dan kegagalan dapat menjadi referensi dalam membuat keputusan dan kebijakan, serta dapat memberikan gambaran peluang dan tantangan pada suatu proses sehingga mitigasi yang dilakukan dapat lebih efektif.

Knowledge Asset

Proses *knowledge asset* melibatkan beberapa langkah penting untuk memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki oleh organisasi yaitu identifikasi, klasifikasi, dan pemanfaatan secara efektif. Berikut adalah langkah-langkah detail dalam proses tersebut:

- **Identifikasi pengetahuan:** mengidentifikasi semua sumber pengetahuan yang ada dalam organisasi, termasuk dokumen, basis data, keahlian individu, dan sumber daya lainnya.
- **Pengumpulan pengetahuan:** mengumpulkan informasi dari berbagai sumber internal dan eksternal. Ini bisa melibatkan wawancara dengan pekerja, analisis dokumen, dan penggunaan alat teknologi untuk mengumpulkan data.
- **Pengorganisasian pengetahuan:** mengatur informasi yang telah dikumpulkan agar mudah diakses dan digunakan. Ini bisa melibatkan pembuatan kategori, tag, atau sistem klasifikasi lainnya.

- **Penyimpanan pengetahuan:** menyimpan informasi dalam sistem yang aman dan terstruktur, seperti basis data atau *platform* manajemen pengetahuan.
- **Distribusi pengetahuan:** memastikan bahwa informasi yang relevan tersedia dan dapat diakses oleh mereka yang membutuhkannya. Ini bisa melibatkan pelatihan, *workshop*, atau penggunaan alat kolaborasi *online*.
- **Pemeliharaan pengetahuan:** memastikan bahwa informasi yang ada selalu *up-to-date* dan relevan. Ini bisa melibatkan *review* berkala dan pembaruan data.
- **Penggunaan dan evaluasi:** menggunakan pengetahuan yang telah diorganisasi untuk mendukung keputusan bisnis dan inovasi. Evaluasi efektivitas penggunaan pengetahuan juga penting untuk memastikan bahwa proses ini memberikan nilai tambah bagi organisasi.

Proses ini membantu organisasi untuk memanfaatkan pengetahuan mereka secara maksimal, meningkatkan efisiensi, dan mendukung inovasi.

Pengetahuan Sebagai Aset Perusahaan

Menuju Satu BUMN Pelabuhan

Contoh pengetahuan yang menjadi aset Perusahaan dilakukan melalui *Knowledge Capture* pada penyusunan buku yang berjudul *Menuju Satu BUMN Pelabuhan*. Pascamerger 31 narasumber dari bidang Strategi, Keuangan, SDM & Hukum, Bisnis, dan Teknik bersama-sama menuangkan pengetahuan serta pengalamannya sehingga merger bisa dilaksanakan dengan baik.



Kapita Selekt ***Pengembangan Pelabuhan di Indonesia***

Contoh lainnya adalah penyusunan buku yang berjudul *Kapita Selekt Pengembangan Pelabuhan di Indonesia*. Buku ini berisi tentang pengetahuan dari para ahli perencanaan dan pembangunan mengenai teori dan penerapannya. Buku ini dirilis pada 12 Oktober 2024.



Buku yang sedang Anda baca ini juga merupakan *Knowledge Capture* dari bidang Strategi SDM.

Community of Practice (CoP)

Community of Practice didefinisikan sebagai kelompok individu dengan ketertarikan/minat yang sama yang berkumpul, baik secara langsung maupun secara virtual untuk berbagi pengetahuan, mendiskusikan berbagai permasalahan dan kesempatan, mendiskusikan *best practice*, dan membicarakan *lesson learned*. Perusahaan mendefinisikannya sebagai komunitas pekerja dari lintas unit yang berbeda, bergabung dalam suatu forum yang memiliki minat yang sama untuk berbagi pengetahuan, mengatasi persoalan yang spesifik, menciptakan ide dan inovasi, atau meningkatkan keterampilan terkait pekerjaan. Berdasarkan definisi ini, *Community of Practice* menjadi bagian dari komponen *knowledge management* pada aspek proses. Pengetahuan diproses pada suatu komunitas melalui diskusi, dikolaborasikan dengan pengetahuan lain, mendapat pembaruan pengetahuan, dan hasilnya didokumentasikan sehingga pengetahuan masih dapat diakses dan dimanfaatkan. *Community of Practice* menjadi proses yang efektif jika terdapat kolaborasi antar-anggota, dilakukan secara rutin dan terjadwal, serta hasil yang terdokumentasi.



Gambar 7. Kegiatan Community of Practice.

Dalam penerapannya, *Community of Practice* memiliki maturitas yang dibedakan menjadi:

- **Level 1** yang berfokus pada konsistensi pelaksanaan diskusi yang didokumentasikan dalam bentuk *newsletter*;
- **Level 2** yang diharapkan dapat berdampak pada kinerja dan produktivitas;
- **Level 3** yang diharapkan mampu menjadi inkubator ide inovasi sehingga menjadi inovasi yang bermanfaat dan berkelanjutan.

Sampai dengan Agustus 2024, *Community of Practice* di Perusahaan telah mencapai 95 *Community of Practice* yang memiliki fokus pengetahuan yang didiskusikan dan didokumentasikan, serta dapat diakses melalui sistem *knowledge management* Perusahaan.

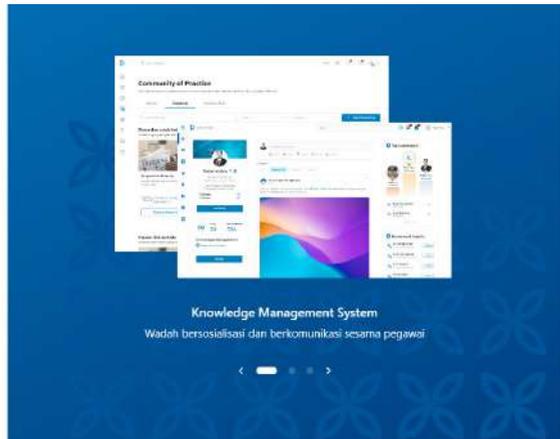
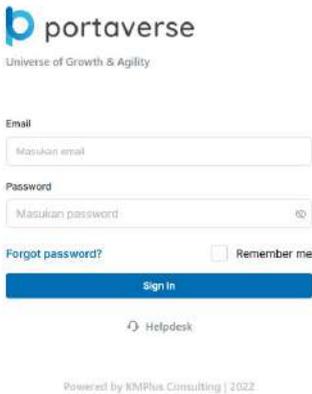
Community of Practice kini juga melibatkan *expert* akademisi eksternal yang bergabung pada komunitas *Port and Logistic Community* (PLC) yang membahas isu-isu terkini mengenai pelabuhan dan *logistics*, serta membahas perkembangan terkini pada ilmu pengetahuan dan teknologi yang terus dikembangkan pada dunia kemaritiman. Komunitas ini memberikan manfaat bagi kedua belah pihak. Akademisi dapat melihat implementasi dan kondisi aktual pada bidang pelabuhan dan logistik, bagi Perusahaan akan memperoleh pengetahuan terkini yang dapat dimanfaatkan.

Knowledge Management System

Knowledge management system menjadi komponen ketiga yang memfasilitasi dua komponen lainnya sehingga implementasi *knowledge management* semakin efektif dan efisien. Sistem yang digunakan setidaknya memiliki fitur:

- **Repositori pengetahuan:** tempat penyimpanan utama untuk aset pengetahuan, seperti dokumen, basis data, dan arsip digital.
- **Alat pencarian dan pengambilan:** fitur pencarian yang efisien dengan filter dan sistem *tagging* untuk membantu pengguna menemukan aset pengetahuan dengan cepat.

- **Fitur kolaborasi:** alat seperti forum diskusi, wiki, dan ruang kerja bersama untuk mendorong berbagi pengetahuan dan pemecahan masalah kolektif.
- **Kontrol akses dan keamanan:** mekanisme untuk melindungi informasi sensitif dengan kontrol akses berbasis peran, enkripsi, dan otentikasi.
- **Analitik dan pelaporan:** kemampuan untuk mengukur efektivitas upaya manajemen pengetahuan dan membuat keputusan berbasis data.
- **Kemampuan integrasi:** integrasi dengan sistem organisasi lainnya, seperti CRM, ERP, dan alat manajemen proyek untuk memastikan aliran pengetahuan yang mulus dalam alur kerja yang ada.



Gambar 8. Aplikasi Portaverse.

Knowledge management di Perusahaan didukung oleh sistem pada aplikasi Portaverse, yang memiliki fitur-fitur *knowledge management* yang terintegrasi dengan *Modul Learning, Talent & Performance, Innovation, dan Culture Management*.

Manfaat dari penerapan *knowledge management system* meliputi:

- **Berbagi pengetahuan secara efisien:** mendorong berbagi pengetahuan di seluruh tim dan departemen, dan mengurangi silo informasi.
- **Mengambil keputusan yang lebih baik:** akses ke repositori pengetahuan yang terorganisir dengan baik memungkinkan individu dan tim membuat keputusan yang lebih baik.
- **Mendorong inovasi dan peningkatan berkelanjutan:** mendorong inovasi dengan memanfaatkan pengetahuan yang ada untuk mengembangkan solusi baru dan meningkatkan proses yang ada.

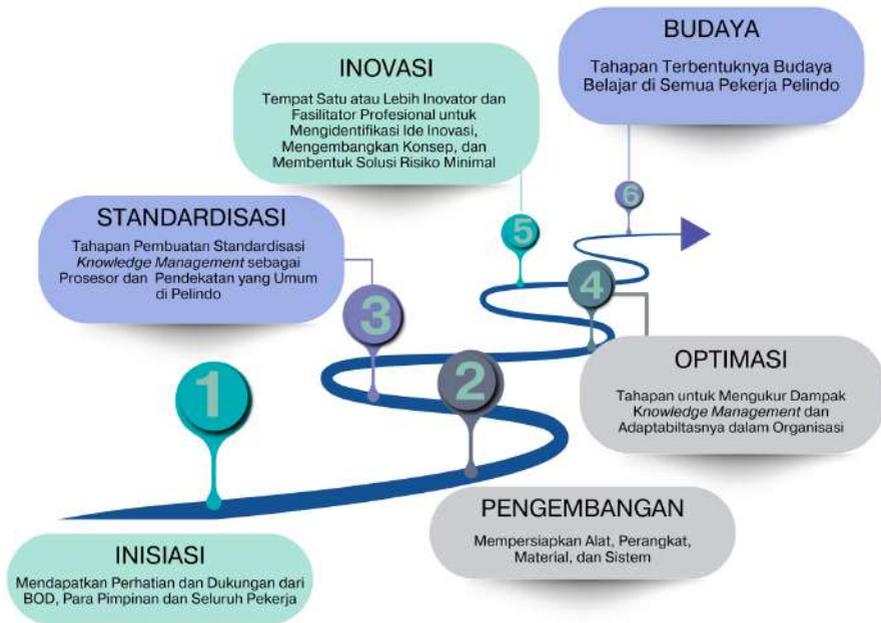


***Knowledge management* di Perusahaan didukung oleh sistem pada aplikasi Portaverse, yang memiliki fitur-fitur *knowledge management* yang terintegrasi dengan *Modul Learning, Talent & Performance, Innovation, dan Culture Management*.**



Roadmap Knowledge Management

Sejalan dengan Rencana Jangka Panjang Perusahaan (RJPP), Pengelola *Knowledge Management* menetapkan *Knowledge Map Roadmap* dalam menjalankan rencana implementasi tiap 5 tahunan. Secara garis besar, tujuan *knowledge management* dapat dicapai melalui langkah-langkah berikut:



Gambar 9. Langkah-langkah Mencapai Knowledge Management.

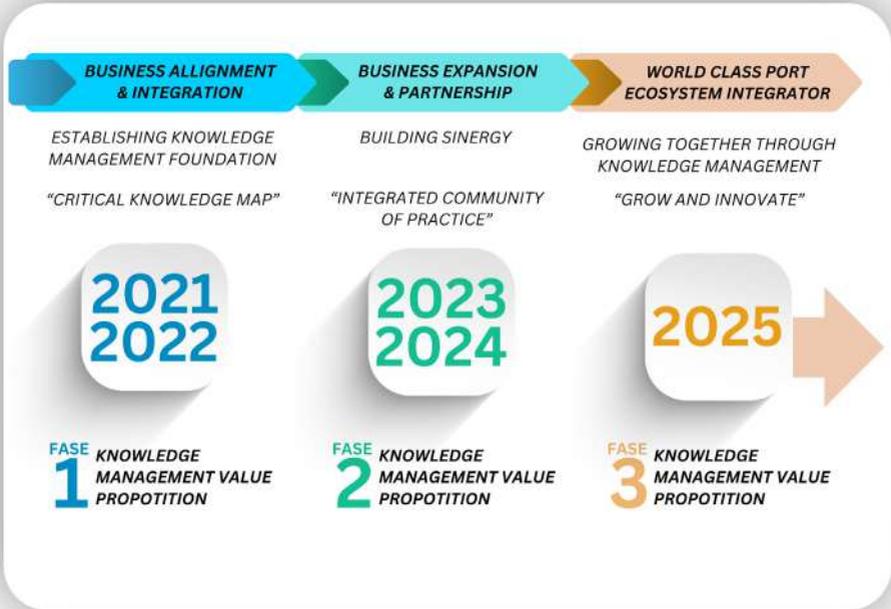
- Inisiasi (*initiate*).** Pentingnya implementasi *knowledge management* di Perusahaan oleh seluruh pekerja harus mendapatkan dukungan dari *Top Management* dalam hal ini Direksi Pelindo. 8 Desember 2021 menjadi tonggak sejarah, saat semua Direktur PT Pelabuhan Indonesia (Persero) menandatangani Komitmen Bersama *Knowledge Management*, yang berisi:
 - Mengelaborasi *knowledge management* dengan inovasi untuk jasa, ekspansi, dan *go global*.
 - Memahami *knowledge map* untuk membangun standardisasi pola operasi, pola pelayanan, dan pola bisnis pelabuhan.
 - Memanfaatkan *knowledge management* untuk belajar dari kesalahan, menghilangkan cara berpikir silo, dan meningkatkan kinerja.
 - Melakukan *knowledge sharing* untuk meningkatkan KPI *operation*, komersial, dan keuangan agar lebih kokoh, efektif, dan efisien.
 - Membangun budaya berpikiran terbuka, budaya belajar, dan budaya untuk menciptakan nilai tambah dalam melaksanakan pekerjaan masing-masing.



Gambar 10. Komitmen Bersama terhadap Knowledge Management.

- **Pengembangan (*develop*).** Tahap ini adalah untuk mempersiapkan perangkat kelengkapan *knowledge management*, seperti *knowledge map*, *Community of Practice*, *knowledge management system*, dan *knowledge documentation*. Pada fase ini Pelindo mulai menyusun *knowledge map* pada unit-unit kerja di kantor pusat, *Subholding*, dan Regional. Aplikasi Portaverse mulai dikembangkan, komunitas-komunitas mulai terbentuk, dan dokumentasi pengetahuan mulai dikumpulkan.
- **Standardisasi (*standardize*).** Tahap ini adalah kelanjutan dari tahap sebelumnya, yang membedakan adalah perangkat *knowledge management* distandarkan format, bentuk, dan strukturnya. Dilakukan pengembangan aplikasi sehingga sesuai dengan *best practice*-nya yang dapat menyederhanakan proses *knowledge management*.
- **Optimasi (*optimize*).** Tahap ini mengukur dampak implementasi *knowledge management* di Perusahaan. Proses ini menjadi penting saat dampaknya bisa dirasakan secara langsung maka akan mendapat partisipasi dari seluruh pekerja Perusahaan. Pelindo belum mencapai tahap ini. Ke depannya proses optimasi program *knowledge management* akan menjadi perhatian.
- **Inovasi (*innovate*).** Pada tahap ini, *knowledge management* diharapkan mampu mendorong inovasi yang berkelanjutan melalui aktivitas *knowledge management*.
- **Budaya (*culture*).** Pada tahap ini, *knowledge management* diharapkan telah menjadi bagian yang tidak terpisahkan dari pekerja Pelindo, dengan kebiasaan membagikan pengetahuan, mengelola, dan memperbarui pengetahuan. *Knowledge management* menjadi budaya bagi Perusahaan dan pekerja.

Sejalan dengan itu, *roadmap* tahunan *Knowledge* perlu disesuaikan dengan *roadmap* Perusahaan. *Roadmap knowledge management* tahun 2021-2025 dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 11. Roadmap Knowledge Management.

Langkah ini dilakukan agar aktivitas *knowledge management* dapat selalu sejalan dengan aktivitas strategis Perusahaan dan mencapai tujuan yang sama.

Knowledge Management Pelindo Mendukung Strategi SDM

Knowledge management dan strategi SDM erat kaitannya dan saling mendukung, berikut di antaranya:

Pengembangan kompetensi: strategi SDM yang efektif mencakup pelatihan dan pengembangan pekerja agar memiliki keterampilan dan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan. *Knowledge management* mendukung ini dengan menyediakan akses ke pengetahuan yang relevan dan *up-to-date*, serta *platform* untuk berbagi pengetahuan antarpekerja.

Inovasi dan kreativitas: *knowledge management* mendorong berbagi pengetahuan dan kolaborasi, yang dapat menghasilkan ide-ide baru dan inovasi. Ide-ide baru dan inovasi dapat juga diperoleh dari pengalaman keberhasilan dan pembelajaran yang terdapat pada *knowledge map*. Strategi SDM yang mendukung budaya inovasi akan memanfaatkan *knowledge management* untuk mengumpulkan dan menyebarkan ide-ide kreatif di seluruh organisasi.

Pengambilan keputusan yang lebih baik: dengan akses ke pengetahuan yang terstruktur dan terorganisasi, Manajemen dan pekerja dapat membuat keputusan yang lebih baik dan lebih cepat.

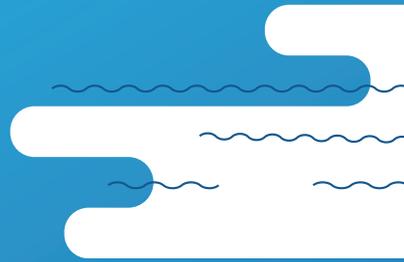
Peningkatan kinerja: *knowledge management* membantu dalam mengidentifikasi dan menyebarkan praktik terbaik di seluruh organisasi. Strategi SDM yang efektif akan memanfaatkan informasi ini untuk meningkatkan kinerja pekerja dan tim.

Budaya berbagi pengetahuan: strategi SDM yang mendukung *knowledge management* akan mendorong budaya berbagi pengetahuan sehingga mendorong pekerja untuk berkolaborasi dan berbagi informasi serta pengalamannya.

Dengan mengintegrasikan *knowledge management* ke dalam strategi SDM, organisasi dapat memastikan bahwa pengetahuan yang ada dimanfaatkan secara optimal untuk mencapai tujuan bisnis dan meningkatkan keunggulan kompetitif.



Pembelajaran dan Pengembangan: Membangun Budaya Belajar Baru



Apa Itu Pembelajaran dan Pengembangan?

Program Pembelajaran dan Pengembangan Pelindo Pramenger

Program Pembelajaran dan Pengembangan Pelindo Pada Masa Transisi

Program Pembelajaran dan Pengembangan di Pelindo Saat Ini

PMLI Sebagai *Corporate Training and Consulting Center*

Implementasi Portaverse *Learning* Pascamerger

Budaya Belajar Baru

Pembelajaran dan Pengembangan Terintegrasi sebagai *Value Creation*





Pembelajaran dan Pengembangan: Membangun Budaya Belajar Baru

Menurut Deloitte, organisasi dengan budaya belajar yang kuat memiliki kemungkinan 92% lebih besar untuk mengembangkan inovasi produk baru atau perbaikan proses baru, dan secara keseluruhan 52% lebih produktif. Sebaliknya, jika organisasi mengabaikan pentingnya pembelajaran dan pengembangan, hal ini dapat berdampak buruk pada kinerja bisnis, semangat tim, perputaran keuangan, dan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan pekerja. Apabila organisasi mengabaikan tanggung jawab untuk mengembangkan dan berinvestasi pada pekerja, akan ada potensi kehilangan kandidat terbaik untuk bergabung ke dalam organisasi tersebut.

Program pembelajaran dan pengembangan (*learning and development*) merupakan fitur penting dari organisasi yang sukses. Program pembelajaran dan pengembangan bukan lagi menjadi sarana untuk mengisi kesenjangan pengetahuan, tetapi merupakan investasi strategis pada SDM dan menumbuhkan budaya perbaikan berkelanjutan dan kemampuan untuk beradaptasi.

Apa Itu Pembelajaran dan Pengembangan?

Pembelajaran dan pengembangan adalah fungsi dalam organisasi yang bertanggung jawab untuk memberdayakan pekerja serta mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan mereka untuk mendorong kinerja bisnis yang lebih baik. Istilah pembelajaran dan pengembangan mencakup setiap pengembangan profesional yang diberikan organisasi kepada pekerjanya. Hal ini dianggap sebagai bidang inti dari manajemen sumber daya manusia (SDM).

Pembelajaran dan pengembangan merujuk pada sejumlah kegiatan yang didesain untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi pekerja untuk meningkatkan pertumbuhan dan pengembangan SDM. Serangkaian kegiatan itu termasuk identifikasi kebutuhan pembelajaran, desain, dan pelaksanaan program pengembangan yang efektif, serta evaluasi dampak pembelajaran dan pengembangan pada kinerja pekerja dan hasil organisasi.

Program pembelajaran dan pengembangan akan berkontribusi langsung terhadap keberlanjutan bisnis. Setiap proses dan segala hal yang menunjang hal tersebut harus dilaksanakan secara efisien dan efektif. Berikut beberapa upaya dari pembelajaran dan pengembangan untuk memastikan proses bisnis dan langkah strategis perusahaan berjalan sebagaimana mestinya.

Pertama, pembelajaran dan pengembangan membantu meningkatkan kinerja individu dalam organisasi dengan meningkatkan keterampilan dan pengetahuan pekerja. Kinerja individu akan secara langsung berkontribusi pada kinerja organisasi. Selain itu, program pembelajaran dan pengembangan yang efektif akan mendorong inovasi karena pekerja yang terampil dan cerdas cenderung berkontribusi dengan ide yang inovatif.

Kedua, pembelajaran dan pengembangan berperan penting dalam meningkatkan kepuasan dan retensi pekerja. Pekerja yang merasa didukung akan cenderung merasa lebih puas dan berkomitmen. Hal ini akan mengurangi angka *turnover* pekerja, yang juga berpengaruh terhadap efisiensi biaya rekrutmen dan pengembangan.

Ketiga, persiapan untuk terus berubah merupakan kunci keberlanjutan bisnis. Pembelajaran dan pengembangan membantu organisasi mempersiapkan pekerja untuk memiliki peran yang baru ataupun mendapatkan promosi sesuai dengan kualifikasi kompetensi yang telah ditentukan.

Berikut adalah beberapa jenis program pembelajaran dan pengembangan.

- **Magang.** Jenis program pengembangan yang menggabungkan program pengembangan kerja terstruktur dengan pengajaran berbasis kelas, yang dirancang untuk membekali peserta dengan keterampilan khusus dan keterampilan teknis tingkat lanjut. Pendekatan ini membuat magang menjadi program pengembangan yang paling inovatif. Program ini biasanya didesain untuk tahapan karier tertentu.
- **Program pengembangan kepemimpinan.** Jenis pengembangan yang didesain untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pekerja di berbagai tingkatan dalam suatu organisasi. Program ini sangat penting untuk menumbuhkan pemimpin yang cakap, yang dapat secara efektif membimbing tim, mendorong keberhasilan organisasi, dan mengatasi tantangan yang kompleks.
- **Program pengembangan *soft skill*.** Program yang berfokus pada peningkatan kemampuan interpersonal, seperti komunikasi, kerja tim, hingga pemecahan masalah. Program ini penting untuk membangun tenaga kerja yang serba bisa dan mudah beradaptasi, yang mampu menghadapi dinamika sosial yang kompleks di tempat kerja modern.
- **Program *upskilling*.** Jenis pengembangan yang dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pekerja guna memenuhi kebutuhan bisnis yang terus berkembang. Mencari tahu cara meningkatkan keterampilan pekerja sangat penting untuk mengatasi kesenjangan keterampilan, khususnya dalam menanggapi kemajuan teknologi dan strategi bisnis baru.
- **Program *reskilling*.** Jenis pengembangan terstruktur yang dirancang untuk membantu transisi pekerja ke peran atau industri baru dengan mempelajari keterampilan baru. Program pengembangan *reskilling* meningkatkan kemampuan pekerja dan berkontribusi terhadap pekerjaan yang penting serta ketahanan organisasi dengan mempersiapkan mereka menghadapi tantangan di masa depan.

Program Pembelajaran dan Pengembangan Pelindo Pramerger

Saat pramerger, Pelindo I-IV sudah memiliki program pembelajaran dan pengembangannya masing-masing, tetapi dengan kebijakan yang berbeda-beda. Untuk memberi gambaran umum, berikut ini disajikan pelaksanaan program pembelajaran dan pengembangan pramerger di Pelindo:

- **Program pendidikan.** Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi akademis melalui institusi pendidikan formal dari tingkat master hingga doktoral, baik di dalam maupun luar negeri. Program pendidikan ini khusus diperuntukkan bagi pekerja yang berminat pada bidang kepelabuhanan.
- **Pengembangan atau kursus.** Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi nonakademis melalui berbagai pengembangan *in-house* dan publik.
- **Program Pengembangan Kepemimpinan.** Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pekerja level struktural melalui modul yang terintegrasi, seperti *workshop*, *coaching*, *mentoring*, *immersion*, *action learning project*, dan *apprenticeship*.

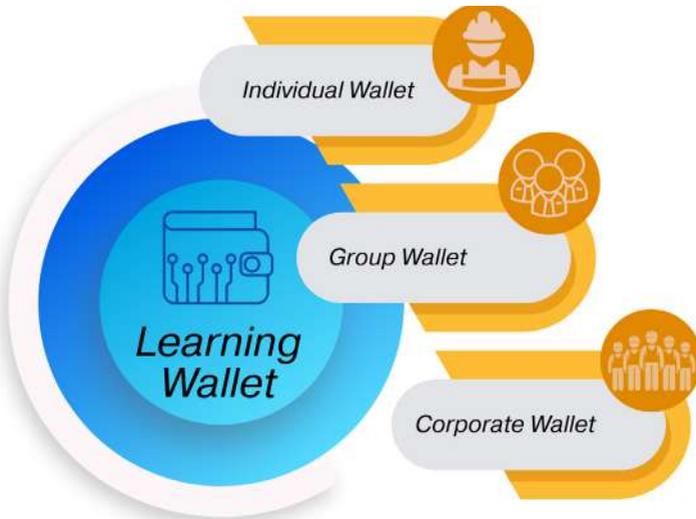
Program Pembelajaran dan Pengembangan Pelindo Pada Masa Transisi

Pada masa transisi, program pembelajaran Pelindo mengadopsi *learning wallet* yang saat itu sedang dikembangkan oleh Pelindo II. Saat itu COVID-19 sedang marak disertai dengan pemberlakuan aturan pembatasan pertemuan secara fisik. Konsep *learning wallet*, semacam *marketplace* pembelajaran, menawarkan berbagai program pembelajaran dan pengembangan secara *online* untuk menjawab tantangan tersebut.

Learning wallet merupakan salah satu sarana membangun budaya belajar yang didorong oleh setiap pekerja. Pekerja menentukan kebutuhan pembelajarannya masing-masing dan aktif mencari program pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan. Hal ini berbeda jika dibandingkan dengan pola pengembangan sebelum merger yang mayoritas programnya merupakan penugasan dari Perusahaan.

Adapun *learning wallet* sendiri terbagi ke dalam tiga jenis *wallet*, yang masing-masing sudah di-*top-up* sejumlah dana virtual yang nantinya dapat dipakai untuk membeli program pengembangan, yaitu:

- **Individual wallet:** anggaran pekerja sebagai individu.
- **Group wallet:** anggaran unit.
- **Corporate wallet:** anggaran Pelindo secara keseluruhan.



Gambar 1. Tiga Jenis Wallet di Pelindo

Pada masa transisi, setiap *individual wallet* pekerja di-*top-up* sejumlah dana virtual yang dapat digunakan untuk membeli jenis program pengembangan apa pun di katalog *training* tanpa perlu persetujuan dari atasan dan tanpa melihat apakah program pengembangan tersebut memiliki korelasi atau tidak dengan tugas yang dilakukan pekerja saat itu. Jadi, pekerja diberikan kebebasan sepenuhnya untuk mengelola anggarannya sendiri. Hal ini dimaksudkan untuk menumbuhkan budaya belajar yang proaktif.

Ketika anggaran di *individual wallet*-nya habis, pekerja bisa menggunakan anggaran *group wallet*, tetapi untuk menggunakannya dibutuhkan persetujuan dari atasan.



Program pembelajaran dan pengembangan merupakan investasi besar Pelindo terhadap para pekerjanya



Program Pembelajaran dan Pengembangan di Pelindo Saat Ini

Pada masa transisi, Pelindo berhasil merangkul pekerjaannya dengan baik melalui kebijakan SDM sehingga para *key person* tetap berkomitmen bersama dengan Pelindo. Hal ini menjadi poin yang baik. Namun, Pelindo memiliki tanggung jawab untuk memikirkan bagaimana para pekerja dapat berkembang dan membawa perubahan yang lebih baik bagi dirinya sendiri dan organisasi, lewat program pembelajaran dan pengembangan.

Bisa dikatakan bahwa program pembelajaran dan pengembangan di Pelindo saat ini banyak diadopsi dari Pelindo II, tetapi pelaksanaannya dilakukan dengan berbagai *improvement*.

Dalam praktiknya, pembelajaran dan pengembangan dibagi ke dalam tiga program berikut: pendidikan formal, pelatihan, dan magang.

Pendidikan Formal

Pelindo menyediakan program peningkatan kompetensi akademis melalui institusi pendidikan formal. Program ini ditawarkan kepada pekerja Pelindo yang memenuhi persyaratan untuk memperoleh beasiswa belajar, sesuai dengan bidang yang dibutuhkan bisnis Perusahaan, dari pascasarjana/magister hingga doktoral, baik di universitas di dalam negeri maupun di luar negeri.

Proses pelaksanaan beasiswa ini bersifat transparan, akuntabel, dan adil. Pekerja yang berminat harus mempersiapkan diri dan membuktikan diri jika mereka layak dan mampu mengikuti program tersebut.

Pelindo telah menyediakan program *Scholarship Helpdesk* untuk mendukung para pekerjaannya memenuhi kualifikasi yang dibutuhkan, seperti pembekalan kapabilitas bahasa Inggris, pemenuhan nilai TOEFL atau IELTS, pemenuhan dokumen administrasi, serta berbagai hal lainnya yang diperlukan.



Gambar 2. Flyer untuk Mendukung Kegiatan Pemberian Beasiswa

Program Pengembangan

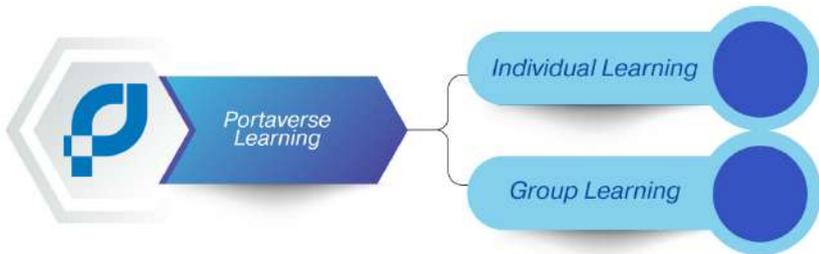
Program pengembangan merupakan program peningkatan kompetensi non-akademis melalui sertifikasi atau kursus yang dapat disampaikan melalui metode konvensional dan eksperimental, kelas, seminar atau *webinar*, *e-learning*, *on-job training* (*job assignment* dan/atau *job rotation*), *self-learning*, dan *blended learning*.

Saat ini, berkat Portaverse, program pembelajaran dan pengembangan Pelindo dapat dilakukan di mana saja dan kapan saja. Jadi, tugas dari pengelola SDM menyediakan segala fasilitas pembelajaran dan pekerja dapat melakukan pembelajaran secara mandiri. Pelindo telah memberikan target jam belajar kepada para pekerjanya. Namun, pelaksanaannya sepenuhnya menjadi tanggung jawab pekerja.

Dalam pelaksanaan pengembangan dan pembelajaran, Pelindo masih menggunakan konsep pembayaran secara virtual dengan *individual wallet*, *group wallet*, dan *corporate wallet*. Pada awal implementasi *learning wallet*, pekerja masih bisa memanfaatkannya untuk program pengembangan apa saja yang tersedia. Namun setelah implementasi Portaverse, diprioritaskan dan dibatasi sesuai dengan kebutuhan dan keterkaitan dengan kompetensi yang dibutuhkan.

Dalam pelaksanaannya, Pelindo membagi program pengembangan ke dalam dua kategori, yaitu:

- **Individual learning (pembelajaran individual)**, yakni strategi pembelajaran dengan aktivitas belajar mandiri bagi pekerja/pembelajar. *Individual learning* dapat menggunakan *individual learning wallet*, yaitu alokasi anggaran yang tersedia bagi pekerja untuk membeli program pembelajaran dan pengembangan yang tersedia sesuai dengan anggaran individunya.



Gambar 3. Kategori Program Pembelajaran dan Pengembangan di Pelindo.

- **Group learning (pembelajaran kelompok)**, yakni strategi pembelajaran di mana aktivitas dilakukan oleh pekerja/pembelajar secara bersama-sama dalam sebuah kelompok untuk mencapai tujuan pembelajaran. *Group learning* dapat menggunakan *individual* atau *group learning wallet*. Pekerja yang menggunakan anggaran dari *group wallet* mesti mendapatkan persetujuan pimpinan unit kerjanya.



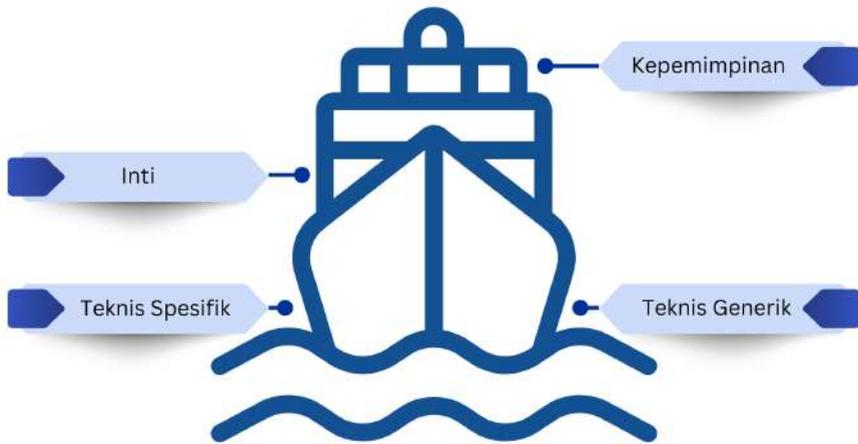
Gambar 4. Katalog Pembelajaran di Portaverse

Baik *individual learning* maupun *group learning*, program pengembangannya dapat diakses melalui *learning catalog* di Portaverse. Ketika pekerja ingin mencari program pengembangan yang sesuai, pekerja dapat mengaksesnya dan mencarinya berdasarkan empat kategori ini, yaitu kompetensi, *job family*, fungsi, dan *critical knowledge*. Pekerja juga dapat membeli program pembelajaran dan pengembangan berdasarkan judul program pengembangan yang tertera di dalam Portaverse.

Kompetensi

Akses untuk mendapatkan program pengembangan bisa dilihat dari kompetensi yang pekerja inginkan. Secara garis besar, ada empat jenis kompetensi: kompetensi kepemimpinan, kompetensi inti, kompetensi teknis generik, dan kompetensi teknis spesifik.

- **Kompetensi kepemimpinan** adalah kemampuan memimpin orang lain untuk mencapai tujuan. Kompetensi kepemimpinan terdiri dari:
 - Kepiawaian mengelola perubahan (*managing change*)
 - Kemampuan memberdayakan dan mengembangkan orang lain (*empowering & developing others*)
 - Keterampilan memecahkan masalah dan mengambil keputusan (*problem solving & decision making*)
 - Berorientasi pada strategi dan bisnis (*strategic & business orientation*).



Gambar 5. Empat Jenis Kompetensi.

- **Kompetensi inti** adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh seluruh pekerja di dalam perusahaan, yang mencerminkan visi, misi, dan nilai-nilai perusahaan. Kompetensi inti terdiri dari:
 - Berorientasi pada pencapaian (*achievement orientation*)
 - Inovasi dan perbaikan berkelanjutan (*innovation & continuous improvement*)
 - Profesionalisme (*professionalism*)
 - Kemampuan membangun hubungan/relasi (*relationship building*)
 - Berorientasi melayani pelanggan (*customer service orientation*).

- **Kompetensi teknis generik** adalah kompetensi teknis yang penting untuk dimiliki oleh seluruh pekerja. Kompetensi ini disesuaikan dengan strategi dan karakteristik dari perusahaan. Kompetensi teknis generik terdiri dari:
 - Literasi teknologi (*technology literacy*)
 - Literasi industri maritim (*maritime industry literacy*)
 - Kecakapan berbahasa asing (*foreign language proficiency*)
 - Manajemen kesehatan, keselamatan, dan lingkungan hidup (*HSE management*)
 - Manajemen risiko (*risk management*)
 - Manajemen proyek (*project management*)
 - Anti suap (*anti bribery/SMAP*)
 - Hukum dan kepatuhan (*legal & compliance*)
 - Literasi keuangan korporat (*Corporate financial literacy*)
 - Literasi SDM (*human resource literacy*).
- **Kompetensi teknis spesifik** adalah kompetensi teknis yang penting untuk dimiliki oleh pekerja, sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang dimiliki. Kompetensi teknis spesifik terdiri dari:
 - Sekretaris korporat (*corporate secretary*)
 - Administrasi & bagian umum (*administration & general affair*)
 - Audit dan mutu (*audit & quality*)
 - Keuangan (*finance*)
 - Manajemen SDM (*human resource management*)
 - Teknologi informasi (*information technology*)
 - Hukum (*legal*)
 - Pengadaan (*procurement*)
 - Komersial dan pengembangan bisnis (*commercial & business development*)
 - Manajemen pergudangan dan formalitasnya (*warehouse & formality management*)
 - Manajemen layanan yang baik (*good service management*)
 - Manajemen rencana operasi dan fasilitas terminal (*operation & terminal facility plan management*)
 - Manajemen layanan kapal (*ship service management*)
 - Manajemen infrastruktur & pedalaman (*hinterland & infrastructure management*)
 - Manajemen rekayasa (*engineering management*).

Kompetensi teknik spesifik ini terbagi lagi menjadi subkompetensi teknis spesifik (label kompetensi). Saat ini Pelindo memiliki ratusan label kompetensi yang dapat dipelajari oleh para pekerjanya.

Job Family

Job family (rumpun jabatan) adalah sekelompok posisi yang melibatkan pekerjaan dalam tugas fungsional yang sama dan memiliki pengetahuan inti serta persyaratan latar belakang yang terkait, seperti:

- Rumpun jabatan kepatuhan
- Rumpun jabatan sekretaris perusahaan
- Rumpun jabatan strategi dan bisnis
- Rumpun jabatan operasi kapal
- Rumpun jabatan operasi terminal
- Rumpun jabatan teknik
- Rumpun jabatan teknologi informasi dan ICT
- Rumpun jabatan hukum
- Rumpun jabatan Keuangan
- Rumpun jabatan SDM.

Fungsi

Fungsi adalah elemen penting dalam katalog belajar karena membantu mengidentifikasi jenis pelatihan atau kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja optimal di setiap bidang atau posisi. Setiap fungsi memiliki kebutuhan pengetahuan (*critical knowledge*) dan kompetensi yang berbeda sesuai dengan tuntutan dan proses kerja di bidang tersebut. Memahami fungsi membantu organisasi dalam merancang program pembelajaran yang tepat dan spesifik untuk setiap area pekerjaan atau jabatan, yang pada akhirnya mendukung pengembangan keterampilan yang relevan dan efisiensi operasional.

Di Pelindo, contoh fungsi mencakup area seperti operasional pelabuhan, administrasi, logistik, atau layanan pelanggan. Setiap fungsi memiliki kebutuhan pengetahuan (*critical knowledge*) dan kompetensi yang berbeda sesuai dengan tuntutan dan proses kerja di bidang tersebut.

Critical Knowledge

Dalam katalog pembelajaran ada kategori *critical knowledge*, yaitu pengetahuan yang berharga dan *durable* yang bisa menjamin Pelindo terus kompetitif dan berkelanjutan.

PMLI Sebagai *Corporate Training and Consulting Center*

Ada empat tantangan utama dalam pengelolaan SDM yang menyebabkan Pelindo menjalankan fungsi *Corporate Training and Consulting Center*, yaitu sistem atau metode pembelajaran strategis yang dilakukan untuk mendukung perusahaan sebagai organisasi pembelajar. Tantangan tersebut adalah:

- Belum terealisasinya fungsi *supporting* di *subholding* pada wilayah operasional cabang
- Belum adanya keseimbangan antara kebutuhan SDM dan kualifikasi SDM yang ada
- Belum harmonisnya pengelolaan SDM
- Belum objektifnya penilaian kinerja.

Pendidikan Maritim dan Logistik Indonesia (PMLI) yang merupakan anak perusahaan Pelindo yang bergerak dalam penyediaan jasa pendidikan, program pengembangan, serta konsultasi di bidang maritim dan logistik ditunjuk sebagai pelaksana tugas dari fungsi *Corporate Training and Consulting Center* bagi Pelindo. *Corporate Training and Consulting Center* bertugas untuk mengintegrasikan pengembangan SDM dengan kebutuhan organisasi di masa depan.

Sebagai *Corporate Training and Consulting Center*, ada beberapa tugas yang dilaksanakan oleh PMLI, yaitu:

- Menyelenggarakan program pembelajaran dan pengembangan
- Bermitra dengan penyedia program pengembangan lainnya untuk menyediakan kebutuhan program pengembangan tertentu, sekaligus menyelenggarakannya
- Memberikan laporan terhadap hasil pelaksanaan program pengembangan.

Beberapa implementasi program pengembangan di PMLI saat ini adalah *core business academies* dan *supporting business academies*.

Core Business Academies

Pendirian *core business academies* dan *supporting business academies*, merupakan salah satu program di dalam *roadmap human capital* Pelindo. *Core business academies* adalah serangkaian program pengembangan yang dikemas untuk difokuskan pada bisnis-bisnis yang dilakukan oleh empat *subholding* Pelindo, sedangkan *supporting business academies* adalah serangkaian program pengembangan yang dikemas bagi bagian-bagian pendukung kepelabuhan.

Khusus untuk pembentukan *core business academies*, Pelindo memiliki tiga tujuan berikut:

- Memperkuat pola pikir pekerja bahwa *subholding* sebagai *business owner* mampu memberikan *excellent service* kepada konsumen.
- Meningkatkan pengetahuan untuk memberikan pemahaman operasional *subholding* secara lebih komprehensif dengan modul pengembangan yang sesuai dengan kondisi dan perkembangan bisnis *subholding*.
- Menyediakan keterampilan bidang operasional yang sesuai dengan kebutuhan *subholding*. Hal ini terkait dengan standarisasi seluruh pelabuhan yang menjadi bisnis masing-masing *subholding*.

Berikut adalah empat *core business academies* di Pelindo:

- *Container terminal academy* untuk *Subholding* Pelindo Terminal Petikemas
- *Multi terminal academy* untuk *Subholding* Pelindo Multi Terminal
- *Maritime service academy* untuk *Subholding* Pelindo Jasa Maritim
- *Logistics academy* untuk *Subholding* Pelindo Solusi Logistik.



Gambar 6. Core Business Academies di Pelindo.

Proses pembelajaran di *core business academies* dilaksanakan dengan memberdayakan sumber daya internal Pelindo:

- **Trainer.** Berasal dari para pekerja Pelindo Group. *Trainer* telah terlebih dahulu mengikuti pembekalan *subject matter expert* dan *training of trainer* (ToT) sehingga sudah terstandarisasi.
- **Modul pembelajaran.** Penyusunan modul pembelajaran dibantu oleh para *subject matter expert* yang terkait atau menguasai bidangnya. Dalam setiap proses pembelajaran, ada tiga modul yang akan digunakan, yaitu:
 - Materi presentasi
 - Modul untuk trainer (*instructor guide*)
 - Modul untuk peserta (*participant guide*).

Subject matter expert juga telah melalui program pengembangan dalam pembuatan modul sehingga juga sudah terstandarisasi.

