

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang

Perubahan merupakan hukum *general*, sehingga perubahan dibutuhkan oleh setiap orang tanpa terkecuali. Sule dan Wahyuningtyas (2016:1) mengatakan bahwa saat ini lingkungan pekerjaan dihadapkan pada situasi yang tidak bisa diprediksi dan memiliki kompleksitas yang tinggi, sehingga yang menjadi tantangan utama perusahaan adalah bagaimana beradaptasi dengan setiap perubahan untuk memenuhi kebutuhannya. Termasuk di dunia bisnis, perubahan merupakan sumber dinamika kehidupan perusahaan. Tanpa adanya perubahan, maka umur perusahaan bisa dipastikan pendek.

Di era yang begitu kompetitif saat ini, perubahan sangat dibutuhkan karena tingkat persaingan yang tinggi. *“Ini adalah era persaingan talenta, dimana persaingan mungkin terlihat di tingkat pasar, namun pasar bukanlah tempat persaingan sesungguhnya. Persaingan ditingkat konsumen terjadi ketika adanya persepsi perbedaan produk dan layanan. Produk dan layanan antar perusahaan seolah-olah menunjukkan persaingan, tetapi produk dan layanan hanyalah hasil dari perbedaan kualitas proses antar perusahaan, sehingga persaingan di level yang lebih dalam terjadi di level proses. Tetapi proses apapun, baik manufaktur maupun jasa, dikerjakan oleh manusia. Manusia lah yang menentukan kualitas dari proses, menentukan kualitas produk dan layanan, menentukan persepsi kualitas di mata konsumen, dan menentukan pangsa pasar.”*

(Pella dan Inayati, 2011:3). Sehingga yang menjadi salah satu faktor kunci kesuksesan perubahan adalah kemampuan perusahaan memberdayakan karyawan-karyawannya pada semua jenjang dalam perusahaan. Kemampuan untuk berkompetisi dimasa depan dan kesejahteraan suatu perusahaan sangat bergantung pada karyawan sebagai penggerak utama perusahaan.

*“Aset Anda yang terpenting bukanlah tanah, bangunan, uang, mesin, peralatan, produk, atau teknologi. Aset Anda yang paling penting sedang naik dan turun lift setiap hari.”* Pella dan Inayati, (2011:1). Aset yang dimaksud dalam kalimat tersebut ialah karyawan. Segenap karyawan yang berpotensi dan memiliki kualitas terbaik, harus diberi kesempatan untuk memiliki dan mengisi sebuah jenjang karir yang berhasil serta mengembangkan karirnya.

*“Pengembangan karir bisa dikatakan sebagai sebuah seri kegiatan sepanjang hidup (seperti lokakarya) yang menyumbang kepada penjelajahan penetapan keberhasilan dan pemenuh kebutuhan individu maupun perusahaan. Pengembangan karir sangat penting dilakukan, karena merupakan suatu upaya agar rencana karir yang sudah dibuat membawa hasil yang optimal bagi perusahaan.”* (Azkadina, 2017). Pengembangan karir adalah hak setiap karyawan, mereka dituntut untuk mencapai visi misi perusahaan namun mereka juga perlu diperhatikan dan dikembangkan agar siap dan mampu untuk membantu mencapai visi misi tersebut. Setiap karyawan memiliki potensi yang berbeda-beda, sehingga penanganannya pun harus disesuaikan dengan kebutuhan dan potensi mereka masing-masing. Karyawan yang masuk ke dalam kelompok talenta (karyawan terbaik) adalah mereka yang memiliki kelebihan sebagai individu dibandingkan

dengan karyawan yang lain, baik dari sisi kompetensi, potensi, maupun perhatian yang diperoleh dari perusahaan. Karyawan seperti inilah yang memiliki kapasitas lebih tinggi sehingga menjadi lebih *marketable* di pasar tenaga kerja. Itulah mengapa tidak sedikit perusahaan justru kehilangan karyawan terbaiknya hanya karena perusahaan kurang memahami keinginan individu karyawannya.

