EKOMA : Jurnal Ekonomi, Manajemen, Akuntansi
Vol.3, No.4, Mei 2024

Analisis Kebutuhan Sumber Daya Manusia Melalui Studi Literatur Pada PT Kereta Api Indonesia

Laila Munajah[1], Duma Noverina[2]
[1,2] Universitas Islam Syech Yusuf Tangerang
E-mail: munajahlaila280@gmail.com, duma251176@gmail.com

Article History:
Received: 05 Mei 2024
Revised: 27 Mei 2024
Accepted: 30 Mei 2024

Keywords: *Sumber Daya Manusia, Studi Literatur.*

Abstract: *Berbagai permasalahan mengenai pengelolaan sumber daya manusia (SDM) pernah dialami berbagai perusahaan di dunia, salah satu perusahaan yang pernah mengalami adalah PT Kereta Api Indonesia (PT KAI). Seiring perjalanan waktu, Manajemen PT KAI mulai berbenah dan menjadikan PT KAI sebagai salah satu contoh perusahaan di Indonesia yang mampu keluar dari permasalahan SDM dengan mengembangkan empat langkah strategis untuk mengubah wajah perkeretaapian di Indonesia menjadi lebih baik yaitu melalui upaya menjalin kemitraan strategis, meningkatkan infrastruktur dan layanan, mengimplementasikan teknologi terkini, dan meningkatkan kualitas SDM. Pengembangan SDM dilakukan oleh Manajemen PT KAI dengan tujuan mengubah pola pikir pegawai menjadi service company dan berorientasi customer melalui analisis atas kebutuhan SDM, merancang pola rekrutmen, merancang pola pengembangan SDM dan career mapping, serta merancang sistem insentif bagi kesejahteraan karyawannya. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dimana pengambilan data dilakukan dengan menggunakan studi literatur/kepustakaan. Berdasarkan hasil penelitian diperoleh informasi keberhasilan PT KAI keluar dari permasalahan adalah karena keberhasilan manajemen dan pegawai melakukan transformasi diseluruh lini proses bisnisnya termasuk dalam melakukan pengelolaan SDM yang efektif. Sesuai hasil penelitian ini, dapat diketahui bahwa penting bagi suatu organisasi/perusahaan untuk terus melakukan inovasi dan transformasi atas proses bisnis dan SDM yang dimilikinya agar tujuan dan target perusahaan tercapai.*

PENDAHULUAN

Dalam dunia bisnis, mengatasi permasalahan sumber daya manusia (SDM) bukanlah hal yang mudah. Permasalahan SDM yang terjadi dapat disebabkan karena jumlah yang terbatas, kualifikasi kemampuan/kompetensi yang tidak sesuai kebutuhan, program pengembangan SDM yang tidak memadai/tidak tersedia, pola insentif/kesejahteraan yang tidak memadai, maupun tidak tersedianya sistem kerja yang mampu merangsang SDM untuk memberi kontribusi kinerja terbaiknya. Ada banyak variabel yang harus diperhatikan untuk dapat memperoleh SDM yang kompeten yang mampu mendukung visi, misi, maupun capaian target dari suatu organisasi dimulai saat suatu organisasi melakukan analisis atas kebutuhan SDM, merancang pola rekrutmen, merancang pola pengembangan SDM dan *career mapping*, dan merancang sistem insentif bagi kesejahteraan karyawannya. Selain hal tersebut, untuk dapat mengatasi permasalahan SDM dalam upaya meningkatkan kinerja dan mencapai tujuan organisasi, diperlukan komitmen bersama yang kuat diantara manajemen dan pegawai dalam organisasi tersebut.

Salah satu organisasi/perusahaan yang penulis anggap telah berhasil melakukan perubahan fenomenal atas proses bisnis organisasinya adalah PT Kereta Api Indonesia (PT KAI). PT KAI telah membuktikan bahwa dengan adanya strategi bisnis yang efektif dan fokus, tantangan tersebut dapat diatasi dengan sukses. Keberhasilan PT KAI ini menjadi inspirasi bagi perusahaan lain dalam menghadapi permasalahan serupa. PT KAI telah berhasil mengatasi permasalahan SDM yang selama ini menjadi hambatan dalam pengembangan bisnis mereka.