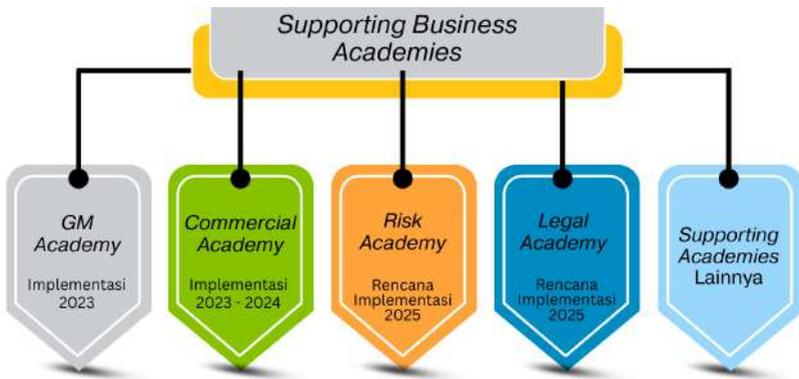
Sebagai contoh, saat ini *multi terminal academy* sudah memiliki modul dasar, yang terdiri dari:

- *Basic Safety Fundamental*
- *Basic NCTO for Operation and Non-operation*
- *Basic Dry Bulk Operation*
- *Basic Ro-Ro Passenger Operation*
- *Basic Ro-Ro Pure Car Carrier Operation.*

Akademi lainnya juga sudah ada yang memiliki modul pembelajaran dan masih ada juga yang sedang berproses dalam pembuatan modul.

Supporting Business Academies

Beberapa *Supporting Business Academies* yang sudah terimplementasi dan direncanakan antara lain sebagai berikut:



Gambar 7. *Supporting Business Academies di Pelindo.*

- **GM academy** merupakan kegiatan pengembangan yang diperuntukkan untuk kandidat *general manager*. Berikut adalah rangkaian program pengembangan *GM academy* yang terdiri dari:
 - *Branch visit*
 - *Group research*
 - *Group presentation*
 - *Online learning*
 - *Mentoring*
 - *Offline training.*

GM academy diimplementasikan pada tahun 2024 dan saat ini sudah berjalan.

- **Commercial academy** adalah akademi yang berfokus pada bidang komersial yang memiliki tiga tingkatan, yaitu Level 1, 2, dan 3. Akademi ini dikembangkan tahun 2023 dan diimplementasikan pada tahun 2024.
- **Risk academy dan legal academy.** Kedua akademi ini direncanakan mulai berjalan tahun 2025. Pada tahap awal, pengembangan dimulai dengan pembuatan modul.

Secara strategis *Core Business Academies* dan *Supporting Business Academies* dilaksanakan oleh Tim SDM di Kantor Pusat. PMLI kemudian yang menjalankan teknis pelaksanaan kedua *Academies* tersebut.

Accelerated Leadership Development Program for Pelabuhan Indonesia (ALPI)

Salah satu program yang juga menjadi tugas PMLI adalah melaksanakan *Accelerated Leadership Development for Pelabuhan Indonesia (ALPI)*. ALPI merupakan program pengembangan yang diperuntukkan untuk pekerja struktural level BOD-1, BOD-2, dan BOD -3. Fokus pembelajaran ALPI adalah pengembangan kesenjangan (*gap*) kompetensi pekerja pada level saat ini dan mempersiapkan untuk level yang lebih tinggi baik di lingkungan Pelindo dan BUMN. Program ini telah diinisiasi oleh Pelindo II dan tetap dipertahankan pascamerger. Pelaksanaan ALPI bertujuan untuk mewujudkan visi Pelindo menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia.

Desain ALPI menerapkan pembelajaran yang terintegrasi melalui beberapa modul berikut:

- **Executive development workshop** yang dilakukan atas kerja sama Pelindo dengan sekolah bisnis, seperti University of Los Angeles (UCLA), Melbourne Business School (MBS), dan Singapore Management University (SMU).

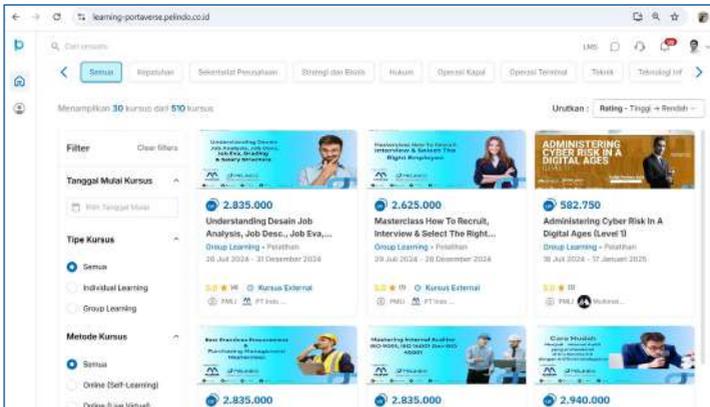
- **Program apprenticeship** yang dilaksanakan dengan berbagai perusahaan, di antaranya dengan PSA International, Glico Thailand, Johor Port, Toyota Motor Corporation, Sumitomo Wiring System, dan Invenio Australia.
- **Self learning** merupakan pembelajaran mandiri yang dilakukan oleh peserta melalui video, jurnal, atau *online self learning*. *Learning path* pada modul ini telah dikurasi berdasarkan *gap competency* yang dimiliki oleh setiap peserta.
- **Mentoring session** bersama Direksi dan praktisi dari luar perusahaan, seperti Dr. H. Tanri Abeng, MBA, Prof. Dr. Dahlan Iskan, Prof. Dr. Djokosantoso Moeljono, dan Ir. Hasnul Suhaimi, MBA.
- **Breakthrough Learning Project** yang memberikan pengalaman kepada peserta untuk terlibat langsung sebagai konsultan internal Perusahaan untuk memberikan usulan solusi atas suatu masalah atau perbaikan proses bisnis terhadap proyek yang ada di Perusahaan.

Implementasi Portaverse Learning Pascamerger

Learning Wallet merupakan *legacy* dari Pelindo II yang merupakan cikal-bakal dari Portaverse, suatu sistem terintegrasi, baik untuk *Learning Management System (LMS)*, *Knowledge Management System (KMS)*, *Training Management System (TMS)*, *Innovation Management System (INMS)*, dan *Culture Management System (CMS)*.

Konsep pembayaran secara virtual tetap dipertahankan pada saat pascamerger dengan adanya *individual wallet*, *group wallet*, dan *corporate wallet*. Namun, Portaverse juga menyediakan program pengembangan yang bersifat gratis.

Dengan disediakannya beragam fasilitas pembelajaran, pekerja harus proaktif sehingga semua dapat optimal digunakan. Saat ini Pelindo memberikan sejumlah target jam belajar (*learning hours*) yang harus dipenuhi. Oleh karena itu, maka setiap pekerja harus bertanggung jawab untuk memaksimalkan *wallet* yang telah disediakan pada program pengembangan di Portaverse.



Gambar 8. Tampilan Portaverse Learning Management system.

Budaya Belajar Baru

Dalam pelaksanaan budaya belajar baru, pekerja di Pelindo diharapkan dapat mengembangkan diri di lingkungan jaringan yang *agile*. Ada dua metode pembelajaran yang digunakan dalam budaya belajar baru ini.

Pertama, *project based learning*, yaitu pembelajaran dengan menggunakan proyek atau kegiatan sebagai sarana pembelajaran untuk mencapai kompetensi sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Pada *project based learning*, Pelindo menggunakan struktur organisasi matriks, yaitu pekerja harus melaporkan kemajuan proyeknya kepada dua pimpinan, yaitu pimpinan unit kerjanya dan pimpinan proyeknya. Dengan menggunakan pendekatan ini, diharapkan semua pihak dapat berkontribusi terhadap kesuksesan proyek yang sedang dilaksanakan.

Kedua, adalah pembelajaran dengan pendekatan *mentoring*. Dengan pendekatan ini, para ahli atau pekerja yang lebih senior berperan sebagai mentor pembelajar. Sementara itu, pembelajar secara aktif berpartisipasi aktif dalam setiap sesi *mentoring*. Melalui aktivitas ini pembelajar dapat menemukan jawaban atas pertanyaan-pertanyaannya sendiri (*discover self*). Dengan prinsip budaya belajar yang baru, pekerja dapat mempelajari pengetahuan-pengetahuan baru yang dapat dipakai sebagai solusi atas permasalahan yang ditemukan di dunia kerja.



Gambar 9. Budaya Belajar Baru

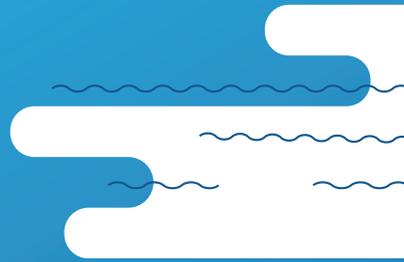
Pembelajaran dan Pengembangan Terintegrasi sebagai *Value Creation*

Sebagai bentuk efisiensi terhadap biaya merger, Pelindo menciptakan strategi *value creation*.

Secara realisasi dari tahun 2021 hingga semester 1 tahun 2024, Program L&D Terintegrasi telah berkontribusi sekitar Rp. 10,5 miliar dan telah melampaui target yang ditetapkan. Adapun pembelajaran yang dapat diambil adalah seluruh proses transformasi yang dilakukan Perusahaan baik dalam bidang operasional ataupun non operasional banyak berfokus pada standarisasi dan optimalisasi proses, namun hal tersebut harus didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas serta memiliki kompetensi yang terstandar. Sehingga proses transformasi di level unit kerja apapun dapat dijalankan dengan optimal.

Saat ini Pelindo masih terus membangun budaya belajar. Oleh karena itu, Pelindo telah membuat berbagai program pembelajaran dan pengembangan yang didukung oleh teknologi canggih sehingga semua pekerja mau dan memiliki keinginan untuk belajar. Ketika kebiasaan tersebut sudah dimulai, Pelindo berharap kebiasaan tersebut terinternalisasi dalam diri para pekerjanya sehingga pekerja selalu “haus” akan pengetahuan baru. Hal ini tentunya akan berpengaruh baik bagi kemajuan Perusahaan, juga kepada pekerja itu sendiri karena Pelindo memiliki masih banyak “ruang” bagi para pekerjanya yang mau terus bertumbuh, berkembang, dan menunjukkan kemampuan terbaiknya.

Remunerasi yang Memotivasi



Apa Itu Job Grading?

Latar Belakang Penyusunan Job Grading Baru di Pelindo

Tahapan Harmonisasi Grading

Apa Itu Remunerasi?

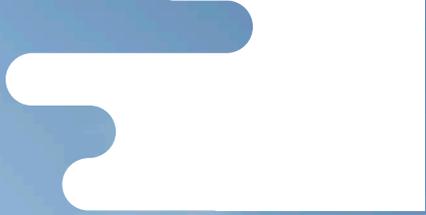
Remunerasi Pramerger

Prinsip Harmonisasi Remunerasi

Remunerasi Pascamerger

Journey Harmonisasi Remunerasi

Harmonisasi Remunerasi Dikawal Serikat Pekerja



PELINDA



Remunerasi yang Memotivasi

Dalam merger, remunerasi menjadi aspek yang menarik perhatian para pemangku kepentingan. Di Pelindo, Direksi berkomitmen membangun sistem remunerasi yang adil bagi semua pihak dengan fokus utama pada kesejahteraan seluruh pekerja. Komitmen inilah yang menjadi bagian dari keberhasilan proses merger Pelindo.

Pada masa pramerger, masing-masing Pelindo I-IV menganut nilai dan filosofi pengelolaan SDM yang berbeda. Keberagaman tersebut menyebabkan perbedaan dalam berbagai aspek mendasar berkaitan dengan remunerasi, antara lain adalah penerapan pembobotan jabatan (*job grading*) dan penentuan besaran remunerasi untuk masing-masing jabatan sesuai dengan pembobotannya tersebut. Untuk menciptakan keadilan dan keseragaman dalam remunerasi, diperlukan sistem *job grading* yang seragam sebagai landasan utama dalam proses harmonisasi ini. Sistem *job grading* menjadi langkah awal krusial untuk memastikan harmonisasi remunerasi dapat berjalan secara adil dan kompetitif.

Selain menjamin keadilan, penerapan *job grading* juga berperan penting dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja pekerja. Sistem ini mendukung perencanaan sumber daya manusia dan pengembangan karier, memastikan kepatuhan terhadap peraturan ketenagakerjaan, dan memperkuat daya saing perusahaan dalam menarik serta mempertahankan talenta berkualitas.

Apa Itu *Job Grading*?

Job grading adalah suatu teknik untuk menentukan perbedaan di antara jabatan-jabatan dan tingkat kompensasi dalam organisasi. *Job grading* adalah alat ukur untuk membandingkan suatu posisi dengan posisi lainnya. Semakin besar posisi jabatan dalam *job grading*, makin tinggi pula kewenangan dan gaji yang diperoleh (Pratama et al., 2022).

Job grading dilakukan dengan ketentuan yang terukur dan dapat dijelaskan sehingga sesuai dengan kualifikasi. Penentuan *job grading* yang baik disesuaikan dengan kondisi dan tuntutan pada setiap perusahaan.



Sebelum merger, masing-masing entitas Pelindo I-IV memiliki sistem *job grading* yang berbeda. Inilah yang menjadi alasan utama mengapa Pelindo harus segera menyusun *job grading* yang baru pascamerger.



Latar Belakang Penyusunan *Job Grading* Baru di Pelindo

Pada awal pascamerger, Pelindo memiliki sistem *job grading* yang bervariasi. Hal ini disebabkan karena pada masa pramerger masing-masing entitas Pelindo I-IV memiliki kondisi dan tuntutan yang berbeda-beda. Padahal *job grading* merupakan pondasi utama untuk mengimplementasikan sistem pengelolaan SDM selanjutnya. Karena alasan tersebut Pelindo segera menyusun sistem *job grading* yang baru.

Keragaman sistem *job grading* pramerger Pelindo tercermin dari sistem kelas jabatan di masing-masing entitas Pelindo I-IV sebagai berikut:

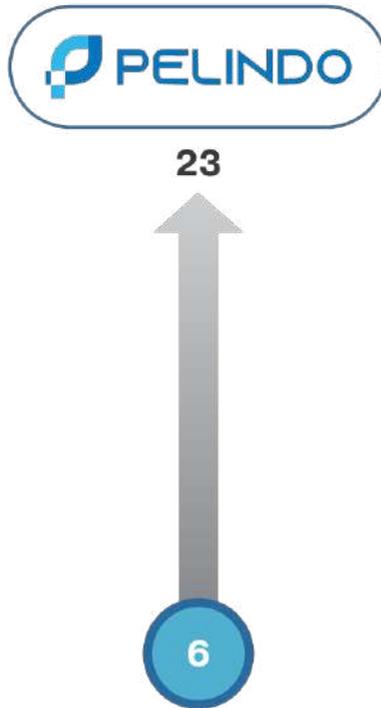
- *Job grading* di Pelindo I terdiri dari kelas jabatan 1-20
- *Job grading* di Pelindo II terdiri dari kelas jabatan 1-16
- *Job grading* di Pelindo III terdiri dari kelas jabatan 1-18
- *Job grading* di Pelindo IV terdiri dari kelas jabatan dari 1-20.

Pada sistem *grading* Pelindo I-IV, level 1 merupakan posisi tertinggi, sedangkan posisi dengan angka terbesar menunjukkan level terendah dalam Perusahaan.



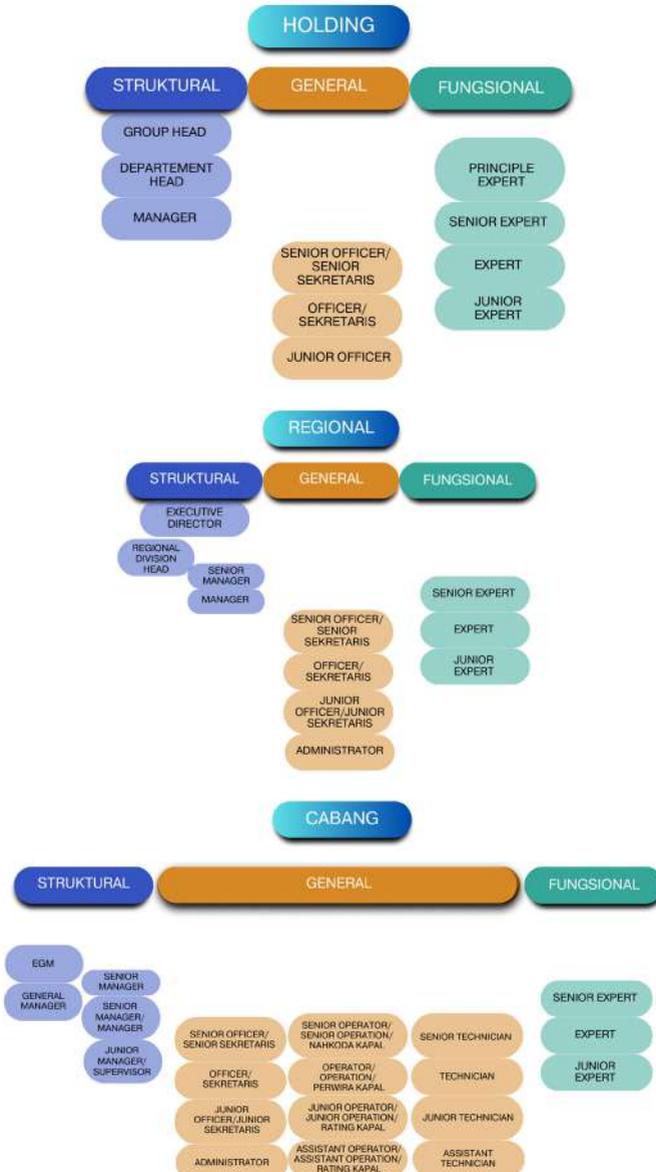
Gambar 1. Grading Pelindo I-IV Pramerger

Sistem *grading* baru Pelindo terdiri dari 17 kelas jabatan dengan kelas 6 sebagai level terendah, dan kelas 23 sebagai level tertinggi. Penetapan rentang kelas jabatan baru tersebut melalui suatu metode yang dapat dipertanggungjawabkan secara ilmiah dan telah diterapkan oleh banyak perusahaan terkemuka. Diharapkan *job grading* yang baru juga dapat memberikan gambaran atas posisi perusahaan di dalam persaingan global.



Gambar 2. Pelindo Reference Level.

Berikut adalah *job grading* di Pelindo tahun 2024 secara lengkap:



Gambar 3. Sistem Grading Baru berdasarkan Peraturan Direksi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) No: HK01/6/2/2/ PSOG/UTMA/PLND-24.

Sistem *job grading* baru yang terstandar digunakan sebagai dasar dalam penyusunan skema remunerasi, pengelolaan, dan pengembangan talenta, termasuk melakukan identifikasi program pengembangan, rencana karier, dan penempatan pekerja sesuai kompetensi. Selain itu, sistem ini juga akan mendukung pengembangan budaya korporasi yang lebih konsisten dan terarah, sehingga dapat mendorong peningkatan produktivitas, kinerja, serta keterlibatan pekerja di seluruh tingkat organisasi.

Tahapan Harmonisasi *Grading*

Pengembangan sistem *job grading*, diawali dengan penetapan standarisasi *grading*. Langkah selanjutnya adalah melakukan harmonisasi *grading* yang tidak terpisahkan dari standarisasi sistem *grading*. Harmonisasi ini diperlukan untuk menciptakan keseragaman, keadilan, dan transparansi dalam pemetaan pekerja terhadap sistem *grading* baru. Harmonisasi *grading* juga bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pekerja diposisikan secara tepat berdasarkan tanggung jawab, kompetensi, dan kontribusi mereka terhadap perusahaan.

Dalam melakukan harmonisasi *grading*, terdapat beberapa faktor yang dipertimbangkan, baik faktor internal maupun eksternal. Faktor internal meliputi struktur organisasi, kompleksitas pekerjaan, serta kompetensi dan pengalaman pekerja. Sementara itu, faktor eksternal mencakup *benchmarking* terhadap industri sejenis. Dengan mempertimbangkan kedua faktor ini, perusahaan dapat memastikan bahwa sistem *grading* yang baru tidak hanya adil secara internal tetapi juga kompetitif dalam persaingan global.



Gambar 4. Tahapan Harmonisasi *Grading*.

Dalam pelaksanaannya, proses harmonisasi *grading* jabatan di Pelindo dilakukan melalui beberapa tahapan yang sistematis, yaitu:

- **Penyusunan Nomenklatur Jabatan Baru.** Tahap ini melibatkan penyusunan dan standarisasi nama-nama jabatan di seluruh unit kerja, sehingga menciptakan kejelasan dan konsistensi dalam penyebutan jabatan. Penyesuaian nomenklatur dilakukan agar sejalan dengan fungsi dan tanggung jawab di setiap posisi, dari level *Head Office* hingga Anak Perusahaan.
- **Penyusunan dan Penetapan Kelas Jabatan Organisasi/Posisi.** Pada tahap ini, dilakukan evaluasi dan pembobotan terhadap berbagai unit dan posisi di dalam organisasi, berdasarkan tanggung jawab, kompleksitas, dan dampaknya terhadap tujuan Perusahaan. Proses ini memastikan bahwa setiap posisi memiliki kelas jabatan yang mencerminkan peran dan kontribusi yang sebenarnya.
- **Analisis Data Pekerja.** Tahap ini mencakup pengumpulan dan analisis data pekerja, termasuk pengalaman, kompetensi, kualifikasi, dan riwayat pekerjaan. Data ini digunakan untuk memastikan bahwa setiap individu ditempatkan pada kelas jabatan yang sesuai dengan kemampuan dan kontribusinya.
- **Penyusunan Tabel Harmonisasi Kelas Jabatan Individu.** Berdasarkan data dan evaluasi sebelumnya, disusunlah tabel yang memetakan setiap pekerja ke dalam sistem *grading* yang baru. Hal ini memastikan adanya keselarasan antara kelas jabatan individu dan standar yang telah ditetapkan dalam sistem *grading* yang baru.
- **Validasi dan Penetapan Kelas Jabatan Individu melalui Diskusi Panel *Job Person Matching*.** Tahap akhir melibatkan proses validasi melalui diskusi panel yang bertujuan untuk memastikan bahwa setiap pekerja diposisikan secara tepat dalam sistem *grading* yang baru. Diskusi ini mencakup penyesuaian dan konfirmasi kelas jabatan individu, sehingga hasilnya adil, transparan, dan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan.

Penyusunan Nomenklatur Jabatan Baru

Pada awal proses merger, nomenklatur jabatan di Pelindo I-IV memiliki perbedaan yang cukup signifikan. Oleh karena itu, langkah pertama yang dilakukan oleh Pelindo adalah menyusun nomenklatur jabatan yang baru dan seragam. Nomenklatur jabatan ini merujuk pada penamaan jabatan yang disusun secara sistematis dan spesifik berdasarkan fungsi serta tanggung jawab di masing-masing unit kerja.

Penamaan jabatan dalam struktur nomenklatur yang baru terdiri dari tiga kelompok utama, yaitu Jabatan Struktural, Jabatan Fungsional, dan Jabatan *General*.

- **Jabatan Struktural** adalah jabatan yang terkait dengan pengelolaan, pengorganisasian, dan pengawasan kegiatan operasional di dalam unit kerja. Jabatan ini mencakup posisi-posisi kepemimpinan yang bertanggung jawab atas perencanaan dan pelaksanaan strategi organisasi. Sebagai contoh, di lingkungan Kantor Pusat, jabatan struktural terdiri dari *Group Head*, *Department Head*, dan *Manager*. Sementara itu, di lingkungan Regional, jabatan struktural mencakup *Executive Director*, *Regional Division Head*, *Senior Manager*, dan *Manager*. Di Cabang Pelabuhan, jabatan struktural terdiri dari *Executive General Manager*, *General Manager*, *Senior Manager*, dan *Junior Manager*.
- **Jabatan Fungsional** adalah jabatan yang berfokus pada keahlian dan kompetensi teknis tertentu yang mendukung fungsi utama organisasi. Posisi ini biasanya tidak memiliki peran manajerial tetapi memiliki keahlian khusus yang diperlukan untuk menjalankan tugas tertentu. Di Kantor Pusat, jabatan fungsional antara lain *Principal Expert*, *Senior Expert*, *Expert*, dan *Junior Expert*. Di Regional, jabatan fungsional antara lain terdiri dari *Senior Expert*, *Expert*, dan *Junior Expert*. Sementara itu, jabatan fungsional di Cabang Pelabuhan terdiri dari *Senior Expert*, *Expert*, dan *Junior Expert*.
- **Jabatan General** adalah jabatan yang berkaitan dengan tugas-tugas operasional dan administratif yang mendukung kegiatan sehari-hari organisasi. Posisi ini mencakup berbagai peran yang bersifat administratif, teknis, atau operasional. Di Kantor Pusat, contoh jabatan *general* meliputi *Senior Officer*/Sekretaris dan *Officer*/Sekretaris.

Dengan struktur nomenklatur ini, Pelindo memastikan adanya kejelasan dan konsistensi dalam penamaan dan pembagian tugas di seluruh unit kerja sehingga menciptakan struktur organisasi yang lebih efisien dan terkoordinasi.

Penyusunan dan Penetapan KJ Organisasi/Posisi (*Job Grading*)

Langkah kedua dalam harmonisasi *grading* adalah penyusunan dan penetapan Kelas Jabatan (KJ) dengan menggunakan metode Pelindo *Reference Level*, yaitu metode resmi yang diterapkan di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero).

Pelaksanaan evaluasi jabatan didasarkan tiga faktor utama yaitu pengetahuan praktis, pemecahan masalah, dan akuntabilitas dengan penjelasan sebagai berikut:

- Pengetahuan praktis digunakan untuk mengukur tingkat total pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif
- Pemecahan masalah digunakan untuk mengevaluasi tingkat dan sifat pemikiran yang diperlukan untuk mengatasi tantangan dalam pekerjaan
- Akuntabilitas digunakan untuk menilai sejauh mana tanggung jawab pekerjaan terhadap hasil akhir organisasi dan dampaknya terhadap pencapaian tujuan perusahaan.

Analisis Data Pekerja (Kelas Jabatan Individu)

Tahapan selanjutnya dalam harmonisasi *grading* adalah menentukan Kelas Jabatan Individu. Dalam proses ini ada tiga tahapan yang dilakukan: penyusunan mekanisme dan *ground rule* harmonisasi kelas jabatan individu; pemetaan pelaksanaan harmonisasi kelas jabatan individu yang lama ke kelas jabatan individu yang baru; dan analisis kesesuaian hasil harmonisasi kelas jabatan individu.

Penyusunan Mekanisme dan *Ground Rule*

Hal pertama yang dilakukan adalah menyusun mekanisme dan *ground rule* untuk mengharmonisasi kelas jabatan individu dari yang lama ke yang baru. *Ground rule* mencakup tiga parameter utama untuk mengharmonisasi kelas jabatan individu, yaitu:

- **Distribusi jumlah pekerja pada kelas jabatan yang sama**, disesuaikan dengan tingkat beban kerja dan tanggung jawab.
- **Rata-rata masa kerja**, dikombinasikan dengan penilaian kinerja dan catatan prestasi pekerja di kelas jabatan yang sama.
- **Titik masuk (*entry point*) pekerja ke dalam kelas jabatan**, dengan mempertimbangkan latar belakang pendidikan dan pengalaman kerja.



Gambar 5. Tahapan Harmonisasi Kelas Jabatan Individu

Pemetaan Pelaksanaan Harmonisasi Kelas Jabatan Individu Lama ke Baru

Setiap parameter dalam sistem ini diukur dan dinilai dengan cermat, lalu hasil perhitungannya digunakan untuk menetapkan kelas jabatan baru yang sesuai bagi individu. Angka-angka dari parameter tersebut memberikan gambaran obyektif tentang nilai atau posisi setiap jabatan dalam organisasi pascamerger. Selain dari tiga parameter utama yang telah ditentukan, ukuran atau asal organisasi pekerja juga berpengaruh besar dalam penetapan kelas jabatan. Misalnya, jika terdapat dua individu di level BOD-1 dari Pelindo I dan Pelindo II, mereka mungkin ditempatkan pada kelas jabatan yang berbeda karena perbedaan skala organisasi asal pekerja. Kondisi inilah yang terjadi di lapangan dan setiap perhitungan dilakukan dengan konsisten untuk seluruh pekerja.

Analisis Kesesuaian Hasil Harmonisasi Kelas Jabatan Individu

Tahap terakhir dari analisis data pekerja adalah membandingkan kelas jabatan individu yang baru dengan kelas jabatan pada jabatan yang ditempati. Terdapat tiga kemungkinan dari hasil analisis kesesuaian ini:

- **Anomali Plus**, yaitu keadaan di mana kelas jabatan individu lebih tinggi daripada *grading* jabatannya saat ini. Keadaan ini yang banyak terjadi di Pelindo.
- **Anomali Minus**, yaitu keadaan di mana kelas jabatan individu lebih rendah daripada *grading* jabatannya saat ini.
- **Match**, yaitu ini merupakan kondisi yang ideal di mana *grading* jabatan saat ini sama dengan kelas jabatan individu.

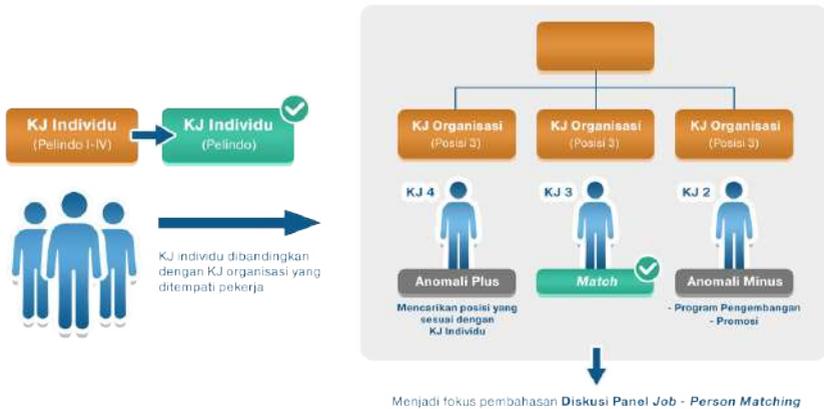
Dalam merger, munculnya anomali plus atau anomali minus merupakan kondisi yang wajar sebagai konsekuensi perubahan struktur organisasi.

Penyusunan Tabel Harmonisasi Kelas Jabatan Individu

Data semua pekerja Pelindo yang sudah dihitung di fase sebelumnya kemudian dielaborasi menjadi tabel harmonisasi data. Dalam hal ini, semua pekerja Pelindo sudah terpetakan di *grading* yang baru. Jadi, *output* dari tahap ini adalah penetapan *grading* pekerja dalam sistem *grading* yang baru (Pelindo *Reference Level*).

Validasi Melalui *Job-Person Matching*

Fase terakhir dalam harmonisasi *grading* adalah validasi melalui *Job-Person Matching* (JPM). Proses validasi dilaksanakan dalam diskusi panel yang dipimpin oleh Direksi. Fokus dalam diskusi *Job-Person Matching* (JPM) adalah pengelolaan individu pekerja dalam kategori anomali plus dan anomali minus. Untuk individu dengan anomali plus, Perusahaan mencari posisi yang sesuai dengan Kelompok Jabatan tersebut. Sedangkan bagi individu dalam kategori anomali minus, Perusahaan menyediakan program pengembangan dan promosi.



Gambar 6. Diskusi Job-Person Matching

Setelah harmonisasi *grading*, langkah berikutnya adalah menjadikan *grading* tersebut sebagai pijakan dalam menetapkan remunerasi. Berdasarkan sistem *job grading* tersebut Pelindo mengembangkan sistem remunerasi baru yang adil dan kompetitif.

Apa Itu Remunerasi?

Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2010:269) menyatakan bahwa remunerasi sebagai bentuk imbalan yang diterima oleh seorang pekerja atas kontribusi mereka terhadap organisasi. Pembayaran/imbalan ini bertujuan sebagai penghargaan dari pihak perusahaan berdasarkan kinerja yang dilakukan oleh pekerja yang diberikan dalam periode tertentu. Adapun tujuan pemberian remunerasi adalah untuk meningkatkan kualitas SDM, memelihara SDM yang produktif, menciptakan persaingan positif, meningkatkan kesejahteraan SDM, dan menciptakan tata kelola perusahaan yang baik.

Ada lima prinsip yang akan diterapkan dalam sistem remunerasi, yaitu:

- **Sistem merit**, yaitu penetapan penghasilan pekerja berdasarkan nilai jabatan
- **Adil**, dalam arti jabatan dengan beban tugas dan tanggung jawab pekerjaan dengan bobot yang sama dibayar sama dan pekerjaan yang menuntut pengetahuan, keterampilan serta tanggung jawab yang lebih tinggi, dibayar lebih tinggi
- **Layak**, yaitu dapat memenuhi kebutuhan hidup layak (bukan minimal)
- **Kompetitif**, di mana gaji setara dengan penghasilan pekerja dengan kualifikasi yang sama di sektor sejenis
- **Transparan**, dalam arti pekerja hanya memperoleh penghasilan dan tunjangan resmi.

Melva (2009) menyebutkan 5 komponen struktur remunerasi, yaitu sebagai berikut:

- **Gaji** merupakan balas jasa yang dibayar secara periodik kepada pekerja tetap serta mempunyai jaminan yang pasti
- **Tunjangan biaya hidup** yang terdiri atas tunjangan pangan, perumahan, dan transportasi
- **Tunjangan kinerja (insentif)**, berupa tunjangan prestasi yang diberikan pada akhir tahun
- **Tunjangan hari raya**, yang besarnya sama dengan gaji dan diberikan sekali dalam satu tahun
- **Tunjangan kompensasi** yang diberikan kepada pekerja yang bertugas di daerah terpencil, daerah rawan konflik, dan daerah dengan lingkungan yang tidak nyaman, berbahaya, atau berisiko tinggi.

Robbi (2007) menyebutkan prinsip 3P sebagai dasar pemberian remunerasi: *Pay for Position*, *Pay for People*, dan *Pay for Performance*.

- **Pay for Position**, artinya penetapan remunerasi melalui dasar pertimbangan nilai posisi pekerjaan atau jabatan. *Pay for Position* ditetapkan berdasarkan pendidikan, pengalaman, dan senioritas. Ada dua kemungkinan dalam *Pay for Position*:
 - Vertikal, remunerasi pekerja akan semakin besar ketika jabatannya semakin tinggi
 - Horizontal, yaitu dengan jabatan yang sama, seorang pekerja bisa mendapatkan remunerasi yang lebih besar karena job *value* suatu divisi dapat lebih tinggi daripada divisi lainnya.

- **Pay for Person**, yaitu remunerasi yang ditetapkan berkaitan dengan kemampuan, keahlian, dan kompetensi seorang pekerja. Semakin baik keahlian seorang pekerja, semakin besar pula tanggung jawabnya yang akan memengaruhi besaran remunerasi yang diperoleh.
- **Pay for Performance**, yaitu remunerasi yang ditetapkan berdasarkan kinerja pekerja. Semakin baik kinerja pekerja, semakin tinggi remunerasi yang diperoleh.



Dengan adanya harmonisasi *grading*, perlu dilakukan harmonisasi remunerasi untuk menciptakan remunerasi yang adil dan kompetitif sesuai kemampuan Perusahaan



Remunerasi Pramerger

Seperti yang telah disebutkan sebelumnya, awal Pelindo pascamerger terdapat variasi dalam sistem remunerasi yang disebabkan oleh adanya perbedaan filosofi dan budaya yang dianut oleh masing-masing Pelindo I-IV. Keberagaman tersebut tercermin dalam keberagaman tanggal pembayaran, pola perlakuan atas pajak penghasilan, komponen remunerasi, serta pola dan kriteria pemberian remunerasi.

Tanggal Pembayaran

Pada awal merger, tanggal pembayaran gaji di Pelindo I-IV beragam. Terdapat tiga penetapan tanggal pembayaran gaji, yaitu tanggal 1, tanggal 15, dan tanggal 25 pada setiap bulan.

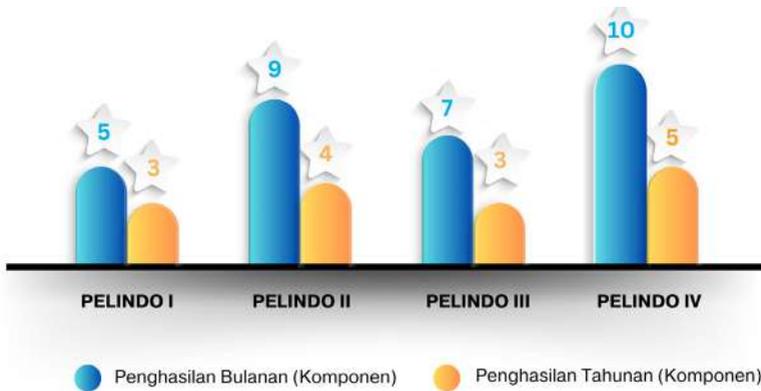
Pola Perlakuan atas Pajak Penghasilan

Pola perlakuan atas pajak penghasilan juga beragam di antara Pelindo I-IV. Hal tersebut berpengaruh pada praktik perlakuan atas pajak penghasilan pada awal pascamerger Pelindo. Saat itu ada pajak penghasilan yang ditanggung oleh Pekerja ada yang ditanggung Perusahaan.

Dengan adanya penyatuan Pelindo I-IV, maka perlu harmonisasi pola perlakuan pajak penghasilan yang konsisten dan terpadu agar Perusahaan dapat memenuhi kewajiban perpajakan secara efisien dan sesuai dengan regulasi. Proses harmonisasi ini meliputi penyesuaian cara pelaporan, perhitungan pajak untuk setiap pekerja, serta pengelolaan beban pajak di tingkat Perusahaan, sehingga sejalan dengan struktur baru.

Komponen Remunerasi

Kondisi pramerger Pelindo I-IV yang menjadi acuan pemberian remunerasi Pelindo pada awal pascamerger memiliki variasi komponen seperti ditampilkan dalam grafik Gambar 7:



Gambar 7. Komponen Penghasilan Pelindo I-IV Pramerger

Dari data pada grafik di atas, tampak bahwa Pelindo IV memiliki jumlah komponen remunerasi bulanan yang terbanyak, sedangkan Pelindo I yang paling sedikit. Sementara itu, untuk komponen penghasilan tahunan, Pelindo IV juga memiliki komponen yang terbanyak, sedangkan Pelindo II dan III yang paling sedikit.

Meskipun komponen remunerasi memiliki variasi yang besar, hal tersebut tidak berpengaruh signifikan terhadap kesenjangan remunerasi di antara Pelindo I-IV. Sebabnya adalah jumlah komponen remunerasi tidak mencerminkan *Total Guaranteed Cash*. Meskipun jumlah komponen remunerasi pekerja di Pelindo IV besar, tidak berarti *Total Guaranteed Cash* yang mereka peroleh lebih besar dibanding *Total Guaranteed Cash* pekerja yang berasal dari Pelindo II. Faktor yang memengaruhi diferensiasi remunerasi adalah kinerja Perusahaan, kebijakan Perusahaan dan lokasi geografis.

Pola dan Kriteria Pemberian Remunerasi

Pada masa pramerger, Pelindo I-IV menetapkan kenaikan penghasilan secara periodik yang secara umum dapat dilakukan setiap 2 tahun sekali. Namun demikian, sistem kenaikan tersebut berbeda-beda, ada yang menganut sistem tabel dengan batasan tertentu di dalam kelas jabatan tertentu, ada pula yang menganut sistem tabel tanpa batasan maupun persentase. Selain itu juga terdapat perbedaan dalam pemenuhan persyaratan atas kenaikan periodik tersebut.

Diferensiasi kebijakan remunerasi di antara Pelindo I-IV masih diterapkan pada kondisi awal pascamerger. Kondisi ini menjadi perhatian Manajemen dan Serikat Pekerja untuk menyepakati rumusan remunerasi yang memperkecil disparitas dengan mempertimbangkan kemampuan keuangan dan *sustainability* Perusahaan ke depan.

Prinsip Harmonisasi Remunerasi

Ihsanuddin Usman, Direktur SDM dan Umum, mengatakan ada empat prinsip dalam pelaksanaan harmonisasi remunerasi:

- Tidak terdapat pengurangan atas *Take Home Pay* maupun *Total Guaranteed Cash* pekerja dari apa yang telah didapatkan sebelumnya dengan catatan tidak terdapat perubahan status jabatan pekerja maupun demosi.
- Penyederhanaan dan standardisasi atas komponen *Take Home Pay* maupun *Total Guaranteed Cash* Pekerja guna mempermudah mobilitas pekerja antar-Regional sebagai upaya pemenuhan kebutuhan Perusahaan.
- Strategi harmonisasi remunerasi melalui komponen *variable pay* sesuai dengan kontribusi individu dan kinerja Perusahaan.
- Menjaga dampak biaya harmonisasi yang paling optimal dengan pemberlakuan secara bertahap dan sesuai dengan kemampuan keuangan Perusahaan.

Tidak Ada Pengurangan Remunerasi Pekerja

Kesejahteraan Pekerja menjadi poin yang sangat diperhatikan oleh Manajemen saat proses merger Pelindo. Pada saat itu Manajemen Pelindo I-IV memiliki komitmen yang disepakati dengan Serikat Pekerja masing-masing Pelindo I-IV bahwa dalam proses merger tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja, penurunan jabatan akibat merger, serta penjaminan atas remunerasi yang didapat oleh pekerja. Komitmen ini masih tetap dipegang teguh oleh Manajemen Pelindo pascamerger sehingga dalam Penyusunan harmonisasi remunerasi ditentukan bahwa *Take Home Pay* dan *Total Guaranteed Cash* pekerja selama proses harmonisasi tidak lebih rendah dibandingkan dengan posisi per Desember 2023. Hal ini memberikan jaminan dan rasa aman kepada pekerja dalam bekerja. Rasa aman tersebut menciptakan iklim yang kondusif bagi pekerja untuk mencapai target Perusahaan sebagaimana harapan *stakeholder* atas merger Pelindo.

Standardisasi Komponen Remunerasi untuk Mempermudah Mobilitas

Pada awal pascamerger, Pengelola SDM melakukan mobilitas terhadap pekerja. Pekerja dari wilayah Barat Indonesia bisa dipindahkan ke wilayah Timur. Begitu juga sebaliknya. Pelaksanaan standardisasi komponen remunerasi menjamin ke mana pun pekerja dipindahkan, Pelindo menjamin kelayakan hidup pekerja beserta keluarganya.

Strategi Harmonisasi Remunerasi melalui Komponen *Variable Pay*

Sistem remunerasi saat ini berpihak pada para pekerja yang berprestasi. Semakin besar kontribusi seorang pekerja, ada *variable pay* yang diperoleh lebih tinggi daripada yang diperoleh pekerja lainnya, melalui:

- Pemberian *reward* tahunan yang didasarkan pada kinerja individu. Kinerja individu yang melakukan *job sharing* dapat memperoleh bonus tahunan yang lebih banyak ketimbang pekerja lainnya.
- Kenaikan gaji didasarkan pada kinerja individu, bukan lagi berdasarkan lama kerja seorang pekerja.

Robbi (2007) mengatakan pemberian remunerasi ini disebut sebagai *Pay for Performance*. Dengan metode ini semakin baik kinerja pekerja, semakin tinggi komponen remunerasi tertentu yang diperoleh.

Dilakukan Secara Bertahap dan Sesuai Anggaran

Sukses rencana harmonisasi remunerasi membutuhkan komitmen dan kerja sama antara Manajemen dengan Serikat Pekerja. Di satu sisi, Manajemen berupaya menjaga stabilitas keuangan Perusahaan, sementara di sisi lain memastikan hak-hak pekerja tetap terjamin sesuai kesepakatan dengan Serikat Pekerja. Dalam penyusunan rencana ini, terdapat dua skenario utama yang diusulkan kepada Direksi untuk membantu menilai *risk appetite* yang dapat diterima oleh Manajemen dalam menjalankan harmonisasi remunerasi ini, yaitu:

Opsi Satu. Pelindo akan membutuhkan anggaran yang besar jika harmonisasi remunerasi dilakukan secara serentak kepada seluruh pekerja dalam satu waktu. Hal ini berpotensi menimbulkan beban finansial yang sangat besar bagi Perusahaan, sehingga bisa mengganggu arus kas dan menghambat alokasi dana untuk investasi lainnya.

Opsi Dua. Apabila harmonisasi remunerasi dilakukan secara bertahap selama lima tahun maka anggaran yang dibutuhkan lebih efisien. Pilihan ini menawarkan solusi yang lebih baik bagi keuangan Perusahaan, dengan pengeluaran yang terdistribusi, sehingga dapat mengurangi tekanan pada anggaran tahunan.

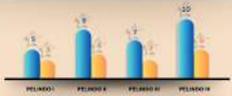
Setelah mempertimbangkan kedua opsi tersebut, Pelindo memilih Opsi Dua: pelaksanaan harmonisasi remunerasi secara bertahap. Keputusan ini dibuat berdasarkan pertimbangan holistik Direksi melalui pandangan menyeluruh. Salah satu alasan utamanya adalah pengalokasian anggaran yang lebih terukur dan sesuai dengan kemampuan keuangan Perusahaan sebagaimana tercermin dalam anggaran. Dengan memilih pendekatan bertahap, Pelindo pascamerger tetap dapat melanjutkan rencana ekspansi bisnis yang telah ditargetkan dalam Buku Putih. Diharapkan bahwa strategi ini akan mendukung peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan, sekaligus membantu pencapaian target operasional dan finansial sesuai yang telah ditetapkan.

