



Manajemen Talenta di Organisasi Berkeahlian Khusus: Studi Kasus Krisis Sumber Daya Manusia di Satuan Peperangan Ranjau

Agus Solikhin^{*1}, Rizal Musa Karim², Moh. Qomar Syarifudin³

^{1,2,3}Sekolah Staf dan Komando Angkatan Laut, Indonesia

E-mail: agus19499@gmail.com

Article Info	Abstract
Article History Received: 2025-09-10 Revised: 2025-10-15 Published: 2025-11-01 Keywords: <i>Talent Management;</i> <i>HR Crisis;</i> <i>Specialized Skills;</i> <i>Mine Warfare Unit;</i> <i>Succession Planning.</i>	High-specialty organizations, particularly in the military sector, are critically dependent on the sustainability of human resources (HR) with critical competencies. The loss of talent in these units can lead to a paralysis of capabilities. This article aims to diagnose the HR crisis within the Indonesian Navy's Mine Warfare Unit using the theoretical framework of Talent Management (TM). This research applies a qualitative method (case study), using data from interviews, observations, and documents. The main findings indicate a systemic failure across the four pillars of TM: acquisition (passive recruitment), development (skill erosion), succession planning (unplanned regeneration), and organizational design (non-independent structure). This crisis is not a single administrative issue but a failure of proactive strategy. The scientific contribution of this research is the diagnostic application of the TM framework to identify a capability crisis in a specialized military unit, a context that remains under-researched. In conclusion, to ensure capability, traditional HR approaches must be replaced by an integrated Talent Management strategy.
Artikel Info	Abstrak
Sejarah Artikel Diterima: 2025-09-10 Direvisi: 2025-10-16 Dipublikasi: 2025-11-01 Kata kunci: <i>Manajemen Talenta;</i> <i>Krisis SDM;</i> <i>Keahlian Khusus;</i> <i>Satuan Peperangan</i> <i>Ranjau;</i> <i>Perencanaan Suksesi.</i>	Organisasi berkeahlian tinggi, khususnya di sektor militer, sangat bergantung pada keberlanjutan SDM dengan kompetensi kritis. Kehilangan talenta di unit ini dapat menyebabkan kelumpuhan kapabilitas. Tujuan artikel ini adalah mendiagnosis krisis SDM di Satuan Peperangan Ranjau TNI AL menggunakan kerangka teoretis Manajemen Talenta (TM). Penelitian ini menerapkan metode kualitatif (studi kasus), menggunakan data dari wawancara, observasi, dan dokumen. Hasil utama menunjukkan adanya kegagalan sistemik pada empat pilar TM: akuisisi (perekrutan pasif), pengembangan (erosi keahlian), perencanaan suksesi (regenerasi tidak terencana), dan desain organisasi (struktur tidak mandiri). Krisis ini bukan masalah administratif tunggal, melainkan kegagalan strategi proaktif. Kontribusi ilmiah penelitian ini adalah penerapan kerangka TM secara diagnostik untuk mengidentifikasi krisis kapabilitas di unit militer berkeahlian khusus, sebuah konteks yang masih jarang diteliti. Kesimpulannya, untuk menjamin kapabilitas, pendekatan SDM tradisional harus digantikan oleh strategi Manajemen Talenta yang terintegrasi.

I. PENDAHULUAN

Manajemen sumber daya manusia (SDM) dalam organisasi modern telah berevolusi dari fungsi administratif kepegawaian menjadi pendekatan strategis yang dikenal sebagai Manajemen Talenta (TM). Jika manajemen SDM tradisional bersifat reaktif, maka Manajemen Talenta adalah upaya proaktif dan terintegrasi untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan individu krusial bagi pencapaian tujuan strategis (Collings and Mellahi, 2009). Di organisasi yang sangat bergantung pada keahlian spesifik dan langka, seperti unit militer khusus, kegagalan mengelola talenta dapat berakibat fatal. Di lingkungan militer, terjadi "perang untuk talenta" (*war for talent*) di mana unit-unit bersaing mendapatkan personel terbaik (Teters et al., 2021).

Studi kasus pada Satuan Peperangan Ranjau TNI Angkatan Laut menunjukkan gejala krisis SDM yang kronis: keterbatasan personel ahli, sistem regenerasi yang tidak terstruktur, dan ketergantungan operasional pada unit lain. *Research gap* (kesenjangan penelitian) utama terletak pada minimnya aplikasi kerangka TM secara diagnostik untuk menganalisis kegagalan kapabilitas di unit militer berkeahlian teknis tinggi. Literatur korporat kaya akan studi TM, namun adaptasinya di sektor pertahanan yang unik masih terbatas.

Oleh karena itu, penelitian ini berfokus pada masalah tersebut. Pertanyaan penelitian utama adalah: Bagaimana kegagalan sistemik pada empat pilar manajemen talenta (akuisisi, pengembangan, suksesi, dan desain organisasi) menyebabkan krisis SDM dan mengancam

kapabilitas di Satuan Peperangan Ranjau? Artikel ini bertujuan mendiagnosis akar masalah tersebut dan merumuskan strategi perbaikan.