Bukan tugas yang mudah bagi Manajemen PT KAI dalam mengubah wajah perkeretaapian di Indonesia. Perusahaan ini memiliki skala besar dengan berbagai tantangan yang harus dihadapi seperti masalah infrastruktur, pelayanan, dan kepuasan pelanggan. Sebelum era tahun 2009, publik sama-sama mengetahui bagaimana kesan yang diperoleh dari layanan PT KAI seperti buruknya layanan tiket, sarana prasarana pendukung yang tidak memadai dan kumuh, semrawut, dan etos kerja SDM yang rendah. Pada saat itu dengan kasat mata kita bisa melihat banyak penumpang yang naik di atap kereta api, kondisi toilet yang kotor, banyak pedagang asongan di peron stasiun dan di dalam gerbong kereta, maupun banyaknya calo tiket berkeliaran di sekitaran stasiun.

Namun kondisi di atas berangsur berubah pada era 2009-2014, dibawah kepemimpinan Ignasius Jonan, yang menyadari bahwa permasalahan SDM bukanlah hal yang dapat diabaikan begitu saja. Mereka memahami bahwa SDM yang berkualitas dan kompeten menjadi kunci utama dalam mencapai kesuksesan perusahaan. Saat itu, dibawah kepemimpinan Jonan, Manajemen PT KAI mengembangkan empat langkah strategis untuk mengubah wajah perkeretaapian di Indonesia yaitu melalui upaya menjalin kemitraan strategis, meningkatkan infrastruktur dan layanan, mengimplementasikan teknologi terkini, dan meningkatkan kualitas SDM.

Berkaitan dengan upaya meningkatkan kualitas SDM tersebut, Manajemen PT KAI menyadari pentingnya SDM berkualitas dalam mendukung upaya transformasi perusahaan menjadi semakin baik. Oleh karena itu, perusahaan ini melakukan rekrutmen dengan cermat untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas, mengembangkan program pelatihan dan pengembangan karyawan secara terencana sebagai bagian dari upaya investasi SDM dalam jangka panjang untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan, dan menerapkan sistem penghargaan dan insentif yang adil untuk meningkatkan motivasi dan kinerja karyawan. Mereka memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi, baik dalam bentuk finansial maupun non-finansial. Hal ini bertujuan

untuk menciptakan lingkungan kerja yang kompetitif dan memotivasi karyawan untuk memberikan yang terbaik.

LANDASAN TEORI

Peran yang signifikan dari SDM dalam sebuah organisasi dianggap sebagai salah satu aset yang paling vital dalam upaya mendapatkan keuntungan dan menjaga kelangsungan operasional organisasi. Dengan mempertimbangkan signifikansi peran dan fungsi sumber daya manusia dalam menciptakan nilai tambah bagi organisasi, pendayagunaan sumber daya secara efektif dan efisien menjadi suatu keharusan (Mamik, 2016). Salah satu dampak yang harus dihadapi oleh sumber daya manusia adalah peningkatan tuntutan terhadap kinerja individu. Menurut Fahmi (2014), kinerja didefinisikan sebagai hasil yang diperoleh suatu organisasi selama periode waktu tertentu. Perencanaan untuk mencapai kesuksesan kerja memerlukan penetapan target yang harus dicapai, yang kemudian meningkatkan beban kerja bagi pegawai.

Sumber daya manusia merujuk pada individu yang menyumbangkan energi, keahlian, kreativitas, dan upaya untuk mengelola aset organisasi. Sumber daya manusia yang kompeten dan berkinerja baik dapat menjadi penopang kesuksesan organisasi, sedangkan yang kurang kompeten dan berkinerja buruk menjadi tantangan yang berpotensi merugikan organisasi (Potu, 2013). Kondisi ini mendorong setiap individu untuk meningkatkan kinerja dan beradaptasi dengan perubahan.