Remunerasi Pascamerger

Pascamerger Pelindo melakukan transformasi sistem kompensasi dan harmonisasi remunerasi. dengan menstandarkan tanggal pembayaran remunerasi, pola perlakuan atas pajak penghasilan, komponen remunerasi, serta pola dan kriteria pemberian remunerasi.



Transformasi Sistem KOMPENSASI

URAIAN	SEBELUM	SETELAH
TANGGAL PEMBAYARAN	Pembayaran Gaji Tanggal 1, 15 & 25	Pembayaran Gaji Tanggal 25
POLA PERLAKUAN PAJAK ATAS PENGHASILAN	Pajak Penghasilan (PPh) Ada yang Ditanggung Pekerja dan Ada yang Ditanggung Perusahaan	Pajak Penghasilan (PPh) Atas Penerimaan Berupa Uang Seluruhnya Ditanggung Perusahaan
KOMPONEN REMUNERASI		<ul style="list-style-type: none"> ✓ Base Salary ✓ Tunjangan Bulanan ✓ Tunjangan Tahunan
POLA & KRITERIA PEMBERIAN REMUNERASI	Kenaikan Penghasilan Secara Periodik Setiap 2 Tahunan dari Masa Kerja Pekerja	Kenaikan Berdasarkan Penilaian Kinerja Pekerja

Gambar 8. Transformasi Sistem Kompensasi

Tanggal Pembayaran

Hal mendasar dan pertama kali dilakukan harmonisasi dalam sistem pengupahan tersebut adalah standarisasi tanggal pembayaran *take home pay* bulanan menjadi serempak di tanggal 25 setiap bulannya untuk seluruh Pekerja Pelindo. Standarisasi tanggal pembayaran tersebut juga diberlakukan bagi komponen penyusun *Total Guaranteed Cash* (di luar *Take Home Pay* bulanan) yakni, tunjangan yang bersifat non-bulanan dibayarkan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan pada ketentuan pemberian masing-masing tunjangan non-bulanan tersebut.

Pola Perlakuan atas Pajak Penghasilan

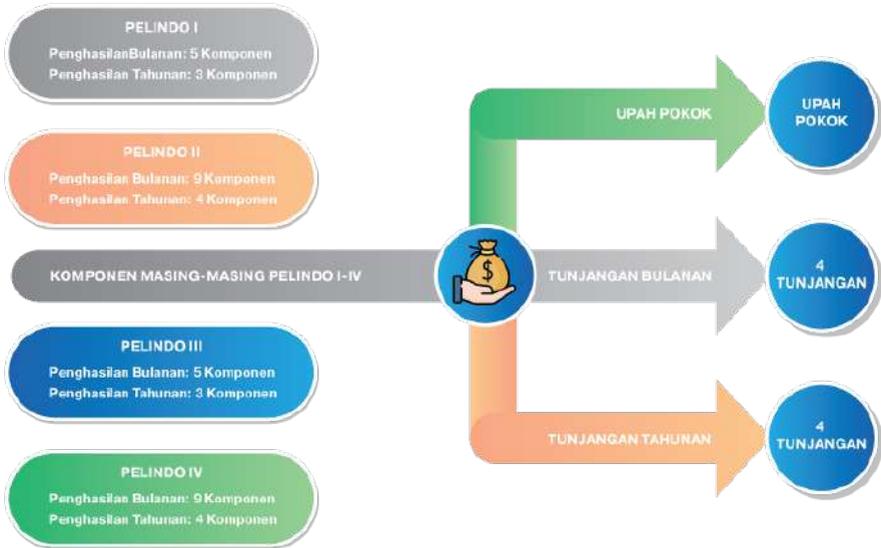
Perlakuan atas pajak penghasilan mencakup penyesuaian cara perhitungan, pemotongan, serta pelaporan pajak penghasilan pekerja agar konsisten di seluruh entitas hasil merger. Dalam hal perlakuan atas pajak penghasilan, Pelindo menetapkan Pajak Penghasilan (PPH) atas penerimaan berupa seluruhnya ditanggung Perusahaan. Dengan kebijakan ini, Pelindo tidak hanya memastikan bahwa kewajiban perpajakan setiap pekerja terpenuhi secara benar, tetapi juga bahwa perusahaan turut mendukung pekerja dalam mengelola kewajiban pajak.

Komponen Remunerasi

Berdasarkan prinsip penyederhanaan dan standarisasi, Pelindo menetapkan komponen *final Take Home Pay* maupun *Total Guaranteed Cash*. *Take Home Pay* yang bersifat bulanan terdiri dari 3 komponen dan *Total Guranteed Cash* yang bersifat tahunan terdiri dari 4 komponen.

Komponen *Take Home Pay* meliputi:

1. *Base Salary*
2. Dua komponen tunjangan yang bersifat *pay for person*
3. Satu komponen tunjangan yang bersifat *pay for position*
4. Komponen penyusunan *Total Guaranteed Cash* (diluar *Take Home Pay bulanan*) sebanyak 4 kali *Take Home Pay*.



Gambar 9. Simplifikasi Sistem Kompensasi

Adapun penerapan atas pemberlakuan komponen *final Take Home Pay* tersebut dilakukan secara bertahap sesuai dengan pilihan skenario harmonisasi remunerasi yakni selama 5 tahun dengan ketentuan menyesuaikan kemampuan keuangan Perusahaan. Sementara itu, untuk komponen penyusun *Total Guaranteed Cash* (di luar *Take Home Pay* bulanan) diimplementasikan secara serentak kepada seluruh Pekerja dari dimulainya tahapan harmonisasi remunerasi.

Pola dan Kriteria Pemberian Remunerasi

Pascamerger pola dan kriteria pemberian remunerasi pekerja diselaraskan dengan model berbasis kinerja (*Pay for Performance*). *Pay for Performance* adalah struktur remunerasi yang besaran kenaikan gaji pokok dan atau insentif ditentukan oleh pencapaian kinerja pekerja. Model ini berbeda dengan sistem remunerasi tradisional yang kenaikan imbal jasa pekerja ditentukan semata-mata oleh masa kerja dan kompetensi. Menurut Michael Armstrong dalam *Reward Management*, model *Pay for Performance* dapat berjalan dengan baik pada perusahaan yang memiliki sistem manajemen kinerja yang sudah mapan.

Kemapanan ini diwujudkan dengan target kinerja yang jelas serta ukuran kinerja yang akurat dan *fair*. Karena pekerja yang memiliki kinerja tinggi akan mendapat imbal jasa yang lebih tinggi, pekerja akan bekerja secara optimal untuk mendapat imbal jasa yang lebih baik. Di Pelindo, pekerja yang memiliki kinerja istimewa akan mendapatkan kenaikan penghasilan yang lebih baik, daripada pekerja dengan kinerja sangat bagus hingga kurang. Perubahan ini akan memotivasi para pekerja untuk memberikan upaya terbaiknya bagi perusahaan.

Journey Harmonisasi Remunerasi

Direksi dan Serikat Pekerja bersepakat harmonisasi remunerasi dilakukan secara bertahap sesuai dengan anggaran yang tersedia. Tahapan harmonisasi remunenerasi tersebut tertuang dalam *Roadmap Harmonisasi Remunerasi* untuk jangka waktu 5 tahun (2023-2024) dengan rincian sebagai berikut:

- Tahun 2023 merupakan permulaan dari harmonisasi remunerasi Pelindo. Dalam tahap ini ditargetkan untuk melakukan penyesuaian atas penghasilan merit menjadi *base salary*. Hal ini mengacu pada penghasilan merit pekerja terhadap posisinya di dalam tabel skala *base salary* yang terdiri dari nilai minimum *base salary*, nilai tengah *base salary*, dan nilai maksimal *base salary*. Mengingat kesepakatan atas harmonisasi remunerasi tersebut baru dilaksanakan dengan Serikat Pekerja pada tanggal 10 November 2023 melalui penandatanganan Perjanjian Kerja Bersama antara Pelindo dengan SPPI Bersatu, maka proses harmonisasi remunerasi pada Tahap I di 2023 diwujudkan dalam pemberian alokasi harmonisasi pada bulan Desember 2023.



Gambar 10. Harmonisasi Remunerasi Adalah Sebuah Journey

- Tahun 2024 merupakan awal dari implementasi harmonisasi remunerasi sekaligus Tahap II dari 5 tahapan harmonisasi remunerasi Pelindo. Pada tahapan ini dilakukan penyesuaian atas *base salary* pekerja

yang telah diperhitungkan pada Tahap I dengan menyesuaikan *base salary* pekerja menuju rentang *base salary* minimum sampai dengan maksimum dengan tetap mempertimbangkan kemampuan keuangan Perusahaan. Penyesuaian tersebut menggunakan perhitungan *regresi linear* sehingga menciptakan pola yang unik bagi masing-masing pekerja terhadap rentang tabel *base salary* tersebut. Pada Tahap II ini pula, penerapan atas komponen penyusun *Take Home Pay* baru yang meliputi dua tunjangan berbasis *Pay for Person* dan satu tunjangan berbasis *Pay for Position* berlaku bagi pekerja yang berasal dari Pelindo II dan Pelindo III.

- Tahun 2025 merupakan tahap III dari proses harmonisasi remunerasi. Pada tahap ini dilakukan penyesuaian kembali atas *base salary* pada tahap sebelumnya untuk dapat menuju pada rentang tabel *base salary* yang telah ditetapkan. Penyesuaian ini merupakan bagian dari penerapan prinsip menjaga dampak biaya harmonisasi yang paling optimal dengan pemberlakuan secara bertahap dan sesuai dengan kemampuan keuangan Perusahaan. Dalam hal ini, penyesuaian *base salary* pekerja dapat lebih mendekati rentang tabel *base salary* dibandingkan dengan tahapan sebelumnya.
- Tahun 2026 atau tahap IV proses harmonisasi remunerasi merupakan tahap yang perubahannya signifikan, terutama bagi pekerja dari Pelindo I dan IV. Pada tahapan ini, selain dilakukan penyesuaian atas *base salary*, sebagaimana dilakukan pada tahapan-tahapan sebelumnya, penerapan atas komponen final penyusun *Take Home Pay* mulai diberlakukan bagi pekerja yang berasal dari Pelindo I dan IV. Dengan demikian pada tahap ini terjadi keseragaman komponen baik penyusun *Take Home Pay* maupun komponen penyusun *Total Guaranteed Cash* kepada seluruh pekerja Pelindo.
- Tahap final dari proses harmonisasi remunerasi Pelindo ditargetkan selesai pada tahun 2027. Pada tahapan ini, selain telah menggunakan komponen penyusun *Take Home Pay* dan *Total Guaranteed Cash* yang sama untuk seluruh Pekerja Pelindo, penyesuaian atas *base salary* pada tahapan sebelumnya menuju ke dalam rentang tabel *base salary* memasuki tahap final. Pekerja yang posisi *base salary*-nya belum berada pada rentang tabel sebagaimana telah ditetapkan, akan disesuaikan ke dalam rentang tabel *base salary* tersebut.

Harmonisasi Remunerasi Dikawal Serikat Pekerja

Serikat Pekerja dan Manajemen adalah mitra yang solid dalam membahas dan menyepakati perihal *job grading* hingga yang terkait dengan harmonisasi remunerasi.

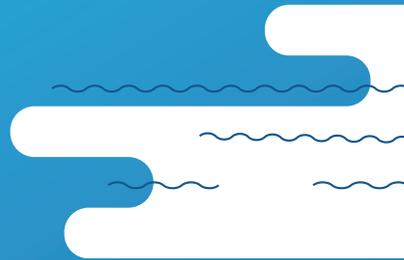
Untuk melakukan proses harmonisasi remunerasi, Pelindo membentuk Tim Bersama, yang terdiri dari 18 orang: 9 dari Manajemen Pelindo dan 9 orang dari Serikat Pekerja. Tim tersebut dibantu oleh konsultan membahas permasalahan harmonisasi remunerasi. Semua pihak yang terlibat memberi kontribusi terhadap konsep penerapan harmonisasi remunerasi.

Konsep-konsep yang telah difinalisasi kemudian disosialisasikan, baik kepada Pengelola SDM dan juga kepada para pekerja. Tim Strategi SDM melakukan sosialisasi dengan mengundang seluruh pekerja. Untuk mengakomodasi aspirasi pekerja, termasuk yang berkaitan dengan remunerasi, Pelindo “membangun” aplikasi Keluh Kesah (Pelindo Kekeku).

Komunikasi yang konsisten dan terbuka dalam memberikan pemahaman terkait remunerasi pekerja sangat penting untuk memastikan transparansi dan keadilan dalam kebijakan yang diterapkan. Direksi dan jajaran Manajemen memiliki komitmen yang kuat untuk terus meningkatkan kesejahteraan pekerja, dengan tetap memperhatikan keberlanjutan Perusahaan.



Menata Talenta Pelindo Baru



Mengenal Lebih Dalam Mengenai Manajemen Talenta

Manajemen Talenta Pelindo Pramenger

Manajemen Talenta Pelindo pada Masa Transisi

Manajemen Talenta Pelindo di Masa Depan

Suksesi



GERBANG TOL GABUS

LAJUR KHUSUS
PARKIR
PILINDO

4.2m

2.5m

GERBANG TOL

MAKS



Menata Talenta Pelindo Baru

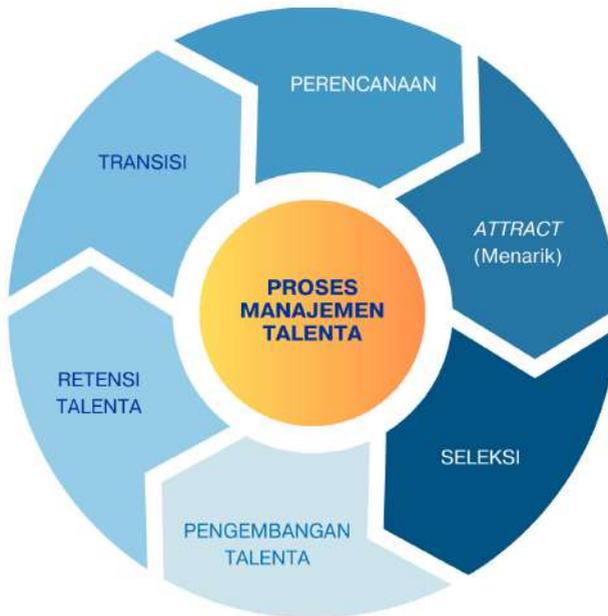
Riset dari McKinsey menunjukkan bahwa talenta unggul dalam organisasi berhubungan langsung dengan *revenue* karena mereka adalah *top performer* yang 400% lebih produktif dibandingkan pekerja rata-rata. Di saat yang sama talenta unggul adalah inovator, pemecah masalah, dan *game changer* di dalam organisasi. Ketika kehilangan orang tersebut, organisasi juga akan kehilangan tiga hal berharga tersebut sekaligus. Oleh karena itu, penting untuk mengelola para talenta unggul ini dengan sangat baik karena keberadaan mereka akan selalu bisa “merawat” keunggulan organisasi, baik di masa kini maupun mendatang.

Apa itu manajemen talenta? Manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas terkoordinasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan orang-orang berprestasi yang akan menggerakkan organisasi mencapai target yang telah ditetapkan.

Mengenal Lebih Dalam Mengenai Manajemen Talenta

Orang-orang berprestasi dalam organisasi diklasifikasikan sebagai *superkeeper*, yaitu pekerja yang menunjukkan kinerja unggul. Mereka mampu mengilhami pekerja lain untuk sama-sama mencapai kinerja unggul. Hilangnya *superkeeper* berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi karena kapasitas mereka berdampak pada kinerja organisasi saat ini dan masa mendatang. Oleh karena itu, penting bagi suatu organisasi untuk menarik dan mempertahankan talenta yang berkinerja unggul.

Ada enam proses dalam manajemen talenta yang mesti dilakukan oleh organisasi untuk bisa mendapatkan dan mempertahankan orang-orang tersebut. Proses tersebut terdiri dari perencanaan, *attract* (menarik), seleksi, pengembangan talenta, retensi talenta, dan transisi.



Gambar 1. Proses Manajemen Talenta.

Perencanaan

Perencanaan merupakan langkah pertama dalam proses manajemen talenta. Perencanaan dimulai dari mengidentifikasi SDM yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Proses ini merupakan upaya merumuskan deskripsi pekerjaan serta menciptakan rencana untuk proses rekrutmen.

Attract (Menarik)

Attract adalah proses untuk dapat menemukan/memilih/menyeleksi/ orang yang tepat. Untuk dapat menarik talenta yang tepat, organisasi harus mengidentifikasi posisi yang membutuhkan talenta. Ketika suatu posisi dapat didefinisikan fungsi pokok, *outcome*, harapan, tanggung jawab, dan kompetensinya, maka semakin spesifik target demografi talenta yang dibutuhkan. Ketika demografinya tepat, proses tersebut akan menarik talenta yang benar-benar sesuai.

Seleksi

Tahapan ketiga dalam manajemen talenta adalah mengumpulkan sejumlah pelamar yang memenuhi syarat sehingga organisasi memiliki keleluasan untuk memilih pelamar yang paling sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Seleksi kandidat pekerja melibatkan penggunaan serangkaian tes dan pemeriksaan untuk menemukan kecocokan antara kandidat, perusahaan, dan pekerjaannya.

Pengembangan Talenta

Tahap selanjutnya adalah pengembangan talenta, yaitu serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengembangkan kompetensi talenta untuk mencapai tujuan strategis organisasi melalui:

- **Pendidikan formal:** perusahaan memberikan kesempatan kepada pekerjanya untuk melanjutkan pendidikan agar memiliki kualifikasi pendidikan yang dibutuhkan.

- **Program pengembangan:** kegiatan mempelajari suatu keterampilan dan pengetahuan yang terkait dengan kompetensi tertentu yang dianggap berguna bagi suatu pekerjaan.
- **Magang:** para pekerja dilatih untuk mengerjakan tugas yang akan dilakukannya kelak. Pekerja tersebut akan didampingi agar siap melaksanakan pekerjaannya dengan keterampilan dan wawasan yang dibutuhkan.
- **Studi banding:** metode pengembangan SDM yang dilakukan dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja di suatu perusahaan dengan sistem kerja yang berlaku di tempat lain.
- **Coaching:** seseorang yang sudah berpengalaman ditunjuk untuk membimbing pekerja lain dengan tujuan meningkatkan keterampilan dan kualitas kerja.

Retensi Talenta

Tahapan selanjutnya adalah retensi talenta, yaitu strategi untuk mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi. Retensi talenta bertujuan untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap ditempatkan di jabatan tertentu pada waktu yang tepat, yang dilaksanakan melalui:

- **Rencana suksesi** adalah proses mengidentifikasi posisi penting dalam organisasi dan mengembangkan rencana tindakan bagi individu untuk menduduki posisi tersebut.
- **Rotasi jabatan** merupakan perubahan jabatan dan tempat kerja seorang pekerja, tetapi tetap pada tingkat yang masih sama.
- **Pengayaan jabatan (*job enrichment*)** merupakan penambahan pekerjaan melalui peningkatan kewenangan. Dalam pengayaan pekerjaan, pekerjaan tertentu menjadi lebih besar tanggung jawabnya, biasanya dikaitkan dengan proses perencanaan maupun evaluasi pekerjaan.

- **Perluasan jabatan (*job enlargement*)** adalah penggabungan tugas-tugas pekerjaan di level yang sama dalam sebuah perusahaan.
- **Penghargaan** adalah pengakuan atas prestasi dan/atau masa kerja pekerja berupa promosi jabatan, kesempatan mengembangkan diri, tanda komitmen dan kesetiaan, serta penghargaan dalam bentuk lainnya.

Transisi

Transisi merupakan strategi retensi pekerja (talenta) dengan memindahkan pekerja tersebut ke posisi atau bidang pekerjaan baru. Secara realistis, sulit untuk mengharapkan seseorang tetap berada di pekerjaan atau di bidang yang sama sepanjang kariernya. Pekerja bertalenta sangat menghargai pertumbuhan, kemampuan untuk memberikan dampak, dan kesempatan untuk belajar, dan mengembangkan keterampilan baru. Untuk alasan ini, organisasi perlu memiliki rencana untuk mentransisikan para pekerjanya, ke mana akan dipindahkan dan siapa yang akan menggantikan mereka. Transisi pekerja bertalenta dapat dilakukan melalui:

- **Promosi** adalah perpindahan pekerja dari posisi satu ke posisi yang lain yang lebih tinggi
- **Rotasi** perpindahan pekerja dari satu posisi ke posisi lainnya yang setara
- **Demosi** merupakan perpindahan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih rendah akibat tindakan disiplin atau dianggap tidak mampu menjalankan peran dan tugasnya dalam jabatan tersebut
- **Cross training** adalah pengembangan yang dilakukan dengan meminta pekerja untuk melakukan aktivitas pekerjaan tertentu di luar bidang pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Manajemen Talenta Pelindo Pramerger

Terkait manajemen talenta, tantangan utama yang dihadapi Pelindo pada masa pramerger adalah mengisi struktur organisasi baru saat merger. Proses manajemen talenta idealnya didukung sistem, mekanisme, dan data seperti data kinerja, asesmen dan data lain yang relevan untuk penempatan talenta pada posisi strategis. Namun pada Maret 2021, ketika Menteri BUMN, Erick Thohir, memutuskan Pelindo I-IV harus segera merger di triwulan ketiga tahun 2021, data SDM masih menjadi isu. Hal ini karena sebelumnya masing-masing Pelindo I-IV, memiliki sistem, metode, atau mekanisme manajemen talenta yang berbeda-beda. Saat itu Pelindo hanya memiliki waktu 7 bulan sehingga tidak memungkinkan untuk menyelesaikan suatu sistem manajemen talenta baru. Sementara itu, proses untuk mengumpulkan data yang relevan dan valid dalam waktu yang relatif sempit juga menjadi tantangan.

Lalu, dengan keterbatasan yang ada, mekanisme atau metode apa yang harus dipilih agar dapat menghasilkan keputusan yang valid?

Pada akhirnya Pokja SDM dan Organisasi memutuskan penempatan semua pekerja Pelindo, termasuk juga pejabat strukturalnya, menggunakan *professional judgment*. *Professional judgement* merupakan salah satu mekanisme pengambilan keputusan yang sudah lazim dipergunakan di dalam dunia profesional.

Penempatan Orang dengan *Professional Judgement*

Pada fase awal, fokus Pelindo adalah bagaimana menempatkan kembali pekerja Pelindo I-IV di ketiga unit berikut: pertama: pekerja yang akan masuk ke *Holding* Pelindo; Kedua: pekerja yang masuk ke empat *Subholding*; ketiga, pekerja yang masuk ke masing-masing Regional I, II, III, dan IV.

Pengangkatan Pejabat Struktural

Dalam rangka menjalankan fungsi manajemen, pada saat merger Pelindo perlu melakukan penempatan pekerja untuk jabatan struktural di Kantor Pusat, *Regional* dan *Subholding*. Sementara itu, untuk cabang-cabang di bawah *Regional* relatif masih tetap mempertahankan pejabat eksisting.

Proses penempatan pekerja yang akan menduduki fungsi manajemen tersebut dilakukan oleh semua Direksi Pelindo I, II, III, dan IV pada waktu itu. Direksi yang memutuskan adalah Direktur SDM dan Direktur Bidang. Maksudnya adalah apabila untuk mencari pejabat struktural di bidang keuangan, semua Direktur bidang Keuangan dan SDM berdiskusi untuk mendapatkan kandidat yang tepat untuk mengisi posisi yang ada. Demikian pula untuk bidang-bidang yang lain juga akan melibatkan Direktur bidangnya.

Proses diskusi harus dilakukan berkali-kali atau berjalan sampai beberapa putaran. Hal ini dapat dipahami karena untuk sementara pengambilan keputusan belum dapat dilakukan berdasarkan data yang tersedia, melainkan berdasarkan pendapat dari masing-masing Direktur Bidang dan Direktur SDM.

Dalam konteks metodologi, proses diskusi yang dilakukan oleh para Direksi untuk memutuskan atau memilih kandidat yang tepat untuk menjadi pejabat struktural dinamakan sebagai metode *professional judgement*.

Professional judgement dapat digunakan dan melahirkan keputusan yang relatif valid karena orang yang dilibatkan dalam *professional judgement* adalah orang yang paling memahami situasi dan memiliki data atau informasi yang mendalam tentang persoalan yang akan diputuskan dalam kegiatan *professional judgement*. Dalam hal ini, para Direksi sangat memahami orang per orang, baik dalam hal kompetensi, *attitude*, serta kinerja yang akan dipilih menjadi pejabat struktural Pelindo.

Pada tanggal 1 Oktober 2021 Pelindo berhasil menempatkan para pejabat struktural dan pekerja lainnya di posisi masing-masing, baik di *Holding*, *Regional*, *Subholding* dan lain-lain. Pada tanggal bersejarah tersebut, Pelindo menyerahkan 7.000-an Surat Keputusan ke para pekerja dan pejabat struktural sebagai simbol dimulainya perjalanan baru Pelindo.

Manajemen Talenta Pelindo pada Masa Transisi

Seiring dengan merger Pelindo I-IV pada tanggal 1 Oktober 2021, semua pekerja sudah mendapatkan Surat Keputusan (SK) baru sebagai Pekerja PT Pelabuhan Indonesia (Persero) yang ditandatangani oleh Direksi PT Pelabuhan Indonesia (Persero). Namun demikian, khusus untuk pejabat struktural masih belum definitif, mereka masih diberikan status sebagai Pejabat Pelaksana Tugas (PLT). Manajemen masih ingin memastikan lebih lanjut tentang kesesuaian seorang pekerja menduduki suatu jabatan dan status sebagai PLT merupakan masa evaluasi. Kemudian setelah 6 bulan menduduki posisi tersebut, Pelindo melakukan evaluasi ulang untuk semua pejabat struktural, baik di *Holding*, *Subholding*, dan *Regional*, untuk memastikan bahwa pejabat tersebut memang layak untuk tetap menduduki posisi tersebut atau tidak.

Selain alasan di atas, berikut beberapa pertimbangan lain mengapa perlu untuk melakukan evaluasi terhadap para pejabat struktural yang sudah ditempatkan pascamerger, yakni:

Pertama: memastikan bahwa pejabat struktural tersebut sudah tepat dan memenuhi kualifikasi untuk duduk di posisi tersebut. Karena menurut Stanwick & Stanwick (2021) dalam “Mengelola SDM: Upaya Mencapai Kesuksesan Pascamerger”, salah satu faktor kegagalan merger adalah manajemen salah melakukan penempatan pekerja pascamerger. Tanpa melaksanakan sebuah seleksi yang efektif dan sistem penilaian dalam penempatan, kemampuan pekerja tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan di posisi yang baru.

Adapun penggunaan *professional judgement* yang telah digunakan sebagai metode pemilihan/seleksi sebelumnya perlu diuji lebih lanjut apakah sudah mendapatkan pekerja yang tepat dalam sebuah posisi dan telah berkinerja dengan baik. Oleh karena itulah, pejabat yang telah menduduki jabatan struktural perlu dievaluasi kembali. Hal ini juga untuk menjawab tantangan yang lebih besar dibandingkan sebelum Pelindo merger. Oleh karena itu, harus dipastikan orang yang paling unggul yang perlu dipastikan menjadi pemimpin.

Kedua: Untuk mendapatkan kepercayaan semua pekerja bahwa semua pejabat struktural adalah orang-orang yang kredibel.

Oleh karena itu, dengan pertimbangan di atas, manajemen melakukan kegiatan *open bidding* terhadap semua posisi yang ada di Kantor Pusat, Regional dan *Subholding*. Tujuan dari kegiatan *open bidding* ini adalah selain melakukan evaluasi terhadap para petahana yang menduduki suatu jabatan pada lokasi-lokasi dimaksud, juga memberikan kesempatan kepada pekerja lainnya untuk ikut melamar di posisi yang diminati atau dikuasainya. Harapannya adalah Manajemen akan mendapatkan pekerja yang tepat dan terbaik untuk mengisi suatu jabatan strategis, baik di Kantor Pusat, Regional dan *Subholding*.

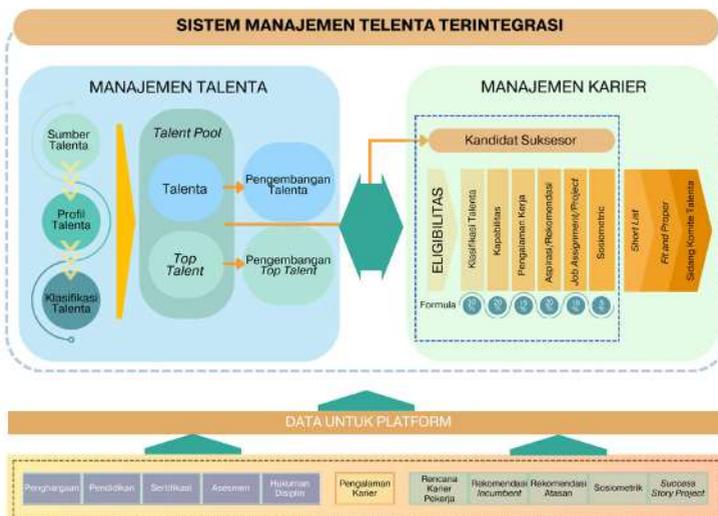
Sesuai hasil *open bidding*, dari 400 pejabat struktural yang dievaluasi ulang, 340 orang atau sekitar 85% dinyatakan kredibel untuk tetap memegang jabatannya, sedangkan sisanya, yaitu 60 orang atau sekitar 15% dinyatakan gugur dan digantikan oleh pejabat yang baru. Jika dilihat dari rasio reevaluasi tersebut ada dua hal yang bisa disimpulkan:

- Bahwa keputusan Pokja SDM dan Organisasi untuk menerapkan *professional judgement* dalam penempatan orang bisa dikatakan relatif objektif
- Bahwa *open bidding* yang dilaksanakan bukan formalitas semata karena dari total pejabat struktural *existing*, terdapat sekitar 15% pejabat yang kemudian digantikan dengan pejabat baru atau pemenang *job bidding*
- Pejabat struktural, baik *incumbent* maupun pejabat baru yang memenangkan *open bidding* kemudian ditetapkan sebagai pejabat definitif pada tanggal 1 Juli 2022.

Manajemen Talenta Pelindo di Masa Depan

Perencanaan

Saat ini, Pelindo sedang mengembangkan sistem manajemen talenta yang baru yang akan diintegrasikan ke manajemen karier atau sukesi melalui aplikasi Portaverse. Sistem yang dibangun akan berbasis pada data analitik sehingga pada akhirnya sistem ini akan mampu menghasilkan data berupa poin untuk setiap pekerja pada posisi tertentu. Dengan demikian, dapat membantu manajemen untuk mendapatkan daftar kandidat sesuai poin dan untuk proses seleksi berikutnya untuk penempatan maupun perputaran orang tidak lagi berdasarkan ingatan, *like* serta *dislike*, dan *favoritism*. Dengan sistem manajemen talenta yang baru, diharapkan terdapat *equal treatment* bagi setiap pekerja dalam hal memperoleh kesempatan yang sama dan mendorong objektivitas dalam proses seleksi dan pengembangan karier.



Gambar 2. Sistem Manajemen Talenta Terintegrasi.

Pada dasarnya, manajemen talenta memiliki lima tahapan sebagai berikut: penjarangan talenta (*talent source*), pengumpulan data talenta (*talent profile*), *talent classification*, pengembangan talenta dan perputaran talenta.

Penjaringan Talenta (*Talent Source*)

Penjaringan talenta merupakan tahapan pemilihan awal untuk mendapatkan kandidat talenta. Tahapan tersebut akan dimulai dengan penyelenggaraan *event talent* yang akan dilakukan setiap tahun. Tahun 2024 merupakan tahun pertama dilaksanakannya *event talent* pascamerger Pelindo. Pada kegiatan *event talent* ini, semua pekerja dapat ikut berperan serta. Kecuali bagi pekerja yang sedang menjalankan atau dalam proses pendisiplinan kategori sedang dan berat, mereka tidak dapat mengikuti kegiatan tersebut.

Keikutsertaan pekerja dalam kegiatan *event talent* bersifat sukarela, karena pada dasarnya kegiatan *event talent* bertujuan untuk menjangking aspirasi karier pekerja yang dapat berbeda satu dengan yang lainnya. Pekerja yang tidak ikut serta dalam kegiatan *event talent* dibuktikan dengan memilih tidak bersedia ikut serta dalam *event talent* pada *commitment letter* pada aplikasi Portaverse. Dengan memilih tidak bersedia berpartisipasi dalam *event talent*, pekerja tidak dapat ikut serta dalam program kepemimpinan yang diselenggarakan perusahaan sampai dibukanya *event talent* berikutnya. Namun demikian, pekerja masih berkesempatan untuk melakukan pengembangan diri termasuk kepemimpinan melalui pembelajaran mandiri yang diberikan oleh perusahaan.

Pengumpulan Data

Proses berikutnya adalah pengumpulan data yang diperlukan nantinya dalam proses analisis terhadap kualifikasi pekerja berdasarkan parameter-parameter yang ditetapkan. Berikut adalah beberapa di antara parameter-parameter untuk penilaian talenta:

- **Penghargaan:** pekerja dapat memasukkan penghargaan yang pernah diperolehnya dan akan diperhitungkan sebagai prestasi dan menambah poin.
- **Pendidikan:** pekerja harus mengetahui apakah jabatan yang akan menjadi targetnya apakah sudah sesuai dengan riwayat pendidikannya. Ketika pendidikan *match*, ini akan menjadi salah satu poin yang baik menjadi *long list* kandidat.
- **Sertifikasi:** pekerja yang sudah memiliki sertifikasi yang dibutuhkan oleh suatu posisi akan mendapatkan poin yang baik untuk di-*hire* di posisi yang diinginkan.

- **Asesmen:** parameter ini merupakan alat penting yang memungkinkan organisasi untuk mengoptimalkan bakat dalam organisasi.
- **Hukuman indisipliner:** ketika seorang pekerja sedang menjalankan hukuman sedang dan berat yang masa hukumannya belum selesai, maka pekerja tersebut tidak bisa mengikuti *event talent* untuk periode tahun tersebut.
- **Pengalaman karier:** pengalaman pekerja dalam berkarier di suatu bidang juga menjadi faktor yang dipertimbangkan. Pengalaman karier tersebut tentu juga dapat dilihat dari sisi rumpun jabatan. Asal pekerja di rumpun jabatan serta fungsi terbuka atau tertutup menentukan posisi-posisi yang dapat dimasuki oleh pekerja sebagai pilihan karier.
- **Aspirasi karier pekerja** yang meliputi:
 - **Employee career plan:** pekerja memiliki aspirasi tersendiri bagi kariernya di masa depan. Hal ini disebut dengan *Employee Career Aspiration* (ECA)
 - **Rekomendasi incumbent:** ketika pekerja mendapatkan rekomendasi dari pejabat struktural yang saat ini menduduki jabatan yang ditargetkan oleh pekerja. Hal ini biasa disebut dengan *Succession Career Aspiration* (SUCA).
 - **Rekomendasi atasan:** atasan dapat memberikan rekomendasi kepada bawahannya dengan mempertimbangkan kapabilitas pekerja, aspirasi pekerja, dan kebutuhan pekerjaan. Aspirasi ini biasa disebut dengan *Management Career Aspiration* (MACA).
- **Sociometric:** Pelindo menerjemahkan *sociometric* sebagai kontribusi yang telah diberikan oleh pekerja melalui *Community of Practice*. Kontribusi tersebut bisa berupa *knowledge sharing* atau inovasi yang dihasilkan. Selain itu, keterlibatan dan keaktifan pekerja dalam kegiatan kemasyarakatan, profesi, atau lainnya yang berdampak positif secara sosial, dan pengembangan kompetensi pekerja dapat dipertimbangkan untuk menjadi poin tambahan.
- **Success story project:** Semua parameter tersebut harus dikuantifikasi menjadi angka karena sistem berbasis analitik sehingga sistem dengan mudah menjumlah poin-poin dalam parameter tersebut sehingga bisa dilakukan pemeringkatan berdasarkan perolehan poin yang paling besar.

Klasifikasi Talenta

Berdasarkan data-data pekerja, maka salah satu informasi yang dapat diperoleh adalah terkait dengan *talent classification*. *Talent classification* adalah pengelompokan talenta di Pelindo menggunakan *Nine Box Matrix*, yang merupakan pemetaan pekerja berdasarkan dua dimensi yakni berdasarkan performa/kinerja dan kapabilitas pekerja. Adapun *Nine Box Matrix* terdiri dari sumbu horizontal yang mewakili kinerja pekerja dan sumbu vertikal mewakili kapabilitas pekerja. Posisi seorang pekerja dalam *Nine Box Matrix* akan menjadi salah satu dasar pertimbangan strategi untuk pengembanganyang tepat.

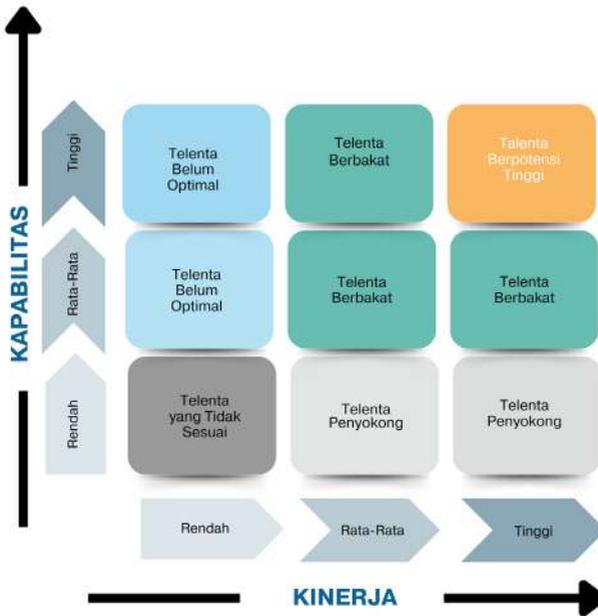
Secara konsep, hubungan antara kinerja seorang pekerja dibandingkan dengan tingkat kapabilitas atau potensi seorang pekerja dapat dijelaskan sebagai berikut:

- **Kinerja Tinggi dan Kapabilitas atau Potensi Tinggi:** pekerja yang memiliki performa tinggi dan potensi yang sangat besar untuk mengisi peran kunci di masa depan. Mereka dianggap sebagai calon pemimpin yang potensial dan kemungkinan besar akan berkontribusi signifikan dalam mencapai tujuan strategis organisasi.
- **Kinerja Tinggi dan Kapabilitas atau Potensi Sedang:** pekerja dengan kinerja tinggi, tetapi potensi masih terbatas. Mereka adalah kontributor andal dalam peran mereka saat ini, tetapi perlu dikembangkan kemampuannya atau diarahkan ke peran yang sesuai.
- **Kinerja Tinggi dan Kapabilitas atau Potensi Sedang:** pekerja dengan kinerja sangat baik dan juga memiliki potensi besar untuk pertumbuhan lebih lanjut. Mereka merupakan aset berharga karena mampu memberikan nilai tambah secara konsisten. Mereka perlu diberi tugas yang menantang untuk berjalan ke tingkat selanjutnya.
- **Kinerja Sedang dan Kapabilitas atau Potensi Sedang:** pekerja yang memiliki kinerja dan potensi standar. Mereka memberikan kontribusi yang sesuai dengan harapan dan bisa menjadi pilihan yang aman untuk peran tertentu, tetapi perlu diawasi agar tidak stagnan.
- **Kinerja Tinggi dan Kapabilitas atau Potensi Rendah:** pekerja dengan kinerja yang sangat baik, tetapi potensi mereka masih harus dieksplorasi. Meskipun performanya hebat, mereka mungkin tidak tertarik atau cocok untuk peran yang lebih menantang.

- **Kinerja Sedang dan Kapabilitas atau Potensi Rendah:** pekerja dengan kinerja yang cukup baik dalam peran spesifik mereka, tetapi potensi mereka terbatas untuk pertumbuhan lebih lanjut dalam peran lain. Mereka dapat menjadi aset penting dalam peran yang spesifik.
- **Kinerja Rendah dan Kapabilitas atau Potensi Tinggi:** pekerja dengan potensi besar untuk pertumbuhan dan perkembangan, tetapi kinerja mereka belum sesuai harapan. Mereka memerlukan dukungan dan arahan lebih lanjut untuk mengoptimalkan potensi mereka.
- **Kinerja Sedang dan Kapabilitas atau Potensi Sedang:** pekerja dengan potensi sedang dengan kinerja sedang.
- **Kinerja Rendah dan Kapabilitas atau Potensi Rendah:** pekerja dengan kinerja dan potensi yang rendah. Mereka memerlukan perhatian dan tindakan khusus karena mungkin tidak lagi cocok atau memberikan kontribusi yang berarti dalam organisasi.

Berdasarkan hal itu, Pelindo mengklasifikasikan pekerjajanya ke dalam lima kategori berikut:

- Talenta Berpotensi Tinggi (*High Potential*)
- Talenta Berbakat (*Promotable*)
- Talenta Penyokong (*Solid Contributor*)
- Talenta Belum Optimal (*Sleeping Tiger*)
- Talenta Yang Tidak Sesuai (*Unfit*)



Gambar 3. Lima Kategori dari Nine Box Matrix Manajemen Talenta.

Dari lima kelompok tersebut, hanya dua kategori yang masuk ke dalam *talent pool*, yaitu:

- Talenta yang berada di kotak talenta berpotensi tinggi (*high potential*)
- Talenta yang berada di kotak talenta berbakat (*promotable*).

Pekerja yang masuk ke kedua kategori *talent* tersebut atau dengan kata lain masuk ke *talent pool* perusahaan akan mendapatkan program pengembangan kepemimpinan lebih lanjut dari Perusahaan.

Pengembangan Talenta

Proses selanjutnya dari *high potential talent* dan *promotable* akan mendapatkan program pengembangan untuk bisa menduduki jabatan-jabatan penting dalam organisasi. Program ini bersifat *mandatory* karena pada posisi *critical*, baik *key strategic position* maupun *key person*, membutuhkan dua kompetensi berikut, yaitu kompetensi memimpin bisnis dan kompetensi memimpin orang serta organisasi.

Kompetensi memimpin bisnis yang harus dimiliki oleh pemegang *critical position* terdiri dari:

- **Digital leadership** yaitu kemampuan pemimpin untuk memanfaatkan teknologi digital .
- **Global business savvy** yaitu kemampuan mengembangkan usaha, meningkatkan daya saing dan nilai tambah organisasi dengan mempertimbangkan perkembangan dan tren bisnis global dari berbagai aspek, misalnya ekonomi, sosial, budaya, teknologi, hingga politik internasional.
- **Fokus terhadap pelanggan** yaitu kemampuan pemimpin untuk mengidentifikasi, mengeksplorasi dan memenuhi kebutuhan pelanggan saat ini dan masa mendatang.
- **Membangun kemitraan strategis** yaitu kemampuan pemimpin untuk membangun kerja sama dengan mitra strategis untuk meningkatkan kemampuan bisnis perusahaan.
- **Orientasi strategis** yaitu kemampuan pemimpin untuk mengembangkan visi dan rencana strategis jangka panjang.
- **Menggerakkan eksekusi** yaitu kemampuan pemimpin untuk menggerakkan organisasi dalam mengimplementasikan rencana strategis.
- **Menggerakkan inovasi** yaitu kemampuan pemimpin menggerakkan sumber daya organisasi untuk menciptakan inovasi produk/jasa, proses dan bisnis.

Kompetensi memimpin orang dan organisasi yang dimiliki oleh pemegang *critical position* terdiri dari:

- **Mengembangkan kemampuan organisasi** yaitu kemampuan pemimpin membangun kapasitas dan kapabilitas baru organisasi.

- **Memimpin perubahan** yaitu kemampuan pemimpin untuk mengelola perubahan untuk mencapai tujuan strategis baru.
- **Mengelola perbedaan** yaitu kemampuan pemimpin dalam mengelola keberagaman pekerja untuk mencapai keunggulan organisasi.



Gambar 4. Kompetensi untuk Posisi Critical.

Pelindo telah memformulasi dua program pengembangan kepemimpinan yang menitikberatkan kompetensi-kompetensi tersebut di dalamnya, yaitu *Accelerated Leadership Program for Pelabuhan Indonesia (ALPI)* dan *GM Academy*.