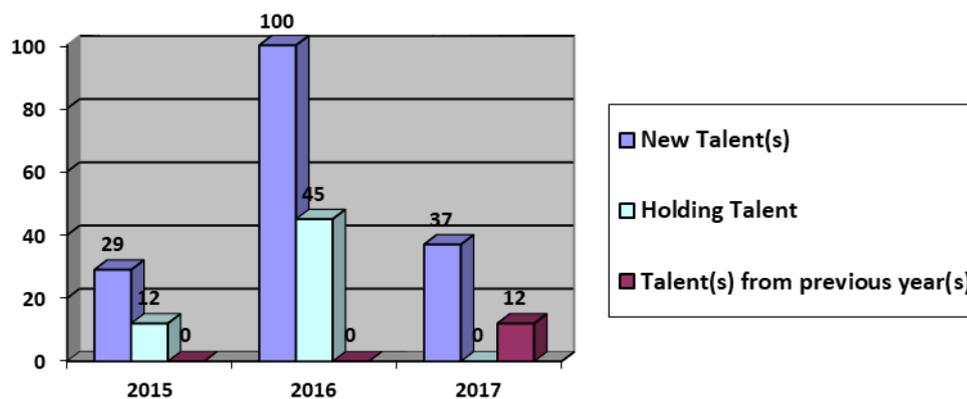
Dalam situs resminya, disebutkan bahwasanya PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang (Pusri) adalah perusahaan yang berperan sebagai pelopor produsen pupuk urea di Indonesia. PT. Pusri menyadari bahwa kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor keberhasilan perusahaan dalam menjalankan tugasnya. Sehingga terbentuklah bagian Karir dan Konseling yang posisinya berada dibawah naungan Divisi PSDM dan Organisasi yang secara khusus menganalisis, menyusun, mengatur dan mengevaluasi jenjang karir setiap karyawannya untuk mencapai tujuan perusahaan melalui SDM. Oleh karena itu, pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia sangat perlu diperhatikan. Namun, dikarenakan jumlah karyawan yang begitu banyak dibandingkan pengelola kinerjanya maka PT. Pusri memerlukan sistem pengelolaan pengembangan bakat yang lebih efektif dan efisien yang berfokus kepada karyawan yang berbakat/talenta. Karena itulah, PT. Pusri menerapkan *talent management* agar para *talent* bisa mendapatkan kebutuhan mereka dan diharapkan mampu mengisi posisi kunci perusahaan kedepannya (*iron stock*). Program *talent management* hampir sama pada umumnya dengan pengembangan bakat/karir pada umumnya, namun program ini hanya berfokus pada karyawan berbakat/*talent*. Ada 3 garis besar dari proses pelaksanaan program ini, yaitu menarik *talent* (rekrutmen

dan seleksi), mengembangkan *talent* (pemetaan talenta, pengembangan dan pelatihan, penilaian, dan review) dan mempertahankan *talent* (perencanaan karier, suksesi dll). PT. Pusri melakukan rekrutmen dengan memberikan rangkaian tes (*performance* dan *competency*) yang pada nantinya hasil dari rangkaian tes tersebut akan menentukan apakah karyawan yang bersangkutan masuk kedalam talent atau tidak, dan tergolong kedalam talent jenis apa.

**Tabel 1.1** Jumlah *Talent* dalam tiga tahun terakhir pada PT. Pusri Palembang

No.	Tahun	Jumlah <i>Talent</i>	Jumlah <i>Mentor</i> dalam 3 periode
1.	2015	29 Orang	136 orang
2.	2016	100 Orang	
3.	2017	37 Orang	

Sumber : Sumber : Data Primer (Wawancara), Diolah (2019)



**Grafik 1.1** Detail jumlah *Talent* dalam tiga tahun terakhir pada PT. Pusri Palembang

Sumber : Data Primer (Wawancara), Diolah (2019)

**Keterangan Grafik 1.1:**

*New Talent* : Karyawan yang telah lulus seleksi dan baru bergabung kedalam *talent*

*Holding Talent* : *Talent* yang lulus dari *review talent*.

*Talent from previous year* :  *Holding Talent* dari tahun sebelumnya yang diikutkan kembali kedalam program *talent*.