Analisis kebutuhan sumber daya manusia (SDM) merupakan proses penting dalam manajemen SDM yang melibatkan pengidentifikasian, pengumpulan, dan analisis informasi terkait kebutuhan tenaga kerja dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk memahami jenis keterampilan, pengetahuan, dan atribut lain yang diperlukan oleh karyawan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Dengan analisis ini, manajer SDM dapat merencanakan strategi rekrutmen yang efektif, mengembangkan program pelatihan yang sesuai, serta merancang struktur organisasi yang optimal berdasarkan kebutuhan tenaga kerja.

Menurut Cascio, W. F. (2018), analisis kebutuhan sumber daya manusia merupakan proses yang mendasar dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan identifikasi dan evaluasi terhadap kebutuhan karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Proses ini melibatkan pemahaman mendalam terkait posisi-posisi yang harus diisi, keterampilan yang diperlukan, serta jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan. Analisis kebutuhan SDM membantu organisasi untuk memastikan bahwa tenaga kerja yang ada dan akan direkrut memiliki kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan dan strategi organisasi. Proses ini melibatkan interaksi antara berbagai pihak dalam organisasi, termasuk manajer, tim *human resources*, dan karyawan yang berhubungan dengan posisi tersebut. Hasil analisis kebutuhan SDM memberikan landasan yang kuat untuk pengambilan keputusan strategis dalam manajemen SDM, memastikan bahwa organisasi memiliki tim yang kompeten dan berkualitas.

Salah satu teori yang sering digunakan dalam melakukan analisis kebutuhan SDM adalah teori "*Job Analysis*" yang dikembangkan oleh Edwin B. Flippo. Menurut Edwin B Flippo, "*Job analysis is a systematic and detailed examination of jobs. It is the process of collecting information about a job-that is, the knowledge, skills, and the experience needed to carry out a job effectively. The jobholder is supposed to possess job-related knowledge useful to carry out the job easily*." Teori ini menguraikan pentingnya menganalisis tugas-tugas dalam pekerjaan untuk memahami persyaratan keterampilan dan kompetensi yang diperlukan (Flippo, 1984). Teori motivasi seperti hierarki kebutuhan Abraham Maslow dan teori X dan Y dari

Douglas McGregor juga membantu dalam memahami faktor-faktor yang mendorong karyawan untuk berkinerja tinggi (Maslow, 1943).

Dalam hubungannya dengan beban kerja, hal ini merujuk pada jumlah dan tingkat kompleksitas tugas yang harus dijalankan oleh tenaga kerja dalam suatu organisasi atau unit kerja. Beban kerja ini mencakup aktivitas seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan, manajemen kinerja, pengembangan karir, administrasi personalia, dan kebijakan penghargaan. Tingkat beban kerja dapat bervariasi tergantung pada ukuran organisasi, jumlah pegawai, kompleksitas pekerjaan, dan tingkat dukungan teknologi yang tersedia. Beban kerja yang terlalu tinggi dapat menyebabkan stres dan kelelahan pada SDM, yang pada gilirannya dapat mempengaruhi kinerja dan produktivitas mereka. Oleh karena itu, manajer SDM perlu melakukan analisis beban kerja secara berkala untuk mengevaluasi distribusi tugas dan kebutuhan sumber daya tambahan guna memastikan beban kerja tetap seimbang dan dapat diatasi dengan efektif demi mencapai tujuan organisasi.

Salah satu teori yang relevan adalah Teori Beban Kerja menurut John R. Anderson, yang menekankan kompleksitas tugas dan kapasitas kognitif individu sebagai faktor penentu beban kerja. Menurut teori ini, semakin kompleks tugas yang dihadapi seseorang, semakin tinggi beban kerja mereka, dan kinerja akan dipengaruhi oleh seberapa baik mereka dapat mengelola beban kerja tersebut (Anderson, 2013).