Accelerated Leadership Program for Pelabuhan Indonesia (ALPI)

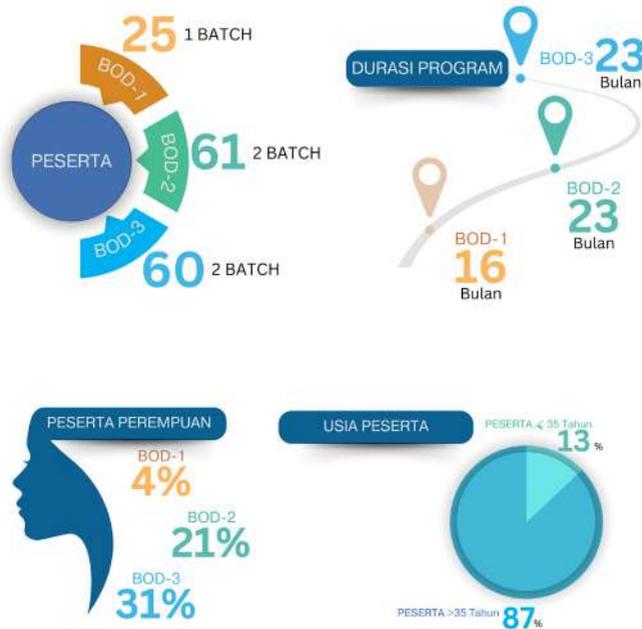
ALPI adalah pelatihan kepemimpinan yang diperuntukkan untuk kandidat BOD-1, BOD-2, dan BOD-3. Pelatihan ini adalah program unggulan dari Pelindo II yang digagas sejak tahun 2020. Pascamerger program ini tetap dilanjutkan dalam rangka mewujudkan visi menjadi pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia. Program ini adalah salah satu upaya Pelindo untuk meningkatkan daya saing Pelindo di kancah internasional. Program ini mengejar salah satu *core value* AKHLAK, yaitu menciptakan pemimpin yang kompeten.

ALPI menerapkan metode untuk peningkatan kapasitas dan kapabilitas SDM yang efektif. Program ini dapat melatih kemampuan kepemimpinan dan manajerial pekerja Pelindo melalui berbagai metode dan aktivitas pengembangan, dari workshop, magang, *self learning*, *mentoring*, dan *learning project*:

- **Executive Development Workshop** yang dilakukan atas kerja sama Pelindo dengan *Business School*, seperti *University of Los Angeles (UCLA)*, *Melbourne Business School (MBS)*, dan *Singapore Management University (SMU)*.
- **Program magang** peserta ALPI akan mendapatkan *global exposure* melalui program magang. Saat ini Pelindo sudah memiliki kerja sama dengan berbagai perusahaan, di antaranya PSA International, Glico Thailand, Johor Port, Toyota Motor Corporation, Sumitomo Wiring System, hingga Invenio Australia.
- **Self learning** adalah metode pengembangan diri secara mandiri berdasarkan kebutuhan pengembangan kompetensi peserta. Materi dari *self learning* bisa diakses dari Portaverse. Pelaksanaannya bisa disesuaikan kebutuhan pekerja.
- **Mentoring session** saat menjalankan aktivitas program ALPI, peserta menerima *mentoring session* dari para pakar, yaitu: Dr. H. Tanri Abeng, MBA, Prof. Dr. Dahlan Iskan, Prof. Dr. Djokosantoso Moeljono, dan Ir. Hasnul Suhaimi, MBA.
- **Learning project.** adalah suatu pendekatan pembelajaran yang melibatkan peserta dalam kegiatan berbasis proyek, di mana mereka akan mengembangkan keterampilan melalui eksplorasi, penelitian, dan penerapan pengetahuan dalam situasi nyata, dengan tujuan untuk menyelesaikan masalah konkret, menghasilkan produk atau solusi, serta belajar secara kolaboratif dan mandiri.

Sampai dengan Agustus 2024 peserta yang sudah mengikuti *Accelerated Leadership Program for Pelabuhan Indonesia (ALPI)* berjumlah 146 orang, yang terdiri dari 25 orang BOD-1, 61 orang BOD-2, dan 60 orang BOD-3. Pelindo juga mendorong peserta perempuan untuk ikut serta mengikuti pelatihan kepemimpinan ini dalam rangka memenuhi target *nominated top talent* perempuan dari Kementerian BUMN.

Peserta perempuan terbanyak yang telah mengikuti program ini berasal dari BOD-3, yaitu sebanyak 31%, menyusul di urutan kedua peserta perempuan dari BOD-2 sebanyak 21%. Sebanyak 4% peserta perempuan dari BOD-1 telah mengikuti proses ini.



Gambar 5. Komposisi Peserta Accelerated Leadership Program for Pelabuhan Indonesia (ALPI).

Sementara itu jika dilihat dari kategori usia, 13% peserta berusia kurang dari 35 tahun. Peserta dengan usia lebih dari 35 tahun memiliki persentase yang lebih besar, yaitu 87%.

Setelahnya peserta ALPI siap untuk mengikuti program *talent mobility*, baik untuk memenuhi kebutuhan internal Pelindo, BUMN, hingga di luar BUMN. Saat ini 65% peserta ALPI telah mendapat kesempatan untuk *job mobilization* yang berupa rotasi, penugasan khusus, dan *project*.



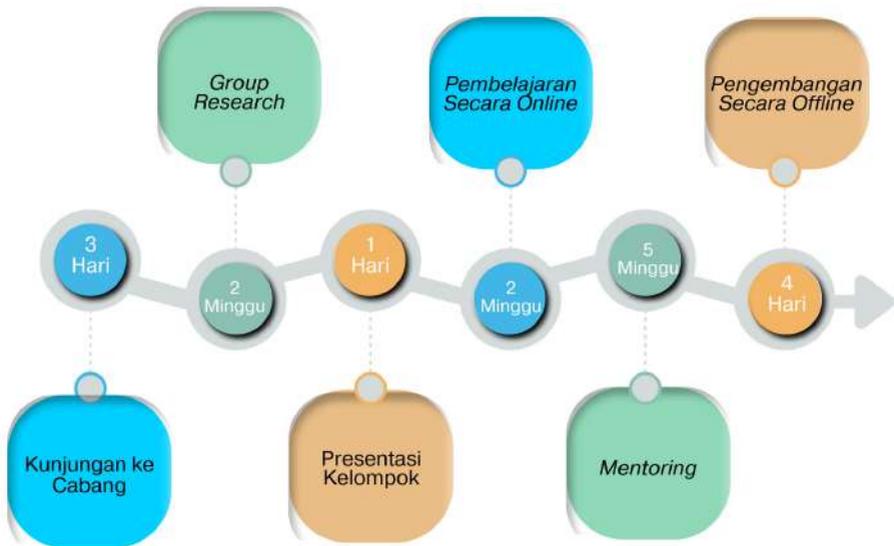
Gambar 6. Accelerated Leadership Program for Pelabuhan Indonesia (ALPI).

GM Academy

GM Academy adalah salah satu program pengembangan kepemimpinan yang bertujuan untuk mempersiapkan pekerja yang akan menduduki posisi *General Manager* agar lebih *agile*, *humble*, dan *open-minded*. Program pengembangan ini dilakukan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan kompetensi calon *General Manager*.

- **Kunjungan ke cabang.** Peserta GM Academy diminta untuk bisa melihat lebih dekat semua aspek hingga tantangan yang ada di cabang yang telah ditentukan. Kunjungan selama tiga hari diharapkan dapat meng-*capture* banyak hal mengenai cabang tersebut.

- **Group Research.** Tahap kedua peserta *GM Academy* akan dimasukkan ke dalam *Group Research* untuk membuat penelitian berdasarkan *branch visit* yang pernah dilakukan. Peserta kemudian mempresentasikan temuannya tersebut. Hal ini dilakukan selama dua minggu.
- **Pembelajaran secara online.** Secara paralel peserta *GM Academy* akan mengikuti program *online learning* mengenai *stakeholder management*, bagaimana bernegosiasi dengan mitra bisnis hingga menjadi pemimpin yang baik. Program ini akan berlangsung selama dua minggu.
- **Program mentoring.** Selama pelaksanaan *GM Academy*, para peserta juga diberikan *mentoring*. *Mentoring* akan berlangsung selama lima minggu dan hadir sebagai mentor adalah BOD dari Pelindo.
- **Program pengembangan offline.** Pada kesempatan ini para peserta akan menerima pembekalan selama empat hari dari para ahli di Pelindo, baik *General Manager*, *Direksi Subholding*, maupun *Eksekutif Direktur Regional*.



Gambar 7. General Manager Academy.

Perputaran Talenta

Perputaran talenta (*talent mobility*) merujuk pada kemampuan sebuah organisasi untuk memindahkan pekerja antar-posisi, fungsi, unit bisnis, atau bahkan lokasi geografis yang berbeda. Perputaran talenta adalah salah satu metode yang dilakukan untuk mempertahankan talenta berkualitas. Dengan program ini, setiap pekerja akan diberi tantangan untuk bisa mencapai posisi tertinggi yang menjadi target kariernya. Ketika ditantang, talenta tersebut biasanya menjadi bersemangat untuk melakukan yang terbaik. Dari sana talenta akan merasa hidupnya dinamis sehingga membuatnya tetap berkomitmen terhadap perusahaan.

Pelindo memberikan kesempatan bagi pekerjanya ikut serta dalam program perputaran talenta. Pekerja dapat ditugaskan untuk mengisi posisi di internal dan eksternal Pelindo.

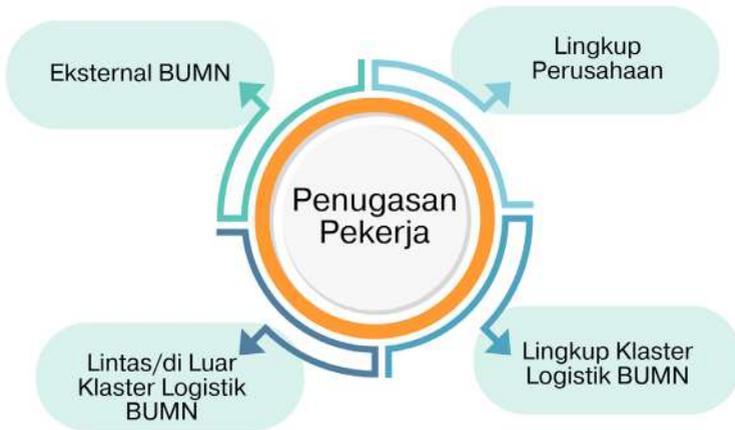
Perputaran Talenta di Eksternal Pelindo

Kementerian BUMN memiliki target untuk mencetak 70% Direktur BUMN dari internal, selebihnya (30%) akan didapat dari eksternal BUMN. Semua BUMN setiap tahunnya, termasuk Pelindo, harus mengirimkan nama-nama pekerja yang dipilih sebagai *nominated talent* yang setara BOD-1 untuk menjadi kandidat sebagai pemimpin di lingkungan BUMN.

- **Lingkup klaster logistik BUMN:** *Nominated talent* berpotensi menjadi pimpinan BUMN di lingkup klaster logistik, misalnya ASDP dan Pelni.
- **Lintas klaster BUMN:** *Nominated talent* berpotensi untuk menjadi pimpinan di BUMN di luar klaster logistik. Saat ini BUMN memiliki 12 klaster bisnis di luar klaster logistik.
- **Eksternal BUMN:** *Nominated talent* juga dapat dipromosikan sebagai pimpinan di luar Kementerian BUMN.

Adapun *nominated talent* adalah kandidat unggul yang sudah mendapat persetujuan dari Direksi dan diseleksi oleh Komite Talenta Klaster. Adapun talenta tersebut harus memenuhi persyaratan formal dan juga lulus pemeriksaan latar belakang (*background checking*).

BUMN juga menargetkan minimal 15% *nominated talent* berjenis kelamin perempuan pada tahun 2022. Hal ini sebagai bentuk *fairness* bagi semua dan tidak ada diskriminasi gender dalam praktik-praktik kerja di BUMN.



Gambar 8. Talent Mobility: Internal dan Eksternal Pelindo.

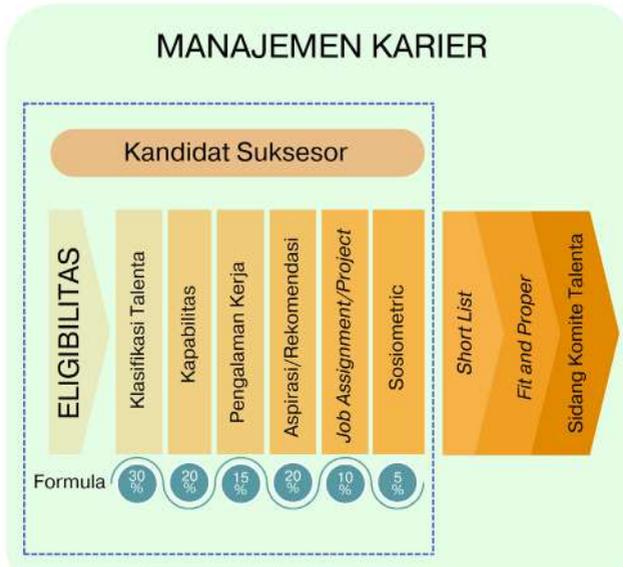
Perputaran Talenta di Internal Pelindo

Perputaran talenta di Pelindo dilakukan dalam memenuhi kebutuhan-kebutuhan pemimpin, baik di *Holding*, *Regional*, *Subholding*, dan Anak Perusahaan Non-Kluster. Talenta unggul tersebut, selain menjadi kandidat pemimpin dalam organisasi di Kantor Pusat, *Regional*, dan *Cabang*, juga dapat diproyeksikan sebagai pengurus di anak, cucu, hingga cicit perusahaan. Talenta unggul dimaksud dapat meliputi talenta dari kelompok milenial dan perempuan.

Sebagai Perusahaan, Pelindo pada dasarnya memberikan kesempatan yang luas bagi pekerja untuk pengembangan karier yang bertujuan untuk meningkatkan kapabilitas dan karier pekerja itu sendiri. Jadi inilah maksud dari perputaran talenta, bukan sekadar menggerakkan pekerja, tetapi juga secara tidak langsung melakukan program pengembangan untuk pekerja.

Suksesi

Dalam menentukan suksesor pada suatu jabatan, ada beberapa tahapan yang harus dilakukan: penetapan *longlist*, penetapan *shortlist*, dan sidang Komite Talenta.



Gambar 9. Penetapan Suksesor Key Strategic Position.

Penetapan *Longlist*

Dalam melakukan penetapan *longlist*, Pelindo telah menetapkan tujuh parameter eligibilitas peserta, yaitu sebagai berikut:

- *Talent Classification*
- Kapabilitas
- Pengalaman kerja
- Aspirasi atau rekomendasi dari atasan atau pejabat *incumbent*
- *Job assignment* atau *project*
- *Sociometric*.

Setiap parameter akan ditentukan bobotnya masing-masing dengan mempertimbangkan skala prioritas atau tingkat kepentingan dari setiap parameternya. Adapun parameter tersebut saat ini masih belum final dan sedang didiskusikan sehingga masih dimungkinkan adanya perubahan.

Dari pembobotan ini, Portaverse dapat menghasilkan kandidat yang *eligible* yang disusun menjadi *longlist* kandidat, berdasarkan perbandingan akumulasi poin yang diperoleh masing-masing kandidat.

Sidang Komite Talenta untuk Menetapkan Suksesor

Setelah mendapatkan *longlist*, Komite Talenta akan menyeleksi lagi menjadi *shortlist*, yaitu daftar suksesor yang terpilih dari *longlist* dengan jumlah paling sedikit tiga dan paling banyak lima untuk mengisi jabatan tertentu.

Dalam menetapkan *shortlist* kandidat, selain mempertimbangkan parameter yang digunakan dalam menyusun *longlist*, Komite Talenta memiliki kewenangan untuk menambahkan parameter lainnya sesuai dengan kebutuhan jabatan yang dituju. Hal ini untuk menyesuaikan kebutuhan atau kekhususan dari suatu jabatan yang dapat bersifat kualitatif. Inilah yang disebut sentuhan manusiawi, Jadi hasil akhir tidak murni hasil olahan mesin, tetapi unsur manusia tetap dilibatkan dalam pengambilan keputusan untuk menjawab isu-isu yang bersifat kualitatif.

Dalam rangka memastikan dan memvalidasi kandidat yang akan ditetapkan sebagai *shortlist*, Komite Talenta dapat melakukan *fit and proper test* terlebih dahulu terhadap kandidat yang dipilih oleh Komite Talenta untuk dijadikan sebagai *shortlist*. Dengan demikian, nama-nama yang nantinya diusulkan oleh Komite Talenta kepada Direksi untuk ditetapkan sebagai suksesor sudah valid dan menunjukkan urutan nama-nama berdasarkan prioritas. Selanjutnya, Direksi dapat memilih salah satu pekerja untuk menjadi suksesor dari daftar *shortlist* yang telah diusulkan oleh Komite Talenta. Apakah Direksi dapat memilih suksesor di luar daftar *shortlist* yang telah diusulkan oleh Komite Talenta?

Praktik-praktik seperti itu mungkin sering terjadi, tetapi Ihsanuddin Usman, Direktur SDM dan Umum, mengatakan hal tersebut tidak akan terjadi di Pelindo. Mengapa? Karena Direksi tidak akan mengintervensi apa yang sudah dijalankan dengan sistem dan peraturan yang ada. Jika memang ada pihak-pihak yang tidak berkenan dengan *shortlist* yang ada, dalam periode

waktu tertentu pejabat-pejabat tersebut akan dievaluasi lagi untuk melihat kapabilitasnya. Karena prosesnya berjalan sesuai aturan dan sistem, maka tumbuh kepercayaan di kalangan pekerja.

Ihsanuddin Usman juga menambahkan:



Dalam memilih suksesor suatu jabatan, Direksi tidak ikut campur. Semua proses berjalan berdasarkan aturan dan sistem.



Salah satu tantangan terbesar saat ini adalah mempersiapkan sistem dan regulasi manajemen talenta. Sampai saat ini sistem manajemen talenta masih terus dibangun oleh tim IT dan HRIS. Salah satu penyebab mengapa sistem masih berproses hingga saat ini adalah karena manajemen talenta adalah kelanjutan dari manajemen organisasi. Ketika manajemen organisasi sudah *firm*, barulah dibuat regulasi dan juga sistem dari manajemen talenta.

Dalam waktu dekat Pelindo akan meluncurkan sistem manajemen talenta berbasis analitik. Ketika sistem berbasis analitik ini sudah berjalan, manajemen talenta tidak lagi berdasarkan ingatan, *like* serta *dislike*, dan *favoritism*. Dengan sistem ini, akan ada dua fitur yang akan memudahkan kerja pengelola manajemen talenta dan seluruh pekerja Pelindo.

Fitur *search by position*, seseorang dapat langsung mendapatkan seluruh *longlist* yang *eligible* di suatu posisi. Pencarian juga dapat dibatasi dengan rangking, misalnya hanya sampai peringkat ke-10 atau ke-15.

Fitur *search by name*. Dengan fitur ini seorang pekerja dapat melihat jabatan apa yang *eligible* untuknya atau di jabatan mana, dia berada di rangking paling atas sehingga dia dapat membuat *career path*-nya di masa depan.

Saat ini sistem manajemen talenta Pelindo terus dikembangkan untuk mendukung pertumbuhan bisnis perusahaan saat ini dan masa mendatang.

Manajemen Karier

Apa Itu Manajemen Karier?

Manajemen Karier Pramerger

Manajemen Karier Pelindo Pascamerger

Pola Karier yang Luas Pascamerger

Persyaratan Karier

Fenomena Anomali Plus dan Minus

Paradigma Karier Baru

Faktor Sukses Karier





Manajemen Karier

Menurut Laporan Retensi 2022 dari *Work Institute*, alasan 21% pekerja yang berhenti dari pekerjaannya pada tahun 2021 adalah karena memilih jalur karier yang berbeda dari kariernya saat ini. Laporan tersebut mendorong perusahaan untuk mengelola karier pekerjanya dari dalam, dengan fokus pada tiga jalur: pertumbuhan dalam peran saat ini, perpindahan lateral, atau peningkatan keterampilan dengan tujuan promosi. Ketiga hal inilah yang jadi bagian dari manajemen karier, yang tugasnya memberi kesempatan yang luas kepada seluruh pekerja Pelindo untuk terus berkembang.

Melalui manajemen karier, Pelindo secara sistematis merencanakan dan mengembangkan karier pekerjanya karena hal tersebut berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pekerja. Selain itu, pengembangan karier yang dikelola secara adil juga akan membuat pekerja merasa dihargai dan puas terhadap pekerjaannya, yang pada akhirnya semua itu akan mendukung pencapaian tujuan organisasi.



Apa Itu Manajemen Karier?

Manajemen karier adalah proses dalam organisasi dalam memilih, menyiapkan, dan menugaskan pekerjaanya dalam struktur organisasi. Proses manajemen karier biasanya melibatkan manajemen dalam hal membangun jalur karier serta menyiapkan metode seleksi, serta melibatkan pekerja dalam hal perencanaan kariernya sebagai profesional. Dalam pengelolaan SDM, manajemen karier berfungsi sebagai:

- Pedoman merencanakan karier
- Pedoman untuk membangun dan mengembangkan suksesor
- Pedoman pengembangan pekerja
- Pedoman penempatan dalam pergerakan pekerja.

Pedoman Penempatan dalam Pergerakan Pekerja

Penempatan pekerja adalah suatu proses pengisian jabatan untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan yang telah ditentukan oleh organisasi. Penempatan sumber daya manusia (SDM) merupakan tahap penentuan setelah seleksi. Setelah penempatan awal, pekerja dapat melanjutkan ke penempatan selanjutnya dengan menggunakan mekanisme sebagai berikut:

- **Promosi.** Suatu perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.
- **Rotasi.** Suatu proses perpindahan pekerja dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya secara horizontal atau dari suatu jabatan atau jabatan lain yang disetarakan.
- **Demosi.** Suatu proses perpindahan pekerja dari suatu posisi ke posisi lain yang lebih rendah dari tingkatannya atau jabatan yang disetarakan. Umumnya hal ini disebabkan oleh pelanggaran disiplin berat atau berdasarkan evaluasi, pekerja tersebut tidak mampu menjalankan fungsi dan tanggung jawab pekerjaannya.

Pedoman Pengembangan Pekerja

Pengembangan pekerja/SDM adalah suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral pekerja sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui program pembelajaran dan pengembangan pekerja. Selain dalam rangka untuk mengembangkan kapabilitas pekerja, baik melalui pembelajaran maupun karier, juga memiliki fungsi untuk menjaga atau mempertahankan pekerja terbaik agar tetap bertahan di perusahaan. Sementara dari sisi organisasi, pengembangan pekerja memiliki peran yang dapat mendukung tercapainya kinerja individu yang pada ujungnya dapat mendukung tercapainya kinerja organisasi atau perusahaan.

Untuk mendukung proses pengembangan, perusahaan juga menyediakan program pembelajaran, baik berupa pendidikan formal maupun pelatihan. Selain, itu perusahaan juga memiliki program pembinaan yang meliputi *career coaching*, *mentoring*, dan *career counselling* bagi pekerja.

- **Career coaching** membantu pekerja menetapkan tujuan yang jelas, mengembangkan rencana yang dapat ditindaklanjuti dan mengatasi hambatan, memberdayakan pekerja untuk meningkatkan kinerja dan produktivitas mereka. Hal ini dapat menghasilkan pekerja yang lebih terlibat dan efektif.
- **Mentoring** penting dalam membantu pekerja menyelaraskan tujuan karier dengan prioritas pribadi untuk memastikan jalur kesuksesan yang berkelanjutan.
- **Career counselling** adalah sebuah proses sistematis yang membantu pekerja untuk memahami dirinya, dunia kerja, dan bagaimana memilih karier yang tepat.

Mutasi juga merupakan salah satu dari program pengembangan, yang berupa perpindahan pekerja dalam organisasi, baik yang sifatnya promosi maupun rotasi.

Pedoman untuk Membangun dan Mengembangkan Suksesor

Perencanaan suksesi berfokus pada identifikasi dan pengembangan talenta untuk mengisi posisi kepemimpinan dan bisnis yang penting di masa depan. Tujuan dari perencanaan suksesi adalah mengisi peran-peran kunci secara efektif, jika pemegang jabatan saat ini .

Pedoman Merencanakan Karier

Perencanaan karier adalah *roadmap* pekerja untuk bisa mencapai karier tertingginya. Pekerja harus menganalisis kekuatan, kelemahan, keterampilan, minat, dan hal lainnya untuk menentukan peluang kerja dan tujuan profesional serta cita-cita kariernya.

Perencanaan karier adalah usaha untuk membuat rencana jenjang apa saja yang akan pekerja duduki di suatu organisasi. Ada empat tujuan dari perencanaan karier, yaitu:

- Meningkatkan kesadaran diri
- Mencapai kepuasan pribadi
- Mempersiapkan diri dan mendapatkan posisi yang lebih baik
- Membuat waktu lebih efisien untuk mencapai karir tertentu.

Tahapan karier seseorang biasanya akan terdiri dari empat fase. Berikut adalah tahapannya.

- **Tahap awal.** Fase ini dimulai sejak pekerja dinyatakan diterima di dalam suatu perusahaan. Di tahapan ini pekerja sangat bersemangat terhadap dunianya yang baru sambil berusaha untuk mencapai kebutuhan terhadap rasa aman.

- **Tahap lanjutan.** Pekerja mulai memiliki keinginan untuk menaiki jenjang karier dalam perusahaan dan mendorong dirinya agar bisa segera dipromosikan.
- **Tahap mempertahankan.** Di tahap ini, pekerja tidak lagi berhasrat untuk dipromosikan dan cenderung berusaha mempertahankan posisinya. Pekerja sudah merasa puas dengan apa yang sudah diperolehnya.
- **Tahap pensiun.** Di tahap ini, pekerja akan berhenti dengan berbagai alasan, karena usia atau penurunan tenaga kerja.



Gambar 1. Tahapan Karier.

Manajemen Karier Pramerger

Penempatan Pekerja

Pada masa pramerger, setelah proses restrukturisasi selesai, semua pekerja mulai ditempatkan ke posnya masing-masing. Proses penempatannya menggunakan metode *professional judgement*. Metode tersebut dipilih karena pada masa itu, Pelindo memiliki data dari Pelindo I, II, III, dan IV yang tidak sama atau belum standar. Sistem yang digunakan juga tidak sama sehingga data yang tersedia belum dapat digunakan sebagai dasar untuk penempatan pekerja. Di fase ini, target dari pokja SDM adalah setiap pekerja segera mendapat tempat duduknya masing-masing. Di tahapan ini kelas jabatan dan nomenklatur jabatan masih bervariasi.

Rentang kelas jabatan pun masih beragam. Kelas jabatan Pelindo I: 1-20, kelas jabatan Pelindo II: 1-16, kelas jabatan Pelindo III: 1-18, dan kelas jabatan pelindo IV: 1-20. Level 1 merupakan tingkatan yang paling tinggi, sedangkan level terakhir adalah level terendah di semua Pelindo tersebut. Begitu juga dengan nomenklatur jabatan, masih beragam. Jadi, belum ada nama yang sama untuk menyebutkan satu jabatan. Untuk mengetahui lebih detail mengenai Kelas Jabatan, Lihat **Bab 9. Remunerasi yang Memotivasi**.

Kedua hal ini yang kemudian distandardisasi pascamerger sebagai pijakan baru dalam manajemen karier, dan juga manajemen remunerasi.

Pola Karier

Berbicara tentang pola karier, dalam konteks peluang, maka terdapat perbedaan antara kondisi pramerger dan pascamerger. Pada saat sebelum merger, peluang karier pekerja terbatas pada wilayah Pelindo I-IV. Pada pascamerger, peluang karier pekerja menjadi lebih luas, meliputi seluruh posisi di Pelindo dan *Group* Bisnisnya. Kesempatan berkarier sangat terbuka di Kantor Pusat, Regional, Cabang, *Subholding*, Anak Perusahaan Nonklaster, serta seluruh entitas lainnya dalam *Group* bisnis perusahaan.

Manajemen Karier Pelindo Pascamerger

Pelindo membuka kesempatan yang sebesar-besarnya kepada seluruh pekerjanya untuk berkontribusi terhadap perusahaan. Oleh karena itu, Pelindo mendorong pengembangan karier para pekerjanya. Hal ini dikelola oleh Manajemen Talenta yang memiliki empat fungsi untuk mendorong pekerja mencapai tujuan kariernya.

1. Sebagai pedoman untuk penempatan pekerja
2. Sebagai pedoman untuk pengembangan pekerja
3. Sebagai pedoman untuk klasifikasi pekerja
4. Sebagai pedoman untuk pergerakan karier.



Gambar 2. Fungsi Manajemen Karier di Pelindo.

Penempatan Pekerja

Salah satu fungsi manajemen talenta adalah sebagai pedoman dalam penempatan pekerja. Untuk itu, pascamerger Pelindo menstandarisasi kelas jabatan baru sebagai dasar untuk menempatkan pekerja.

Kelas Jabatan

Rentang kelas jabatan baru, yang menggantikan kelas jabatan yang lama dimulai dari 6-23. Kelas jabatan 6 merupakan kelas jabatan terendah, sedangkan kelas jabatan tertinggi di kelas jabatan 23. Rentang kelas jabatan tersebut dibagi menjadi tiga kelompok jabatan, yaitu kelompok jabatan **general** berada di rentang kelas jabatan 6-16, kelompok jabatan **fungsional** berada di rentang kelas jabatan 13-20, dan kelompok jabatan **struktural** berada di rentang kelas jabatan 14-23. Adapun urutan rentang kelas jabatan sesuai dengan kelompok jabatan masing-masing adalah sebagai berikut:

Struktural

- Kelas jabatan 22-23: *Visionary leader*
- Kelas jabatan 17-21: *Strategic leader*
- Kelas jabatan 16-19: *Operational leader*
- Kelas jabatan 14-15: *Team leader*.

Fungsional

- Kelas jabatan 20-21: *Principal expert*
- Kelas jabatan 14-16: *Expert*
- Kelas jabatan 12-13: *Junior expert*.

General/Officer

- Jabatan administrasi
 - Kelas jabatan 14-16: *Senior officer/senior secretary*
 - Kelas jabatan 12-13: *Officer secretary*
 - Kelas jabatan 9-11: *Junior officer/junior secretary*
 - Kelas jabatan 6-8: *Administrator*.
- Jabatan operasional
 - Kelas jabatan 14-16: *Senior operator/senior operation/nahkoda kapal tunda*
 - Kelas jabatan 12-14: *Perwira kapal*

- Kelas jabatan 12-13: *Operator/operation*
 - Kelas jabatan 9-11: *Junior operator/junior operation*
 - Kelas jabatan 6-11: *Rating kapal*
 - Kelas jabatan 6-8: *Assistant operator/assistant operation.*
- Jabatan teknikal
 - Kelas jabatan 14-16: Senior technician
 - Kelas jabatan 12-14: Perwira kapal
 - Kelas jabatan 12-13: Operator/operation
 - Kelas jabatan 9-11: Junior operator/Junior operation
 - Kelas jabatan 6-11: *Rating kapal.*

Jalur Karier

Jalur karier adalah garis kemajuan yang fleksibel yang secara khusus digunakan oleh pekerja untuk melakukan perpindahan jabatan selama bekerja dalam suatu perusahaan. Terdapat tiga jalur karier di Pelindo, yaitu sebagai berikut:

- **Jalur karier general (*officer*) atau staf.** Jalur karier ini diperuntukkan untuk pekerja pada kelompok general dan puncak tertingginya terbatas pada kelas jabatan tertentu sesuai dengan formasi atau ketersediaan nomenklatur jabatan yang ada pada suatu unit kerja.
- **Jalur karier fungsional.** Jalur karier fungsional mengacu pada posisi berdasarkan spesialisasi dan keahlian tertentu. Pengembangan jalur karier ini bertujuan untuk menunjang pengembangan kualifikasi pekerja sebagai kaderisasi bidang keahlian tertentu untuk memperkuat bidang usaha perusahaan. Saat ini, jabatan fungsional yang tersedia di Pelindo terdiri dari jabatan Pandu dan Auditor. Selain itu, terdapat jabatan-jabatan di *project management* yang dapat disetarakan dengan jabatan fungsional. Pekerja dapat meniti jalur karier fungsional mulai dari *entry*, madya, hingga *senior level*. Dalam waktu dekat, Pelindo berencana membuka berbagai jabatan fungsional lainnya yang akan disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan.
- **Jalur karier struktural.** adalah serangkaian jabatan atau tanggung jawab di Pelindo yang diatur secara hierarkis.



Gambar 3. Jalur Karier Pelindo.

Pengembangan Pekerja

Pengembangan pekerja dilakukan untuk memastikan terjadi peningkatan kompetensi sesuai dengan kebutuhan jenjang karier. Pengembangan pekerja Pelindo dilaksanakan melalui:

- Program pembelajaran, meliputi pendidikan formal, pengembangan atau kursus, dan magang. Untuk lebih jelas mengenai program-program terkait dengan hal ini, lihat Bab 8 Pembelajaran dan Pengembangan: Membangun Budaya Belajar Baru.
- Pembinaan mengenai karier dapat dilakukan melalui *coaching*, *mentoring*, dan *counselling*. Fungsi *coaching* bisa melekat ke atasan langsung, yang akan membantu seorang pekerja untuk mengembangkan rencana kariernya atau rekan kerja senior lainnya.
 - Atasan langsung dapat memberikan rekomendasi kepada bawahannya dengan mempertimbangkan kapabilitas pekerja, aspirasi pekerja, dan kebutuhan pekerjaan. Aspirasi ini biasa disebut dengan *Management Career Aspiration (MACA)*.
 - Seorang pekerja juga dimungkinkan mendapat rekomendasi dari seorang pekerja yang lebih senior, yang memberikannya rekomendasi agar pekerja tersebut menduduki jabatan yang saat ini diembannya (pejabat *incumbent*). Rekomendasi ini biasa disebut dengan *Succession Career Aspiration (SUCA)*.

Klasifikasi Pekerja

Pengelompokan talenta di Pelindo menggunakan *Nine Box Matrix*, alat manajemen kinerja yang digunakan untuk memetakan pekerja berdasarkan dua dimensi yaitu kinerja saat ini dan potensi masa depan. Untuk lebih memahami mengenai klasifikasi pekerja bisa dilihat di subbab *talent classification* di Bab 10 menata talenta Pelindo baru.

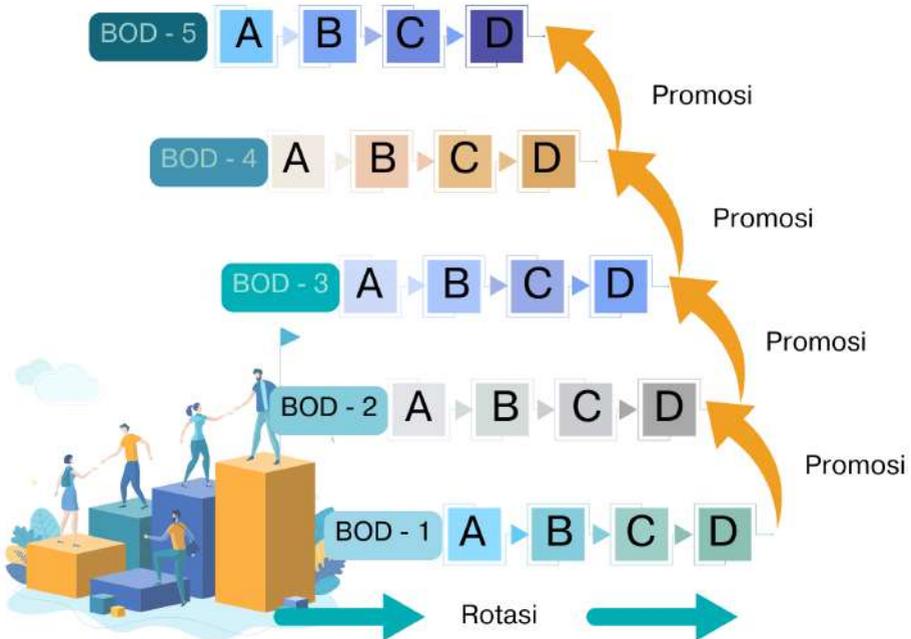
Dari *Nine Box Matrix*, Pelindo kemudian membaginya lagi menjadi lima kategori berikut:

- **Talenta Berpotensi Tinggi (*High Potential*)**. Talenta yang memiliki kapabilitas dan kinerja yang unggul, talenta yang mampu mengoptimalkan kapabilitasnya ke dalam pekerjaan sehari-hari dan menghasilkan kinerja yang unggul.
- **Talenta Berbakat (*Promotable*)**. Talenta yang memiliki kapabilitas dan kinerja sesuai standar yang ditetapkan, tetapi masih terdapat beberapa area yang perlu dikembangkan.
- **Talenta Penyongkang (*Solid Contributor*)**. Talenta yang memiliki kinerja yang sesuai atau melebihi standar yang ditetapkan, tetapi memiliki kapabilitas yang masih di bawah standar.
- **Talenta Belum Optimal (*Sleeping Tiger*)**. Talenta yang memiliki kapabilitas memenuhi atau melebihi standar yang ditetapkan, tetapi memiliki kinerja yang masih di bawah standar.
- **Talenta Yang Tidak Sesuai (*Unfit*)**. Talenta yang memiliki kapabilitas dan kinerja yang belum memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan.

Dari kelima kategori tersebut, yang diprioritaskan untuk mendapatkan promosi adalah pekerja dengan klasifikasi berpotensi tinggi (*high potential*) dan talenta berbakat (*promotable*).

Pergerakan Karier

Pergerakan karier adalah mutasi atau perpindahan seorang pekerja dari satu posisi ke posisi lainnya dalam suatu organisasi. Pergerakan karier di Pelindo terdiri dari rotasi, promosi, demosi, dan lintas jalur.



Gambar 4. Mutasi Pekerja.

Promosi

Pada dasarnya promosi adalah perpindahan pekerja dari posisi satu ke posisi yang lain yang lebih tinggi. Contoh pergerakan yang termasuk dalam promosi di antaranya adalah sebagai berikut:

- Perpindahan dari suatu jabatan struktural ke struktural lainnya yang lebih tinggi, baik dari level jabatan maupun dari sisi kelas jabatan.
- Perpindahan dari jabatan general ke fungsional atau struktural, atau dari jabatan fungsional ke struktural.
- Perpindahan dari jabatan *officer* ke jabatan *officer* lainnya dengan kelas jabatan yang lebih tinggi.

Rotasi

Rotasi merupakan perpindahan pekerja dari satu posisi ke posisi lainnya yang dianggap setara. Pada dasarnya setiap jabatan akan memiliki penyetaraan dengan jabatan lainnya. Contoh pergerakan rotasi di antaranya adalah sebagai berikut:

- Perpindahan pekerja dari jabatan struktural ke jabatan struktural lainnya yang dianggap setara.
- Perpindahan pekerja dari jabatan fungsional ke jabatan fungsional lainnya yang setara.
- Perpindahan pekerja dari jabatan general ke jabatan general lainnya yang setara.

Demosi

Demosi merupakan perpindahan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lainnya yang lebih rendah akibat tindakan disiplin atau dianggap tidak mampu menjalankan peran dan tugasnya dalam jabatan tersebut. Berikut ini contoh pergerakan dalam kategori demosi:

- Perpindahan dari jabatan struktural ke jabatan struktural lainnya yang lebih rendah dari jabatan penyetaraannya.
- Perpindahan jabatan struktural ke jabatan fungsional atau general.
- Perpindahan dari jabatan fungsional ke jabatan general.
- Perpindahan dari jabatan general ke jabatan general lainnya yang lebih rendah kelas jabatannya.

Ada beberapa kondisi mengapa dilakukan demosi terhadap seorang pekerja, yaitu:

- Pekerja terkena hukuman disiplin. Demosi dilaksanakan sebagai sanksi
- Pekerja tidak mampu menjalankan peran di jabatan sebelumnya
- Pekerja sakit sehingga tidak mampu melaksanakan tugasnya.

Cross Training

Cross training adalah program pengembangan yang memungkinkan pekerja untuk memperoleh pengalaman dalam berbagai bidang atau fungsi pekerjaan di luar tugas utama mereka. Dengan latar belakang merger, Pelindo mengintegrasikan wilayah operasional yang luas dan beragam, sehingga kebutuhan untuk memperkuat keterampilan lintas fungsi menjadi semakin penting.

Pekerja berpeluang untuk mengembangkan kemampuan baru dan memperluas jaringan profesional mereka, sehingga mereka menjadi lebih fleksibel dan siap menghadapi tantangan di berbagai posisi atau wilayah operasional. Program ini tidak hanya mendukung kebutuhan organisasi tetapi juga berkontribusi terhadap peningkatan keterampilan pekerja yang beragam dan berkelanjutan.

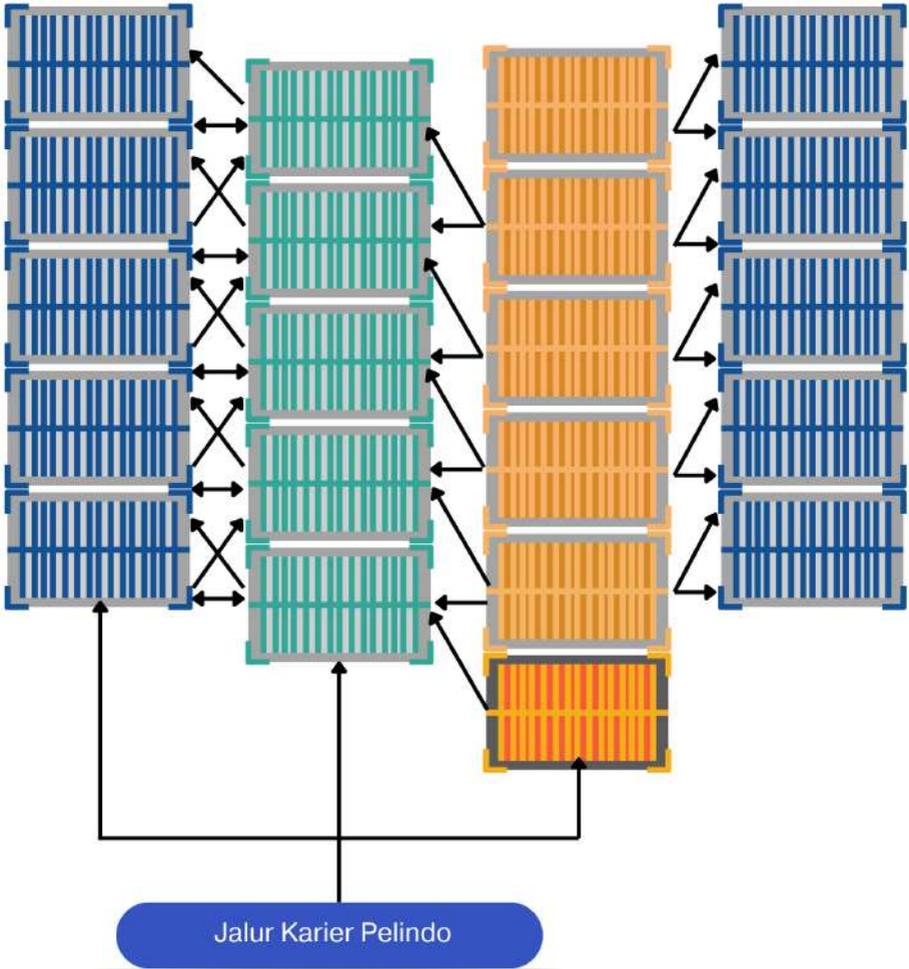
Pergerakan Karier Lintas Jalur

Secara umum jalur karier pekerja meliputi jalur karier pada beberapa kelompok jabatan, yakni kelompok jabatan general, kelompok jabatan fungsional, dan kelompok jabatan manajerial atau struktural.

Pergerakan karier pada kelompok jabatan general tentu saja terbatas karena hanya sampai pada kelas jabatan tertentu. Jadi, apabila ingin terus berkembang kariernya, pekerja harus menempuh jalur karier ke kelompok jabatan lainnya, yakni ke fungsional atau ke struktural.

Ketika pekerja sudah memilih atau menempuh jalur karier kelompok jabatan tertentu maka sangat dimungkinkan pekerja tersebut terus akan berkembang dalam jalur karier tersebut. Namun demikian, dalam perjalanan karier seseorang selama bekerja bisa jadi akan mengalami perubahan. Seseorang dapat saja kemudian memilih jalur karier fungsional setelah menjalani karier manajerialnya. Hal ini juga dapat terjadi kebalikannya, mereka yang telah menempuh jalur karier fungsional dapat berubah memilih jalur karier manajerial. Hal ini disebut pergerakan lintas jalur karier.

Struktural/Manajerial Fungsional/Expertise Staf/Pelaksana Struktural/Manajerial



Gambar 5. Jalur Karier.

Pola Karier yang Luas Pascamerger

Pola karier adalah pola pembinaan pekerja yang menunjukkan alur pengembangan karier dari seorang pekerja. Pola karier menggambarkan keterkaitan antara jabatan, pangkat, pembelajaran dan pengembangan, kompetensi, serta masa jabatan pekerja.

Merger telah memperluas pola karier di Pelindo. Akibat dari merger tersebut, pekerja kini memiliki keleluasaan berkarier di berbagai wilayah operasional, yang mencakup daerah dari Sabang hingga Merauke. Dengan adanya kebijakan dan sistem yang terintegrasi, pekerja dapat memilih untuk berkarier di tingkat *holding*, regional, cabang, *subholding*, serta di anak atau cucu perusahaan. Implementasi ini telah berjalan sejak pascamerger.

Pekerja yang berasal dari satu wilayah regional dapat berpindah ke wilayah regional lainnya, baik melalui mutasi dalam lingkup regional maupun ke *subholding* di wilayah regional yang berbeda dari asal pekerja. Pergerakan ini sering disebut sebagai mutasi *cross regional*.



Gambar 6. Fleksibilitas Karier.