Setiap perusahaan pasti akan menghadapi yang namanya “tantangan”. Dilihat dari data karyawan bertalenta PT. Pusri Palembang tahun 2015-2017 pada **Tabel 1.1** mengalami perubahan jumlah yang dinamis dari tahun ke tahun, mengapa demikian? Hal ini diduga bahwasanya ada faktor yang mempengaruhi jumlah karyawan yang tergolong sebagai *talent*. Seperti yang dikatakan oleh Vaimen *et al* dalam Sule dan Wahyuningtyas (2016:7) bahwasanya saat perusahaan menyadari betapa pentingnya penerapan manajemen talenta, seringkali mereka mengalami kegagalan untuk bisa mengelolanya secara efektif. Maka dari data tersebut dikhawatirkan bahwasanya penerapan manajemen talenta masih terdapat kekurangan atau ada sebuah faktor dalam prosesnya yang mempengaruhi hal tersebut sehingga terjadi perubahan jumlah talenta yang dinamis.

Pada kesempatan ini, penulis akan meneliti bagaimana pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang dan memfokuskan penelitian terhadap indikator yang terdapat pada program “*Talent Management*” dengan judul “Pengaruh Program *Talent Management* Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan PT. Pupuk Sriwidjaja Palembang” .

## **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang diatas, maka penulis merumuskan masalah yaitu “Bagaimana pengaruh program *talent management* dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Pusri Palembang?”

## **1.3. Ruang Lingkup Penelitian**

Agar pembahasan ini terarah dan tidak menyimpang dari permasalahan yang ada, maka penulis hanya membahas pengaruh *talent management* terhadap kualitas kinerja karyawan PT. Pusri Palembang.

## **1.4. Tujuan dan Manfaat**

### **1.4.1 Tujuan**

Adapun tujuan yang ingin dicapai dari kegiatan ini adalah untuk mengetahui bagaimana pengaruh program *talent management* dalam meningkatkan kinerja karyawan PT. Pusri Palembang.

### **1.4.2 Manfaat**

Adapun manfaat yang ingin diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

#### **1. Bersifat Teoritis**

Merupakan sarana bagi mahasiswa untuk berfikir secara ilmiah dengan berdasarkan pada disiplin ilmu yang didapat di bangku kuliah, khususnya pada ruang lingkup manajemen sumber daya manusia.

## 2. Bersifat Praktisi

Bagi Perusahaan/Instansi bersangkutan, khususnya PT. Pusri Palembang, untuk mengetahui sejauh mana *talent management* bisa berpengaruh dalam peningkatan kualitas kerja karyawannya.

## 3. Hasil laporan ini juga diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak lain yang ingin melakukan penelitian lebih lanjut.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika penulisan ini dimaksudkan agar dapat memberikan gambaran secara garis besar dan jelas mengenai penelitian ini sehingga berhubungan antara bab I dengan bab yang lain. Adapun perincian penulisan ini dibagi dalam IV bab, sebagai berikut :

#### **BAB I            PENDAHULUAN**

Dalam bab ini akan menjelaskan secara garis besar mengenai latar belakang penulisan, perumusan masalah, ruang lingkup penulisan, tujuan, dan manfaat penulisan dan sistematika penulisan.

#### **BAB II           LANDASAN TEORI**

Dalam bab ini menjelaskan tentang teori yang berupa pengertian dan definisi yang diambil dari kutipan buku yang berkaitan dengan penyusunan laporan skripsi serta beberapa literature review yang berhubungan dengan penelitian.

#### **BAB III          METODE PENELITIAN**

Dalam bab ini menjelaskan tentang populasi dan sampel penelitian, variable penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, uji asumsi klasik, serta teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini berisikan gambaran umum perusahaan serta membahas hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya dengan menggunakan metode penelitian yang telah disampaikan pada bab sebelumnya.

#### **BAB V PENUTUP**

Dalam bab ini berisikan kesimpulan dari hasil pembahasan dan saran-saran yang didapatkan dari hasil pembahasan untuk penelitian yang telah dilaksanakan.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**