Penggunaan teknologi terkini untuk mendukung kinerja SDM dalam mencapai tujuan dan target organisasi saat ini juga menjadi suatu keharusan. Kemajuan pesat teknologi digital, seperti kecerdasan buatan (AI), komputasi awan, Big Data, otomatisasi proses robot, media sosial, komunikasi real-time, dan peningkatan penggunaan virtual reality (VR), membawa fungsionalitas baru ke Departemen SDM. Akibatnya, transformasi digital mempengaruhi cara fungsi SDM dipenuhi melalui penggunaan alat dan aplikasi digital untuk berinovasi proses, membuat keputusan, dan memecahkan masalah (Manuti & De Palma, 2018).[8] Digitalisasi membutuhkan desain ulang peran profesional SDM dan pengembangan kompetensi baru yang akan membantu memastikan kesejahteraan karyawan dan keberlanjutan organisasi di era digital (Sima et al.,2020).

Bisnis menggunakan analisis data besar untuk mengoptimalkan manajemen talenta ini dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data tentang kinerja, potensi, dan *preferensi* pegawai untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan talenta terbaik, merencanakan suksesi, dan memberikan pengembangan karir yang sesuai. Hal ini tidak hanya meningkatkan kualitas SDM, tetapi juga mendukung pertumbuhan dan daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

Berkaitan dengan upaya suatu perusahaan menerapkan teknologi *virtual reality (VR)* dalam program pelatihan karyawan, hal ini telah menciptakan lingkungan simulasi yang realistis, memungkinkan karyawan untuk berlatih dan mengembangkan keterampilan mereka secara aman dan efektif. Penggunaan sistem manajemen kinerja yang terintegrasi dengan teknologi, seperti aplikasi *mobile*, *dashboard* analitik, dan umpan balik digital memungkinkan pemantauan, evaluasi, dan pengembangan kinerja karyawan dilakukan secara *real-time* dan lebih efektif.

Dalam upaya memperoleh SDM yang kompeten, banyak peneliti telah melakukan berbagai penelitian baik yang dilakukan dengan metode kualitatif maupun metode kuantitatif. M. Nazir, dalam bukunya yang berjudul Metode Penelitian mengemukakan bahwa studi kepustakaan atau studi literatur adalah teknik pengumpulan data dengan mengadakan studi penelaahan terhadap buku-buku, literatur-literatur, catatan-catatan, dan laporan-laporan yang ada hubungannya dengan masalah yang dipecahkan. Menurut Danial, Endang, dan Warsiah (2009:80), studi literatur merupakan penelitian yang dilakukan oleh peneliti dengan

mengumpulkan sejumlah buku buku, majalah yang berkaitan dengan masalah dan tujuan penelitian.

Sementara menurut J. Supranto seperti yang dikutip Ruslan dalam bukunya Metode Penelitian Public *Relations* dan Komunikasi, studi kepustakaan adalah dilakukan mencari data atau informasi riset melalui membaca jurnal ilmiah, buku-buku referensi dan bahan bahan publikasi yang tersedia di perpustakaan (Ruslan, 2008:31).

METODE PENELITIAN

Sugiyono (2022:2), menyatakan bahwa "Metode penelitian merupakan cara ilmiah untuk mendapatkan data dengan tujuan dan kegunaan tertentu". Maka dari itu, dalam sebuah penelitian diperlukan suatu metode yang dapat memudahkan peneliti dalam melakukan sebuah penelitian. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode penelitian kualitatif dimana pengambilan data dan informasi dilakukan dengan menggunakan studi literatur/kepustakaan. J. Supranto seperti yang dikutip Ruslan dalam bukunya metode Penelitian *Public Relations* dan Komunikasi, studi kepustakaan adalah dilakukan mencari data atau informasi riset melalui membaca jurnal ilmiah, buku-buku referensi dan bahan bahan publikasi yang tersedia di perpustakaan (Ruslan, 2008:31).