Kesempatan berkarier *cross regional* dapat menjadi pilihan pekerja untuk berkarier selain untuk alasan lainnya, misalkan mendekati diri dengan keluarga. Kesempatan berkarier *cross regional* terutama diberikan pada saat program *job bidding*. Pada saat terdapat posisi yang lowong, maka tidak jarang manajemen untuk mengisi posisi tersebut, memberikan kesempatan kepada pekerja yang memenuhi persyaratan untuk melamar posisi tersebut. Dengan demikian, kesempatan tersebut sangat terbuka lebar untuk siapa saja, termasuk untuk pekerja yang berasal dari wilayah regional lain dari lokasi posisi yang di-*open bidding*.

Hal ini merupakan nilai lebih yang ditawarkan oleh Pelindo dan juga menjadi salah satu cara Pelindo mempertahankan pekerjanya. Karena, menurut penelitian yang dilakukan oleh Laporan Retensi 2022 dari *Work Institute*, 21% pekerja yang berhenti dari pekerjaannya pada tahun 2021 karena pekerja tersebut memilih jalur karier yang berbeda dari kariernya saat ini. Hal ini mendorong Pelindo terus berusaha untuk mengelola karier pekerja dari dalam, dengan fokus pada tiga jalur: pertumbuhan dalam peran saat ini, perpindahan lateral, atau peningkatan keterampilan dengan tujuan promosi.

Persyaratan Karier

Ada beberapa persyaratan yang mesti dipenuhi pekerja untuk bisa dimutasikan ke posisi atau jabatan lain. Syarat-syaratnya adalah sebagai berikut:

- **Ada kebutuhan organisasi.** Pekerja yang baru dibutuhkan karena pekerja sebelumnya tidak dapat melakukan tugasnya dengan baik atau berhalangan.
- **Evaluasi kinerja.** Untuk bisa dipromosikan, pekerja membutuhkan penilaian kinerja minimal satu tahun. Namun, apabila kebutuhan sangat mendesak—hanya ada satu kandidat pengganti—pekerja tersebut dapat menyediakan evaluasi kerja selama enam bulan. Dengan demikian, pekerja tersebut sudah bisa dilihat kinerjanya di semester pertama di jabatan sebelumnya. Jika hasilnya baik, kinerja akan mendukung kompetensi. Hal ini menjadi bahan evaluasi untuk dimutasikan di posisi yang lowong.

- **Masa karier.** Idealnya seorang pekerja dapat dimutasikan setelah minimal satu tahun menduduki jabatannya saat ini.
- **Kompetensi.** Pekerja menunjukkan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kompetensi dapat diketahui melalui:
 - Hasil asesmen
 - *Fit and proper test*/wawancara
 - Rekomendasi dari atasan langsung
 - Rekomendasi dari pejabat *incumbent*.



Gambar 7. Syarat Karier Pelindo.

Fenomena Anomali Plus dan Minus

Penataan struktur organisasi dan karier serta evaluasi jabatan di Pelindo dan *Group* Bisnis Perusahaan mengakibatkan terjadinya perubahan *grading* masing-masing jabatan dalam setiap jabatan. Hal ini juga menyebabkan munculnya fenomena anomali plus dan anomali minus dengan pengertian sebagai berikut:

- **Anomali plus** adalah keadaan ketika kelas jabatan individu lebih tinggi daripada *grading* jabatannya saat ini.
- **Anomali minus** adalah keadaan ketika kelas jabatan individu lebih rendah daripada *grading* jabatannya saat ini.

Tugas dari manajemen karier adalah menggerakkan kedua kelompok tersebut ke kondisi *match*, yaitu kondisi yang ideal, di mana *grading* jabatan saat ini sama dengan kelas jabatan individu.



Akibat proses harmonisasi kelas jabatan, saat ini terjadi fenomena Anomali Plus dan Anomali Minus di Pelindo.



Paradigma Karier Baru

Menjadi pejabat struktural merupakan impian semua pekerja. Semua orang berlomba-lomba untuk meningkatkan kompetensinya agar bisa menjabat di suatu posisi struktural. Ketika sudah bisa mencapainya, pekerja baru merasa memiliki karier yang baik. Dengan kata lain, apabila belum meraih jabatan struktural, masih banyak dari pekerja yang merasa belum memiliki karier yang cukup baik.

Paradigma ini yang mau diubah pascamerger. Berkarier tidak selalu harus menjadi pejabat struktural. Pejabat fungsional juga sama baiknya dengan menjadi pejabat struktural.



Gambar 8. Career Goal.

Faktor Sukses Karier

Ihsanuddin Usman, Direktur SDM dan Umum Pelindo, mengatakan pada Pelindo *E-Talk* di Medan pada 5 Desember 2022 bahwa terdapat tujuh faktor yang harus dimiliki oleh seorang pekerja agar sukses dalam berkarier. Tujuh faktor tersebut berupa sikap yang harus diimplementasikan pada saat melakukan pekerjaan. Berikut adalah tujuh faktor sukses yang dimaksud:

- **Bersikap hati-hati.** Dalam melakukan pekerjaannya, seorang pekerja yang sukses selalu bersikap hati-hati. Hal ini merupakan upayanya untuk mencegah risiko yang berbahaya.
- **Memiliki kemampuan untuk mengatasi stres.** Banyak hal yang bisa menjadi pemicu stres di dunia kerja. Orang yang sukses dengan kariernya adalah orang yang tetap bisa melakukan pekerjaannya dengan baik meskipun berada di bawah tekanan.
- **Berpikiran terbuka.** Seorang yang sukses adalah orang-orang yang berpikiran terbuka terhadap ide-ide baru.
- **Mampu menyelesaikan masalah dan membuat keputusan.** Ketika menghadapi persoalan, seorang yang sukses akan memberikan solusi yang terbaik. Keputusan yang diambil pun selalu tepat.
- **Memiliki keterampilan komunikasi.** Seorang pekerja yang dapat meraih kesuksesan adalah orang yang mampu berkomunikasi dengan baik dengan semua pihak di lingkungan kerjanya.
- **Memiliki kesadaran komersial.** Pekerja yang sukses adalah pekerja yang memiliki pengetahuan mengenai bagaimana suatu perusahaan menghasilkan uang, apa yang diinginkan pelanggan, dan permasalahan apa yang kerap timbul dalam bisnis.

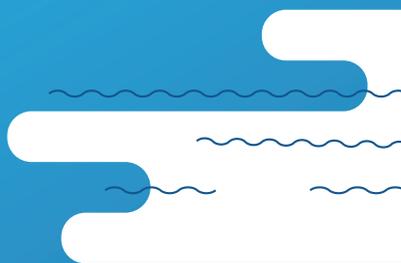
- **Aspek Tambahan.** Pekerja yang sukses memiliki kelebihan dibanding rata-rata pekerja pada umumnya. Kelebihan tersebut dapat berupa keterampilan, kompetensi atau kemampuan.
- **Memahami peran Tim.** Setiap orang di dalam tim memiliki peran yang penting dalam mencapai kesuksesan organisasi. Ketika satu pekerja tidak dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, hal ini bisa memberikan pengaruh yang tidak baik. Oleh karena itu, orang yang sukses adalah orang yang memahami bagaimana bisa memberdayakan dan memaksimalkan tim dalam melakukan tugas masing-masing.

Manajemen karier memiliki keterkaitan kerja dengan tim-tim lain di Pelindo. Salah satunya adalah dengan *Group Strategi SDM*, yang bertanggung jawab terhadap pembuatan kelas jabatan dan nomenklatur baru. Kedua hal itu menjadi pijakan dalam mengelola karier pekerja di Pelindo. Selain itu, akibat dari adanya kelas jabatan yang baru, muncul anomali plus dan anomali minus. Manajemen karier yang kemudian yang bertugas menggerakkan mereka ke posisi *match*.

Pelajaran yang berharga yang bisa didapat adalah bahwa Pelindo adalah suatu keluarga besar yang bekerja bersama-sama dan saling berkolaborasi untuk melaksanakan suatu tujuan besar. Masing-masing memiliki peran penting dalam kesuksesan Pelindo di masa kini dan mendatang.



Employee Well-being: Strategi Meningkatkan Kinerja dan Reputasi



Apa Itu Well-being?

Penerapan Employee Well-being di Pelindo

Well-being Terkait Aspek Fisik

Well-being Terkait Aspek Mental

Well-being Terkait Aspek Finansial

Well-being Terkait Aspek Sosial

umn
UNTUK
INDONESIA

PELINDO DAY 2024

PELI

START

FINISH



START | FINISH





Employee Well-being: Strategi Meningkatkan Kinerja dan Reputasi

Dalam dunia bisnis saat ini, korelasi antara *Well-being* dan produktivitas semakin diakui sebagai elemen fundamental keberhasilan organisasi. Jadi, *Well-being* bukan sekadar hal yang menyenangkan untuk dimiliki, tetapi merupakan fondasi utama produktivitas kerja. Perusahaan harus memastikan *Well-being* terkait aspek mental, emosional, hingga fisik pekerja telah muncul sebagai strategi utama untuk meningkatkan produktivitas dan menciptakan lingkungan kerja yang berkelanjutan dan reputasi yang baik bagi organisasi. Pelindo juga amat memperhatikan hal-hal tersebut. Berikut pelaksanaan *employee well-being* di Pelindo!

Well-being adalah kondisi ketika individu mengalami kebahagiaan, merasa sehat, dan merasa sejahtera secara fisik dan psikologis. Hal ini mencakup pada memiliki kesehatan mental yang baik, memiliki makna hidup, merasakan kepuasan akan hidup, terhubung secara sosial, dan mampu mengelola stres. Ketika seseorang memiliki *well-being* yang baik, maka ia akan lebih percaya diri, produktif, dan mampu memaksimalkan potensinya.

Apa Itu *Well-being*?

Kamus *American Psychological Association* (APA) mendefinisikan *well-being* sebagai keadaan pada seorang individu yang digambarkan dengan adanya rasa bahagia, kepuasan, tingkat stres yang rendah, sehat secara fisik dan mental, serta kualitas hidup yang baik.

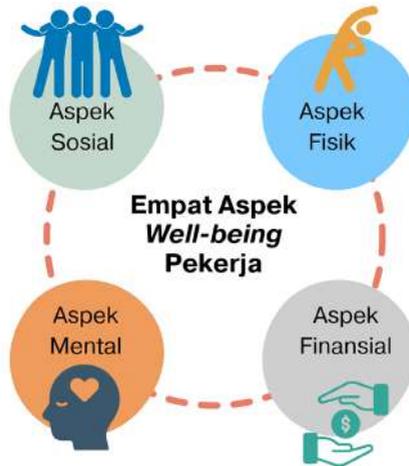
Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) menggarisbawahi pentingnya *well-being* sebagai faktor penentu kesehatan secara keseluruhan, dan menyatakan bahwa pekerja yang sehat akan lebih produktif dan berkontribusi positif terhadap organisasi mereka (WHO, 2019).

Selain meningkatkan produktivitas, *Well-being* juga berpengaruh terhadap hal-hal berikut.

- **Meningkatkan reputasi.** Perusahaan yang memprioritaskan *well-being* dipandang bertanggung jawab secara sosial dan menarik bagi calon pekerja potensial. Reputasi positif dapat menghasilkan rekrutmen dan retensi talenta terbaik yang lebih baik.
- **Mengurangi turnover.** Pekerja yang merasa didukung dan dihargai cenderung tidak meninggalkan pekerjaannya. Berkurangnya *turnover* akan menghemat waktu dan biaya terkait dengan perekrutan dan pelatihan bagi organisasi.
- **Penghematan biaya.** Biaya perawatan kesehatan yang lebih rendah, penurunan tingkat ketidakhadiran, dan peningkatan retensi pekerja berkontribusi terhadap penghematan biaya yang signifikan bagi organisasi dalam jangka panjang.
- **Inovasi dan kreativitas.** Pekerja yang sehat secara fisik dan mental lebih cenderung berpikir kreatif dan menghasilkan solusi inovatif terhadap tantangan.

Aspek-aspek Well-being

Berdasarkan Surat Edaran Menteri BUMN nomor SE-1/MBU/01/2024, tentang *Employee Well-Being Policy* di lingkungan Badan Usaha Milik Negara, terdapat empat aspek *well-being*, yaitu aspek fisik, mental, sosial, dan finansial.



Gambar 1. Empat Aspek Well-being

Aspek Fisik

Masalah kesehatan dapat menurunkan kualitas kerja dan pekerjaan penuh tekanan memperburuk kesehatan. Kebahagiaan sulit dicapai ketika tubuh sakit. Ketidakmampuan untuk bergerak atau kesulitan melakukan tugas sehari-hari dapat menimbulkan masalah emosional dan psikologis. Hal ini, pada gilirannya, memengaruhi kualitas kerja secara signifikan. Ada dua hal ini bisa dilakukan oleh organisasi untuk menjaga *well-being* fisik di tempat kerja yaitu:

Mendorong pola makan sehat. Pola makan sehat yang kaya nutrisi dan seimbang dapat membantu memberikan dukungan terbaik bagi kesehatan tubuh serta mencegah risiko penyakit.

Mendorong aktivitas fisik. Perusahaan bisa mendorong pekerjanya untuk berolahraga dan menyediakan fasilitasnya.

Aspek Finansial

Studi terbaru yang dilakukan PwC menemukan bahwa 57% pekerja mengatakan faktor keuangan adalah penyebab utama stres dalam hidup mereka. Di Inggris, individu yang menghadapi masalah keuangan sering kali mengalami stres, cemas, dan bahkan depresi. Beban utang, tekanan untuk memenuhi kebutuhan hidup, dan ketidakpastian seputar stabilitas keuangan di masa depan dapat berdampak buruk pada kesejahteraan mental dan emosional seseorang. Tekanan keuangan dapat memengaruhi kehidupan profesional, berdampak pada fokus, pengambilan keputusan, dan kepuasan kerja secara keseluruhan.

Aspek Mental

Well-being mental berfokus pada kesehatan kognitif, yang mencakup kecerdasan emosional, kemampuan memecahkan masalah, dan kapasitas untuk mengelola stres, dan kecemasan. Pekerja dengan kesehatan mental yang baik akan lebih kreatif, mudah beradaptasi, dan lebih siap menghadapi tantangan di tempat kerja.

Data dari HCML menunjukkan bahwa 95% individu yang mengalami masalah kesehatan mental di tempat kerja mempunyai pemicu stres pribadi yang memperburuk kesehatan mereka secara keseluruhan. Penyebab stres tersebut dapat memengaruhi kehidupan sehari-hari, pekerjaan, dan komunitas.

Bagian dari *well-being* mental yang penting adalah kesejahteraan emosional. Kesejahteraan emosional melibatkan pengenalan dan pengelolaan emosi seseorang secara efektif. Ini mencakup faktor-faktor seperti kesadaran diri, empati, dan regulasi emosional. Ketika pekerja sehat secara emosional, mereka akan lebih baik dalam membangun hubungan positif dengan rekan kerja dan pelanggan sehingga berkontribusi terhadap suasana kerja yang positif.

Aspek Sosial

Well-being sosial mengacu pada kemampuan kita untuk membentuk dan memelihara hubungan positif dengan orang lain. Ini mencakup aspek, seperti tingkat dukungan sosial, rasa memiliki, dan keterampilan komunikasi. *Well-being* sosial sangat penting untuk menjaga kesehatan mental dan mencegah isolasi sosial. Perusahaan dapat meningkatkan kesejahteraan sosial dengan beberapa hal berikut.

- Menyelenggarakan kegiatan membangun tim
- Menawarkan kesempatan bagi pekerja untuk menjadi sukarelawan atau berpartisipasi dalam pelayanan masyarakat
- Menciptakan budaya inklusi dan keberagaman
- Menyediakan sumber daya untuk penyelesaian konflik.



***Well-being* sosial sangat penting untuk menjaga kesehatan mental dan mencegah isolasi sosial.**



Penerapan *Employee Well-being* di Pelindo

Pelindo juga mengimplementasikan program *Employee Well-Being* sebagai fondasi utama untuk mencapai pertumbuhan kinerja yang berkelanjutan dengan menciptakan lingkungan kerja yang produktif, inklusif, tanpa diskriminasi. Pelindo juga berharap komitmen dan konsistensinya dalam pelaksanaan program *well-being* dapat meningkatkan reputasi di hadapan publik.

Pelaksanaan program *Employee Well-Being* ini sudah dengan kebijakan yang telah diamanahkan oleh Kementerian BUMN di seluruh institusi di bawah BUMN. Adapun program tersebut diluncurkan oleh Menteri BUMN, Erick Thohir pada 22 Desember 2023.

Berikut aspek-aspek *well-being* pekerja Pelindo yang dilaksanakan ke dalam berbagai program:

- **Aspek fisik** berupa kegiatan olahraga, makanan sehat, *medical check-up*, program edukasi kesehatan, hingga penyediaan fasilitas klinik.
- **Aspek mental** berupa pengaturan beban kerja untuk mencegah *burnout* dan kegiatan ibadah keagamaan.
- **Aspek sosial**, yaitu komunitas hobi, *employee gathering*, *family gathering*, serta memberi kesempatan pekerja menjadi *volunteer*.
- **Aspek finansial**, yaitu pelatihan pengelolaan keuangan pribadi dan pelatihan mengenai pinjaman *online*.



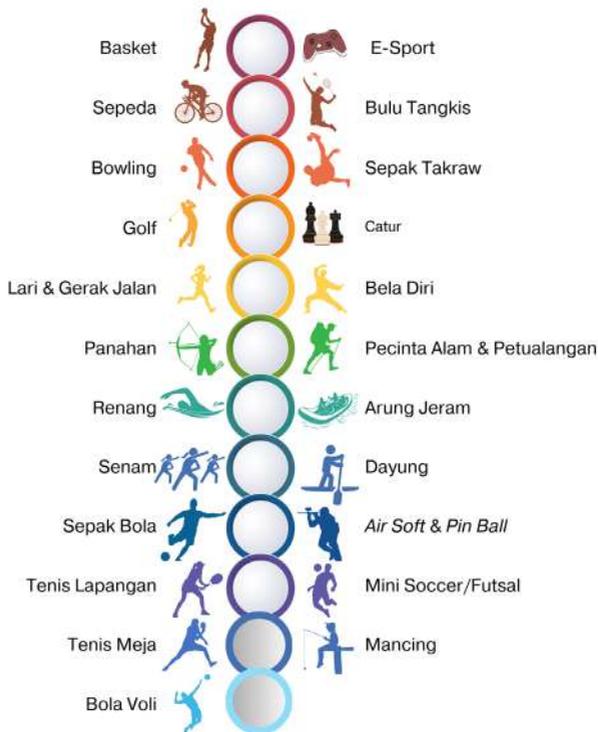
Gambar 2. Aspek Employee Well-being Pelindo

Well-being Terkait Aspek Fisik

Menurut data saat ini, ada pekerja Pelindo yang meninggal dunia di usia muda akibat gaya hidup yang kurang sehat, dari malas bergerak, terbiasa makanan yang tinggi lemak dan gula, tetapi rendah serat, hingga kebiasaan *ngopi* yang kurang sehat. Kenyataan ini menjadi *concern* Pelindo untuk mendorong pekerja menjadi lebih sehat, produktif, dan memiliki angka harapan hidup yang tinggi. Untuk itu, Pelindo melaksanakan berbagai program terkait dengan *well-being* di bidang ini, yaitu program aktivitas fisik, makanan sehat, program edukasi kesehatan, fasilitas klinik, hingga *medical check-up*.

Mendorong Program Aktivitas Fisik

Pelindo telah memiliki aktivitas olahraga yang begitu variatif. Setidaknya ada 23 jenis olahraga yang dikelola oleh Badan Pengembangan Olahraga dan Kesenian (Baporkes) Pelindo.



Gambar 3. Well-being Terkait Aspek Fisik

Setiap cabang olahraga melalui *community of Interest*-nya masing-masing aktif melakukan kegiatan olahraga secara regular.

Ada kegiatan Pelindo *Run and Ride* yang memperlombakan olahraga lari dan bersepeda. Selain melibatkan pekerja Pelindo yang aktif, kegiatan ini juga mengundang para pensiunan Pelindo dan masyarakat umum untuk tetap sehat.



Gambar 4. Pelindo Mengadakan Lomba Olahraga Lari dan Bersepeda Setiap Tahunnya.

Pelindo juga rutin melaksanakan kegiatan olahraga “*Pelindo League*”. Untuk memperingati Hari Pelindo ketiga, misalnya, *Pelindo League* mempertandingkan berbagai cabang olahraga, dari bola basket, tenis lapangan, *minisoccer* dan tenis meja.



Gambar 5. Pelindo League.

Pelindo juga tercatat sebagai anggota dari *APA Sports Meet*, yaitu ajang kompetisi olahraga untuk memperkuat solidaritas dan persahabatan para pelaku bisnis pelabuhan yang tergabung dalam *ASEAN Ports Association*. Pada *event* yang diselenggarakan tiga tahun sekali ini, Pelindo ikut serta mengirimkan kontingennya untuk mengikuti cabang olah raga yang diperlombakan. Pada tahun 2019, sebelum merger, Pelindo pernah menjadi tuan rumah *APA Sports Meet*.



Gambar 6. Pelindo Berpartisipasi Pada APA Sports Meet Tahun 2024.

Pelindo juga ikut serta juga dalam pertandingan olahraga memperingati Hari Perhubungan Nasional. Pada Harhubnas 2024 yang diselenggarakan pada bulan September 2024, Pelindo berhasil meraih 5 medali emas dari 6 cabang olahraga yang dipertandingkan. Medali tersebut diperoleh dari:

- Tenis Meja Putra dan Putri
- Badminton
- *E-Sport*
- Voli
- *Mini Soccer*



Gambar 7. Pelindo Ikut Serta dalam Harhubnas.

Kantor Pusat sendiri juga aktif melakukan kegiatan olahraga. Setiap minggu Kantor Pusat Pelindo mengadakan *Fun Workout*, dengan tema yang berbeda, dari *body combat*, *muay thai*, *running drill*, *kardio*, hingga yoga.



Gambar 8. Kegiatan Olahraga di Kantor Pusat.

Regional, *Subholding*, anak, cucu, dan cicit perusahaan juga didorong untuk melakukan kegiatan olahraga.



Gambar 9. Olahraga Bersama di TPK Belawan, yaitu jalan kaki, lari, dan bersepeda.



Gambar 10. Senam Bersama di Kantor Regional IV.

Selain itu, masih banyak lagi kegiatan olahraga lainnya. *Port Sally Club* yang merupakan komunitas bersepeda di Pelindo juga sering mengadakan berbagai *event* bersepeda, dari *Ride on Samosir*, *Goes to Sangiran*, *Tour de Bromo Fun*, dan masih banyak kegiatan bersepeda yang dilakukan oleh komunitas ini.



Gambar 11. Kegiatan Komunitas Port Sally Club.

Pelindo juga ikut serta dalam *BUMN Fest*, yaitu ajang kompetisi olahraga dan seni sebagai wujud solidaritas, kebersamaan dan kolaborasi seluruh BUMN. Pelindo mengirimkan kontingennya untuk memeriahkan *event* yang diselenggarakan 2 tahun sekali tersebut. Dalam pertandingan di *BUMN Fest*, tim Pelindo digabung dengan tim perusahaan BUMN klaster logistik. Penggabungan ini merupakan wujud upaya untuk menjunjung tinggi salah satu nilai-nilai AKHLAK, yaitu kolaborasi.



Gambar 12. Pelindo Mengirimkan Kontingen ke BUMN Fest 2024.

Pelindo sudah memiliki segudang kegiatan olahraga. Namun, hal tersebut belum bisa meningkatkan jumlah pekerja yang mau berolahraga secara signifikan. Sebagai upaya mengajak seluruh pekerja untuk lebih aktif dalam berolahraga, maka pada akhir tahun 2023 Pelindo mengadakan program *Pelindo Walk*. Olahraga jalan dipilih dengan pertimbangan bahwa jenis olahraga ini dapat dilakukan oleh siapapun, kapanpun dan di manapun. Semua pekerja diharapkan mau ikut serta. Untuk merangsang minat pekerja, Pelindo juga menyediakan penghargaan berupa logam mulia bagi 10 pekerja yang berhasil mencapai jumlah langkah dan jarak yang tertinggi di setiap bulannya.



Gambar 13. Pelindo Walk.

Pelindo juga menyediakan berbagai fasilitas olahraga untuk mendorong aktivitas olahraga, yaitu *jogging track* dan *gym*. Pekerja Pelindo dapat menggunakan fasilitas tersebut di luar jam kerja: pagi hari sebelum jam kerja atau sore dan malam hari, setelah jam kantor.



Gambar 14. Fasilitas Jogging Track di Pelindo Tower.

Program Makanan Sehat

Kebiasaan mengonsumsi makanan tidak sehat merupakan salah satu faktor risiko utama yang menyebabkan berbagai jenis penyakit kronis. Oleh karena itu, penting untuk mengonsumsi makanan sehat setiap hari.

Pelindo memfasilitasinya dengan memberikan *voucher digital* untuk membeli makan sehat lewat aplikasi *Pelindo-Eat*. Setiap bulan *voucher* digital tersebut di-*top-up* dengan sejumlah uang berdasarkan jumlah hari kerja di bulan sebelumnya.



Gambar 15. Kantin Pekerja di Kantor Pusat Menyediakan Makanan Sehat.

Program Medical Check Up

Pelindo juga melaksanakan program *medical check up* setiap tahun berupa prosedur pemeriksaan kesehatan menyeluruh yang dilakukan oleh praktisi kesehatan di laboratorium atau rumah sakit untuk semua pekerja Pelindo.

Penyediaan Fasilitas Klinik

Selain fasilitas preventif, Pelindo juga menyediakan fasilitas kuratif dengan menyediakan klinik untuk berobat. Kantor Pusat dalam waktu dekat akan segera menyediakan fasilitas ini. Regional, *Subholding*, anak, cucu, dan cicit perusahaan juga didorong untuk menyediakan fasilitas ini.

Edukasi Kesehatan

Pelindo juga melaksanakan berbagai *podcast*, webinar, hingga seminar mengenai kesehatan. Salah satu yang pernah dilakukan adalah *health talk* yang membahas mengenai diet dan makan sehat. Selain ini, sudah banyak seminar dan *podcast* mengenai kesehatan lainnya.

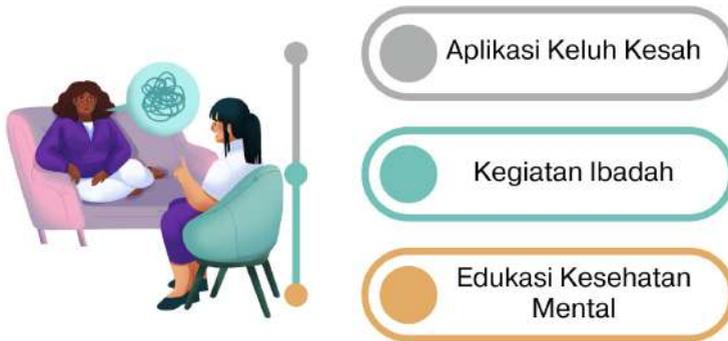


Gambar 16. Webinar Mengenai Kesehatan yang Dilakukan oleh P-Active.

Well-being Terkait Aspek Mental

Saat ini sudah ada beberapa pekerja Pelindo yang mengundurkan diri akibat kesehatan mental yang terganggu. Hal ini menjadi catatan tersendiri untuk Pelindo untuk lebih peduli terhadap kebutuhan pekerjanya. Untuk itu, Pelindo sudah melakukan *benchmark* di beberapa BUMN dan Perbankan sehingga dapat mendorong pekerja Pelindo memiliki kesehatan mental yang baik. Ketika mental sudah sehat, pekerja akan lebih kreatif, mudah beradaptasi, dan lebih siap menghadapi tantangan di tempat kerja.

Ada berbagai program terkait kegiatan *Well-being* kesehatan mental yang sudah dilaksanakan, yaitu: implementasi Aplikasi Keluh Kesah, pelaksanaan kegiatan ibadah keagamaan, hingga pengaturan beban kerja untuk mencegah *burnout*, dan edukasi kesehatan mental.



Gambar 17. Wellbeing Terkait Aspek Mental.

Pengimplementasian Aplikasi Keluh Kesah

Pembangunan aplikasi Keluh Kesah dilatarbelakangi oleh begitu banyaknya keluhan dari pekerja Pelindo yang ditujukan kepada Serikat Pekerja. Keluhan tersebut kemudian disampaikan oleh Serikat Pekerja kepada Manajemen untuk dibahas dalam agenda bipartit.

Dalam rangka memberikan kemudahan bagi para pekerja dalam menyampaikan keluh kesahnya maka Pelindo membuat aplikasi yang dapat digunakan pekerja untuk “menumpahkan” keluh kesah apa pun terkait dengan hak dan kewajiban pekerja, hubungan antar pekerja, serta sarana dan prasarana kerja.

Aplikasi itu dikelola dengan baik oleh Pelindo dengan menjunjung tinggi masalah kerahasiaan identitas dan juga menetapkan *Service Level Agreement* (SLA).

Menurut Sheldon Cohen, dalam artikel “*Social Relationships and Health*”, dukungan sosial sangat penting untuk meredakan perasaan cemas seseorang dan membantu mengembangkan solusi dalam lingkungan yang penuh tekanan. Dalam lingkungan kerja, dukungan sosial dapat diberikan oleh rekan kerja dan organisasi.

Organisasi dapat memberi dukungan berupa menyediakan semacam wadah untuk menampung dan memberi solusi permasalahan yang menjadi sumber stres pekerja. Ketika seseorang bisa mengeluarkan keluh kesahnya dan dia akan terbebas dari stres yang dapat merusak kesehatan mentalnya.

Pelaksanaan Kegiatan Ibadah

Kajian penelitian membuktikan bahwa individu yang memahami dan menghayati pelaksanaan ibadah mampu mengatasi permasalahan kehidupan yang sedang dialami sehingga cenderung memiliki kesehatan mental yang baik.

Oleh karena itu, Pelindo juga mendorong pekerja untuk melakukan kegiatan beribadah, dengan menyediakan masjid untuk pekerja yang beragama Islam untuk menunaikan sholat.



Gambar 18. Fasilitas Masjid untuk Kegiatan Ibadah.

Umat Kristen dan Katolik juga rutin menyelenggarakan Persekutuan Doa mingguan di hari jumaat dan ibadah-ibadah perayaan hari besar setiap tahunnya.



Gambar 19. Kegiatan Ibadah Umat Kristen.

Kelelahan (*Burnout*)

Burnout merupakan kelelahan secara fisik dan mental yang disertai dengan penurunan motivasi, kinerja, dan munculnya sikap negatif terhadap diri sendiri dan orang lain. Ada beberapa yang menyebabkan seorang pekerja *burnout*. O.C. Tanner mengungkapkan bahwa budaya kerja yang buruk juga dapat menyebabkan peningkatan *burnout* sebesar 157%. Alasan kelelahan tersebut mencakup:

- Kecemburuan penempatan yang menimbulkan silo antar unit.
- Kurangnya tujuan
- Tidak ada peluang untuk pertumbuhan atau perkembangan
- Tidak merasa dihargai
- Keseimbangan kehidupan kerja yang buruk.

Penelitian lain menyebutkan beberapa alasan umum yang menyebabkan *burnout*, yaitu:

- Kurangnya apresiasi
- Konflik dalam tim
- Tidak memiliki peran yang jelas
- Stres kerja.

Hasil survei yang dilakukan oleh Pelindo menyatakan sejumlah kecil pekerja merasa *burnout* akibat bekerja. Walaupun jumlahnya kecil, Pelindo menindaklanjuti temuan tersebut dengan melaksanakan *focus group discussion* (FGD). Hasil dari diskusi tersebut menyatakan dua penyebab mengapa seorang pekerja di Pelindo bisa merasa *burnout*.

Model 1. Kecemburuan penempatan yang menimbulkan silo antarunit. Pekerja yang mendapat penempatan pada unit yang dianggap memiliki beban kerja lebih besar dibanding unit lain, cenderung mengalami *burnout*. Mereka merasa mendapat beban kerja yang lebih besar dari yang seharusnya dan cemburu dengan pekerja di unit lain yang dianggap beban kerjanya lebih ringan.

Model 2. Pekerja yang sedang mengalami masalah indisipliner dan tidak diberikan pekerjaan oleh atasannya. Konflik ini menyebabkan pekerja merasa *burnout* karena pekerja tersebut tidak lagi memiliki peran yang jelas di dalam organisasi dan juga merasa kurang dihargai. Pekerja tersebut juga merasa tidak memiliki peluang untuk pertumbuhan atau perkembangan kariernya.

Edukasi Kesehatan Mental

Pelindo juga mengadakan berbagai acara seminar, webinar, dan *podcast* terkait dengan kesehatan mental. Webinar yang pernah dilaksanakan berjudul "*Well-being at Work: Hustle Culture vs Quiet Quitting*". Seminar mengenai kesehatan mental lainnya juga pernah digelar sehingga bisa menambah wawasan mengenai kesehatan mental.

The banner features logos for BUMN (BUMN Indonesia), BUMN (BUMN Indonesia), and riliv (For company). The main title is "Well-Being at Work: Hustle Culture vs Quiet Quitting" in blue and black text. Below the title, it states "Tuesday, 29th November, 2022 | 09.00 - 11.00 WIB". A photograph shows four speakers: a man in a suit, a man in a suit, a woman in a black hijab, and a woman in a blue hijab. Below the photo, the speakers are listed with their names and titles:

Opening	Speaker 2	Speaker 1	Host & MC
Arga M. Nugraha Director of Digital & IT ERM General Secretary BUMN Muda	Ryan D Firmans CFO Divisi Riset Chief Research & Policy BUMN Muda	Erwinda Tri Satya M.Psi., Psikolog Psychologist Associate Riliv	Winna Putri Pertiwi BUMN Muda ERM

At the bottom left, there is a "SCAN HERE" button with a QR code. At the bottom right, there is a "Register Here:" button with a globe icon and the URL bit.ly/Registasi-Webinar-BUMNMuda.

Gambar 20. Kegiatan Seminar Well-being Hustle Vs Quiet Quitting.

Pelindo juga menggelar acara *Employee Wellness Fair* setiap tahunnya dalam rangka memperingati hari kesehatan mental dunia bersama Komunitas Mutiara Pelindo.



Gambar 21. Kegiatan Employee Wellness Fair.

Well-being Terkait Aspek Finansial

Beberapa waktu yang lalu terdapat beberapa pekerja Pelindo dikeluarkan akibat mangkir karena menghindari kejaran *debt collector* pinjaman *online*. Mereka telah melakukan kesalahan dalam mengelola keuangan sehingga terjerat pinjaman *online*.

Berkaca dari kasus ini, Pelindo melakukan edukasi kepada para pekerjanya agar lebih cerdas dalam mengelola keuangan dan memberikan wawasan untuk dapat mengatur keuangan dan investasi serta mengelola keuangan pribadi.

Harapannya pekerja Pelindo memiliki wawasan dalam pengelolaan keuangan sehingga sedari dini pekerja Pelindo sudah mempersiapkan diri untuk masa pensiun dengan keadaan keuangan yang baik. Terkait kegiatan *well-being* aspek finansial, Pelindo melaksanakan kembali pada bulan Oktober 2024 dalam acara “P-Active Talk” secara daring

BUMI GROUP
PERUSAHAAN

P-ACTIVE TALK

Jumat, 25 Oktober 2024 09:00 s/d 11:00 WIB

- Soft launch Pelindo Fit (P-Fit)
- Financial Wellbeing: Doing Well with Money
- Update bank-bank payroll
- Pengumuman P-Walk

<https://linktree/pactivetalk>

Join Us :

PORTAVERSE

- Login ke Portaverse lebih awal
- Peserta yang tidak memiliki akun di Portaverse dapat masuk melalui link Zoom :

zoom

<https://bit.ly/P-ACTIVETALKS>

ID Rapat: 851 1010 0401
Kode Sandi: P-ACTIVE

Mega Satria
Kepala Keuangan PT PALPADA

Theodora Vinca Natalia Haris
Manajer HRD PT PALPADA

PELINDO GROUP ONLY

PELINDO LEARNING HUBS

Gambar 22. P-Active Talk terkait Financial Planner 2024.

Well-being Terkait Aspek Sosial

Aspek sosial adalah kemampuan untuk membentuk dan memelihara hubungan positif dengan orang lain. Pelindo juga sudah melakukan program terkait dengan hal ini: *family gathering*, *employee gathering*, *community of interest*, dan memberikan kesempatan bagi pekerja untuk menjadi sukarelawan.



Gambar 23. Well-being Terkait Aspek Sosial.

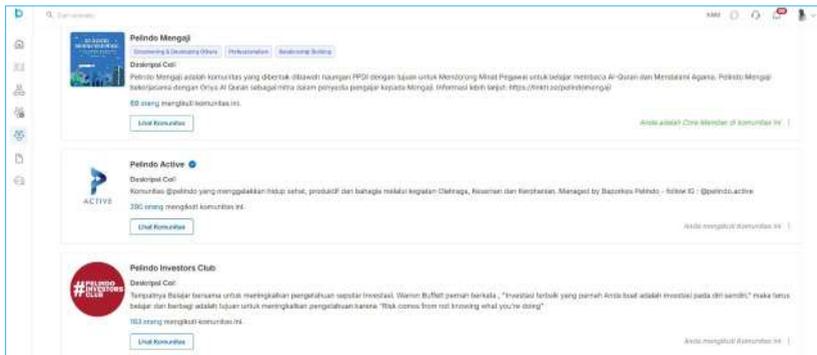
Family Gathering & Employee Gathering

Kedua kegiatan ini regular dilakukan oleh Pelindo. *Employee gathering* dan *family gathering* dilakukan bergantian satu kali dalam dua tahun. Kedua kegiatan ini dapat mempererat hubungan kekeluargaan sesama pekerja dan membangun kerja sama tim.

Community of Interest

Pelindo memiliki berbagai *community of interest*, yaitu komunitas pekerja yang memiliki minat atau hobi yang sama, mulai dari olahraga, *vocal group*, paduan suara, fotografi, hingga menari. *Community of interest* biasanya melaksanakan berbagai acara regular di mana mereka bisa berbagi dan bersenang-senang.

Dalam kegiatan tersebut sesama anggota *community of interest* dapat saling memberi dukungan sosial untuk menghilangkan stres dan menemukan makna hidup dengan cara yang menyenangkan. Khusus anggota komunitas olahraga bisa memperoleh manfaat ganda, yaitu memiliki tubuh dan mental yang sehat.



Gambar 24. COI di portaverse.



Aspek sosial adalah kemampuan untuk membentuk dan memelihara hubungan positif dengan orang lain.



Kesempatan Menjadi Sukarelawan

Pelindo memberi kesempatan kepada pekerjaannya untuk menjadi sukarelawan dalam berbagai kegiatan.

Program “Relawan Bakti BUMN” merupakan suatu kegiatan kolaborasi BUMN dalam rangka implementasi Program Tanggung Jawab Sosial dan Lingkungan dari BUMN untuk Indonesia. Pelindo juga berperan serta aktif dengan mengirimkan pekerjaannya yang terpilih untuk berpartisipasi pada acara ini.



Gambar 25. Pekerja Pelindo dapat Menjadi Relawan Pelindo di kegiatan Relawan Bakti BUMN.

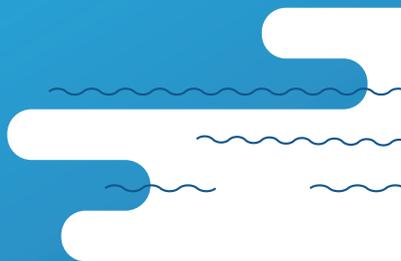
Program Employee Social Responsibility (ESR) merupakan sebuah program yang melibatkan partisipasi pekerja secara aktif dalam kegiatan-kegiatan sosial kemasyarakatan yang bukan hanya dalam ruang lingkup kegiatan perusahaan saja, tetapi juga ruang lingkup masyarakat di sekitarnya.

Kesadaran terhadap betapa pentingnya olahraga bagi kesehatan fisik adalah hal paling menantang. Meskipun sudah tersedia fasilitas dan kegiatan olahraga, masih banyak pekerja yang enggan untuk berpartisipasi. Untuk merangsang minat, diadakan perlombaan dengan hadiah yang cukup baik agar semua pekerja secara sukarela bersedia menjalankan hidup sehat. Bahkan ada juga Departemen di Pelindo yang memasukkan aktivitas fisik sebagai salah satu indikator manajemen kinerja untuk mendorong dan membiasakan pekerjaanya hidup sehat.

Hal-hal yang awalnya “sedikit memaksa” ini akhirnya bisa bertransformasi menjadi kebiasaan baik yang hasilnya dirasakan langsung oleh pekerja.

Berbagai program *well-being* yang telah dilakukan Pelindo secara nyata meningkatkan produktivitas dan juga meningkatkan reputasi positif Pelindo sebagai perusahaan yang dipandang bertanggung jawab secara sosial dan juga menarik calon pekerja potensial. Selain itu, Pelindo juga mendapatkan manfaat lainnya dalam implementasi *well-being*, dilihat dari tingkat *turnover*, tingkat ketidakhadiran, dan tingkat retensi pekerja.

Menciptakan Hubungan Industrial yang Harmonis dan Produktif



Apa Itu Hubungan Industrial?

Hubungan Industrial Pramerger

Hubungan Industrial Pascamerger





Menciptakan Hubungan Industrial yang Harmonis dan Produktif

Di awal pencuatnya “instruksi” agar Pelindo harus segera melakukan proses integrasi, ada beberapa hal yang menjadi fokus Pelindo untuk dapat segera merealisasikan proses tersebut. Salah satunya adalah bagaimana menciptakan hubungan industrial yang harmonis dan produktif agar seluruh proses integrasi, dari awal hingga akhir, dapat berjalan dengan baik. Hubungan industrial merupakan salah satu kunci dari kesuksesan proses integrasi.

Apa Itu Hubungan Industrial?

Hubungan industrial secara sederhana dapat diartikan sebagai tata cara kehidupan dan pergaulan di tempat kerja agar tercipta suatu suasana yang serasi, harmonis, dan dinamis sehingga membentuk ketenangan kerja dan ketenangan berusaha (*industrial peace*). Dengan suasana damai tersebut, hubungan industrial tersebut dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Oleh karena itu, hubungan industrial harus dikelola dengan baik. Jika terjadi disharmonisasi dan berakhir dengan unjuk rasa hingga mogok kerja, hal ini bisa menyebabkan kerugian, baik bagi para pekerja maupun perusahaan.

Menurut Wakil Menteri Ketenagakerjaan (2019-2024), Afriansyah Noor, ada empat sarana yang dibutuhkan untuk mewujudkan hubungan industrial yang harmonis dan produktif di dalam suatu organisasi, yaitu serikat pekerja, PKB, Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit, dan Pembentukan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Keempat hal tersebut menjamin adanya harmonisasi industrial jika dijalankan. Hal tersebut disampaikan pada acara *Labor Management Workshop on Building Constructive Industrial Relations in Japanese Companies Operating*.



Gambar 1. Empat Sarana Hubungan Industrial yang Harmonis

Serikat Pekerja

Menurut Undang Undang Nomor 21 Tahun 2000, Serikat Pekerja adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya. Serikat Pekerja dapat menentukan pencapaian tujuan hubungan industrial dan memiliki posisi strategis dalam mencapai hubungan industrial yang harmonis.

Serikat pekerja memainkan peran penting sebagai *representative* pekerja dalam hubungan industrial. Berdasarkan pasal 4 Undang Undang Nomor 21 Tahun 2000, Serikat Pekerja berfungsi sebagai berikut:

- Sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan penyelesaian perselisihan industrial;
- Sebagai wakil pekerja/buruh dalam lembaga kerja sama di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatannya;
- Sebagai sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- Sebagai sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya;
- Sebagai perencana, pelaksana, dan penanggungjawab pemogokan pekerja/buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- Sebagai wakil pekerja/buruh dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

Perjanjian Kerja Bersama (PKB)

Menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan No 13 Tahun 2003, Perjanjian Kerja Bersama (PKB) adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja, atau beberapa serikat pekerja yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha, yang memuat syarat-syarat kerja, serta hak dan kewajiban kedua belah pihak.

PKB secara umum mengatur hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja. Hak dan kewajiban tersebut di antaranya mengenai:

- Hubungan kerja yang mengatur antara lain mengenai rekrutmen, pengangkatan pekerja, perjanjian kerja, pemindahan pekerja, kenaikan golongan dan jabatan, serta pemutusan hubungan kerja.
- Ketentuan tata tertib pekerja yang mengatur antara lain mengenai jam dan hari kerja, kesehatan dan keselamatan kerja, ketertiban dan kebersihan lingkungan kerja, kerahasiaan perusahaan, serta keluhan dan pengaduan.
- Ketentuan remunerasi yang mengatur antara lain mengenai gaji, tunjangan tetap, tunjangan hari raya dan berbagai tunjangan lain.
- Ketentuan mengenai kesejahteraan pekerja yang mengatur antara lain program pensiun, jaminan sosial ketenagakerjaan, jaminan sosial kesehatan, dan penggantian biaya kesehatan.

Dalam satu perusahaan, hanya boleh dibuat satu PKB yang berlaku bagi seluruh pekerja.