Kerangka teori yang digunakan adalah Model Manajemen Talenta Strategis (Gallardo-Gallardo, Thunnissen and Scullion, 2020), yang dioperasionalkan melalui empat pilar analisis: (1) Akuisisi Talenta, (2) Pengembangan Talenta, (3) Perencanaan Suksesi, dan (4) Desain Organisasi.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode analisis kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus (Yin, 2018). Studi kasus difokuskan pada Satuan Peperangan Ranjau TNI AL. Data primer dikumpulkan melalui wawancara mendalam dan observasi, sementara data sekunder berasal dari analisis dokumen (laporan kondisi satuan, daftar personel, dan dokumen strategi SDM). Informan (N=7) dipilih secara *purposive sampling* untuk mendapatkan gambaran holistik. Profil informan terdiri dari:

1. Perwira senior (n=2) yang memahami kebijakan strategis SDM.
2. Perwira lapangan (n=3) yang menjabat komandan unit dan mengalami langsung isu operasional.
3. Bintara ahli senior (n=2) yang memiliki keahlian teknis khusus *Explosive Ordnance Disposal* (EOD) dan peperangan ranjau.

Validasi temuan dilakukan menggunakan teknik triangulasi sumber. Data dari wawancara Perwira senior, Perwira lapangan, dan Bintara ahli dibandingkan silang untuk mengkonfirmasi konsistensi masalah. Selain itu, triangulasi metode digunakan dengan membandingkan hasil wawancara dengan temuan dari analisis dokumen dan catatan observasi lapangan. Analisis dilakukan melalui tiga tahap: (1) Ekstraksi dan kategorisasi data isu SDM dari transkrip dan dokumen; (2) Pemetaan data (diagnostik) ke dalam empat pilar kerangka teori Manajemen Talenta; (3) Analisis sintesis untuk merumuskan akar masalah dan rekomendasi strategis.

III. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Hasil Penelitian

Hasil penelitian menyajikan temuan empiris yang teridentifikasi di lapangan. Temuan utama adalah bahwa krisis SDM di Satuan Peperangan Ranjau bersifat sistemik dan saling terkait, bukan sekadar masalah

administratif yang terisolasi. Data lapangan menunjukkan dampak nyata dari kegagalan ini. Seorang informan perwira lapangan mencatat:

“Krisis ini bukan teori. Ketika dua ahli EOD senior kami mutasi tanpa ada regenerasi yang disiapkan, waktu respons tim untuk operasi darurat (kontra-terorisme maritim) meningkat sebesar 40%. Kapal perang tidak bisa berlayar jika pelabuhan belum dinyatakan aman (steril) dari ranjau.”

Analisis memetakan kegagalan pada keempat pilar, seperti dirangkum dalam Tabel 1.

Tabel 1. Diagnosis Krisis Manajemen Talenta dan Rekomendasi Solusi di Satuan Peperangan Ranjau

Pilar	Masalah Utama	Rekomendasi Solusi
Akuisisi	Perekrutan pasif dan tidak terarah, menghasilkan kualitas personel yang inkonsisten.	Mendirikan sekolah khusus sebagai sumber utama talenta (<i>talent pipeline</i>).
Pengembangan	Minimnya program pendidikan dan ketiadaan fasilitas latihan modern menyebabkan erosi keahlian.	Merancang kurikulum berjenjang dan mengadakan simulator tempur modern.
Suksesi	Regenerasi personel kunci tidak terencana, berisiko putusnya transfer pengetahuan kritis.	Menerapkan peta suksesi (<i>succession map</i>) untuk posisi-posisi strategis.
Organisasi	Struktur tidak mandiri (tanpa tim EOD organik), memperlambat respons operasional.	Melakukan restrukturisasi untuk membentuk unit EOD organik internal.

Sumber: Diolah oleh penulis, (2025)

B. Pembahasan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa krisis SDM di Satuan Peperangan Ranjau bukanlah serangkaian masalah yang terisolasi, melainkan gejala dari tidak adanya sebuah sistem Manajemen Talenta yang terintegrasi. Setiap pilar menunjukkan kelemahan yang saling terkait dan memperburuk kondisi pilar lainnya.

Hasil penelitian menunjukkan kegagalan pada pilar Akuisisi. Satuan ini tidak memiliki "pipa talenta" (*talent pipeline*) yang konsisten. Pendekatan pasif yang hanya menunggu personel dari mutasi umum tidak dapat diandalkan untuk keahlian langka. Dari sudut pandang *resource-based view* (RBV), personel dengan keahlian khusus adalah sumber daya strategis yang vital (McDonnell, Skuza and Jooss, 2023). Tanpa akuisisi yang proaktif (misalnya, sekolah khusus), satuan ini kehilangan kendali atas kualitas input SDM-nya.