Sumber data studi literatur penulis peroleh dengan cara mencari buku-buku referensi, jurnal-jurnal ilmiah, artikel, maupun bahan-bahan publikasi lainnya yang berhubungan dengan konsep dan implementasi analisis kebutuhan SDM dalam Upaya untuk memenuhi pengembangan suatu organisasi. Hasil pencarian referensi data kemudian penulis sajikan dan disandingkan dengan implementasi yang pernah dilakukan oleh suatu organisasi untuk mencari kesesuaiannya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sumber daya manusia yang berkualitas sangat dibutuhkan pada era society 5.0, dengan memanfaatkan teknologi yang dapat menghasilkan nilai-nilai baru guna mengurangi ketidakseimbangan pada manusia dan permasalahan ekonomi di masa depan, dimana SDM berkualitas bisa dicapai dengan pengembangan SDM. Munculnya bisnis transportasi perkeretapian membuktikan integrasi kegiatan manusia dengan teknologi informasi dan ekonomi kian meningkat. PT. Kereta Api Indonesia (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang bergerak di bidang jasa angkutan penumpang dan barang. Dalam menjalankan bisnis dan usahanya, karenanya, PT. KAI dituntut untuk membuat inovasi yang mampu menjembatani kebutuhan teknologi dan SDM salah satunya dengan meningkatkan tranformasi digital. Melalui transformasi digital, PT KAI berhasil melakukan uji coba fasilitas *face recognition boarding gate* pada stasiun daerah Bandung. Fasilitas ini dibuat dengan tujuan untuk mempermudah pelanggan kereta api jarak jauh, saat akan melakukan perjalanan menggunakan kereta api, tanpa perlu melewati proses yang rumit seperti *boarding pass fisik*, *e-boarding pass*, pemeriksaan KTP, dan seritifikat vaksinasi.

Selain inovasi transformasi digital, PT KAI juga mampu meningkatkan layanan kepada pelanggan menjadi lebih baik lagi dengan cara membuat perjalanan kereta api antar kota menjadi lebih singkat sehingga pelanggan dapat tiba di tujuan dengan cepat. Hal ini semua bisa terwujud dengan melakukan perbaikan seperti meningkatkan kualitas material jalan rel, meng*upgrade* sistem persinyalan, membangun jalur ganda kereta api, merekayasa geometri lengkung dan memperbaiki kualitas perawatan jalan rel dan jembatan. Di tahun 2023 PT KAI juga

menghadirkan kereta luxury generasi ke-3 untuk menambah pilihan lebih banyak lagi kepada pelanggan yang ingin menggunakan kereta api dengan pelayanan yang ekstra. Kereta luxury generasi ke-3 memiliki pilihan warna kursi yang menarik dengan lapisan bahan yang nyaman, dua buah toilet, rak koper dan lantai yang berkarpet. Selain itu PT KAI juga akan melakukan pembaruan pada aplikasi KAI *Access* dengan mengubah fitur *user interface*, sehingga dapat memudahkan pelanggan yang mempunyai rencana perjalanan melalui kereta api dan memenuhi kebutuhan gaya hidup dengan pengalaman yang berbeda.

Di lihat dari sisi pengembangan SDM, untuk meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai, PT KAI mempunyai program pengembangan SDM yang terorganisir yang dimaksudkan untuk lebih mengembangkan keterampilan pegawai sesuai dengan tujuan utama perusahaan dalam upaya mewujudkan pelayanan jasa angkutan transportasi perkeretaapian berorientasi pelanggan. Tujuan utama dari pengembangan SDM yang dilakukan oleh Manajemen PT KAI yaitu mengubah pola pikir pegawai menjadi *service company*, dengan cara harus memiliki keterampilan yang tinggi, meningkatkan produktivitas individu, dan juga membantu kontribusi yang lebih baik pada upaya peningkatan kinerja perusahaan.