Berdasarkan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 28 Tahun 2014, tahapan penyusunan PKB mengikuti proses berikut ini:

- Mengajukan penyusunan PKB dari serikat pekerja
- Verifikasi keanggotaan serikat pekerja
- Membentuk tim perunding
- *Kick off* perundingan PKB
- Menyusun tata tertib dan aturan perundingan
- Melakukan tukar-menukar konsep PKB
- Melakukan perundingan PKB
- Membuat dokumen selesainya perundingan
- Mendaftarkan PKB ke Instansi Ketenagakerjaan dengan melampirkan naskah PKB yang sudah diberi materai dan ditandatangani
- Pejabat berwenang dari Instansi Ketenagakerjaan akan menerbitkan surat keputusan pendaftaran PKB
- Melakukan sosialisasi PKB kepada seluruh pekerja.

Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit

Mengacu pada pasal 1 Undang Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003, Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit merupakan forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di satu perusahaan yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja. Lembaga ini menjadi penting karena merupakan wadah komunikasi yang efektif bagi pengusaha dan pekerja. Dengan demikian, inspirasi atau keinginan dari pengusaha dan pekerja dapat disampaikan untuk dicarikan jalan keluarnya sehingga masalah tersebut diselesaikan dengan baik.

Lembaga Kerja Sama Bipartit memiliki dua tugas utama yaitu:

- Mengomunikasikan kebijakan pengusaha dan aspirasi pekerja untuk mencegah terjadinya permasalahan hubungan industrial di perusahaan.
- Menyampaikan saran, pertimbangan, dan pendapat kepada pengusaha, pekerja dan serikat pekerja untuk menetapkan dan melaksanakan kebijakan perusahaan.



Gambar 2. Pertemuan Bipartit Pelindo.

Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Salah satu komponen penting dalam hubungan industrial adalah lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Lembaga tersebut merupakan sarana dialog untuk mencari titik temu dua kepentingan yang berbeda, yaitu pengusaha dan pekerja. Berdasarkan Undang Undang No 2 Tahun 2004 tentang penyelesaian perselisihan hubungan industrial, terdapat tiga lembaga penyelesaian hubungan industrial yaitu lembaga bipartit, lembaga tripartit, dan pengadilan hubungan industrial.

Sesuai dengan Undang Undang No 2 Tahun 2004 , penyelesaian perselisihan hubungan industrial mengikuti mekanisme sebagai berikut:

- **Perundingan bipartit.** Perundingan antara pekerja atau serikat pekerja dengan pengusaha untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial
- **Konsiliasi.** Jika perundingan bipartit gagal, salah satu pihak atau kedua belah pihak dapat mencatatkan perselisihannya kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat dengan melampirkan bukti bahwa upaya-upaya penyelesaian melalui perundingan bipartit telah dilakukan.
- **Arbitrase hubungan industrial.** Penyelesaian perselisihan kepentingan dan penyelesaian perselisihan antar-serikat pekerja hanya dalam satu perusahaan di luar Pengadilan Hubungan Industrial melalui kesepakatan tertulis dari para pihak yang berselisih untuk menyerahkan penyelesaian perselisihan kepada arbiter yang putusannya mengikat para pihak dan bersifat final.
- **Mediasi hubungan industrial.** Penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan penyelesaian perselisihan antar-serikat pekerja hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih mediator yang netral.
- **Pengadilan Hubungan Industrial.** Pengadilan khusus yang dibentuk di lingkungan Pengadilan Negeri yang berwenang memeriksa, mengadili, dan memberi putusan terhadap perselisihan hubungan industrial. Rumusan ini menunjukkan bahwa semua jenis perselisihan hubungan industrial dapat diselesaikan lewat Pengadilan Hubungan Industrial.

Hubungan Industrial Pramerger

Penandatanganan Berita Acara Kesepakatan Sinergi Integrasi BUMN Kepelabuhanan

Ketika Pemerintah memutuskan agar Pelindo segera melakukan merger, hal pertama yang dilakukan oleh Pelindo untuk menyukseskan proses tersebut adalah meminta komitmen seluruh pekerjanya untuk mendukung proses tersebut. Pekerja harus menjadi mitra manajemen dalam proses integrasi ini.

Pada masa itu, karena Pelindo I-IV adalah perusahaan yang berdiri secara mandiri sehingga memang sudah selayaknya memiliki Serikat Pekerjaanya masing-masing. Dengan *legacy* tersebut, Pelindo juga harus melakukan pendekatan ke semua Serikat Pekerja Pelindo I-IV, yaitu SPPI I-IV untuk berkomitmen mendukung proses merger. Hal ini tentunya tidak mudah didapatkan karena pada dasarnya tak ada seorang pun yang menyukai ketidaknyamanan akibat perubahan-perubahan besar pascamerger, begitu juga dengan ketakutan yang muncul akibat dilaksanakannya merger. Namun, Manajemen dengan keterbukaannya meyakinkan seluruh pekerja agar mau berkomitmen mendukung proses tersebut.

Pada 25 Juli 2021, Manajemen berhasil memperoleh kepercayaan dan komitmen dari SPPI I-IV dengan ditandatanganinya Berita Acara Kesepakatan Sinergi Integrasi BUMN dalam Layanan Pelabuhan oleh Ketua Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia (SPPI) I, II, III, dan IV bersama dengan Direktur Utama Pelindo I, Prasetyo, Direktur Utama Pelindo II, Arif Suhartono, Direktur Utama Pelindo III, Boy Robyanto, dan Direktur Utama Pelindo IV, Prasetyadi. Acara tersebut berlangsung di Bali.



Gambar 3. Berita Acara Kesepakatan Sinergi Integrasi BUMN dalam Layanan Pelabuhan oleh Ketua SPPI I-IV.

Dalam Berita Acara tersebut, terdapat lima hal besar dan krusial yang disepakati oleh SPPI I-IV dan pihak Manajemen, yaitu:

- Tidak ada *rasionalisasi*/pemutusan hubungan kerja dari perusahaan
- Status pekerja beralih menjadi pekerja *Surviving Company* dengan ketentuan tetap memperhitungkan masa kerja dari masing-masing pekerja
- Tidak ada pengurangan penghasilan dan kesejahteraan pekerja
- Melaksanakan perundingan dan pembaharuan PKB baru maksimal 1 tahun setelah penggabungan
- Sampai disepakatinya PKB yang baru, serikat pekerja dan perusahaan sepakat akan menggunakan PKB Pelindo I-V termasuk ketentuan turunannya.

Kelima kesepakatan ini yang selalu menjadi pertimbangan dalam seluruh pembuatan kebijakan di masa depan. Ini merupakan langkah yang sungguh baik, tetapi penandatanganan tersebut sesungguhnya bukan merupakan akhir dari sebuah cerita. Ini hanyalah sebuah *teaser* yang ceritanya baru

akan dimulai pada 1 Oktober 2021 di mana Manajemen dan pekerja Pelindo berdinamika dengan perubahan yang masif dalam sebuah hubungan industrial yang harmonis dan produktif.

Tanpa perlu komando, pasca-penandatanganan Berita Acara Kesepakatan Sinergi Integrasi BUMN kepelabuhanan, SPPI I-IV langsung menyatakan diri bergabung menjadi satu Serikat Pekerja dengan nama, Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia Bersatu.

Empat Serikat Pekerja tersebut kemudian berbagi “peran”. Karena Pelindo II sebagai *champion*-nya, Ketua SPPI II didapuk sebagai Ketua Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia Bersatu. Sementara itu, ketua SPPI I, III, dan IV juga menduduki posisi wakil ketua di Serikat Pekerja tersebut.

Namun, ketika Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia Bersatu akan mendaftarkan diri di Instansi Tenaga Kerja Jakarta Utara, di waktu yang hampir bersamaan berdiri Serikat Pekerja Pelindo yang sebagian besar dimotori oleh pekerja dari latar belakang pandu. Mereka mendeklarasikan diri menjadi Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia.

Dengan demikian, kondisi ini menjadi tantangan, Manajemen perlu berkomunikasi dengan lebih proaktif dan intensif dengan kedua Serikat Pekerja agar hubungan industrial tetap harmonis.



Pelindo melakukan pendekatan lain yang tetap berbasis ketentuan normatif ketenagakerjaan, yaitu meskipun ada dua Serikat Pekerja, tetapi perundingan PKB tetap bisa dilakukan dengan Tim yang dibentuk SPPI Bersatu, melibatkan perwakilan SPPI.



Hubungan Industrial Pascamerger

Satu Perunding, Dua Serikat Pekerja

Pelindo berupaya mendorong agar kedua Serikat Pekerja kembali bersatu, tetapi hingga saat ini masing-masing tetap mempertahankan eksistensinya. Akhirnya Pelindo melakukan pendekatan lain yang tetap berbasis ketentuan normatif ketenagakerjaan, yaitu meskipun ada dua Serikat Pekerja, perundingan PKB tetap bisa dilakukan oleh Tim yang dibentuk SPPI Bersatu, melibatkan perwakilan SPPI.

Usulan ini mendapat respons yang begitu baik. Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia kemudian membuat surat yang menyatakan mereka menitipkan suaranya kepada Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia Bersatu pada saat perundingan. Dengan demikian, salah satu syarat untuk penyusunan PKB sudah tersedia, yaitu adanya satu tim perunding yang nantinya akan berkolaborasi dengan Tim Manajemen.

Menuju Satu PKB

Secara historis dengan adanya Empat Serikat Pekerja di Pelindo I-IV, secara otomatis terdapat empat PKB juga sebagai *legacy di Pelindo*.

Adanya Surat pernyataan dari Serikat Pekerja Pelabuhan Indonesia menjadi landasan bagi Pelindo untuk segera melaksanakan *kick off* perundingan Perjanjian Kerja Bersama. Hal tersebut dilaksanakan pada 9 September 2022 di Hotel Santika, Bandung.



Gambar 4. Kick Off Perundingan Perjanjian Kerja Bersama.

Di awal, Manajemen dan Serikat Pekerja mempersiapkan draf PKB masing-masing. Hal tersebut harus dilakukan sebelum *kick off* perundingan PKB. Kedua pihak harus sudah mempelajari PKB masing-masing sebelum sampai di meja perundingan.

Dengan adanya ketentuan perundang-undangan yang baru dibidang ketenagakerjaan, maka Manajemen dan Serikat Pekerja berusaha untuk menyelaraskan substansi pada PKB sehingga diharapkan PKB baru nanti akan lebih relevan dengan kondisi perundang-undangan yang berlaku saat ini.

Pertemuan Formal

Manajemen dan Serikat Pekerja melaksanakan 11 perundingan formal PKB, yang berlangsung selama 13 bulan sejak *kick off* perundingan pada 9 September 2022. Pada 10 November 2023 PKB berhasil ditandatangani oleh kedua belah pihak. PKB lalu didaftarkan ke Instansi Ketenagakerjaan pada 11 Desember 2023.

Lahirnya PKB baru bisa dikatakan sebagai suatu pencapaian yang patut diapresiasi karena dalam waktu yang cukup singkat, Pelindo dan Serikat Pekerja dapat menghasilkan PKB yang berlaku untuk semua pekerja.



Gambar 5. Perundingan PKB Tahap II di PIK Jakarta.

Berikut adalah daftar pertemuan formal antara Manajemen dan Serikat Pekerja untuk membahas PKB:

- *Kick off* Perundingan PKB yang berlangsung di Bandung pada 9 September 2022
- Perundingan Tahap I yang berlangsung di Tangerang pada 21-23 September 2023
- Perundingan Tahap II yang berlangsung di PIK Jakarta pada 5-7 Oktober 2022
- Perundingan Tahap III yang berlangsung di DI Yogyakarta pada 19-21 Oktober 2022
- Perundingan Tahap IV yang berlangsung di Bali pada 2-4 November 2022
- Perundingan Perpanjangan Tahap I yang berlangsung di Bogor pada 15-18 November 2022
- Perundingan Perpanjangan Tahap II yang berlangsung di Surabaya pada 30 November-2 Desember 2022
- Perundingan Perpanjangan Tahap III yang berlangsung di Jakarta pada 12-13 Desember 2022
- Perundingan Perpanjangan Tahap IV yang berlangsung di Semarang pada 15-17 Maret 2023
- Perundingan Perpanjangan Tahap V yang berlangsung di Jakarta pada 11-13 September 2023
- Perundingan Perpanjangan Tahap VI yang berlangsung di Bogor pada 18-2 September 2023.

Pertemuan Informal

Selain pertemuan formal, Pelindo juga melakukan pertemuan-pertemuan yang sifatnya informal pada saat pembahasan PKB. Dalam kesempatan ini kedua belah pihak bisa menggali dan berdiskusi mengenai aspirasi keduanya secara lebih mendalam.

Vibe pertemuan informal yang nyaman dan santai membuat sesuatu yang sulit diungkapkan lewat meja perundingan formal menjadi lebih mudah disampaikan. Diskusinya pun lebih mengalir. Oleh karena itu, ada beberapa kesepakatan yang dihasilkan melalui diskusi-diskusi informal ini yang kemudian secara resmi diangkat dan disepakati dalam perundingan-perundingan formal.



Gambar 6. Perundingan PKB Perpanjangan Tahap IV

Pentingnya Konsultasi dan Komunikasi

Manajemen selalu menempatkan Serikat Pekerja sebagai mitra yang setara. Di semua proses merger, Manajemen selalu melibatkan Serikat Pekerja. Manajemen berusaha membangun komunikasi yang terbuka dan transparan dengan Serikat Pekerja.

Di fase awal Manajemen melakukan pendekatan dengan memberikan pemahaman yang sejelas-jelasnya kepada Serikat Pekerja mengenai apa itu merger, apa yang berubah akibat merger, hingga apa yang akan dihadapi pascamerger. Pemahaman tersebut lalu “disebarluaskan” kembali kepada para pekerja sehingga pekerja memperoleh pemahaman yang benar mengenai merger.

Sebagai umpan balik, Serikat Pekerja menyampaikan juga masukan, keluhan, hingga kritikan pekerja kepada Manajemen. Kedua belah pihak melakukan fungsinya dengan baik sehingga tercipta komunikasi yang harmonis antara pekerja dengan Manajemen.

Pasal-Pasal Pada PKB

PKB tahun 2023-2025 memuat 77 pasal di dalamnya. Sebagian besar pasal tersebut sudah diturunkan menjadi peraturan direksi. Di antara pasal tersebut, beberapa di antaranya bersifat krusial. Biasanya pasal-pasal yang digolongkan sebagai pasal krusial adalah pasal-pasal yang berkaitan dengan remunerasi, benefit, dan *grading* jabatan.

Selain itu, pasal mengenai aturan jam kerja juga menjadi hal yang krusial karena wilayah kerja Pelindo berada di seluruh Indonesia, yang terbagi ke dalam tiga jam waktu yang berbeda, yaitu WIB, WIT, dan WITA.

Untuk menetapkan Perdir tersebut, Tim Percepatan Implementasi PKB mengadopsi aspirasi dari para pekerja yang akhirnya menghasilkan simplifikasi dan fleksibilitas jam kerja. Perdir ini kemudian menetapkan *flexi time*, yaitu pekerja bisa mendapatkan kompensasi dengan melakukan absen 30 menit lebih lambat daripada jam masuk. Namun demikian, pekerja tersebut harus “membayar” keterlambatan itu pada waktu pulang. Dengan demikian, jumlah waktu kerja tetap sesuai dengan aturan yang berlaku.



Gambar 7. Perundingan PKB Perpanjangan Tahap V

Berikut adalah daftar Peraturan Direksi yang sudah berhasil diturunkan dari pasal PKB.

No.	Peraturan Direksi
1	Alokasi harmonisasi 2023
2	Peraturan Direksi Tentang Pengelolaan Kinerja
3	Peraturan Direksi Tentang Pendidikan dan Pelatihan
4	Peraturan Direksi Tentang Penghasilan Direksi dan Dekom Anak Perusahaan
5	Peraturan Direksi Tentang Tentang Keluh Kesah Pekerja
6	Peraturan Direksi Tentang BAPORKES
7	Peraturan Direksi Tentang Pedoman Standardisasi Nomenklatur dan Kelas Jabatan di Lingkungan Pelindo
8	Peraturan Direksi Tentang Nama, Nilai, dan Kelas jabatan pada kantor Pusat, Regional, dan Cabang
9	Peraturan Direksi Tentang Sistem Pengupahan Pasca Penggabungan Perusahaan
10	Peraturan Direksi Tentang Pedoman Penilaian Jabatan dan Struktur Karier di Lingkungan Pelindo
11	Kebijakan Fasilitas Makan
12	Peraturan Direksi Tentang Hari dan Jam Kerja
13	Peraturan Direksi Tentang Cuti dan Izin Pekerja
14	Peraturan Direksi Tentang Bantuan untuk Pekerja yang Melaksanakan Mutasi
15	Peraturan Direksi Tentang Penyertaan dalam Sistem Jaminan Sosial Nasional
16	Peraturan Direksi Tentang Penetapan Kategorisasi dan Penyetaraan Proses Struktural di Lingkungan <i>Group</i> Pelindo
17	Peraturan Direksi Tentang Tata Kelola dan Organisasi
18	Peraturan Direksi Tentang Kamus Kompetensi
19	Kebijakan Fasilitas Makan

Proses Konversi Pasal PKB Menjadi Peraturan Direksi

Ada lima tahap yang perlu dilalui untuk mengkonversi PKB menjadi Peraturan Direksi, yaitu pengusulan draf Peraturan Direksi, pembahasan draf Peraturan Direksi, pembahasan draf Peraturan Direksi melalui LKS bipartit dengan Serikat Pekerja, persetujuan dari Direksi, dan sosialisasi Peraturan Direksi.



Gambar 8. Lima Tahapan Mengkonversi Pasal di PKB Menjadi Perdir

Tahapan Pertama: Pengusulan Draft Peraturan Direksi

Hal pertama yang dilakukan adalah PIC mengusulkan draf Peraturan Direksi ke Tim Percepatan Implementasi PKB. Jadi untuk Pasal PKB mengenai Manajemen Kinerja misalnya, PIC yang bertanggung jawab adalah Unit Kinerja Individu, yang berada di bawah Departemen Manajemen Talenta dan Kinerja SDM. Sementara itu, untuk PKB mengenai harmonisasi remunerasi, PIC yang bertanggung jawab adalah Unit Kebijakan Remunerasi yang berada di bawah Departemen Perencanaan SDM & Kebijakan Remunerasi.

Tahap Kedua: Pembahasan Draft Peraturan Direksi

Tim Percepatan Implementasi PKB, segera membahas usulan tersebut secara internal dan dipresentasikan ke Direksi untuk mendapat *feedback*. Ketika proses ini selesai, draf akan dibawa ke forum LKS bipartit untuk mendapat masukan dari Serikat Pekerja.

Tahap Tiga: Pembahasan Draf Peraturan Direksi Secara Bipartit dengan Serikat Pekerja

Tim Percepatan Implementasi PKB bersama dengan tim LKS bipartit dari Serikat Pekerja dan Manajemen melakukan pembahasan *draft* tersebut. Serikat Pekerja dapat menyampaikan saran, pertimbangan, dan pendapatnya kepada Tim LKS bipartit dari manajemen.

Di awal Tim Percepatan Implementasi PKB dan Serikat Pekerja terlebih dahulu melakukan penyamaan konsep mengenai topik terkait. Dari sana diskusi berkembang dengan masukan-masukan yang akan memperkaya Peraturan Direksi.

Tahap Empat: Persetujuan dari Direksi

Hasil dari forum LKS bipartit kemudian dipresentasikan kepada Direksi. Direksi mempertimbangkan masukan-masukan yang disampaikan dalam LKS bipartit, memberikan arahan dan keputusan yang diformalkan dalam bentuk Peraturan Direksi.

Tahap Lima: Sosialisasi Peraturan Direksi

Sosialisasi Peraturan Direksi dilakukan ke seluruh pekerja secara langsung atau melalui pengelola SDM yang ada di unit-unit kerja. Sosialisasi juga dilakukan secara online melalui *e-regulation*.

Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit

Seperti yang telah disebutkan di atas bahwa Manajemen selalu melibatkan Serikat Pekerja untuk melakukan pembahasan mengenai Peraturan Direksi terkait kesejahteraan pekerja. Jadi, apa pun yang menjadi kebijakan dari Manajemen terkait kesejahteraan pekerja selalu dikomunikasikan dengan Serikat Pekerja. Selalu ada diskusi sebelum menetapkan kebijakan, dan salah satunya melalui forum LKS bipartit yang dibentuk secara formal. Dalam hal ini, Serikat Pekerja berfungsi sebagai mediator antara pekerja dan manajemen. Serikat Pekerja membawa masukan, saran, hingga kritik kepada manajemen ketika membahas kebijakan-kebijakan yang akan diputuskan.

Pembentukan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

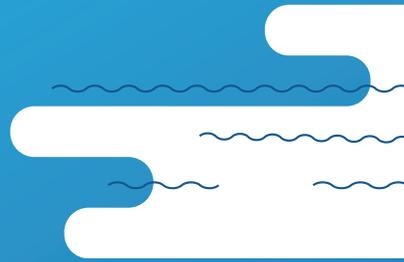
Lembaga bipartit juga dapat berfungsi dalam penyelesaian perselisihan hubungan industrial di internal Pelindo. Manajemen selalu berharap perselisihan bisa diselesaikan secara internal dengan baik, tanpa perlu campur tangan pihak lainnya.

Di sinilah tantangannya bagaimana agar sebisa mungkin merger ini bisa terlaksana dengan lancar. Manajemen harus bisa menjaga ketenangan semua pekerjanya sehingga dapat bekerja secara produktif. Sarana-sarana agar hubungan industrial telah disiapkan dengan baik sehingga terjalin suasana yang harmonis.

Hal tersebut tampaknya terealisasi dengan baik karena Pelindo telah mendapatkan penghargaan dari Presiden karena menjadi salah satu BUMN dengan pelaksanaan merger yang efektif dan ditunjukkan dengan kinerja yang meningkat, yang tercermin dalam kinerja perusahaan.



Membangun Budaya Baru



Apa Itu Budaya Perusahaan?

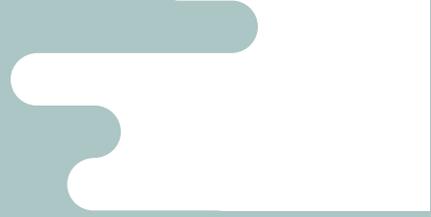
Nilai Inti AKHLAK

Tujuan Bisnis

Pekerja dan Interaksinya

Komponen Pembentukan Budaya Perusahaan

AKHLAK Culture Journey





Membangun Budaya Baru

Nilai inti dan budaya memiliki hubungan yang kuat. Jika nilai inti merupakan akar, budayalah yang terlihat di puncak pohon. Budaya merupakan seperangkat perilaku dan praktik yang berkembang dari nilai-nilai dan misi perusahaan. Ini mencerminkan cara para pemimpin dan pekerja bertindak bahkan ketika tidak ada seorang pun yang mengawasi. Ketika para pemimpin dan pekerja bertindak selaras dengan nilai-nilai inti, hal ini merupakan indikator budaya yang baik

Kasus hukum yang menjerat beberapa BUMN sudah tidak tabu lagi diperbincangkan oleh publik. Kasus-kasus tersebut menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap oknum-oknum pekerja BUMN.

Hal inilah yang menjadi latar belakang mengapa Menteri BUMN, Erick Thohir dan tim, mencanangkan Nilai Inti AKHLAK. Harapannya ketika pekerja BUMN memiliki dan mengimplementasikan 18 perilaku AKHLAK, tidak ada lagi BUMN dan pekerjanya yang terjerat kasus hukum. BUMN akan bersih dari praktik yang tidak etis, seperti korupsi.

Oleh karena itu, pada 1 Juli 2020, AKHLAK ditetapkan sebagai nilai inti dari semua BUMN, termasuk Pelindo I-IV. Nilai tersebut kemudian diperkenalkan untuk pertama kalinya kepada empat perusahaan ini melalui kegiatan webinar, serempak kepada seluruh pekerja pada 8 Juli 2020.

Sosialisasi ini dilakukan 1,5 tahun sebelum dilaksanakannya merger Pelindo. Artinya Pelindo sudah memiliki satu nilai inti yang sama sebelum merger. Dengan demikian, kesamaan ini lebih memudahkan proses merger di Pelindo. Karena menurut Vaara, Shearer dkk (2001) alasan paling besar gagalnya merger adalah sulitnya menyatukan budaya perusahaan. Hal yang sama diungkapkan oleh Vaara (2020) alasan permasalahan budaya sering dituding sebagai penyebab gagalnya merger.

Adapun nilai inti adalah salah satu faktor penting dalam membangun budaya. Dua faktor lainnya adalah tujuan perusahaan dan pekerja serta interaksinya.

Apa Itu Budaya Perusahaan?

Budaya perusahaan adalah karakteristik dalam suatu kelompok dan digunakan sebagai panduan dalam perilaku serta sebagai pembeda dari kelompok lainnya. Budaya biasanya sangat dipengaruhi oleh pimpinan. Namun demikian, setiap pekerja dapat berkontribusi terhadap budaya perusahaan. Ketika para pemimpin perusahaan secara efektif mempromosikan nilai-nilai organisasi dan pekerja juga berkomitmen, kerja sama ini dapat menciptakan budaya dengan mewujudkan nilai-nilai inti perusahaan.

Kegiatan perubahan budaya membutuhkan waktu yang lama. Perubahan mengharuskan perusahaan untuk mengevaluasi efektivitas para pimpinan serta komitmennya terhadap pekerja, dan keberhasilan tim. Selain itu, perusahaan juga perlu mengidentifikasi perilaku-perilaku dan sistem yang tidak berkontribusi positif terhadap budaya sehat. Pengembangan strategi dalam perubahan budaya memerlukan waktu, evaluasi mendalam, dan komitmen terhadap perubahan.



Gambar 1. Faktor-faktor Membentuk Budaya Organisasi.

Untuk membangun budaya dibutuhkan 3 faktor berikut: nilai inti, pekerja dan interaksinya, dan tujuan perusahaan.

Nilai Inti AKHLAK

Nilai inti adalah panduan yang mendasari keputusan, tindakan, dan perilaku para pimpinan dan juga pekerja suatu perusahaan. Nilai-nilai inti memengaruhi budaya perusahaan. Biasanya pengambil keputusan utama menerapkan nilai-nilai dalam semua aktivitas perusahaan. Komitmen mereka bukan hanya memengaruhi lingkungan kerja perusahaan, melainkan juga memengaruhi cara pelanggan, pesaing, dan mitra memandang perusahaan.

Bagi perusahaan baru, menetapkan nilai-nilai inti sejak dini dapat memperkuat citra perusahaan. Namun, perusahaan *existing* bisa saja mengubah nilai inti yang sudah ada ke nilai yang baru.

Hal itu yang terjadi pada Pelindo I-IV. Sebelum merger, masing-masing perusahaan sudah memiliki nilai inti yang berbeda, namun diseragamkan menjadi nilai-nilai AKHLAK yang tetap diimplementasikan pascamerger.

Berikut penjabaran dari nilai inti AKHLAK:



Gambar 2. Nilai Inti AKHLAK.

Amanah merupakan nilai utama yang pertama dalam AKHLAK yang menuntut setiap pekerja Pelindo untuk bertindak dengan kejujuran, kepercayaan, dan tanggung jawab dalam menjalankan tugas atau amanah yang telah dipercayakan.

Penerapannya mencakup penggunaan dana dan sumber daya perusahaan dengan itikad baik, sesuai dengan prinsip-prinsip etika bisnis yang berlaku, serta menjalankan tugas dengan penuh integritas terhadap para pemegang saham, pekerja, dan masyarakat secara umum. Termasuk di dalamnya adalah transparansi dalam pelaporan keuangan, kepatuhan terhadap regulasi dan standar yang berlaku, serta pencegahan terhadap praktik korupsi dan penyalahgunaan kekuasaan.

Kompeten merupakan nilai utama yang merujuk pada ketersediaan pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien. Dengan demikian, perusahaan harus memastikan ketersediaan pekerja yang terlatih dan terampil dari level manajemen hingga staf/pelaksana untuk memaksimalkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

Pelindo perlu mengidentifikasi kebutuhan terhadap pengembangan keterampilan dan pembelajaran yang berkelanjutan untuk memastikan bahwa pekerja tetap relevan dan mampu menghadapi tantangan bisnis yang dinamis. Penerapan kompeten juga melibatkan pengambilan keputusan yang tepat berdasarkan analisis yang cermat terhadap data dan informasi yang tersedia, serta kemampuan untuk mengadaptasi strategi dan taktik yang sesuai dengan perubahan pasar dan lingkungan.

Harmonis merupakan nilai utama ketiga yang merujuk pada terciptanya hubungan yang baik antara berbagai *stakeholder* di Pelindo. Penerapannya membutuhkan komitmen untuk menciptakan lingkungan kerja inklusif. Setiap pekerja dihargai dan didukung untuk memberikan kontribusi terbaik. Hal ini meliputi aspirasi karier, komunikasi yang terbuka dan jujur, serta kolaborasi untuk tujuan bersama. Suasana yang harmonis akan meningkatkan motivasi dan keterlibatan pekerja, meningkatkan produktivitas, dan membangun reputasi Pelindo di mata publik.

Loyal merupakan nilai utama keempat yang dianut oleh Pelindo. Nilai ini merupakan aspek esensial yang dapat memengaruhi keterlibatan pekerja dan hubungan dengan *stakeholder* eksternal. Arti dari loyalitas di sini bukan hanya mengenai kesetiaan pekerja, melainkan komitmen terhadap nilai, tujuan, dan keberadaan perusahaan. Nilai utama ini meliputi integritas dalam pelaksanaan tugas, kepatuhan terhadap kebijakan dan prosedur, serta pengabdian mewujudkan visi Pelindo. Loyalitas juga merupakan cerminan hubungan yang harmonis antara Pelindo dengan *stakeholder* lainnya dan dapat memberikan manfaat bagi semua *stakeholder*.

Adaptif merupakan kemampuan untuk beradaptasi dengan cepat dan efektif terhadap perubahan lingkungan. Ini merupakan nilai inti kelima Pelindo yang menjadi prasyarat bagi kesuksesan organisasi. Adaptabilitas mencakup kemampuan untuk mengantisipasi tren pasar, mengidentifikasi peluang baru, dan merespons perubahan teknologi dan regulasi dengan cepat. Nilai ini melibatkan kemampuan pekerja untuk belajar dari kegagalan, mengubah strategi bisnis dengan cepat, dan memanfaatkan teknologi dan sumber daya untuk menghasilkan solusi.

Kolaboratif merupakan nilai inti terakhir yang menjadi kunci untuk meningkatkan efektivitas operasional, inovasi, dan nilai tambah. Kolaborasi mencakup kerja sama antar-*stakeholder* untuk mencapai tujuan bersama dan memecahkan masalah yang kompleks.



Nilai inti adalah panduan yang mendasari keputusan, tindakan, dan perilaku para pimpinan dan juga pekerja suatu perusahaan. Nilai-nilai inti memengaruhi budaya perusahaan





Tujuan Bisnis

Tujuan bisnis juga merupakan salah satu faktor penting dalam membangun budaya. Apa yang perusahaan ingin capai dan bagaimana untuk mencapainya.

Tujuan bisnis tersebut terpampang jelas pada visi Pelindo, yaitu:

**Menjadi Pemimpin Ekosistem
Maritim Terintegrasi dan
Berkelas Dunia**



Untuk mencapai visi tersebut ditetapkan misi Pelindo sebagai berikut:

**Mewujudkan Jaringan Ekosistem
Maritim Nasional melalui Peningkatan
Konektivitas Jaringan dan Integrasi
Pelayanan guna Mendukung
Pertumbuhan Ekonomi Indonesia**



Pekerja dan Interaksinya

Pekerja dan interaksinya juga merupakan hal yang amat penting dalam faktor pembentuk budaya. Semua pekerja harus memahami dan mempercayai nilai-nilai inti yang telah ditetapkan. Pastikan ada program dan komunikasi sehingga pekerja dapat berkontribusi dalam pembentukan budaya. Perusahaan juga harus memastikan perilaku apa yang diharapkan dari para pekerja.

Dalam hal ini Pelindo sudah menetapkan 18 panduan perilaku yang harus dimiliki oleh semua pekerja yang merupakan turunan dari nilai inti AKHLAK:

- Panduan perilaku **Amanah**:
 - Memenuhi janji dan komitmen
 - Bertanggung jawab atas tugas, keputusan, dan tindakan yang dilakukan
 - Berpegang teguh kepada nilai moral dan etika.
- Panduan perilaku **Kompeten**:
 - Meningkatkan kompetensi diri untuk menjawab tantangan yang selalu berubah
 - Membantu pekerja lain belajar
 - Menyelesaikan tugas dengan kualitas terbaik.
- Panduan perilaku **Harmonis**:
 - Menghargai setiap pekerja apa pun latar belakangnya
 - Suka menolong pekerja lain
 - Membangun lingkungan kerja yang kondusif.
- Panduan perilaku **Loyal**:
 - Menjaga nama baik sesama pekerja, pimpinan, BUMN, dan Negara
 - Rela berkorban untuk mencapai tujuan yang lebih besar
 - Patuh kepada pimpinan sepanjang tidak bertentangan dengan hukum dan etika.

- Panduan perilaku **Adaptif**:
 - Cepat menyesuaikan diri untuk menjadi lebih baik
 - Terus-menerus melakukan perbaikan mengikuti perkembangan teknologi
 - Bertindak proaktif.
- Panduan perilaku **Kolaboratif**:
 - Memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi
 - Terbuka dalam bekerja sama untuk menghasilkan nilai tambah
 - Menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama.



Salah satu aspek terpenting dari budaya perusahaan yang sehat adalah kepemimpinan yang efektif. Pemimpin memiliki tugas untuk mempromosikan nilai-nilai organisasi kepada timnya secara *top-down*. Pemimpin harus mengawasi dan secara komitmen mengawal prosesnya.



Komponen Pembentukan Budaya Perusahaan

Untuk membentuk budaya, empat komponen berikut harus dipenuhi terlebih dahulu, yang terdiri dari sistem budaya, komunikasi budaya, kepemimpinan berdasarkan budaya, dan *change agent*.

Sistem Budaya

Sistem adalah hal yang penting dalam membangun budaya. Saat ini Pelindo memiliki 3 aturan yang mendorong implementasi AKHLAK dan pedoman perilaku di lingkungan kerja:

- Peraturan Direksi Tentang Pedoman Implementasi Nilai-Nilai Utama Sumber Daya Manusia PT Pelabuhan Indonesia (Persero) (*AKHLAK Culture Journey*)
- Surat Edaran Direktur SDM dan Umum tentang Kebijakan Berperilaku Saling Menghargai di Tempat Kerja (*Respectful Workplace Policy*)
- Peraturan Direksi Tentang Pedoman Saling Menghargai di Tempat Kerja (*Respectful Workplace Policy*).

Komunikasi Budaya

Tugas dari komunikasi budaya adalah memastikan semua pekerja paham dan percaya pada nilai inti AKHLAK. Komunikasikan juga betapa penting nilai tersebut bagi organisasi. Selain pemimpin, Pengelola Budaya juga memiliki peran yang penting dalam menyosialisasikan nilai-nilai utama AKHLAK.

Kepemimpinan Berdasarkan Budaya

Salah satu aspek terpenting dari budaya perusahaan yang sehat adalah kepemimpinan yang efektif. Pemimpin memiliki tugas untuk mempromosikan nilai-nilai organisasi kepada timnya secara *top-down*. Pemimpin harus mengawasi dan secara komitmen mengawal prosesnya.

Oleh karena itu, dalam AKHLAK *Culture Journey* Pelindo pentingnya kepemimpinan berada di tahap inisiasi dan tahap intervensi.

Adapun program yang dilakukan adalah Pelindo Forum, Pelindo *E-Talk*, Berlabuh Edisi Direktur.

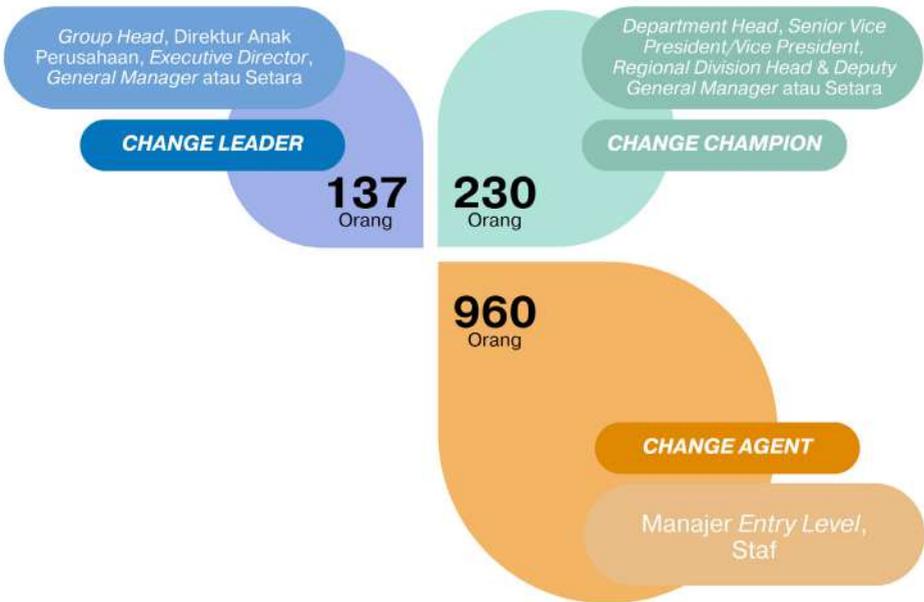
Change Agent

Menurut Robbins & Coulter dalam buku *Manajemen* karya John Suprihanto (Suprihanto, 2016:32), *change agent* adalah pekerja yang bertindak sebagai katalisator dan mengelola perubahan yang terjadi. Usaha yang dilakukan dalam pembangunan suatu organisasi ditandai dengan adanya sejumlah pekerja yang menggerakkan dan menyebarkan proses perubahan tersebut. Hal ini merupakan salah satu faktor penting dalam pembentukan budaya.

Change agent merupakan bagian dari *Change Catalyst Team* yang bertugas dan bertanggung jawab dalam implementasi budaya.

Change catalyst team terdiri dari *change leader*, *change champion*, dan *change agent* yang memiliki perannya masing-masing. *Change leader* merupakan pimpinan unit tertinggi, yaitu *Group Head*, Direktur Anak Perusahaan, *Executive Director Regional Head*, *General Manager*, atau yang setara. *Change Leader* melakukan evaluasi atas usulan program implementasi budaya perusahaan yang diajukan oleh *Change Agent* dan *Change Champion* serta memastikan terlaksananya implementasi program tersebut.

Change Champion terdiri dari *Departement Head*, *Senior Vice President/Vice President*, *Regional Division Head*, dan *Deputy General Manager*/setara yang bertugas memonitoring implementasi program budaya dan menjadi mentor *change agent*. Sementara itu, sebagai penggerak adalah staf dan *Junior Manager*. Tugas dari *change agent* adalah membuat usulan dan melakukan implementasi program budaya.



Gambar 3. Change Catalyst Team.

Pada tahap implementasi, dilakukan penambahan anggota *change agent*, yang terdiri dari pekerja dengan pencapaian istimewa dalam penilaian kinerja tahunan. Pekerja ini dipilih karena diharapkan dapat menjadi teladan, menunjukkan perilaku yang selaras dengan nilai-nilai perusahaan, serta berperan aktif dalam menyebarkan semangat perubahan di lingkungan kerja mereka. Sebagai *role model*, mereka bertugas memotivasi rekan-rekan kerja untuk mencapai performa optimal dan mendukung keberhasilan setiap inisiatif transformasi.

Selain itu, *Change Agent* juga diperluas untuk mencakup *Department Head* atau posisi setara, yang memiliki peran strategis dalam menjembatani tujuan perubahan dengan kebutuhan spesifik di masing-masing departemen. Dengan kombinasi antara pekerja berprestasi dan *Department Head*, tim ini memiliki struktur yang lebih kuat dan beragam untuk memastikan proses perubahan dapat diterima dan diimplementasikan secara efektif di semua level organisasi.

AKHLAK Culture Journey

Komponen pembentukan budaya perusahaan tersebut—sistem budaya, komunikasi budaya, kepemimpinan berdasarkan budaya, dan *change agent* tidak bisa dilaksanakan secara serempak, tetapi Pelindo membuat *journey*-nya sehingga sebagai tujuan akhirnya adalah terinternalisasi 18 perilaku pada para pekerja Pelindo. Ada 4 tahapan yang perlu dilalui dalam AKHLAK Culture Journey: tahap inisial, tahap intervensi, tahap penerimaan, dan tahapan perubahan perilaku.



Gambar 4. AKHLAK Culture Journey

Tahap Inisial

Sebelum masuk ke tahapan inisial, Pengelola Budaya memetakan dulu maturitas dari implementasi AKHLAK di Pelindo I-IV. Walaupun telah sama-sama menerapkannya, tingkat maturitasnya berbeda-beda. Berdasarkan pemetaan tersebut, dibuat program penyelarasan yang dimulai dari tahap inisial yang terdiri dari tiga tahapan: komunikasi para pimpinan; pembentukan *change agent*, dan sosialisasi AKHLAK.

Komunikasi Para Pimpinan

Kepemimpinan yang efektif merupakan salah satu aspek terpenting. Dalam AKHLAK *Culture Journey* Pelindo, krusialnya peran pemimpin berada di tahap inisiasi karena perubahan hanya akan terjadi jika sifatnya *bottom-up*. Pemimpin berperan sebagai *role model* perubahan serta mempromosikan nilai-nilai organisasi kepada tim. Salah satu program komunikasi para pemimpin di tahap inisial ini adalah Pelindo Forum.

Pelindo Forum merupakan pertemuan rutin per semester yang dihadiri oleh seluruh BOD & BOC *Holding* dan *Subholding*, *Executive Director Regional*, Direktur Utama Anak/ Cucu Perusahaan, dan *General Manager*. Pada forum ini, *top management* menyampaikan arahan strategis Perusahaan dan sarana diskusi untuk membahas permasalahan yang terkait dengan strategi di *Subholding* maupun Cabang Pelabuhan.



Gambar 5. Pelindo Forum 2024.

Pembentukan *Change Agent*

Pembentukan dan sosialisasi *change agent* juga dilaksanakan pada tahap inisial budaya, yaitu *Change Agent on Boarding 2023* (30 Oktober 2023-15 Maret 2024) di Bogor, Surabaya, Makassar, dan Medan. *Change Agent on Boarding* adalah pembekalan bagi seluruh *change agent* yang bertujuan membangun komunikasi dan sinergi antar-*change agent* dan penyusunan *action plan* program budaya di unit kerja masing-masing.

Sosialisasi AKHLAK

Sosialisasi nilai AKHLAK harus terus-menerus dilakukan sehingga memperdalam pengalaman dan *expertise* penerapan AKHLAK. Salah satu caranya melalui perayaan HUT AKHLAK yang dilakukan setiap tahunnya.

- HUT I: perayaan ulang tahun pertama ini mengambil tema “1 Tahun AKHLAK *Funtastic Collaborative Amazing Indonesia Modern Port*”
- HUT II: *Remix* lagu BUMN untuk Indonesia Bareng Erick Thohir
- HUT III & IV: Pelindo bersama BUMN Pelindo Muda menggelar *E-Talks* mengenai budaya sebagai acara puncak HUT AKHLAK 3 dan 4 Tahun.

Selain itu, kegiatan sosialisasi adalah penuansaan/artefak dan *Action Plan Workshop*.

Tahap Intervensi

Setelah tahap inisial selesai, tahap intervensi menyusul setelahnya. Ada tiga program pada tahap intervensi budaya ini: Komitmen Pimpinan, Sistem, dan Simbol/Atribut.

Komitmen Pimpinan

Pemimpin harus terus berkomitmen dalam pembentukan budaya karena memang corong komunikasi ada di tangan pemimpin. Komitmen ini ditunjukkan juga di tahap intervensi. Berikut ini adalah program-program yang menunjukkan bagaimana pemimpin Pelindo berkomitmen dalam membentuk budaya baru.

Berlabuh Edisi Direktur

Bincang Bersama Pelabuhan Indonesia atau yang akrab disebut Berlabuh memiliki edisi spesial dengan Direksi. Kegiatan ini merupakan *sharing session* dengan seluruh pekerja Pelindo baik dari *Holding*, *Regional*, maupun *Subholding* secara regular, minimal sebulan sekali. Sesi dengan Direksi telah beberapa kali diadakan. Salah satunya bersama Direktur Utama Pelindo dengan tema “*Safety Culture in Maritime Industry*”.



Gambar 6. Berlabuh Edisi Direktur.

Synergy Breakfast with CEO

Synergy Breakfast with CEO merupakan kegiatan pertemuan informal sambil makan bersama antara Direktur Utama dengan *Group Head* atau *Department Head* Kantor Pusat.

Kegiatan ini bertujuan untuk menjembatani komunikasi antara Direktur Utama dengan *Group Head* atau *Department Head*, juga untuk meningkatkan koordinasi, komunikasi, dan kolaborasi. Selain itu, acara ini juga membangun suasana harmonis serta meningkatkan motivasi serta semangat dalam bekerja.



Gambar 7. Synergy Breakfast with CEO.