Erosi Keahlian Kelemahan pada pilar Pengembangan Talenta menyebabkan "erosi keahlian". Temuan minimnya kursus dan simulator modern membuat keterampilan personel tidak relevan dengan teknologi ranjau terkini. Hal ini sejalan dengan temuan King (2020) bahwa *human capital* yang dikembangkan melalui pendidikan berkelanjutan adalah faktor kunci efektivitas militer. Di era disrupsi, investasi pada *upskilling* dan *reskilling* adalah keharusan (Minbaeva, 2021).

Ketiadaan Perencanaan Suksesi yang terstruktur, terutama untuk Bintara dan Tamtama ahli, menciptakan risiko kehilangan *institutional knowledge* (pengetahuan institusional) yang kritis. Temuan empiris (peningkatan waktu respons 40%) adalah bukti nyata dari kegagalan suksesi. Ketika personel senior pensiun tanpa kader, kapabilitas anjlok. Perencanaan suksesi yang efektif memastikan kelangsungan keahlian di seluruh tingkatan (Al-Omari and Al-Shaki, 2022).

Terakhir, kelemahan Desain Organisasi menunjukkan struktur saat ini tidak mem-berdayakan talenta. Ketergantungan pada unit eksternal untuk fungsi krusial (EOD) menciptakan birokrasi dan memperlambat respons, seperti temuan Bolton (2019) bahwa desain organisasi berdampak langsung pada efektivitas unit militer.

IV. SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Penelitian ini dirangkum dalam tiga poin utama:

1. Krisis SDM di Satuan Peperangan Ranjau bukanlah masalah administratif tunggal, melainkan kegagalan sistemik yang saling terkait pada empat pilar Manajemen

Talenta (Akuisisi, Pengembangan, Suksesi, dan Desain Organisasi).

2. Implikasinya, pendekatan SDM tradisional yang reaktif tidak memadai untuk unit berkeahlian khusus. Kontribusi ilmiah penelitian ini adalah penerapan kerangka Manajemen Talenta secara diagnostik untuk mengidentifikasi krisis kapabilitas di unit militer berkeahlian khusus.
3. Batasan penelitian ini adalah fokus pada studi kasus tunggal. Temuan ini mungkin spesifik untuk konteks Satuan Peperangan Ranjau dan memerlukan validasi lebih lanjut di unit spesialis lainnya.

B. Saran

Berdasarkan kesimpulan, saran dibagi menjadi dua:

1. Saran Operasional (Praktis): Pimpinan TNI AL disarankan untuk melakukan intervensi strategis di Satuan Peperangan Ranjau, meliputi: (a) Mendesain ulang talent pipeline dengan mendirikan sekolah/ pendidikan khusus; (b) Menerapkan *succession map* (peta suksesi) yang jelas untuk Bintara dan Tamtama ahli; dan (c) Melakukan restrukturisasi untuk membentuk unit EOD organik internal.
2. Saran Akademis (Penelitian Lanjutan): Peneliti selanjutnya disarankan menerapkan kerangka diagnostik ini di unit spesialis lain (misalnya, satuan kapal selam, pasukan siber, atau intelijen) untuk membangun model Manajemen Talenta Pertahanan yang lebih robust dan komprehensif.

DAFTAR RUJUKAN

- Al-Omari, Z.S. and Al-Shaki, O.T., 2022. The impact of succession planning on organizational performance. *International Journal of Business and Management*, 17(3), p.47.
- Anlesinya, A. and Amponsah-Tawiah, K., 2020. Towards a more strategic human resource management in the armed forces. *International Journal of Organizational Analysis*, 28(1), pp.206-224.
- Bolton, M.J., 2019. The organizational design of military retirement systems and their effectiveness. *Armed Forces & Society*, 45(3), pp.505-525.
- Collings, D.G. and Mellahi, K., 2009. Strategic talent management: A review and research

- agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), pp.304-313.
- Gallardo-Gallardo, E., Thunnissen, M. and Scullion, H., 2020. Talent management: context matters. *The International Journal of Human Resource Management*, 31(4), pp.457-473.
- Kim, J. and Ryu, S., 2021. Effective succession planning for organizational sustainability. *Human Resource Development International*, 24(1), pp.87-105.
- King, E., 2020. Human capital and military effectiveness: The role of education. *Journal of Strategic Studies*, 43(2), pp.290-318.
- Kraimer, M.L., Seibert, S.E. and Andre, R., 2021. The proactive personality and career success: A story of experiencing work as a calling. *Human Relations*, 74(4), pp.557-581.
- McDonnell, A., Skuza, A. and Jooss, S., 2023. Strategic human resource management and the resource-based view: a systematic review. *Human Resource Management Journal*, 33(3), pp.523-548.
- Minbaeva, D.B., 2021. HRM and talent management in the context of industry 4.0: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 32(1), pp.7-34.
- Yin, R.K., 2018. *Case Study Research and Applications: Design and Methods*. 6th ed. Thousand Oaks: SAGE Publications.