Salah satu strategi pengembangan SDM yang dilakukan oleh PT KAI yaitu melalui proses perekrutan yang berkualitas sesuai hasil analisis kebutuhan perusahaan. Proses rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan cara mencari kandidat pegawai yang kompeten melalui bursa kesempatan kerja (*job fair*) di berbagai universitas terkemuka, dengan harapan setiap pegawai yang diperoleh melalui hasil *job fair* dapat memberi kontribusi yang optimal untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Program pengembangan SDM yang telah dilakukan ini sejalan dengan pernyataan bahwa SDM yang kompeten dan berkinerja baik dapat menjadi penopang kesuksesan organisasi, sedangkan yang kurang kompeten dan berkinerja buruk menjadi tantangan yang berpotensi merugikan organisasi (Potu, 2013).

Pada kurun 2009-2014, Manajemen PT KAI dibawah kepemimpinan Ignatius Jonan, memulai langkah perbaikan KAI dengan meningkatkan gaji pegawai agar kinerja mereka semakin meningkat. Dengan konsekuensi, tak ada lagi yang melakukan pekerjaan sampingan di PT KAI, sehingga tidak ada lagi kebocoran dana. Kenaikan biaya perusahaan sebagai dampak dari naiknya gaji pegawai dicover dengan kenaikan efisiensi operasional perusahaan, bahkan pada tahun 2014 keuntungan PT KAI mendekati angka Rp 1 Trilyun (Toto Pranoto, LM FEB UI, 2015).

Jonan juga melakukan perbaikan kinerja dan mengubah mindset pegawai PT KAI menjadi *customer first* yang berorientasi pada pelayanan pelanggan. *Reward and punishment* benar-benar diterapkan bagi seluruh pegawai KAI. Hal ini berdampak pada meningkatnya kepercayaan *stakeholder*. Perbaikan kinerja SDM juga dilakukan dengan merekrut orang-orang dari dunia bisnis dengan latar belakang pelayanan yang bagus. Infrastruktur perkeretaapian dibenahi, stasiun dibuat steril dan menggunakan *gate* elektronik.

Menurut Cascio, W. F. (2018). Analisis kebutuhan SDM merupakan proses yang mendasar dalam manajemen sumber daya manusia yang melibatkan identifikasi dan evaluasi terhadap kebutuhan karyawan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Proses ini melibatkan pemahaman mendalam terkait posisi-posisi yang harus diisi, keterampilan yang diperlukan, serta jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan. Oleh karenanya, dalam meningkatkan pengembangan SDM, PT KAI juga melakukan suatu program pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan pegawainya dan organisasi yaitu melalui:

a. *Benefit and Training*

   Pada 23 juli 2020 PT KAI melakukan peningkatkan dan pengembangan SDM melalui kerja sama dengan Bank Mandiri untuk melakukan program *benefit and training*. PT KAI dan Bank

Mandiri sepakat untuk melakukan sejumlah kegiatan latihan bersama diantara pimpinan kedua perusahaan tersebut. Adapun kegiatan latihan yang dilakukan PT KAI dan Bank Mandiri diantaranya penggunaan modul kompetensi, *sharing platform digital learning*, *sharing session*, *talent exchange*, *joint leadership program* dan *benchmark learning program*. Dengan program *benefit and training* ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai PT KAI sesuai kebutuhan dan *job title* tugasnya.

b. Pendidikan dan Pelatihan (Dilat)

PT KAI juga mengembangkan program pendidikan dan pelatihan (diklat) yang bersifat wajib bagi seluruh pegawai dan disesuaikan dengan kebutuhan pegawai. Program diklat ini disusun secara bertahap dan berbasis kompetensi, mulai dari pengembangan kompetensi dasar hingga professional, seperti *Profesional Development Program (PDP), Basic Development Program (BDP), dan Managerial Development Program (MDP)*. Diklat dilakukan oleh pusat pendidikan dan pelatihan (pusdiklat) yang berada dibawah naungan Direktorat SDM dan Umum PT KAI. Diklat ini mengarah kepada upaya peningkatan keterampilan dan pengetahuan seoarang pegawai demi tercapainya tujuan perusahaan. Sistem kegiatan diklat dilakukan mandiri ataupun dengan lembaga pendidikan formal dan informal baik didalam negeri maupun di luar negeri. Dalam program ini pegawai PT KAI, termasuk masinis dan kondektur, serta pegawai pada anak perusahaannya dibimbing supaya menjadi pegawai sesuai dengan nilai lima utama perusahaan yakni integritas, profesional,keselamatan, inovasi serta pelayanan prima.