Management Walkthrough

Kegiatan ini juga merupakan bagian dari komitmen pimpinan terhadap pembentukan budaya baru. Pada saat kunjungan kerja, setiap pimpinan puncak akan mengunjungi area kerja, terminal, cabang untuk melihat penerapan *Health, Safety, Security, and Environment (HSSE)*. Pada kesempatan ini, BOD dapat bertatap muka dan berdialog secara langsung dengan para pekerja Pelindo.

Break The Silo Level Group Head

Pascamerger silo tercipta dengan subur karena sesama pekerja tidak saling mengenal. Hal ini terjadi di hampir semua level, baik dari *Group Head, Department Head, Manajer, hingga staf*. Di awal kondisi ini terjadi di Kantor Pusat. Oleh karena itu, implementasi program yang bernama *Break the Silo* awalnya dilakukan di Kantor Pusat. Ke depannya dengan semakin banyaknya mobilitas pekerja, bisa jadi kegiatan ini akan dilaksanakan baik di Regional, Cabang, *Subholding, dll*.

Untuk di level *Group Head*, Kegiatan *Break the Silo* ini diberi nama *Ngariung Bareng*. Dalam kegiatan informal ini diharapkan *Group Head* beserta tim di bawahnya dapat saling mengenal dan berkomunikasi dan saling mengenal dengan baik sehingga nanti ketika kembali ke ruang kerja sudah tidak ada kata “sungkan” dan terjalin hubungan yang harmonis.

Pelindo *E-Talk*

Pelindo *E-Talk* (*Empower-Talk*) merupakan sarana komunikasi pimpinan untuk menyampaikan nilai, budaya, dan tujuan perusahaan, tetapi lebih dikhususkan untuk generasi muda Pelindo. Kegiatan ini dilaksanakan sekali dalam tiga bulan. Pelaksanaannya dilakukan secara *hybrid* di Kantor Regional/*Subholding* dan disiarkan secara *online*. *E-Talks* merupakan salah satu sarana bagi Direksi untuk mengonfirmasi kesesuaian arahan ataupun informasi yang telah disampaikan sebelumnya dalam Pelindo Forum yang dihadiri oleh Manajemen.



Gambar 8. Pelindo *E-talk*

Pelindo telah merancang program-program khusus yang menggarisbawahi pentingnya peran kepemimpinan dalam menciptakan dan memperkuat budaya organisasi. Seluruh program menekankan nilai kolaboratif dan adaptif dalam menghadapi perubahan, serta inisiatif komunikasi terbuka yang bertujuan untuk mengintegrasikan nilai harmonis dalam interaksi antarbagian. Selain itu, para pemimpin diharapkan dapat menjadi *role model* dalam menunjukkan nilai amanah, menjalankan tugas dengan penuh integritas, dan menjaga komitmen terhadap kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan perusahaan.

Dengan demikian, pemimpin Pelindo tidak hanya mengarahkan dan mengawasi, tetapi juga turut membangun budaya baru yang mendukung pertumbuhan perusahaan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif serta selaras dengan nilai-nilai AKHLAK.

Sistem

Di tahap intervensi ini Pengelola Budaya juga mempersiapkan dua sistem yang akan semakin mendorong internalisasi budaya dalam diri pekerja. Dua sistem tersebut adalah sistem manajemen kinerja dan *knowledge management*.

Sistem Manajemen Kinerja

Dalam mengukur kinerja pekerja, Pelindo menetapkan dua alat ukur. Salah satunya adalah penilaian kinerja berbasis-perilaku nilai inti AKHLAK. Adapun hasil dari kinerja individu ini akan memengaruhi kenaikan gaji, bonus, dan juga kesempatan mengembangkan diri melalui pendidikan formal yang dibiayai oleh perusahaan (beasiswa).

Knowledge Management

Budaya *sharing* pengetahuan didorong dalam *knowledge management* pada aplikasi Portaverse. Budaya ini menjaga agar *knowledge* tidak hilang akibat mobilitas pekerja yang sangat masif yang terjadi pascamerger.

Simbol/Atribut

Pembentukan budaya membutuhkan simbol dan juga atribut. Simbol adalah komunikasi verbal dan nonverbal di dalam organisasi yang berguna untuk mengomunikasikan nilai-nilai organisasi. Simbol tersebut diimplementasikan ke dalam empat program yang dirancang bagi pekerja di semua level sehingga tercipta komunikasi yang efektif dan harmonis.

Break The Silo

Pengelola Budaya melaksanakan tiga jenis kegiatan *Break the Silo*. Setiap kegiatan menyasar level pekerja tertentu.

Untuk *Break the Silo* di level *Department Head*, kegiatannya disebut dengan *Coffee Connect*. Kegiatan ini dilakukan karena banyak *Department Head* dari berbagai Regional ditempatkan di *Head Office* sehingga banyak di antara mereka tidak saling mengenal. Oleh karena itu, *Coffee Connect* diinisiasi sehingga para *Department Head* bisa saling mengenal. Kegiatan yang dilaksanakan sangat bervariasi, dari *ngopi bareng*, bermain *games*, hingga memecahkan masalah secara tim. Dari kegiatan ini diharapkan para *Department Head* bisa saling mengenal sehingga akan lebih mudah untuk bekerja sama dan berkolaborasi.

Swap My Role

Swap My Role adalah implementasi kegiatan *Break The Silo* di level manajer dan staf. Di sini dua pekerja dari departemen berbeda bertukar peran selama 2 minggu. Contohnya staf dari Departemen Manajemen Talenta dan Kinerja SDM bertukar peran dengan staf dari Departemen Perencanaan Investasi.

Dengan pertukaran tersebut, kedua staf tersebut masing-masing mengetahui pekerjaan di luar departemennya. Tujuan dari pelaksanaan kegiatan ini adalah menumbuhkan empati sehingga akan lebih mudah untuk berkolaborasi dalam pekerjaan.



Gambar 9. *Coffee Connect Day*

Berlabuh

Bincang Bersama Pelabuan Indonesia atau yang sering disebut dengan Berlabuh. Berlabuh di sini adalah kegiatan Berlabuh di luar edisi Direksi yang pernah disebutkan sebelumnya.

Berlabuh telah dilakukan secara rutin. Setiap edisi hadir dengan tema yang berbeda yang dikaitkan dengan *core values* AKHLAK serta *issue* ataupun situasi terkini.

Tema yang pernah diangkat dalam Berlabuh antara lain adalah “Pinjaman *Online*: Menggali Fakta, Menghindari Risiko”, dilaksanakan saat pinjaman *online* menjadi *issue* di Indonesia. Untuk memperingati hari Ibu, Berlabuh pernah mengudara dengan tema “Menjadi Ibu Bijak dalam Membangun Relasi yang Sehat dengan Uang”. Dan sebagai peringatan hari guru, Berlabuh mengambil tema mengenai “*Worker or Lecturer: How To Balance*”.



Gambar 10. Salah Satu Kegiatan Berlabuh pada Tahun 2024.

No	Bulan	Tema	Judul
1	Februari	<i>Innovation Culture</i>	<i>Unlocking Potential Through Innovation</i>
2	Maret	<i>Safety Culture</i>	<i>How To Develop A Safety Culture</i>
3	April	Hari Kartini	Dunia Pelabuhan Tanpa Perempuan?
4	Mei	<i>Success Story</i>	<i>To Be Outstanding Significant Employee</i>
5	Juni	<i>Financial Management Plan</i>	<i>Frugal Lifestyle "Smart Saving, Happy Living"</i>
6	Juni	Hari Lingkungan Hidup Sedunia	<i>Eco-Lifestyle: Membangun Gaya Hidup Ramah Lingkungan</i>
7	Juli	Pinjol Ilegal	Pinjaman <i>Online</i> : Menggali Fakta, Menghindari Risiko
8	Agustus	<i>Innovation Culture</i>	<i>How To Develop Innovation Product</i>
9	September	ALPI	<i>Unlocking Your Potential, Expanding Your Network</i>
10	Oktober	Pekerja Operasional	<i>A Man Behind The Port 24/7 Operation</i>
11	Oktober	<i>Safety Culture</i>	<i>Safety Culture In Maritime Industry</i>
12	November	Hari Guru	<i>Worker or Lecture: How to Balance</i>
13	November	<i>Safety Culture</i>	<i>Breaking Stress, Building Resilience</i>
14	Desember	ALPI	<i>ALPI's Global Immersion: Inspirasi Membangun Learning Agility dari Negeri Gajah Putih</i>
15	Desember	Hari Ibu	Menjadi IBU BIJAK dalam Membangun Relasi yang SEHAT dengan UANG

Tabel 1. Pelaksanaan Kegiatan Berlabuh pada Tahun 2023.



Gambar 12. Salah satu kegiatan Mutiara Pelindo.

Tahap Penerimaan

Tahap penerimaan adalah tahapan berikutnya dari AKHLAK *Culture Journey*, yaitu dengan menghasilkan perilaku-perilaku yang diharapkan di setiap wilayah kerja Pelindo (*Pelindo Integrated Culture*), dari *meeting effectiveness, innovation, safety Risk, sharing, learning, performance*, tertib arsip, 5R (Ringkas, Rapi, Resik, Rawat, Rajin), 5S (Senyum, Salam, Sapa, Sopan, Santun), 3R (*Reduce, Reuse, Recycle*), dan *effective meeting*.

Meeting Effectiveness

Program *meeting effectiveness* berangkat dari suatu permasalahan, yaitu mengapa durasi rapat yang menuntut pengambilan keputusan selalu membutuhkan waktu yang lama. Salah satu penyebabnya adalah karena keterlibatan peserta rapat yang kurang maksimal. Sering kali seseorang diutus ke dalam rapat untuk mewakili atasannya, tetapi tidak diberi cukup informasi mengenai rapat tersebut. Atasan tidak memberikan pesan khusus, misalnya apa yang mesti dia katakan atau sampai sejauh mana batasannya mengambil keputusan.

Bisa jadi yang datang adalah pekerja yang diundang, tanpa perwakilan, tetapi dia tidak memperoleh informasi mengenai hal-hal yang perlu dipersiapkan untuk rapat tersebut, misalnya presentasi ataupun data tertentu.

Hal-hal tersebut menyebabkan kegiatan rapat menjadi tidak efektif. Oleh karena itu, Tim Pengelola Budaya melakukan penyusunan pedoman *effective meeting*, dari persiapan hingga pelaksanaan sehingga hal-hal tersebut tidak akan terjadi lagi. Di tahap pelaksanaan, pihak penyelenggara rapat membuat *brief* mengenai rapat, apa yang akan dibahas, apa yang diharapkan penyelenggara rapat dari pihak-pihak yang diundang. Jadi, semua informasi tersebut tertulis lengkap dalam undangan rapat.



Gambar 13. Proses Meeting Effectiveness.

Pedoman rapat tersebut juga mengatur peran setiap pekerja yang hadir dalam rapat, dari pimpinan, peserta, notulen, hingga *observer* rapat yang akan membuat penilaian seberapa efektifnya rapat tersebut.

Aturan-aturan tersebut kemudian disosialisasikan kepada para *change agent*. Harapannya *change agent* dapat menjadi penggerak di unit kerja masing-masing dan mengimplementasikan *Meeting Effectiveness* ini.

Inovasi

Dalam tahap ini, Pelindo juga mendorong para pekerja untuk menghasilkan ide-ide untuk melakukan berbagai inovasi. Inovasi ini bisa berupa penciptaan produk baru atau menyempurnakan proses bisnis yang sudah ada saat ini sehingga dapat meningkatkan efektivitas dan produktivitas organisasi.

Budaya Belajar

Strategi yang diterapkan oleh Pelindo untuk menumbuhkan budaya belajar dimulai dengan langkah awal tanpa membatasi jenis pembelajaran yang dapat diambil oleh para pekerja selama *individual learning wallet* masih tersedia. Dengan memberikan kebebasan kepada para pekerja untuk memilih jenis pembelajaran yang mereka minati serta tanpa dibatasi oleh persetujuan atasan, Perusahaan telah mendorong para pekerjanya untuk terus proaktif dalam pengembangan diri. Hal ini juga memberikan rasa tanggung jawab dan kepemilikan pekerja atas program pembelajaran mereka, yaitu dengan fasilitas saldo *individual Learning Wallet*.

Tertib Arsip

Tertib Arsip merupakan salah satu budaya yang sedang dibangun agar semua pekerja menyadari betapa pentingnya mengelola arsip. Untuk mendorong budaya itu, seluruh pekerja diwajibkan untuk mengikuti lomba arsip pada Festival PAPIER. Pelindo menyediakan hadiah kepada para pemenang dalam festival ini.

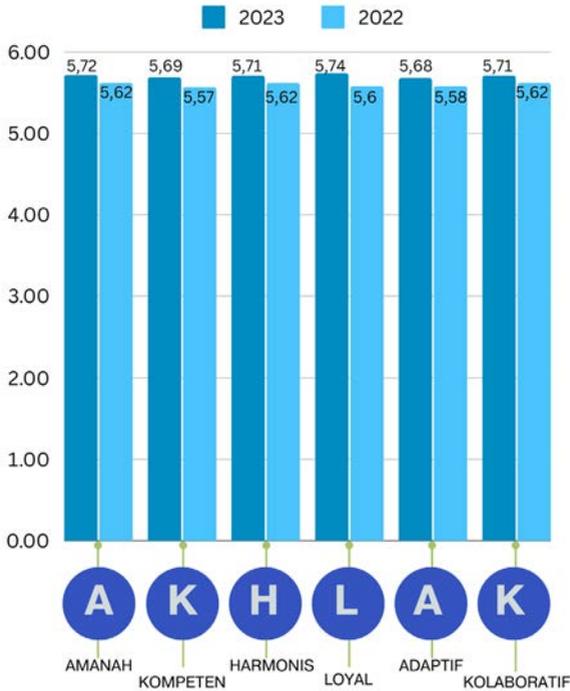


Gambar 14. . Mendorong Budaya Tertib Arsip

Tahapan Perubahan Perilaku

Perubahan perilaku adalah tahapan yang paling akhir dari AKHLAK *Culture Journey* ini. Ada dua mekanisme yang digunakan untuk mengukur perubahan perilaku tersebut. Pertama adalah *monitoring* sekaligus evaluasi pada penilaian kinerja berbasis perilaku. Pengukurannya melalui metode 360 derajat; di mana seorang pekerja mendapat penilaian dari atasannya langsung, rekan kerja, dan anggota tim di bawahnya. Nilai maksimal dari penilaian kinerja berbasis perilaku ini adalah 20%. Setiap penilai akan diberikan *form* berisi enam nilai inti AKHLAK yang masing-masing memiliki tiga indikator perilaku.

Selain penilaian kinerja, Pengelola Budaya juga melakukan pengukuran perubahan perilaku dengan metode survei. Pascamerger Pelindo sudah melaksanakan survei tersebut sebanyak dua kali.

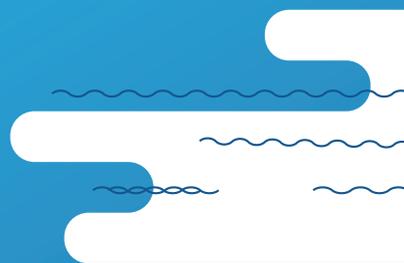


Gambar 15. Perbandingan Pengukuran Nilai Inti Akhlak antara Tahun 2022 dan 2023

Berdasarkan hasil survei, semua nilai inti, dari Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, dan Kolaboratif di tahun 2023 mengalami peningkatan dibandingkan tahun 2022. Di antara semua nilai utama, Loyalitas memperoleh nilai yang paling tinggi, sedangkan adaptif adalah nilai utama yang paling rendah perolehannya.

Seperti yang telah disebutkan di atas, membentuk budaya baru membutuhkan waktu yang panjang. Oleh karena itu, dibutuhkan konsistensi dan komitmen dari semua pihak. Selain itu, dibutuhkan ide-ide yang kreatif sehingga tidak terjadi kebosanan sampai tiba di tujuan akhir, yaitu menciptakan budaya baru berbasis Nilai Inti AKHLAK.

Inovasi sebagai Penggerak Utama Daya Saing



Apa itu Inovasi Organisasi?

Inovasi di Pelindo

Shared Service Center

Portaverse, *Platform* Pengembangan SDM Terintegrasi

MyPelindo: Aplikasi Terpadu untuk Interaksi Pekerja





Inovasi sebagai Penggerak Utama Daya Saing

Di dunia bisnis yang kompetitif, inovasi menjadi hal penting bagi suatu organisasi agar bisa menjadi *leader* di bidangnya. Studi tahunan kelima MIT SMR dan Deloitte mengenai bisnis digital mengatakan bahwa lebih dari 80% perusahaan yang mapan mengatakan inovasi adalah salah satu kekuatan inti organisasi untuk tetap tumbuh, dan 65% perusahaan yang sedang berkembang dengan pesat mengatakan bahwa organisasinya berkolaborasi dengan pelanggan dalam penciptaan inovasi. Hal ini membuktikan betapa pentingnya organisasi untuk tetap terus melakukan inovasi demi keberlanjutan bisnis menuju yang lebih baik.

Inovasi menciptakan nilai bagi *stakeholder* dalam berbagai cara, termasuk membuat produk atau layanan lebih murah, lebih cepat atau lebih nyaman, fungsional, dapat diandalkan atau tahan lama, atau dirancang dengan lebih baik. Terus berinovasi memungkinkan organisasi unggul dari pesaing dan menjadikan organisasi paling menonjol di bidangnya. Oleh karena itu, penting bagi organisasi untuk berinovasi.

Apa itu Inovasi Organisasi?

Inovasi berasal dari bahasa latin, *innovation* yang berarti pembaruan dan perubahan. Kata kerjanya *innovo* yang artinya memperbarui dan mengubah. Inovasi ialah suatu perubahan yang baru ke arah perbaikan yang lain atau berbeda dari yang ada sebelumnya, yang dilakukan dengan sengaja dan terencana (tidak secara kebetulan saja) (KBBI, 1990). Perubahan yang dilakukan adalah untuk mencari cara baru yang lebih efektif untuk mencapai tujuan. Perubahan itu harus terencana dengan sistematis dan terarah.

Mathis dan Jackson mengatakan bahwa organisasi adalah “suatu kesatuan sosial dari sekelompok manusia yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, sebagai suatu kesatuan yang memiliki tujuan tertentu dan mempunyai batas-batas yang jelas, sehingga bisa dipisahkan. Organisasi itu terdiri dari sekelompok orang yang memiliki tujuan untuk mencapai visi dan misi yang sama”.

Jadi, dari dua pengertian itu, dapat disimpulkan bahwa inovasi organisasi adalah usaha yang dikelola dari suatu organisasi untuk mengembangkan produk atau jasa baru, atau kegunaan baru dari produk dan jasa yang ada. Inovasi dalam organisasi dilakukan meliputi tujuan, peran, struktur otoritas, aturan, dan pola informal (Wijaya et al., 2018). Inovasi organisasi dilakukan secara terarah dan terencana, serta memiliki target-target tertentu yang ingin dicapai.

Berikut adalah jenis-jenis inovasi.

- **Inovasi produk atau layanan.** Ini adalah jenis inovasi yang paling umum dikenal. Inovasi dapat dilakukan dengan mengembangkan produk atau layanan untuk memenuhi kebutuhan pasar, atau meningkatkan kualitas dari produk atau layanan sebelumnya.
- **Inovasi proses.** Inovasi ini melibatkan perubahan cara pelaku usaha dalam menjalankan operasional bisnis mereka. Hal ini dapat mencakup penggunaan teknologi informasi dan komunikasi yang lebih baik, optimalisasi rantai pasok, penggunaan otomatisasi, atau perubahan dalam metode produksi.

- **Inovasi pemasaran.** Inovasi ini berfokus pada strategi dan metode pemasaran yang baru dan kreatif.
- **Inovasi manajemen.** Inovasi pada organisasi yang melibatkan perubahan dalam struktur organisasi, sistem manajemen, dan budaya kerja.
- **Inovasi kolaborasi.** Inovasi yang melibatkan kerja sama antara pelaku usaha dengan mitra strategis, seperti lembaga pendidikan, institusi penelitian, atau perusahaan lain. Melalui kolaborasi ini, pelaku usaha dapat memperoleh akses ke pengetahuan, sumber daya, dan kesempatan baru.



Gambar 1. Proses Inovasi

Menurut Everett M. Rogers dalam bukunya *Diffusion of innovations* (1995), proses adopsi inovasi di organisasi dapat dibagi menjadi beberapa tahapan yang lebih rinci, yaitu tahap inisiasi, tahap implementasi, dan tahap rutinitas. Berikut adalah penjabaran masing-masing tahap tersebut:

Tahap Inisiasi (*Initiation Stage*)

Tahap inisiasi adalah proses awal yang mencakup kegiatan-kegiatan sebelum inovasi diimplementasikan dalam organisasi. Tahap ini terdiri dari dua sub-tahap:

- **Agenda-setting (penetapan agenda).** Pada sub-tahap ini, organisasi menyadari adanya kebutuhan atau masalah yang memerlukan solusi. Organisasi mulai menyusun agenda berdasarkan prioritas kebutuhan tersebut. Dalam konteks inovasi, organisasi akan mulai mencari informasi mengenai solusi potensial, termasuk inovasi yang mungkin bisa diterapkan untuk menyelesaikan masalah atau meningkatkan kinerja organisasi.
- **Matching (pencocokan).** Setelah masalah diidentifikasi, organisasi mulai mencari dan mengevaluasi inovasi-inovasi yang mungkin cocok untuk diterapkan. Proses ini mencakup pencocokan antara kebutuhan organisasi dan fitur-fitur dari inovasi. Organisasi menganalisis apakah inovasi tersebut relevan dan sesuai dengan masalah atau kebutuhan yang ada. Jika inovasi dinilai cocok, keputusan untuk mengadopsi inovasi tersebut akan diambil.

Tahap inisiasi sangat penting karena menentukan kesiapan organisasi untuk menerima inovasi dan menyesuaikan inovasi dengan kebutuhan internal.

Tahap Implementasi (*Implementation Stage*)

Setelah tahap inisiasi, organisasi masuk ke tahap implementasi, di mana inovasi mulai diterapkan ke dalam praktik operasional. Tahap ini dibagi menjadi tiga sub-tahap utama:

- **Redefining/restructuring (redefinisi/restrukturisasi).** Pada sub-tahap ini, inovasi diadaptasi lebih lanjut untuk disesuaikan dengan kondisi spesifik organisasi. Proses redefinisi ini mencakup modifikasi inovasi atau perubahan dalam struktur organisasi agar inovasi dapat diterapkan secara efektif. Inovasi dan organisasi sama-sama beradaptasi satu sama lain.

- **Clarifying (klarifikasi).** Dalam sub-tahap ini, anggota organisasi mulai memahami bagaimana inovasi akan memengaruhi proses operasional dan pekerjaan mereka. Inovasi menjadi semakin jelas bagi semua pihak yang terlibat, dan cara kerja baru yang terkait dengan inovasi tersebut mulai dikenal dan diterima oleh anggota organisasi.

Tahap Rutinitas (*Routinization Stage*)

Tahap rutinitas adalah tahap ketika inovasi telah sepenuhnya terintegrasi ke dalam kegiatan sehari-hari organisasi. Pada tahap ini, inovasi telah menjadi bagian dari prosedur standar, dan tidak lagi dipandang sebagai sesuatu yang baru atau asing. Rutinitas berarti inovasi tersebut telah diterima secara penuh oleh anggota organisasi, dan organisasi tidak lagi memerlukan upaya tambahan untuk mempertahankan inovasi karena telah menjadi bagian dari budaya kerja.

Pada tahap ini, beberapa hal utama yang terjadi adalah:

- Inovasi sudah menjadi rutinitas yang tidak dipertanyakan
- Organisasi mungkin menghentikan program khusus yang mendukung inovasi karena inovasi sudah menjadi bagian organik dari sistem
- Pengawasan atau pelatihan khusus yang diperlukan untuk mendukung inovasi mungkin juga berkurang.

Tahap rutinitas adalah tanda bahwa inovasi telah berhasil diadopsi dan dipraktikkan dalam organisasi secara stabil dan berkelanjutan.

Dengan mengikuti tahapan ini, organisasi dapat memastikan bahwa inovasi tidak hanya diadopsi, tetapi juga sepenuhnya terintegrasi ke dalam struktur dan budaya organisasi sehingga memberikan dampak jangka panjang yang signifikan.

Inovasi di Pelindo

Program Penciptaan Inovasi Terstruktur

Pelindo terus mendorong inovasi untuk mencapai tujuan sebagai pemimpin ekosistem maritim terintegrasi dan berkelas dunia. Pelindo percaya bahwa inovasi tidak terjadi secara kebetulan, tetapi harus dikelola secara terarah dan terencana, serta memiliki target tertentu yang ingin dicapai.

Inovasi merupakan salah satu nilai inti AKHLAK, terutama pada nilai Adaptif. Adaptif berarti setiap pekerja harus terus berinovasi dan antusias dalam menghadapi perubahan. Untuk mendukung tersebut, Pelindo membuat kegiatan inovasi terstruktur yang dinamakan “Pelindo IDEA” yang diterapkan mulai dari *Head Office*, *Regional*, *Subholding*, dan Anak Perusahaan nonklaster.

- **Pelindo *Innovation Development Award* (PELINDO IDEA)** merupakan program kompetisi inovasi Pelindo berkelanjutan yang dilakukan sebagai wadah bagi insan Pelindo *Group* untuk menyampaikan proposal ide-ide inovasi (*Ideation*) dalam rangka mendorong budaya inovatif dalam pemecahan masalah di industri kepelabuhanan dan logistik.
- ***Head Office, Regional, Subholding, dan anak perusahaan nonklaster*** melaksanakan program kompetisi inovasi mandiri untuk pengumpulan ide inovasi dalam bentuk program kompetisi atau bentuk seleksi lain, yang bertujuan untuk memvalidasi ide inovasi di entitas masing-masing. Pendaftaran Program mandiri oleh para inovator dilakukan melalui Portaverse pada dashboard IMS Kompetisi Inovasi.
- **Incube** adalah ide-ide dari Pelindo IDEA program *in-house* Pelindo di unit bisnis Departemen Riset dan Inovasi yang dibangun untuk membantu hasil riset dan inovasi yang sudah berupa prototipe agar tumbuh, berkembang, dan dapat diimplementasikan sesuai yang direncanakan.

Riset dan inovasi Pelindo berfokus pada peningkatan keunggulan operasional (*improvement*), diikuti oleh ide untuk pengembangan bisnis pendamping (*adjacent*) dan ide-ide yang menghasilkan produk baru (transformasional). Berikut ini klasifikasi inovasi dan definisinya:

- Peningkatan keunggulan operasional (*improvement*) yaitu mengoptimalkan atau membuat perubahan baru pada produk dan proses bisnis yang sudah ada untuk melayani pelanggan/pasar yang sudah ada.
- Pengembangan bisnis pendamping (*adjacent*) yaitu memanfaatkan sesuatu yang dilakukan perusahaan dengan baik ke dalam ruang/pasar baru.
- Pengembangan produk baru (transformasional) yaitu membuat produk atau proses bisnis baru untuk melayani pasar baru dan kebutuhan pelanggan baru.

Selain terus menciptakan inovasi baru, Pelindo telah mengimplementasikan beberapa ide inovasi di bidang SDM, tiga diantaranya adalah sebagai berikut:

- Pendirian unit baru *Shared Service Center*
- Pembuatan Portaverse, yaitu suatu platform pengembangan SDM yang terintegrasi
- Pembuatan aplikasi MyPelindo sebagai fasilitas kerja.

Tiga inovasi ini menunjang keunggulan bisnis, baik dari segi layanan maupun proses.

Shared Service Center

Shared Services Center merupakan sebuah model bisnis yang menempatkan proses-proses pendukung bisnis utama ke dalam sebuah unit untuk memenuhi kebutuhan unit-unit lain yang ada dalam perusahaan. Proses bisnis yang memungkinkan untuk dialihkan pada *Shared Service Center* adalah proses administratif atau transaksi yang berulang, misalnya proses *payroll*, pendataan SDM, pendataan aset, dan pengadaan rutin.

Model bisnis itu kemudian juga diadopsi oleh Pelindo dengan menggunakan nama yang sama, yaitu *Shared Service Center*. Tugasnya ada dua yaitu melaksanakan pengadaan untuk kategori tertentu di seluruh Pelindo dan memberikan layanan SDM.

Proses Inovasi

Pembentukan *Shared Service Center* (SSC) membutuhkan proses yang sangat menantang, mulai dari proses inisiasi, implementasi layanan sampai dengan tersistem hingga saat ini. Berikut adalah proses pengembangan *Shared Service Center*:

- Proses awal pembentukan *Shared Service Center* dimulai dengan kajian. Hasil kajian diselesaikan pada 14 November 2022, yang merekomendasikan pembentukan *Shared Service Center* dengan fokus objektif peningkatan efisiensi melalui standardisasi, simplifikasi dan otomasi proses, peningkatan *customer experience* dan memberikan nilai tambah serta adopsi teknologi yang terintegrasi dan terdigitalisasi.
- Pada 14-18 November 2022, Pelindo menyusun Struktur Organisasi (STO) untuk merumuskan tugas pokok dan fungsi dari *Shared Service Center* serta menerbitkan surat perintah untuk Tim *Shared Service Center*.
- Pada 21 November 2022, Pelindo melakukan *soft launching Shared Service Center* untuk kantor pusat, regional, dan *subholding*.

- Untuk mendukung kerja dari *Shared Service Center*, selanjutnya dilakukan penyesuaian kembali proses bisnis agar lebih efisien, perbaikan dan pengembangan sistem dan organisasi berdasarkan hasil analisis, serta penyesuaian kebijakan dan harmonisasi peraturan untuk perbaikan.
- Implementasi *Shared Service Center* mulai diperluas ke luar *holding*, *subholding*, dan regional. Beberapa anak perusahaan di bawah *subholding* resmi berkolaborasi dengan *Shared Service Center* dalam bidang pengadaan dan juga layanan SDM. Sepanjang proses implementasi, *Shared Service Center* terus melakukan monitor dan evaluasi.
- Tujuan akhirnya diharapkan semua unit di Pelindo berkomitmen berkolaborasi dengan *Shared Service Center* dalam proses pengadaan kebutuhan produk dan jasanya.

Layanan *Shared Service Center*

Shared Service Center pada Direktorat SDM dan Umum bertugas memberikan dua jenis layanan ini: layanan pengadaan dan pelayanan SDM.

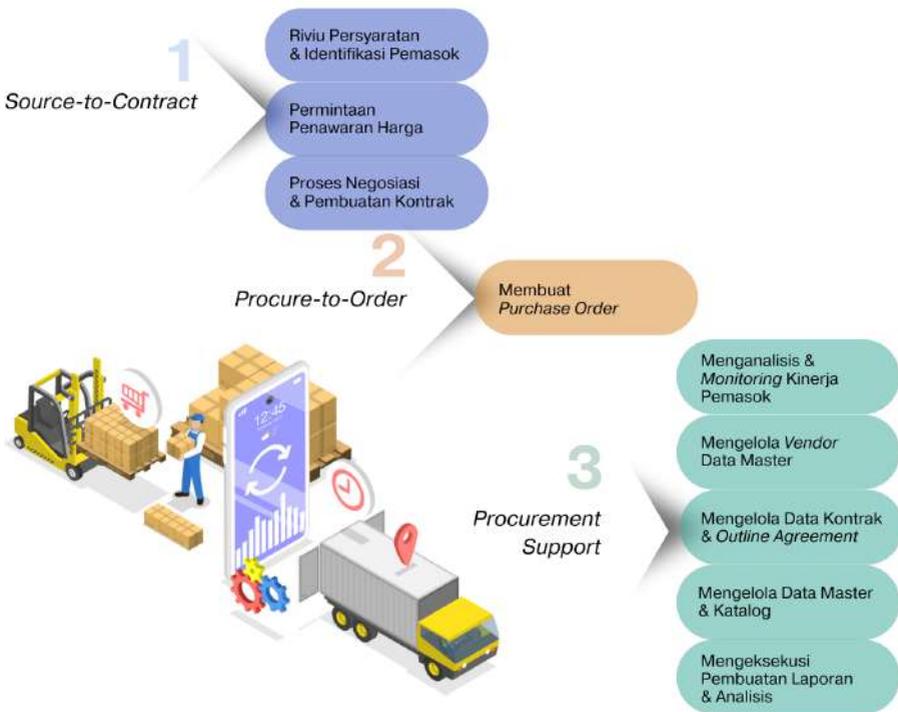
Layanan *Shared Service Center* Pengadaan

Shared Service Center Pengadaan bertugas untuk memproses kebutuhan barang dan jasa di Pelindo, baik dari dalam dan luar negeri. Produk yang berasal dari luar negeri biasanya adalah produk yang tidak diproduksi di dalam negeri, seperti alat berat beserta *sparepart*-nya.

Ada tiga jenis layanan yang diberikan oleh *Shared Service Center*: *source to contract*, *procure-to-order*, dan *procurement support*.

- Layanan *source to contract* terdiri dari tiga layanan, yaitu:
 - Mengkaji (*review*) persyaratan dan identifikasi pemasok. Ini merupakan proses persiapan pengadaan dan identifikasi penyedia
 - Melaksanakan permintaan penawaran harga (RFQ) sebagai proses pelaksanaan pengadaan
 - Memproses negosiasi sekaligus membuat kontrak.
- Layanan *procure-to-order*, yaitu membuat *purchase order* (PO) berdasarkan permintaan pengguna.

- Layanan *procurement support* terdiri dari:
 - Menganalisis dan memonitoring kinerja pemasok
 - Mengumpulkan data dan membuat laporan kinerja penyedia
 - Mengelola vendor data master
 - Mengelola data kontrak dan *outline agreement*
 - Mengelola material data master dan katalog
 - Mengeksekusi pembuatan laporan dan analisis.



Gambar 2. Layanan Shared Service Center Pengadaan.

Layanan *Shared Service Center* SDM

Shared Service Center SDM memberikan tiga jenis layanan, yaitu: layanan talenta, layanan *payroll* dan administrasi kompensasi dan benefit, serta layanan pekerja.

- **Layanan talenta** terdiri dari:
 - Rekrutmen: *Shared Service Center* mengelola administrasi rekrutmen
 - Pemindehan pekerja: *Shared Service Center* mengelola administrasi data mutasi pekerja
 - Administrasi kinerja: *Shared Service Center* mengelola data kinerja pekerja
 - Administrasi kompetensi: *Shared Service Center* mengelola data kompetensi pekerja
 - Administrasi pembelajaran: *Shared Service Center* memverifikasi tagihan dari layanan pembelajaran.
- **Layanan *payroll*, kompensasi, serta benefit** terdiri dari:
 - Pemrosesan *payroll*: *Shared Service Center* mengelola pemrosesan penggajian
 - Administrasi kompensasi: *Shared Service Center* mengelola administrasi kompensasi
 - Administrasi benefit: *Shared Service Center* mengelola administrasi klaim dan benefit.
- **Layanan pekerja** terdiri dari:
 - Pendataan pekerja: *Shared Service Center* melakukan pengkinian data personal pekerja dan pembuatan surat keterangan pekerja
 - Pendataan organisasi: *Shared Service Center* mengelola administrasi dan melakukan pengkinian data organisasi
 - Pengelolaan cuti: *Shared Service Center* mengelola data cuti
 - Pengelolaan tindakan indisipliner: *Shared Service Center* mengelola pencatatan pelanggaran disiplin
 - Pengelolaan proses exit pekerja: *Shared Service Center* mengelola administrasi pekerja yang pensiun dan mengalami PHK
 - Administrasi waktu kerja: *Shared Service Center* memproses dan melakukan pengkinian jadwal kerja dan koreksi kehadiran
 - Pengelolaan perjalanan dinas: *Shared Service Center* mengelola administrasi perjalanan dinas.



Gambar 4. Layanan Shared Service Center SDM.

Nilai Tambah Inovasi

Ada dua nilai tambah yang diperoleh Pelindo dari pembentukan *Shared Service Center*, yaitu *value creation* dan penggunaan produk lokal.

Penciptaan Nilai *Shared Service Center*

Inovasi SDM, termasuk *Shared Service Center*, memberi nilai tambah yang signifikan bagi Pelindo. *Shared Service Center* paling tidak menciptakan nilai melalui dua cara, yaitu dari sisi layanan pengadaan dan sisi penggunaan SDM.

Melalui *Shared Service Centre*, memungkinkan Pelindo mengidentifikasi kebutuhan pengadaan suatu barang dan jasa seluruh unit. Dengan kebutuhan yang besar, Pelindo dapat membuat kontrak payung atau *outline agreement* dengan vendor yang berkualitas. Dengan nilai kontrak yang besar, Pelindo memiliki posisi tawar yang kuat untuk mendapat harga lebih murah. Sebagai contoh pengadaan air minum seluruh pekerja Pelindo dari Sabang sampai Merauke. Tentunya nilai proyek pengadaan tersebut sangat besar sehingga Pelindo akan mendapatkan potongan harga yang juga lebih besar.

Contoh lain adalah pengadaan akomodasi pekerja yang melakukan perjalanan dinas. Dengan *Shared Service Center*, Pelindo dapat mengidentifikasi kebutuhan akomodasi seluruh pekerja, dan dapat berhubungan langsung dengan hotel. Dengan cara ini, Pelindo bisa mendapatkan biaya akomodasi yang lebih murah. Begitu juga dengan pengadaan jenis barang dan jasa lainnya, mulai dari *travel agent* hingga alat tulis kantor, dan masih banyak kebutuhan lainnya.

Value creation lain dari *Shared Service Center* adalah optimalisasi SDM. *Shared Service Center* beroperasi dengan standar yang jelas dan terotomatisasi. Untuk mengoperasikan sistem semacam ini diperlukan jumlah pekerja yang lebih kecil dibanding cara kerja tradisional. Selain itu untuk menjalankan pekerjaan semacam itu juga cukup diperlukan pekerja dengan kompetensi klerikal.

Pada tahun 2022, *Shared Service Center* berhasil menciptakan nilai sebesar Rp. 3,25 miliar atau 107% dari target sebesar Rp. 3,04 miliar. *Target value creation* 2022 dipasang relatif kecil karena proyek *Shared Service Center* baru dimulai pada bulan November. Pada tahun 2023 *Shared Service Center* berhasil membukukan penciptaan nilai sebesar Rp 41,67 miliar atau 110% dari target sebesar Rp. 34,90 miliar.



Gambar 5. Value Creation 2022-2023 dari Shared Service Center.

Penggunaan Produk Lokal

Nilai tambah ini sesuai dengan arahan Presiden Joko Widodo pada 29 Agustus 2022 agar BUMN menggunakan produk lokal produksi negeri sendiri. Kebijakan pemerintah bertujuan untuk meningkatkan penggunaan produk dalam negeri sehingga memberdayakan dan memperkuat industri dalam negeri. Pelindo akan selalu memperhatikan Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) dan Produk Dalam Negeri (PDN) ketika akan melakukan pengadaan barang.

Tingkat Komponen Dalam Negeri (TKDN) adalah besaran kandungan dalam negeri pada barang, jasa, serta gabungan barang dan jasa, sedangkan Produk Dalam Negeri (PDN) adalah produk yang memiliki sertifikat atau tanda sah capaian TKDN yang diterbitkan oleh Kementerian Perindustrian yang masih berlaku.

Dalam pelaksanaan *procurement* di tahun 2022, Pelindo telah mencapai 71,5% untuk persentase realisasi TKDN dengan nilai sebesar 1,2 triliun. Nilai ini melampaui target 25%.

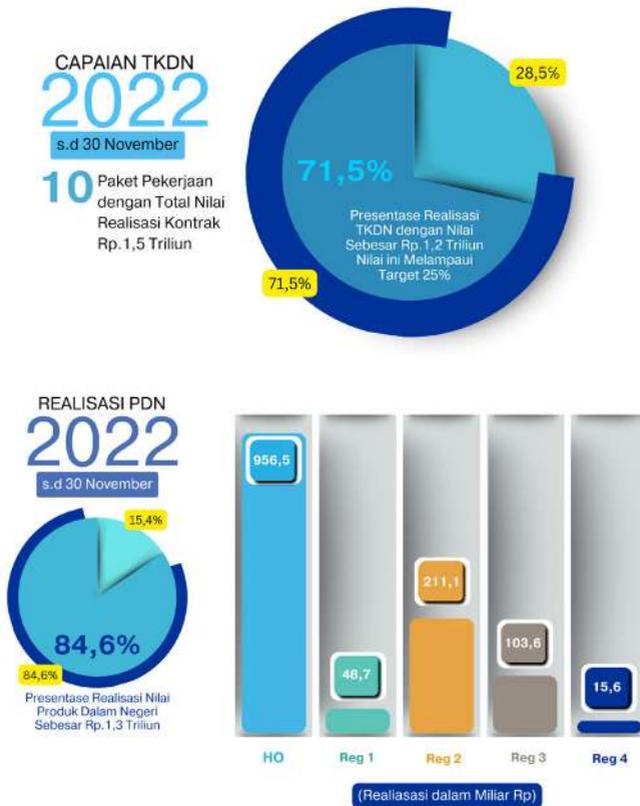


“...Sangat lucu sekali, APBN yang kita *collect*, pajak, dari PNBP, dari royalti, masuk ke APBN kemudian keluar sebagai belanja pemerintah, yang dibeli impor. Ndak! Uang APBN, uang BUMN, belanja APBN, belanja APBD, belanja BUMN harus dan wajib beli produk dalam negeri.”

–Presiden Joko Widodo pada arahan Presiden RI kepada Kadin Provinsi se-Indonesia pada tanggal 23 Agustus 2022 di Jakarta.



Untuk realisasi nilai PDN, persentase realisasi nilai produk dalam negeri sebesar 1,3 triliun rupiah atau sebesar 84,6%. Adapun realisasi yang terbanyak terjadi di *head office*, sebesar Rp. 956,5 miliar, sedangkan Regional 2 berada di urutan kedua sebesar Rp. 211,1 miliar, menyusul Regional 3 sebesar Rp. 103,5 miliar, Regional 1 Rp. 40,7 miliar, dan Regional 4 sebesar Rp. 15,6 miliar.



Gambar 6. Capaian TKDN dari Procurement Pelindo di Tahun 2022

Portaverse, Platform Pengembangan SDM Terintegrasi

Portaverse adalah *platform* pengembangan SDM terintegrasi yang terdiri dari beberapa modul aplikasi, di antaranya modul pembelajaran, *knowledge management*, manajemen talenta dan kinerja, manajemen budaya, inovasi, dan administrasi. Pengintegrasian enam modul dalam Portaverse merupakan *improvement* dari pengelolaan SDM di Pelindo I-IV.

Proses Inovasi

Latar belakang tercetusnya inovasi sistem untuk pengembangan SDM terintegrasi di Portaverse adalah karena pengelolaan SDM di Pelindo I-IV belum terintegrasi sistemnya dan datanya juga belum tersentralisasi. Selain itu, pengelolaan SDM juga belum selaras dengan proses bisnis. Hal inilah yang menjadi dasar pertimbangan untuk menginisiasi Portaverse.

Ide inovasi itu kemudian diinisiasi ke dalam *journey* 5 tahunan sebagai tahap awal implementasi pembentukan sistem hingga dapat digunakan oleh semua pekerja Pelindo dalam rutinas kerja setiap hari. Berikut adalah *journey* dari Portaverse.

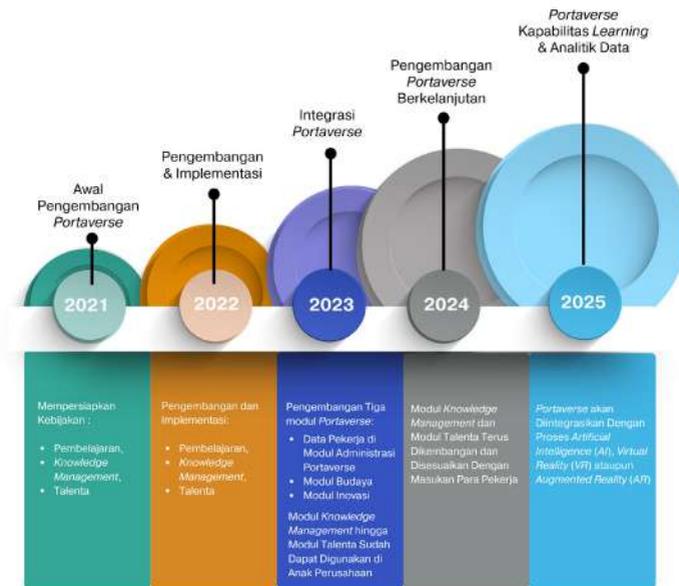
2021: Ini merupakan awal dari *journey* dari pengembangan Portaverse. Di tahun ini, Pelindo melakukan FGD untuk merangkum semua daftar kebutuhan pengembangan SDM saat ini dan ke depan, setelah mendapat semua kebutuhan tersebut dilakukanlah penyusunan kebijakan terkait pembelajaran, *knowledge management*, talenta, dan kinerja. Di saat yang bersamaan, Pelindo juga melakukan asesmen terhadap aplikasi yang sudah ada di Pelindo I-IV saat itu. Karena tidak ada satu pun aplikasi yang memenuhi daftar kebutuhan secara utuh, diputuskan membuat *platform* SDM yang terintegrasi.