Saat ini, di dalam negeri, PT KAI memiliki enam tempat untuk penyelenggaraan kegiatan pendidikan dan pelatihan yang tersebar di beberapa wilayah kerja PT KAI yaitu:

1. Pudisklat Ir. H. Djuanda Bandung
   Pelatihan ini melakukan kegiatan diluar dari pelatihan kereta api seperti pelatihan kepemimpinan, keselamatan dan sebagainya.
2. *Railways Engineering Training Center* Sofyan Hadi
   Pelatihan ini melakukan kegiatan khusus seperti pada bidang jalan rel dan jembatan, sarana kereta api melalui penggerak listrik, dan listrik aliran atas.
3. *Tractive Vehicle Engineering Training Center* Darman Prasetyo
   Pelatihan ini melakukan kegiatan bidang sarana dan operasi sarana yang diselenggarakan di BPTT.
4. Pudisklat Ir. H. Djuanda Bandung
   Signaling, Telecommunication and Electricity Training Center
   Pelatihan ini melakukan kegiatan khusus seperti pada bidang kemampuan sinyal, telekomunikasi, listrik aliran atas, dan teknologi informasi.
5. Sriwijaya *Training Center* Ascep Sunarto
   Pelatihan ini melakukan kegiatan di bidang *railways* seperti awak sarana kereta api pertama dengan penggerak non listrik, tenaga perawatan sarana dan prasarana kereta api, tenaga pemeriksa sarana dan prasarana kereta api, dan pemimpin kereta api.
6. *Operational and Marketing Training Center* Agus Suroto
   Pelatihan ini melakukan kegiatan di bidang operasional kereta api, marketing berupa kecakapan PPKA, pendukung operasi prasarana, pengatur dan pengendali perjalanan kereta api, IT operasional, customer care, kondektur, supervisory housekeeping, basic housekeeping dan pengusaha asset.

Sedangkan untuk diklat dan benchmarking ke luar negeri meliputi *Safety Training* Australia, *Hospitality Training* SNCF Perancis, *Light Rail Transit Training* Singapore, *Asset Management Program* Italia, dan *Track Access Chargers* Italia. Sudah banyak pegawai yang menjadi kandidat diklat dan *benchmarking* PT KAI ke luar negeri. Program-program ini dilakukan untuk pengembangan SDM PT KAI dalam upaya meningkatkan kompetensi pegawai agar memiliki keterampilan dan kemampuan yang berkualitas sehingga dapat memberikan pelayanan yang terbaik untuk masyarakat.