2022: Setelah menetapkan kebijakan-kebijakan tersebut, di tahun ini Pelindo mulai melakukan pengembangan dan implementasi ketiga modul tersebut, yaitu pembelajaran, *knowledge management*, dan talenta.

2023: Di tahun ini, Portaverse *Learning*, Portaverse *Knowledge Management* dan Portaverse Talenta melakukan integrasi antar-modul dan *rollout* ke anak perusahaan Pelindo. Selain itu, beberapa data riwayat program pengembangan dan sertifikasi dilakukan standardisasi dan migrasi ke sistem Portaverse dari sistem entitas Pelindo I-IV saat itu.

2024: Seiring dengan pengembangan tiga modulnya, tahun 2024 terdapat penambahan modul baru, yaitu Portaverse *Culture* dan Portaverse *Innovation*. Adapun standardisasi dan migrasi data masih dilakukan terutama dengan data *Warehouse* yang sedang dibangun IT Pelindo.

2025: Portaverse diarahkan untuk memiliki kapabilitas *people and data analytics*, sehingga ke depannya dapat diintegrasikan dengan *executive dashboard* yang sedang dibangun *Group* Teknologi Informasi (TI) menggunakan Power BI. Teknologi *virtual reality/augmented reality* (VR/AR) juga akan dibangun untuk meningkatkan *learning experience* pekerja. Penerapan *artificial intelligence* (AI) akan banyak mendukung pengelola SDM dalam membangun *learning path*, *learning recommendation*, rekomendasi pekerja untuk penempatan posisi (promosi & rotasi) ataupun AI Assistant.



Gambar 7. Portaverse Roadmap

Modul-modul pada Portaverse

Portaverse adalah sistem pengelolaan SDM dengan enam modul yang terintegrasi, mulai dari modul pembelajaran, talenta dan kinerja, administrasi, budaya, inovasi, dan *knowledge management*.

Portaverse Learning

Portaverse *Learning* adalah modul yang dibangun untuk mendukung aktivitas pembelajaran dan pengembangan pekerja, baik untuk pemenuhan kompetensi hingga proses administrasi pembelajaran itu sendiri. Portaverse *Learning* memiliki beberapa fitur yang sudah diimplementasikan, di antaranya:

- **Learning explore:** Wadah ini berfungsi seperti *learning catalogue*, pekerja dapat mencari semua kursus yang dibutuhkan. Kursus yang berada di katalog sudah dipetakan dengan kompetensi yang berada di Pelindo.
- **Request course:** Jika pekerja tidak menemukan kursus yang sesuai ataupun pekerja memiliki referensi kursus yang lain, pekerja dapat menggunakan fitur ini untuk meminta kursus yang dibutuhkan.
- **Daily quiz:** Fitur *mini learning* yang dapat diakses pekerja setiap hari. *Daily quiz* dapat digunakan untuk menginternalisasi program-program Perusahaan yang berlaku untuk seluruh pekerja, misal terkait GCG, risiko, ataupun program lainnya.
- **Dashboard learning:** Pada fitur ini, pekerja dapat melihat capaian ataupun progres pembelajaran yang sedang dilakukan, baik *individual learning* (pembelajaran individu, umumnya konten bersifat OSL/*Online Self Learning*) ataupun *group learning* (pembelajaran grup, pembelajaran kelas menggunakan metode *online/offline/hybrid*).
- **Learning wallet:** Dompet pembelajaran yang digunakan oleh pekerja. Terdapat tiga jenis *wallet* yang digunakan di Pelindo, yaitu *individual wallet*, *group wallet*, dan *corporate wallet*. *Individual wallet* dikelola sendiri oleh pekerja sehingga pekerja dibebaskan untuk mengambil kursus apa saja. Hal ini dimaksudkan untuk menumbuhkan kemandirian dalam belajar. *Group wallet* diberikan kepada unit kerja. Setiap pengajuannya membutuhkan persetujuan dari pemilik anggaran di unit kerja tersebut, sedangkan *corporate wallet* dimiliki oleh Unit Pengelola SDM, di mana penggunaannya untuk hal yang bersifat strategis dan mendukung program Pelindo lebih luas.

- **Manajemen Vendor/Subcon:** Fitur untuk mengelola vendor ataupun *subcon* yang bekerja sama dengan Pelindo di Portaverse.
- **Dashboard Corpu:** Seluruh pengelolaan administrasi pembelajaran dikelola di fitur ini, dimulai dari manajemen kursus, kalender pembelajaran, pengadaan kursus, laporan kursus, Berita Acara Serah Terima kegiatan dan proses klaim *learning hour* Pekerja. Beberapa fitur yang akan dikembangkan berkaitan dengan fungsi rekomendasi/*mandatory learning* dan juga membangun *learning path* untuk kebutuhan pekerja saat ini dan akan datang.
- **Learning:** *Mandatory*/rekomendasi/populer/yang terbaru/*coming soon*. *Learning mandatory* adalah program pengembangan yang wajib diambil oleh seorang pekerja, biasanya terkait dengan jalur karier yang dipilihnya. Selain itu, para pekerja juga dapat melihat program pengembangan yang paling direkomendasikan, paling populer, paling baru, dan yang akan datang.



Gambar 8. Modul Pengembangan SDM Terintegrasi.

Portaverse Talent & Performance

Portaverse *Talent & Performance* adalah modul yang mengintegrasikan proses pengelolaan talenta dan pengelolaan kinerja guna membangun talenta Pelindo yang produktif, kompeten, dan memenuhi *value* AKHLAK. Portaverse *Talent & Performance* memiliki fitur yang sudah diimplementasikan, yaitu:

- **Dashboard profil talenta:** Fitur ini digunakan untuk melihat rekapitulasi informasi individu dan anggota tim yang terdiri dari *profile* posisi pekerja, hasil akhir laporan evaluasi kinerja individu tahunan, posisi pekerja dalam 9 *boxes*, *competency spider web* diagram untuk masing-masing pekerja, dan daftar kursus IDP (*Individual Development Plan*) yang sudah/sedang/akan berjalan.
- **Smart plan KPI:** Fitur yang digunakan untuk mengelola kinerja individu berbasis KPI baik untuk pekerja ataupun anggota tim. Fitur ini mencakup proses pengelolaan kinerja individu berbasis KPI dimulai dari perencanaan/penetapan KPI individu, *monitoring* capaian KPI individu, dan evaluasi tahunan capaian KPI Individu. Ke depannya, fitur ini akan terintegrasi langsung dengan aplikasi KPI Perusahaan sehingga akan lebih mudah untuk melihat keselarasan antara KPI Perusahaan dan KPI Individu.
- **Development plan:** Fitur ini digunakan untuk mengelola rencana pengembangan karier pekerja. Dalam fitur ini, pekerja dapat menyampaikan aspirasi karier untuk diri sendiri ataupun tim di bawahnya ataupun usulan untuk suksesinya. Proses penyampaian aspirasi karier akan dilanjutkan dengan proses penyusunan *development plan* sesuai dengan pilihan aspirasi karier. Ke depannya, melalui fitur ini, pekerja dapat melakukan proses *coaching* atau *mentoring* sebagai bagian dari proses pengembangan sesuai aspirasi karier.
- **My profile:** Fitur ini digunakan untuk melihat ataupun memperbarui data diri pekerja. Fitur ini berisikan informasi rinci individu pekerja, baik informasi yang bersifat personal maupun kedinasan. Data yang tersedia pada fitur ini antara lain: informasi umum pekerja, riwayat pendidikan & jabatan, riwayat program pengembangan, riwayat penugasan, riwayat cuti & indisipliner, aspirasi.

Portaverse Administration

Portaverse *Administration* mendukung modul-modul lainnya. Portaverse *Administration* tidak berdiri sendiri, tetapi masuk ke dalam beberapa modul. Beberapa fitur yang sudah terimplementasi di antaranya:

- **Training evaluation:** Fitur ini ada pada Portaverse *Learning*, di mana proses evaluasi level 1 sampai dengan 3 distandardisasi dan proses melalui sistem. Evaluasi level 4 melampirkan dokumen hasil perhitungan dari ROTI (*Return on Training Investment*)
- **Training attendance:** Mengelola administrasi kehadiran peserta pelatihan, baik *online* ataupun *offline* yang dapat dimonitor oleh pihak penyelenggara (PT PMLI) ataupun pihak pengelola SDM
- **Certificate management:** Fitur untuk membuat *E-Certificate* secara otomatis sehingga ketika peserta selesai mengikuti pelatihan, otomatis akan mendapat sertifikat elektroniknya
- **Employee data:** Fitur yang terintegrasi dengan *Master Data Management* (MDM) untuk mendapatkan data pekerja
- **Organization management:** fitur pengelolaan organisasi dan posisi pekerja, terintegrasi dengan *Master Data Management* (MDM) yang dikelola secara berkala.

Pengembangan ke depan, fitur administrasi ini dapat diintegrasikan dengan *dashboard* untuk pengukuran SLA (*Service Level Agreement*) pada setiap proses di pengelolaan SDM.

Portaverse Culture

Portaverse *Culture* mendukung pencapaian tujuan Perusahaan melalui pengelolaan program budaya yang terintegrasi. Portaverse *Culture* memiliki beberapa fitur yang sudah diimplementasikan, yaitu:

- **Change catalyst team monitoring system:** Fitur ini digunakan untuk monitoring program kerja *Change Catalyst Team* Pelindo Group
- **Culture monitoring system:** Fitur ini digunakan untuk monitoring program internalisasi budaya Pelindo Group
- **Change catalyst member management:** fitur ini digunakan untuk mengelola anggota *Change Catalyst Team* (CCT)

- **Culture analytics:** Fitur ini digunakan untuk menganalisis data pelaksanaan program kerja *Change Catalyst Team* dan program internalisasi budaya
- **Culture headquarter:** Fitur ini digunakan untuk mengelola dan melakukan setup fitur *change catalyst team monitoring system* dan *culture monitoring system*.

Pengembangan selanjutnya, Portaverse *Culture* akan mengimplementasikan program *swap my role* (SMR) untuk memperkaya proses pembelajaran Pekerja berdasarkan pengalaman.

Portaverse *Innovation*

Portaverse *Innovation* mendukung pencapaian tujuan Perusahaan melalui sistem pengelolaan ide inovasi untuk menghasilkan inovasi terbaru yang bermanfaat. Portaverse *Innovation* dikembangkan oleh Departemen Riset dan Inovasi menitikberatkan pada pekerja sebagai penggerak inovasi baik sebagai *role model* ataupun menumbuhkembangkan kolaborasi untuk inovasi yang berkelanjutan. Portaverse *Innovation* memiliki beberapa fitur yang sudah diimplementasikan, yaitu:

- **Dashboard innovation:** Wadah untuk menyampaikan dan mengembangkan ide-ide inovasi, pada tahap ini dimulai dari pendaftaran ide inovasi, pengelolaan ide inovasi, dan peningkatan ide inovasi ke tahap kompetisi.
- **Competition innovation:** Fitur menyelenggarakan kegiatan kompetisi inovasi yang dilaksanakan setiap tahun di seluruh entitas Pelindo Group, proses yang diakomodir pada fitur ini dari pendaftaran kompetisi inovasi, submisi ide inovasi, mentoring ide inovasi, kurasi ide inovasi, dan *awarding* ide inovasi.
- **Headquarter innovation:** Fitur untuk mengelola dan mengatur semua modul Portaverse *Innovation* secara terpusat, seperti pembuatan kompetisi, penentuan kriteria, penentuan juri/mentor dan juga peningkatan ide.

Seiring berjalan pengembangannya, Portaverse *Innovation* juga akan mempersiapkan fitur *incubation of innovation*, suatu fitur yang mengelola inkubasi ide inovasi hingga proses MVP (*Minimum Viable Product*)/prototipe atau bahkan implementasi produk secara total.

Portaverse Knowledge

Portaverse *Knowledge* mendukung pencapaian tujuan Perusahaan melalui sistem pengelolaan dan pemanfaatan pengetahuan yang lengkap dan terintegrasi. Portaverse *Knowledge* memiliki beberapa fitur yang sudah diimplementasikan, di antaranya:

- **Social media:** Media berbagi aktivitas, pengalaman, dan pengetahuan Perusahaan yang dapat diketahui seluruh pekerja
- **Knowledge Map (KMap):** Pemetaan seluruh aspek penting mulai dari goals/objektif unit kerja, proses bisnis, aktivitas strategis, pengetahuan penting, narasumber ahli, serta dokumentasi pengetahuan
- **Community of Practice (CoP):** Membangun sarana diskusi pengetahuan penting Perusahaan melalui komunitas praktisi
- **SME management :** Media untuk melihat profil SME beserta keahliannya
- **Ask the Expert:** Wadah konsultasi pekerja mengenai isu, permasalahan, ataupun pengetahuan penting ke SME melalui *chat box*
- **Community of Interest (Col):** Komunitas hobi yang dapat diikuti seluruh pekerja sesuai dengan keminatannya
- **FAQAI:** Fitur penjawab pertanyaan otomatis untuk menjawab pertanyaan yang paling umum dan paling sering ditanyakan
- **Search engine:** Fitur mesin pencarian untuk mengetahui konten-konten yang berada di Portaverse. Beberapa fitur lainnya yang masih dalam pengembangan di antaranya *AI Assistant* dan *Knowledge Hub*.

Nilai Tambah Portaverse

Keunggulan utama Portaverse dibandingkan aplikasi lain adalah integrasi yang komprehensif. Bukan hanya pekerja dan data yang terhubung dan saling mendukung, tetapi juga proses dan fleksibilitas teknologi yang terintegrasi sehingga memberikan nilai tambah bagi organisasi. Berikut ini hubungan antar-modul dalam Portaverse:

- **Pembuatan Konten Internal:** Saat ini, sangat jarang ditemukan penyedia pelatihan yang menawarkan modul khusus kepelabuhan. Pelindo memiliki *Subject Matter Expert* (SME) di bidang kepelabuhan yang perannya dapat dioptimalkan untuk menyusun konten internal. Materi dari *Portaverse Knowledge* dapat dikurasi menjadi materi pembelajaran di *Portaverse Learning*.
- **Pemenuhan Kompetensi:** Tujuan pembelajaran adalah mendukung pemenuhan kompetensi guna meningkatkan kinerja. Setiap kursus dalam katalog telah dipetakan dengan kamus kompetensi, memastikan pelatihan di *Portaverse Learning* sesuai dengan kebutuhan kompetensi pekerja sesuai dengan posisinya. Ini juga terintegrasi dengan manajemen talenta, memungkinkan pekerja untuk mengikuti pelatihan yang mendukung kompetensi untuk posisi masa depan.
- **Dukungan Kinerja:** Dalam proses penilaian kinerja di Pelindo, terdapat tahap PICA (*Problem Identification Corrective Action*) yang berfungsi mengidentifikasi hambatan yang menyebabkan KPI tidak tercapai, serta aktivitas yang diperlukan untuk memperbaikinya. *Portaverse* merekomendasikan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi pekerja, mendukung peningkatan kinerja.
- **Administrasi Data dan Pelatihan:** Sebagian besar program pengembangan di Pelindo *Group* bekerja sama dengan PT PMLI, anak perusahaan Pelindo yang bergerak di bidang pembelajaran dan konsultasi. *Portaverse* mengintegrasikan seluruh proses program pengembangan, mulai dari permintaan program pengembangan, publikasi kursus di katalog, pembelian kursus oleh pekerja, laporan pelatihan, BAST (Berita Acara Serah Terima), hingga *invoice* program pengembangan. Integrasi ini memudahkan pengelola dalam memantau aktivitas program pengembangan secara *end-to-end*.
- **Implementasi Program Inovasi:** Program inovasi melibatkan SME sebagai mentor atau rekan dalam mengembangkan ide inovasi. Di masa depan, diharapkan *Community of Practice* (CoP) dapat berperan sebagai inkubator inovasi, membantu memperkuat ide hingga tahap pembuatan prototipe sebelum disampaikan kepada Manajemen.
- **Monitoring Program Budaya:** Budaya organisasi memainkan peran penting karena program seperti *knowledge management*, inovasi, risiko, HSSE, dan lainnya perlu diinternalisasi dan dipantau keberlanjutannya. *Portaverse Culture* mengelola usulan program serta memantau implementasinya untuk memastikan dampak yang berkelanjutan.

Portaverse memanfaatkan teknologi terkini untuk meningkatkan efisiensi dan fleksibilitas pengembangannya. Pada sisi *front-end*, Portaverse menggunakan teknologi *React*, yang memungkinkan penggunaan komponen yang dapat digunakan kembali. Komponen cukup didefinisikan sekali dan dapat digunakan di berbagai modul aplikasi. Selain itu, Portaverse juga memanfaatkan *React Native* sehingga pengembangan aplikasi *web* dapat dengan mudah diperluas ke pengembangan aplikasi *mobile*, memberikan fleksibilitas lintas *platform*.

Untuk sisi *back-end*, Portaverse mengadopsi Node.js, yang didukung oleh NPM (*Node Package Manager*), ekosistem modul *open-source* terbesar di dunia. Ini memungkinkan pengembang dengan mudah menginstal, menggunakan, dan berbagi paket atau *library*, mempercepat proses pengembangan secara signifikan.

Portaverse juga dirancang dengan arsitektur berbasis *microservices*, yang membuat aplikasi lebih modular dan *scalable*. Arsitektur ini memudahkan integrasi dengan aplikasi lain serta memfasilitasi pengembangan dan ekspansi di masa depan. Hal ini menjadikan Portaverse lebih fleksibel, efisien, dan siap beradaptasi dengan kebutuhan teknologi yang terus berkembang.



Portaverse adalah sistem pengelolaan SDM dengan enam modul yang terintegrasi, mulai dari modul pembelajaran, talenta dan kinerja, administrasi, budaya, inovasi, dan *knowledge management*.



MyPelindo: Aplikasi Terpadu untuk Interaksi Pekerja



MyPELINDO

Gambar 9. MyPelindo.

MyPelindo merupakan sistem untuk mempermudah pekerja dalam melaksanakan kegiatannya. MyPelindo memiliki berbagai aplikasi yang dapat diakses dengan satu *account* dan *password*. Aplikasi ini berfungsi sebagai fasilitas kerja yang sifatnya *self-service*. Aplikasi ini juga memungkinkan pekerjanya untuk berinteraksi dengan perusahaan, menerima informasi, dan melakukan aksi.

MyPelindo, Tools untuk Mempermudahkan Pekerjaan

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang dalam jangka panjang secara efektif mampu menyediakan, mengembangkan, dan mengatur sumber daya serta kemampuannya sebagai keuntungan yang kompetitif. (Nuzulul, 2013).

Hal ini yang tampaknya menjadi dasar dari manajemen untuk terus mengembangkan sistem dan aplikasi MyPelindo. Untuk memperkuat budaya digitalisasi, Manajemen terus mengembangkan berbagai *platform* untuk menggeser proses kerja manual melalui media digital yang diharapkan untuk meningkatkan efisiensi dari proses kerja perusahaan.

Atas dasar tujuan tersebut, Manajemen melakukan asesmen dan adopsi atas aplikasi *legacy* dari entitas terdahulu yang kemudian di *rebranding* untuk menjadikan semangat Pelindo sebagai entitas baru. Di proses awal, ditentukan dulu aplikasi yang akan di-*rebranding*, baik dari nama dan juga tampilan. Proses selanjutnya adalah pembuatan kebijakan yang akan digunakan dalam aplikasi tersebut.

Saat ini MyPelindo sudah digunakan oleh pekerja Pelindo dalam pekerjaan sehari-hari.

Aplikasi MyPelindo

Ada berbagai aplikasi yang telah di-*release* oleh Pelindo yang saat ini sudah dapat digunakan oleh pekerjanya:

- **P-CICO** (Pelindo *Clock in dan Clock out*) merupakan aplikasi untuk merekam waktu kedatangan dan kepulangan pekerja secara *mobile*.
- **P-EAT** merupakan aplikasi untuk transaksi pembelian makanan dan minuman. Transaksinya menggunakan mekanisme *voucher* yang dapat digunakan oleh *pegawai* dan *tenant* Pelindo.
- **PEO** (Pelindo *E-Office*) merupakan aplikasi untuk administrasi perkantoran. Aplikasi ini juga dapat digunakan untuk manajemen arsip dan dokumen.
- **PERCENT** (Pelindo *E-Record Center*) merupakan aplikasi untuk untuk menyimpan dan mengakses data elektronik pekerja, data aset, dan data Direksi.
- **P-ESS** (Pelindo *Employees Self Service*) merupakan aplikasi data diri. Pekerja dapat melakukan pengkinian data secara mandiri jika ada penambahan anggota keluarga hingga *up-date* sertifikat pelatihan baru.
- **P-Well** merupakan aplikasi perekaman data *history* kesehatan dan dapat ditindaklanjuti dengan berinteraksi dengan dokter yang ditunjuk oleh Perusahaan.
- **P-GYM dan P-Walk** P-GYM merupakan aplikasi pengelolaan fasilitas gym dan P-WALK merupakan aplikasi pengelolaan kegiatan olah raga berjalan kaki. Kedua aplikasi ini diharapkan dapat mendorong pekerja agar lebih aktif dalam berolahraga.
- **P-INVENT** merupakan aplikasi pengelolaan perlengkapan kantor.
- **P-MEETS** merupakan aplikasi untuk memesan ruang rapat sesuai dengan tanggal yang diinginkan. *P-meets* juga dapat memberikan layanan pengadaan konsumsi rapat sehingga lebih memudahkan para pekerja ketika akan melakukan rapat.

- **P-Travel** merupakan aplikasi perjalanan dinas yang memungkinkan pekerja untuk mengajukan proposal perjalanan dinas secara mandiri sampai dengan melakukan laporan pertanggungjawaban. Sampai saat ini *P-Travel* masih sedang dikembangkan karena membutuhkan fitur yang lebih kompleks, dari pembelian tiket, hotel, hingga penggunaan laporan SPPD. Aplikasi ini di-*rebranding* dari aplikasi *M-Travel* dari Pelindo III.
- **P-KPI** merupakan aplikasi yang berisi KPI secara Korporat.
- **P-RKM** merupakan aplikasi yang digunakan Departemen Manajemen Kinerja untuk pengelolaan RKM, mulai dari usulan, pengesahan, hingga monitoring setiap periode.

Selain ini masih ada lagi aplikasi-aplikasi lainnya, seperti **P-Talk** dan **P-VOICE**.

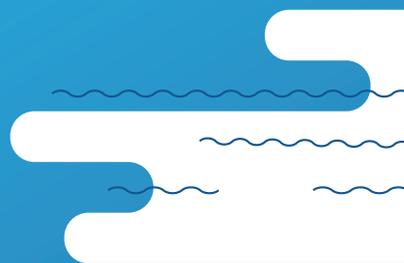
Nilai Tambah Inovasi

MyPelindo bisa dikatakan sebagai satu aplikasi untuk semua kebutuhan, mulai dari absensi, voucher makan, hingga mengatur perjalanan dinas ke luar kota. Aplikasi ini merupakan bentuk fasilitas kerja yang dapat memberikan kemudahan akses dan mempermudah pekerja dalam melakukan tugas sehari-harinya. Kemudahan ini memotivasi pekerja untuk meningkatkan kinerjanya sebagai bentuk tugas dan tanggung jawabnya kepada perusahaan.

Peluang dan Tantangan

Salah satu tantangan yang terjadi di bidang inovasi adalah masih belum terimplementasinya HRIS di masing-masing unit secara optimal. Ada unit yang bisa dengan cepat meratifikasinya, tetapi ada juga yang lebih lambat. Sebenarnya dengan perubahan yang dinamis pascamerger, Pelindo menuntut, semua unit dan juga pekerja untuk lincah dalam menghadapi perubahan. Semakin cepat organisasi dan pekerja beradaptasi, akan semakin banyak peluang yang bisa dicapai.

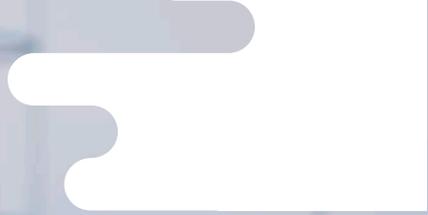
Epilog: Aspek Krusial dan Pelajaran Penting dari Merger



Dua Aspek Penting dalam Merger

Pembelajaran Tiga Tahun dari Merger

Lesson Learned





Epilog: Aspek Krusial dan Pelajaran Penting dari Merger

Setelah tiga tahun menjalani proses merger, Pelindo telah mengidentifikasi dua faktor krusial yang wajib diperhatikan saat melakukan merger: kepercayaan dan pengambilan keputusan yang adil serta tepat oleh pimpinan. Kedua hal ini terbukti sebagai kunci sukses proses integrasi. Selain itu, kompleksitas proses merger memberikan pelajaran berharga bagi seluruh pekerja yang terlibat. Pelajaran ini tak hanya penting bagi pekerja Pelindo, tetapi juga relevan bagi BUMN lain yang berencana melakukan merger.

Dua Aspek Penting dalam Merger

Ihsanuddin Usman, Direktur SDM dan Umum, menyatakan bahwa ada dua faktor penting yang mendorong proses merger Pelindo berjalan sukses dengan mengurangi potensi gejala.

Pertama, membangun kepercayaan. Kepercayaan adalah pondasi utama dalam implementasi merger. Untuk membangunnya, konsistensi komitmen dan tindakan pimpinan sangat diperlukan. Ketika seorang pemimpin menunjukkan kesesuaian antara kata dan perbuatan, hal ini menginspirasi keyakinan dan kepercayaan dari seluruh pihak.

Pemimpin Pelindo mampu membuktikan untuk terus berkomitmen terhadap kesepakatan dan janjinya. Hal ini yang membuat mayoritas Serikat Pekerja percaya dan berkomitmen dalam mendukung proses merger. Dalam perjalanan merger hingga saat ini, komitmen Pelindo untuk tetap pro terhadap kesejahteraan pekerja tetap dijunjung tinggi.

Ketika Pelindo bisa dipercaya sebagai organisasi yang memiliki komitmen yang jelas, secara otomatis pekerja akan mempercayai proses merger. Sebaliknya, jika tidak ada kepercayaan dan pekerja merasa waswas, bisa jadi merger ini hanya sekadar wacana yang tak pernah terlaksana.

Kedua, keputusan harus adil dan tepat. Keputusan yang adil dan tepat sangat penting karena kepercayaan pekerja terhadap pimpinan juga dibangun dari keputusan yang berdasarkan pada keadilan. Oleh karena itu, keputusan harus dibuat berdasarkan kepentingan banyak pihak, tidak bisa berdasarkan kepentingan perorangan atau kelompok tertentu. Selain itu, keputusan pun harus dibuat dengan tepat.

Lalu bagaimana membuat keputusan adil dan tepat? Caranya adalah membuat analisis risiko keputusan, yaitu dengan terlebih dahulu memetakan hal-hal berikut:

- Siapa saja yang berpengaruh dalam keputusan ini?
- Siapa yang secara langsung tidak akan terkena dampak, tetapi perlu dipertimbangkan?
- Siapa pihak yang mendapatkan dampak negatif?
- Apa tindakan yang dapat dilakukan untuk mengurangi risiko dari keputusan tersebut?

Poin terakhir sangat penting untuk meminimalkan risiko kegagalan. Apalagi sudah dibuat keputusan yang begitu besar, seperti merger, dan salah mengambil langkah, maka akan berdampak signifikan dan membuat pekerja tidak percaya terhadap proses transformasi. Merger yang tidak didukung oleh seluruh pekerja akan menjadi lebih sulit.



Pembelajaran Tiga Tahun dari Merger

Merger memberikan banyak pembelajaran berharga bagi Pelindo dalam menghadapi berbagai tantangan yang muncul sejak awal proses. Pembelajaran ini tidak hanya penting bagi seluruh pekerja Pelindo, tetapi juga bagi perusahaan lain yang berencana melakukan merger, khususnya terkait integrasi SDM, standardisasi, dan harmonisasi kebijakan.

Menyatukan Budaya

Tantangan utama dalam proses merger adalah menyatukan budaya kerja dari empat entitas yang sebelumnya berbeda. Pada fase awal, muncul perbedaan cara pandang antara kelompok yang kemudian memunculkan istilah “kami” dan “mereka”. Kelompok-kelompok ini terbentuk berdasarkan asal organisasi dan area kerja. Kondisi ini menyebabkan perbedaan persepsi yang bisa berpotensi menimbulkan gesekan. Fase ini sering kali disebut sebagai *combat mentality*, di mana setiap kelompok berusaha mempertahankan identitas dan budayanya.

Hal ini menjadi perhatian utama Pelindo karena ketika masih ada sekat, kerja sama dan kolaborasi tidak terjalin dengan maksimal. Oleh karena itu, penting untuk melakukan perencanaan dalam manajemen perubahan guna mengantisipasi hal tersebut. Untuk menyatukan budaya yang beragam perlu melibatkan banyak pihak agar mencapai kesuksesan, antara lain:

- **Pemimpin yang komunikatif dan berperan sebagai *role model*** akan membantu menciptakan rasa aman bagi pekerja sehingga mereka tidak cemas menghadapi perubahan.
- **Tim Budaya** yang akan merencanakan, mengimplementasikan, hingga menyosialisasikan sistem dan program perubahan budaya untuk seluruh pekerja. Programnya variatif dan menyasar seluruh pekerja Pelindo dan juga melibatkan banyak orang.

- **Change agent** adalah kunci dalam membawa perubahan di setiap unit serta menjadi narasumber bagi pekerja lain terkait merger. Adapun *change leader* memimpin pelaksanaan perubahan, sedangkan *change champion* memantau implementasi perubahan dan menjadi mentor bagi para *change agent*.

Bekerja Sama dengan Serikat Pekerja

Serikat Pekerja sebagai representasi dari pekerja merupakan mitra strategis bagi kesuksesan merger. Ketika Manajemen dan Serikat Pekerja sudah sepaham mengenai merger, keduanya bisa duduk bersama membicarakan prosesnya. Tantangannya adalah bagaimana agar merger ini bisa terlaksana tanpa ada gejolak yang berarti. Merger yang membawa perubahan signifikan menjadi tantangan bagi semua pihak, tetapi kolaborasi dengan Serikat Pekerja mampu menjaga stabilitas. Oleh karena itu, Pelindo perlu memastikan keadaan kerja tenteram dan aman sehingga pekerja bisa tetap produktif melakukan kegiatannya.

Kerja sama antara Manajemen dan Serikat Pekerja sudah dipupuk sejak awal merger dengan ditandatanganinya Berita Acara Kesepakatan Sinergi BUMN dengan Layanan Pelabuhan. Semua pihak berkomitmen untuk mendukung merger. Pada Berita Acara tersebut disepakati beberapa hal sebagai berikut, tidak ada rasionalisasi/PHK kepada para pekerja, status pekerja beralih menjadi pekerja *surviving company* dengan ketentuan tetap memperhitungkan masa kerja dari masing masing pekerja, tidak ada pengurangan penghasilan dan kesejahteraan pekerja serta hal lainnya terkait pemberlakuan PKB lama dan ketentuan masing masing pelindo pegawai sampai dengan disepakatinya PKB baru.

Tugas lainnya yang tidak kalah penting yang dilakukan Manajemen dan Serikat Pekerja adalah membuat PKB baru. Hal ini yang menjadi dasar bagi setiap peraturan dan kebijakan pascamerger. Sampai saat ini prosesnya masih berjalan dengan harmonis

Standardisasi dan Harmonisasi

Selama merger, Pelindo I-IV menyumbangkan 381 kebijakan terkait sistem SDM. Hal ini merupakan pekerjaan rumah yang besar bagi Pelindo karena ada perlu kebijakan sistem SDM yang baru yang akan berlaku untuk semua pekerja, yaitu:

- Sistem manajemen kinerja individu
- Sistem manajemen talenta
- Sistem manajemen karier
- Sistem kelas jabatan
- Sistem dan harmonisasi remuneras
- Sistem pembelajaran dan pengembangan
- Sistem *manpower planning and recruitment*
- Sistem SDM lainnya.

Optimalisasi SDM

Pascamerger, Pelindo dihadapkan pada tantangan biaya SDM yang cukup besar. Untuk mengelola hal ini, perusahaan menerapkan kebijakan *Zero-Minus Growth*, di mana Pelindo menghentikan rekrutmen baru meskipun terjadi pengurangan jumlah pekerja akibat pensiun, pengunduran diri, atau alasan lainnya. Kebijakan ini menuntut perusahaan untuk menemukan cara efektif mempertahankan produktivitas dan kelancaran operasional, meskipun jumlah tenaga kerja terus menurun. Tantangan ini menjadi peluang bagi Pelindo untuk mengoptimalkan proses dan sumber daya yang ada agar tetap kompetitif dan efisien dalam menjalankan operasionalnya.

Langkah yang diambil meliputi optimalisasi tenaga kerja serta peningkatan kompetensi. Optimalisasi tenaga kerja dilakukan baik pada pekerja operasional maupun non-operasional. Untuk tenaga kerja non-operasional, optimalisasi dilakukan melalui penerapan *job sharing* dan *job assignment*, yang bertujuan untuk meningkatkan kolaborasi dan efisiensi. *Job sharing* atau pembagian tugas memungkinkan pekerja untuk berbagi tanggung jawab dalam suatu peran tertentu, sehingga memperkuat efisiensi dan fleksibilitas kerja. Dalam hal peningkatan kompetensi, Pelindo menyelenggarakan berbagai program seperti *coaching* dan *mentoring*, *buddy program*, serta inisiatif pembelajaran dan pengembangan lainnya.

Program-program ini dirancang untuk mendukung pertumbuhan keahlian dan keterampilan pekerja, sehingga mereka siap menghadapi tantangan yang terus berkembang di lingkungan kerja.

Efisiensi Biaya

Pascamerger, Pelindo dihadapkan pada kebutuhan untuk menghemat biaya SDM secara strategis. Salah satu pendekatan yang diterapkan adalah melalui penciptaan nilai tambah, atau *value creation*. *Value creation* merupakan upaya perusahaan untuk meningkatkan nilai, baik dengan meningkatkan kualitas, mengurangi biaya, maupun melalui inovasi. Langkah ini diharapkan dapat meningkatkan efisiensi, profitabilitas, serta kepuasan pelanggan.

Beberapa unit kerja dengan potensi tinggi secara khusus diarahkan untuk mengimplementasikan *value creation* sebagai bagian dari upaya mencapai efisiensi dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan, yakni:

- *Shared Service Center* dan Pengadaan Terpusat
- *Learning and Development*
- Restrukturisasi organisasi dan tata kelola SDM.

Unit yang paling besar memperoleh *value creation* adalah Pengadaan Terpusat, sedangkan yang terkecil adalah *Learning and Development*. Berapa pun besaran *value creation*-nya, Pelindo berkomitmen dalam mengejar target tersebut.

Ciptakan Budaya Belajar

Pascamerger, Pelindo mendorong pekerja untuk menciptakan budaya belajar di organisasi, dengan harapan kebiasaan ini akan mendorong inovasi dan perbaikan proses bisnis. Pelindo berharap dengan terciptanya budaya belajar, pekerja dapat mengembangkan inovasi produk atau perbaikan proses bisnis sehingga meningkatkan kemampuan Pelindo untuk berkompetisi di dunia bisnis yang saat ini semakin berkembang.

Pelindo melakukan beberapa hal untuk mendukung terinternalisasinya budaya belajar dalam organisasi, yaitu:

- Program pembelajaran dan pengembangan:
 - Di awal merger, Pelindo mendorong pekerja untuk membiasakan diri belajar dengan memberikan kebebasan untuk belajar kapan dan di mana saja
 - Pelindo telah menyiapkan sistem pembelajaran berbasis teknologi, yaitu Portaverse, yang memungkinkan pekerja belajar secara fleksibel
 - Pelindo saat ini menetapkan target 50 jam belajar per tahun bagi setiap pekerja sebagai upaya untuk membangun kebiasaan belajar yang berkelanjutan.
- Program pembelajaran dan *knowledge management* saling mendukung untuk menciptakan budaya belajar yang kuat di Pelindo. Melalui program pembelajaran, pekerja didorong untuk terus mengembangkan diri dengan memanfaatkan berbagai platform dan kesempatan belajar yang tersedia. Di sisi lain, *knowledge management* memastikan bahwa pengetahuan dan keahlian yang dimiliki oleh para ahli di dalam organisasi, atau *Subject Matter Experts* (SME), dapat diakses dan dipelajari oleh semua pekerja. Kombinasi ini memungkinkan transfer pengetahuan yang lebih efektif sehingga tidak hanya meningkatkan kompetensi individu, tetapi juga memperkuat kemampuan kolektif organisasi dalam menghadapi tantangan bisnis di masa depan.

Lesson Learned

Transformasi besar dalam aspek SDM selama proses merger Pelindo menandai tonggak penting dalam perjalanan perusahaan. Perubahan dari struktur organisasi berbasis regional menjadi organisasi yang berfokus pada lini bisnis, penerapan sistem *job grading* yang baru, harmonisasi empat Perjanjian Kerja Bersama, serta penyempurnaan proses bisnis, merupakan bagian integral dari strategi Pelindo untuk menciptakan sinergi yang lebih solid dan efisien. Selain itu, pelaksanaan sistem remunerasi yang lebih harmonis dan pengelolaan layanan SDM terpusat melalui *Shared Service Center* telah memastikan pemenuhan kebutuhan operasional dengan cara yang lebih efisien dan efektif.

Lebih jauh lagi, dengan mengedepankan budaya baru yang fokus pada keberlanjutan dan kesejahteraan pekerja, Pelindo berhasil mengintegrasikan nilai-nilai inti perusahaan yang mendukung produktivitas jangka panjang. Budaya baru memegang peranan penting dalam menciptakan lingkungan kerja yang sehat, harmonis, serta kondusif bagi peningkatan kinerja seluruh pihak yang terlibat.

Pelajaran yang diambil dari proses merger ini menjadi pedoman krusial dalam setiap langkah transformasi yang dijalani. Komunikasi yang terbuka dan berkelanjutan antara Manajemen, pekerja, dan Serikat Pekerja, serta pemberian kesempatan yang setara kepada semua pihak, telah menjadi faktor utama yang mendorong keberhasilan dalam menghadapi tantangan merger. Melalui keterlibatan aktif para pemimpin, seluruh pekerja, dan Serikat Pekerja, Pelindo berhasil menciptakan sinergi yang kokoh dan produktif.

Sebagai perusahaan yang terus berkembang, Pelindo berkomitmen untuk terus memperkuat fondasi ini guna menghadapi tantangan bisnis yang ada di masa depan. Dengan demikian, Pelindo tidak hanya berfokus pada peningkatan daya saing, namun juga pada *value creation* melalui pengembangan SDM yang berkelanjutan dan berfokus pada kesejahteraan pekerja. Kami yakin bahwa langkah-langkah strategis ini akan membawa Pelindo menuju masa depan yang lebih cerah, kompetitif, dan penuh dengan peluang.



Daftar Pustaka

- Alur Proses Bisnis Integrasi Sistem SDM PT Pelabuhan Indonesia (Persero) (Slide Presentasi).
- Career Management. Diakses pada August 20, 2024 dari <https://www.growthspace.com/glossary/career-management>
- CFI Team. Hiring Freeze. Diakses pada August 30, 2024 dari <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/hiring-freeze/>
- Executive Summary Human Capital Roadmap 2022-2025 PT Pelabuhan Indonesia (Persero) (Slide Presentasi).
- Fahrani, Novi Savarianti. 2011. Penetapan Job Grading Dalam Pemberian Remunerasi Kepada PNS. *Jurnal Kebijakan dan Manajemen PNS*.
- Fiandi, Arif. 2024. Proses Inovasi Dalam Organisasi. *Jurnal Intelek dan Cendekiawan Nusantara*. <https://jicnusantara.com/index.php/jicn/article/view/4>
- Ghosh, Prarthana. 2021. What is Talent Management? Definition, Strategy, Process and Models. Diakses pada September 1, 2024 dari <https://www.spiceworks.com/hr/talent-management/articles/what-is-talent-management/>
- Grup Strategi SDM. 2024. Strategi Manajemen SDM Pascamerger Group Strategi SDM Dept. Perencanaan SDM dan Kebijakan Remunerasi PT Pelabuhan Indonesia (Persero) (Slide Presentasi).
- Gupta, Mahendra. 2024. "What is PMO: Roles, Responsibilities, Types & Benefits". Diakses pada August 30, 2024 dari <https://www.saviom.com/blog/pmo-roles-responsibilities-organization/#:~:text=The%20PMO%20Director%20is%20typically,that%20projects%20are%20executed%20effectively>
- Human Capital Roadmap Tahun 2022-2025, Manajemen Organisasi, Manajemen Karier dan Talenta (Laporan Akhir).
- Job Grading. Diakses pada September 6, 2024 dari <https://www.personatalent.com/glossary/job-grading/#:~:text=Job%20grading%20involves%20evaluating%20and,in%20employee%20satisfaction%20and%20retention.>
- Junyati. 2019. SECI Model. Diakses pada September 10, 2024 dari <https://sis.binus.ac.id/2019/04/03/seci-model/>
- Kamal, Rizal Muhammad. 2024. Human Capital Architecture BUMN (Slide Presentasi).
- Lovet, Mike. 2024. Performance Management Process: 4 Steps to Success. Diakses pada September 5, 2024 dari <https://www.workhuman.com/blog/performance-management-process/>

- NH Dwi & Mikhael Gewati. 2021. Wamenaker Sebut 4 Sarana Ini Dibutuhkan untuk Wujudkan Hubungan Industrial yang Harmonis? Diakses pada August 5, 2024 dari <https://nasional.kompas.com/read/2022/10/20/09253631/wamenaker-sebut-4-sarana-ini-dibutuhkan-untuk-wujudkan-hubungan-industrial>
- Nilai-Nilai. Diakses pada August 7, 2024 dari <https://www.bumn.go.id/profil/erabarukami/nilai-organisasi>
- Perdir Tentang Manajemen Talenta dan Sukses
- Perdir Tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Individu
- Perdir Tentang Pedoman Pengelolaan Kinerja Individu pada Masa Peralihan di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)
- Perdir Tentang Pedoman Standarisasi Nomenklatur dan Kelas jabatan di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)
- Perdir Tentang Pendelegasian Kewenangan Mutasi di Lingkungan PT Pelabuhan Indonesia (Persero)
- Stimpson, Duncan. 2024. "Retaining Strong Leadership During Business Mergers." Diakses pada August 20, 2024 dari <https://www.thomas.co/resources/type/hr-blog/retaining-strong-leadership-during-business-mergers#:~:text=Strong%20leadership%20is%20the%20key,new%20opportunities%20for%20everyone%20involved>
- Talent Management: Meaning, Importance and Process. Diakses pada September 1, 2024 dari <https://www.geeksforgoeks.org/talent-management-meaning-importance-and-process/>
- Taskforce Transformasi SDM, Pengadaan, dan Komunikasi. 2023. Rencana Optimalisasi SSC Layanan SDM Dan Pengadaan Tahun 2023 (Slide Presentasi).
- Usman, Ihsanuddin. 2021. Townhall Meeting PT Pelabuhan Indonesia (Persero) (Slide Presentasi).
- Usman, Ihsanuddin. 2022. Our Challenges: Be Ready, Solid, and Enthusiastic (slide presentasi).
- Usman, Ihsanuddin. 2022. Rapat Kerja Nasional Direktorat SDM dan Umum PT Pelabuhan Indonesia (Persero) (Slide Presentasi).
- Usman, Ihsanuddin. 2022. Unlock The Value Of Merger Through Lean Organization (slide presentasi).
- Usman, Ihsanuddin. 2023. Pelindo Forum 2023: Year of Harmonization and Optimalization (slide presentasi).
- What Is Employee Wellbeing? And Why Does It Matter? Diakses pada August 5, 2024 dari <https://www.gallup.com/workplace/404105/importance-of-employee-wellbeing.aspx.aspx>
- What is Learning and Development? Diakses pada September 6, 2024 dari <https://www.td.org/talent-development-glossary-terms/what-is-learning-and-development>

Membangun Insan Pelindo

**Strategi Manajemen SDM Pascamerger
PT Pelabuhan Indonesia (Persero)**

Buku *Membangun Insan Pelindo: Strategi Manajemen SDM Pascamerger* melengkapi buku *Menuju Satu BUMN Pelabuhan* yang diluncurkan dua tahun lalu. Buku ini menggambarkan langkah-langkah Pelindo dalam menghadapi proses merger, dengan menempatkan sumber daya manusia sebagai fokus utama dalam perubahan. Seperti halnya merger di berbagai belahan dunia, Pelindo menghadapi berbagai tantangan, mulai dari perbedaan budaya hingga kendala operasional.

Selama tiga tahun pascamerger, Pelindo telah mencatat sejumlah capaian dalam pengelolaan SDM, seperti penandatanganan Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dengan Serikat Pekerja, harmonisasi pada sistem remunerasi, kelas jabatan, karir dan manajemen talenta serta penguatan budaya perusahaan. Pelindo juga telah menerapkan *employee well-being*, serta mendorong inovasi yang berkelanjutan. Buku ini diharapkan dapat menjadi panduan bagi Pekerja Pelindo dan memberikan inspirasi bagi pengelola SDM di Indonesia.

Ihsanuddin Usman

Direktur SDM dan Umum
PT Pelabuhan Indonesia (Persero)