KESIMPULAN

1. Analisis kebutuhan SDM harus dilakukan dengan baik oleh perusahaan dimulai dari merancang pola rekrutmen, merancang pola pengembangan SDM dan *career mapping*, dan merancang sistem insentif bagi kesejahteraan karyawannya. Analisis kebutuhan SDM ini juga bertujuan agar rencana kerja, tujuan dan target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dapat tercapai, pelanggan puas, pegawai yang melaksanakan sistem kerja di perusahaan tersebut dapat memberi kontribusi terbaik karena kesejahteraannya telah diperhatikan oleh perusahaan.
2. Permasalahan yang terjadi pada pengelolaan SDM dalam rangka mencapai tujuan organisasi dapat disebabkan karena jumlah yang terbatas, kualifikasi kemampuan/kompetensi SDM yang tidak sesuai kebutuhan, program pengembangan SDM yang tidak memadai/tidak tersedia, pola insentif/kesejahteraan yang tidak memadai, maupun tidak tersedianya sistem kerja yang mampu merangsang SDM untuk memberi kontribusi kinerja terbaiknya. Diperlukan komitmen bersama yang kuat diantara manajemen dan pegawai dalam suatu perusahaan agar mampu mengatasi permasalahan SDM tersebut.
3. Dalam beberapa tahun terakhir, strategi bisnis yang diterapkan oleh PT KAI telah berhasil mengatasi permasalahan SDM yang pernah menyulitkan mereka. Dengan memiliki SDM yang berkualitas dan kompeten, PT KAI mampu meningkatkan layanan dan memberikan pengalaman yang baik kepada pelanggan. Prestasi ini juga dibuktikan dengan peningkatan pangsa pasar dan reputasi yang baik di industri transportasi.
4. Studi literatur yang penulis lakukan menunjukkan bahwa berbagai pencapaian, sebagai dampak dari perbaikan mutu SDM, berhasil diperoleh PT KAI antara lain yaitu peningkatan jumlah penumpang yang signifikan, peningkatan kepuasan pelanggan, meningkatkan ketepatan waktu kedatangan dan keberangkatan kereta, dan pengurangan biaya operasional dan meningkatnya pendapatan perusahaan.
5. Perlu dilakukan penelitian lanjutan pada perusahaan lain yang juga menerapkan sistem pengelolalaan SDM seperti yang dilakukan oleh PT KAI, untuk menguji kesesuaian hasil antara capaian hasil di perusahaan tersebut dengan capaian hasil yang diraih oleh PT KAI.

DAFTAR REFERENSI

Anderson, J. R. (2013). *The Architecture of Cognition*. Psychology Press. https://doi.org/10.4324/9781315799438

Bahasa Senja. (2016). Pelatihan dan Pengembangan di PT KAI. Diakses pada 15 Mei 2023. https://katasidika.blogspot.com/2016/03/pelatihan-dan-pengembangan-di-pt-kai.html?m=1

Cascio, W. F. (2018). Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits.

Danial, Endang. & Nanan, Warsiah. (2009). Metode Penulisan Karya Ilmiah. Bandung: Laboratorium Pendidikan Kewarganegaraan.

Desfika, Thresa Sandra .(2023). KAI Siap Hadirkan Banyak Inovasi Tahun Ini. Diakses pada 15 Mei 2023. https://investor.id/business/322345/kai-siap hadirkan-banyak-inovasi-tahun-ini.

Edwin B. Flippo. (1961). Principles of Personnel Management. New York, Toronto, London: Mc Graw-Hill Book Company, Inc.

Fahmi (2014). Analisa Kinerja Keuangan. Bandung: Alfabeta.

Kompas Klasika. (2019). Menempa SDM Unggul untuk Perkeretapian Indonesia yang Kian Maju. Diakses pada tanggal 15. Mei 2023. https://adv.kompas.id/baca/menempa-sdm-unggul-untuk-perkeretaapian-indonesia-yang-kian-maju/

Mamik. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Jawara.

Manuti, A., & De Palma, P. D. (2018). Digital HR. London: Palgrave Macmillan, Doi, 10, 973–978.

Maslow, A. H. (2018). Motivation and Personality. Diterjemahkan oleh Achmad Fawaid dan Maufur. 2018. Yogyakarta: Cantrik Pustaka.

Nazir, Moh. (2014). Metode Penelitian. Bogor: Ghalia Indonesia.

Potu, E. J. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu. McGraw-Hill Education.

Ruslan, R. (2008). *Metodologi Penelitian Public Relations dan Komunikasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Sima, V., Gheorghe, I. G., Subić, J., & Nancu, D. (2020). Influences of the industry 4.0 revolution on the human capital development and consumer behavior: A systematic review. *Sustainability*, *12*(10), 4035.

Sugiyono (2022). Metode penelitian kuantitatif. Bandung : Alfabeta, 2022

Toto Pranoto, Nurdin Sobari, Ruslan Prijadi, Thamrin PH Simanjuntak. (2015). KAI recipe: perjalanan transformasi Kereta Api Indonesia. Lembaga Management, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia