

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Penelitian

Sejak tahun 2000, semua pasar berubah mengglobalisasi, lingkungan kompetitif ini akan semakin berubah menjadi lebih ekstrim mengikuti kebutuhan dan keinginan dari lingkungan bisnis. Perusahaan berusaha bertahan dengan keadaan ini karena perusahaan terus menerus dituntut untuk menjelaskan peran manusia sebagai salah satu pengaruh penting dalam produktivitas. Hanya dengan sedikit saja peningkatan produktivitas karyawan akan menambahkan lebih banyak profit yang didapat di *bottom line*. Hitungan sederhana yang dapat menunjukkan pengaruh pada profit yaitu pengambilan lima persen biaya untuk gaji para karyawan akan meningkatkan profit tahunan perusahaan. Banyak perusahaan pasti akan mencoba berbagai cara dalam mengorganisasikan beban pekerjaan dengan karyawan yang tentu nantinya perusahaan berharap memiliki hasil peningkatan lebih dari apa yang diharapkan pada setiap level perusahaan.

TRW's Oil Well Division in Lawrence Kansas memperoleh 80 persen peningkatan produktivitas hanya dalam waktu enam tahun dengan cara mengorganisasikan karyawan (*organizing employees*) dan mengatur karyawan (*managing employees*) yang ternyata dengan cara yang inovatif, yang bahkan banyak perusahaan lain dan pesaing tidak berani untuk melakukan perubahan radikal yang dikatakan tidak seperti tradisi perusahaan pada umumnya.

Bagaimanapun, banyak perusahaan besar dan perusahaan yang menjadi market leaders termasuk seseorang seperti Tom Peters (*"In Search of Excellence, Thriving on Chaos"*), Joseph H. Boyett and Henry P. Conn (*"Workplace 2000"*), Paul Fulton (President, Sara Lee Corporation) percaya bahwa keinginan untuk menjadi berbeda dan melakukan perubahan dari tradisi dan menjadi inovatif dalam mengatur karyawan (*managing employees*) akan membuat sebuah perbedaan yang terlihat antara perusahaan yang hanya akan sekedar bertahan dan perusahaan yang memiliki tujuan untuk berkembang. Perusahaan seperti Motorola, General Mills, Honeywell, Dupont, Northern Telecom, Nucor Steel, Wal-Mart, dll membuktikan hasil dari inovasi dalam mengatur karyawannya.

Kenyataan yang berbanding terbalik dengan terjadi di Indonesia, dalam web kemenperin.go.id yang merupakan web resmi dari kementerian perindustrian menyatakan bahwa produktivitas tenaga kerja di Indonesia masih terbilang rendah. Salah satu penyebabnya adalah dengan tingkat pendidikan tenaga kerja yang rendah sehingga memiliki penghasilan yang rendah pula. Di samping itu belum banyak juga karyawan yang belum memiliki sertifikasi sehingga agak sulit untuk bersaing secara internasional.

Peningkatan produktivitas haruslah dibarengi dengan perbaikan yang utama yaitu dari aspek internal perusahaan. Dalam menciptakannya perusahaan harus memiliki sumber daya manusia yang handal dan profesional dalam pekerjaannya agar tujuan perusahaan dapat tercapai seutuhnya. Karena alasan itulah, manusia dalam organisasi merupakan sebuah harta atau sebuah aset, bukan hanya sebagai alat untuk tercapainya tujuan. Untuk mewujudkannya, perlu adanya kerjasama antar manusia dan tentunya menggunakan komunikasi yang baik. Rencana sebaik apapun, bila tidak adanya kerjasama dan komunikasi yang bagus, pasti tidak akan berhasil dan bersifat semu. Hal ini berlaku umum bagi seluruh perusahaan yang bergerak di bidang produk maupun jasa.

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang jasa adalah penyedia layanan dan jaringan listrik. Terlebih masa demi masa semakin banyak yang membutuhkan layanan dan jaringan listrik untuk berbagai kalangan dalam segala keperluan. Satu-satunya penyedia layanan dan jaringan listrik yang ada di Indonesia yaitu PLN yang dikelola secara monopoli kan merupakan anak dari BUMN (Badan Usaha Milik Negara). PLN sendiri memiliki berbagai daerah layanan distribusi di seluruh Indonesia. Salah satunya adalah Distribusi Jawa Barat yang lagi memiliki beberapa area jangkauan, termasuk Area Bandung. PLN merupakan salah satu perusahaan yang sangat memahami kebutuhan pelanggan namun juga memperhatikan aspek Sumber Daya Manusia sebagai input yang berkelanjutan. Terbukti bahwa PLN sangat memandang bahwa manusia yang merupakan penggerak organisasi dijadikan sebuah aset yang berharga. Efektivitas dan efisiensi sebuah perusahaan juga ditentukan oleh produktivitas yang dihasilkan oleh Sumber Daya Manusia. Untuk menentukan proses tersebut, disajikan beberapa data untuk melengkapi uraian di atas.

**Tabel 1.1**  
**Data Produktivitas Kerja PT.PLN (Persero) Area Bandung**

Tahun	Persentase %
2012	94,77
2013	96,02
2014	92,54
2015	95,68

*Sumber : Data Internal PT. PLN (Persero) Area Bandung*

Produktivitas kerja merupakan tujuan dan pencapaian utama dari sebuah perusahaan, termasuk PLN Area Bandung. Menurut penilaian dan penghitungan produktivitas, diketahui bahwa produktivitas kerja yang dicapai setiap tahun mengalami kenaikan dan penurunan yang disebabkan oleh banyak hal. Trend produktivitas kerja PT.PLN pun terlihat menurun meskipun tidak curam. Produktivitas kerja Area Bandung memang tinggi, namun ternyata belum lebih tinggi dari area-area di sekitarnya, misalnya Area Cimahi yang memiliki produktivitas per 2015 adalah 96,03, Area Majalaya 95,87, Area Depok 96,26. Ini bisa saja menunjukkan bahwa produktivitas dan kinerja belum tercapai optimal karena target setiap area pun sama yaitu 100%.



**Grafik 1.1**  
**Data Produktivitas Kerja PT.PLN (Persero) Area Bandung**

*Sumber : Data Internal PT. PLN (Persero) Area Bandung*

————— : Garis trend

**Tabel 1.2**  
**Data Jumlah Karyawan PT. PLN (Persero) Area Bandung**

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>	<b>Jumlah Karyawan Masuk</b>	<b>Jumlah Karyawan Keluar</b>	<b>Tingkat Turn Over</b>
2010	295	21 orang	34 orang	11,52%
2011	282	20 orang	37 orang	13,12%
2012	265	3 orang	28 orang	10,56%
2013	240	12 orang	32 orang	13,33%
2014	220	8 orang	36 orang	16,36%
2015	192	21 orang	21 orang	10,93%

*Sumber : Data Internal PT. PLN (Persero) Area Bandung*

Jumlah karyawan dalam sebuah perusahaan tentunya jumlahnya akan berubah-ubah setiap tahunnya dengan sistem karyawan dan karyawan masuk per tahun. Pada PLN Area Bandung diketahui jumlah karyawan setiap tahunnya selalu mengalami penurunan, terlihat dari tahun 2010 hingga tahun 2015 sudah tercatat 103 karyawan. Jumlah karyawan keluar diasumsikan berasal dari karyawan yang berpindah dari satu area ke area lain (mutasi), keluar dengan sendirinya atau mengundurkan diri, pemutusan hubungan kerja ataupun karena pensiun. Berkurangnya jumlah karyawan juga bukan berarti tidak selangi dengan rekrutmen kembali, setiap tahun PLN selalu merekrut kembali. Namun, ternyata hasil yang didapatkan adalah jumlah karyawan yang keluar karena pensiun, mutasi atau alasan pribadi lebih banyak jumlahnya dibandingkan dengan jumlah karyawan masuk setiap tahunnya. Menurut pemaparan mengenai jumlah karyawan yang terus berkurang, menurut Dony Rivaldi selaku Supervisor Adminitrasi dan Umum PT. PLN (Persero) Bandung mengatakan bahwa hal tersebut dikarenakan jumlah beban kerja yang diemban karyawan tidak sesuai dengan seharusnya. Karyawan dituntut untuk melakukan pekerjaan yang sifatnya multi tasking. Seperti contoh ketika Bagian Administrasi dan Umum idealnya memiliki tiga staff dan satu supervisor, namun ketika kekurangan staff, sulit untuk mendapatkan yang baru dalam waktu yang dekat. Sehingga pekerjaan yang seharusnya dikerjakan oleh tiga orang staff, terpaksa dikerjakan oleh dua orang staff. Kekosongan jabatan juga dirasakan tidak hanya pada bagian staff tetapi juga manajer dan asman (asisten manajer) dalam waktu yang lama sehingga terulang

lagi salah satu karyawan menjadi pelaksana tugas harian menggantikan manajer yang belum juga dikirim dari kantor distribusi. Kelebihan beban kerja yang dialami oleh karyawan mungkin dapat mengindikasikan sebagai salah satu penyebab produktivitas karyawan menurun.

Berdasarkan data internal yang didapatkan dari PT. PLN (Persero) Area Bandung, gangguan dan keluhan yang dialami oleh pelanggan bersifat fluktuatif. Perusahaan memiliki standarisasi mengenai keluhan dan gangguan. Salah satunya adalah kewenangan apakah gangguan tersebut menjadi tanggung jawab pelanggan atau jadi tanggung jawab perusahaan. Dalam hal ini yang menjadi tanggung jawab pelanggan adalah pada bagian instalasi. Sisanya menjadi kewenangan perusahaan. Dapat dilihat bahwa selain instalasi, bagian lainnya pun memiliki skor yang cukup tinggi. Bisa jadi ada beberapa faktor yang menyebabkan kurang cepatnya karyawan ketika mengatasi dan meminimalisir gangguan, dan sebagainya. Tingginya jumlah gangguan yang dialami oleh pelanggan, bisa juga mengindikasikan gangguan sebagai salah satu bagian dari kualitas dan mutu dalam produktivitas mengalami penurunan. Karena bisa saja dari gangguan tersebut ada karyawan yang lalai dalam melakukan setiap tugasnya.

Disamping beberapa data, penulis juga telah melakukan pra penelitian yang dilakukan pada PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung melalui penyebaran kuesioner pra penelitian yang dilakukan kepada 20 responden. Hasil penelitian tersebut ditunjukkan pada Tabel 1.3 berikut.

**Tabel 1.3**  
**Hasil Pra Penelitian**

Pernyataan	Jawaban Alternatif				
	Selalu	Sering	Kadang-kadang	Jarang	Tidak Pernah
Saya dapat belajar dengan cepat ketika diberikan tugas baru	5	5	6	4	-
Saya menguasai setiap tugas dalam pekerjaan saya	3	4	9	2	2
Saya memberikan kontribusi pada ide kreatif dan inovatif	1	6	8	5	-
Saya memahami pekerjaan saya secara teoritis maupun praktis	8	9	3	-	-
Saya menggunakan logika dalam mengorganisasikan pekerjaan	11	6	4	-	-
Saya memperbaiki dan menyempurnakan kualitas pekerjaan	3	3	10	4	-
Saya dianggap bernilai oleh pengawas	5	4	8	3	-
Saya berprestasi atas tugas dan pekerjaan	2	5	9	3	1
Saya berpartisipasi dalam berbagai kegiatan yang diselenggarakan organisasi untuk meningkatkan diri	3	9	8	-	-

*Sumber: Hasil Pengolahan Data Kuesioner Pra Penelitian, Tahun 2016*

Peneliti menemukan beberapa kesimpulan berdasarkan yang disajikan pada Tabel 1.3 bahwa kompetensi karyawan secara profesional/teknis dan selalu memperdalam pengetahuan di bidangnya masih terbilang agak rendah. Hasil pra penelitian menunjukkan jawaban atas pernyataan kesediaan responden mengenai penguasaan setiap tugas dalam pekerjaan, yaitu sebanyak 3 orang menyatakan selalu, 4 orang menyatakan sering, 9 orang menyatakan kadang-kadang, 2 orang menyatakan jarang dan 2 orang lainnya menyatakan tidak pernah. Sedangkan jawaban responden yang menyatakan kadang-kadang, jarang dan tidak pernah mendominasi jawaban responden atas jawaban dari pernyataan, yaitu sejumlah 13 orang, sehingga menunjukkan masih kurangnya kompetensi karyawan secara profesional/teknis dan selalu memperdalam pengetahuan di bidangnya. Menurut keterangan beberapa karyawan yang penulis amati, hal ini disebabkan karena ketika diberikan tugas, arahan dan rincian pekerjaan kurang jelas dan kurang dimengerti.

Selain itu, jawaban dari pernyataan lain juga menunjukkan bagaimana karyawan kurang peduli memperbaiki dan menyempurnakan kualitas pekerjaan.

Hasil pra penelitian menunjukkan sikap kepedulian terhadap hasil dan kualitas masih rendah. Jawaban atas pernyataan tersebut yaitu sebanyak 3 orang menyatakan selalu, 3 orang menyatakan sering, 10 orang menyatakan kadang-kadang, dan 4 orang menyatakan jarang,. Sedangkan jawaban responden yang menyatakan kadang-kadang, dan jarang mendominasi jawaban responden atas jawaban dari pernyataan tersebut, yaitu sejumlah 14 orang. Hal ini menunjukkan sikap karyawan kurang peduli memperbaiki dan menyempurnakan kualitas pekerjaan atau dikatakan bahwa ciri-ciri karyawan produktif masih terbilang cukup.

Perusahaan idealnya memiliki karyawan yang efisien dalam jumlah dan beban tugas, mungkin saja setiap orang dapat memiliki dua tugas atau lebih namun pasti dalam pelaksanaannya kurang maksimal dan kurang sempurna. Perusahaan lebih baik mempekerjakan karyawan dengan karyawan yang tepat serta tempat yang tepat. Sehingga, dengan jumlah penurunan karyawan tersebut diharapkan masing-masing divisi memiliki kemampuan yang lebih diantara yang lain sehingga bentuk kerjasama yang dilakukan akan membuahkan hasil.

Produktivitas sendiri memiliki input, proses, dan output. Menurut International Labour Organization mengatakan bahwa produktivitas merupakan perbandingan antar elemen-elemen yang diproduksi, yaitu Sumber Daya Alam, Sumber Daya Manusia, Sumber Daya Modal dan Organisasi.

Ketika sebuah perusahaan memiliki visi dan tujuan jangka panjang, maka haruslah perusahaan tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang kokoh dan berbeda dengan perusahaan lain, namun keunggulan kompetitif tersebut dapat tercapai apabila perusahaan mampu menghasilkan talenta yang lebih banyak daripada yang dibutuhkan dalam rangka peningkatan produktivitas kerja karyawan. Perusahaan harus berpikir bagaimana cara agar karyawan yang ada dapat terus menjadi bagian yang berpengaruh di dalamnya. Berbagai program harus dilakukan dan pemetaan karyawan dilakukan setiap periode. Salah satunya adalah dengan menerapkan *Talent management*.

Menurut Pella dan Afifah Inayati (2011:27) mengatakan bahwa orang-orang terbaik di perusahaan terbukti berperan besar dalam meningkatkan pendapatan, mengurangi waktu proses (*cycle time*), meningkatkan kualitas,

meningkatkan produktivitas, meningkatkan kepuasan pelanggan, mengurangi biaya, dan meningkatkan timbal balik kepemegang saham.

Dan bahkan penelitian sebelumnya membuktikan bahwa karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi (*engaged employees*) menunjukkan produktivitas kerja tiga kali lebih tinggi daripada karyawan yang memiliki keterlibatan rendah (*disengaged employees*). *Talent management* berfokus pada individu dan kebutuhan organisasi, yang bertujuan untuk membawa keluar potensi masing-masing individu dan mengakui pentingnya menjaga individu yang memiliki kunci dalam pasar tenaga kerja yang kompetitif. *Talent management* didasarkan pada asumsi bahwa ada potensi di masing-masing individu dan setiap orang, dan berbagai pendekatan harus dicoba untuk mengeluarkan potensi tersebut' (Cannon dan McGee, 2007).

Fungsi penting dari *Talent management* adalah untuk mempersiapkan organisasi untuk masa depan (langsung melalui jangka panjang) dengan perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam rangka memenuhi berbagai kekurangan keterampilan masa depan dengan yang dihadapkan pada perusahaan.

Apabila dilihat lebih dalam lagi, terdapat korelasi antara produktivitas kerja karyawan dengan perluasan kesempatan kerja atau dalam hal ini adalah program *Talent management* yang meskipun penerapannya akan terjadi pada jangka panjang. Masalah produktivitas tentu menjadi tujuan dan perhatian setiap perusahaan. Oleh karena itu perlu dilakukan satu usaha konkrit serta sistematis, secara konsisten dan berkesinambungan yaitu dengan mengadakan program *Talent management*.

Hasil dari tes hipotesis penelitian yang dilakukan Wurim, Ben Pam dalam jurnalnya yang berjudul *Talent management And Employee Productivity In Public Sector Organisations Of Nigeria (2012)* juga setuju dengan *Matching theory* yang menyatakan bahwa *talent management* mencapai puncak dari kinerja dan dimana *talent management* melakukan pekerjaannya bahkan hingga level paling rendah, dan hasil menyatakan bahwa hal tersebut meningkatkan produktivitas kerja karyawan dan efektivitas organisasi.



*Chartered Institute of Personal Development* (CIPD, 2012) berpendapat bahwa untuk organisasi untuk menjadi sukses dan mengembangkan keunggulan kompetitif mereka membutuhkan pendekatan *Talent management* yang melengkap nilai-nilai organisasi dan saling terkait dengan tujuan bisnis yang penting. Penelitian terbaru menunjukkan bahwa organisasi yang berbeda telah mulai mengambil pendekatan yang inklusif untuk *Talent management*. Hal ini disebabkan fakta bahwa pendekatan ini memiliki keuntungan untuk tidak beranggapan mengenai proporsi tertentu dari karyawan yang memiliki predikat 'bakat atau berbakat' dengan demikian, para karyawan akan memberikan yang lebih baik lingkungan kerja. Selain itu diamati bahwa pendekatan inklusif mengakui keterampilan yang berbeda dari tenaga kerja dan peran penting keterampilan mereka dalam mendukung karyawan berpotensi tinggi secara lebih efektif .

Mengingat pentingnya peningkatan produktivitas kerja karyawan pada PT. PLN (Persero) dalam segi sumber daya manusia untuk tercapainya efektivitas dan efisiensi dan sebagaimana tertulis di atas yaitu orang-orang terbaik (talent) akan memiliki keunggulan kompetitif di perusahaan maka penulis mencoba untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh *Talent Management* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat dan Banten Area Bandung”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Perusahaan yang baik biasanya diukur dengan tingkat produktivitas para karyawannya dalam bekerja, apalagi biasanya dilakukan secara berkala. Tujuannya, supaya para karyawan tidak memiliki penurunan dalam produktivitasnya, sebaliknya perusahaan menginginkan agar para karyawannya dapat terus berkembang selama berada di perusahaan. Namun, untuk pencapaiannya diperlukan kerja sama dari kedua pihak, yaitu dari sisi karyawan itu sendiri yang harus memiliki semangat untuk selalu belajar dan dari sisi perusahaan dalam pengembangannya. Selain itu yang lebih penting adalah ketika perusahaan harus mempertahankan karyawan dengan semangat dan kompetensi yang tinggi agar nyaman berada di posisinya.

Banyak pendapat setuju bahwa kualitas dari sumber daya merupakan faktor kunci tingginya produktivitas kerja karyawan dalam suatu organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu untuk selalu mengembangkan kompetensi dan keahlian karyawan untuk mendukung tercapainya peningkatan prestasi dan produktivitas kerja karyawan.

Ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan berdasarkan data yang telah ada, data keterlambatan dan absensi dapat mengindikasikan semangat kerja karyawan, *turnover* karyawan yang dapat mengindikasikan beban kerja berlebih sehingga karyawan cenderung menghasilkan produktivitas yang menurun, daftar tunggu dan jumlah gangguan yang dapat mengindikasikan kualitas dan mutu dan dibuat oleh karyawan bagi kepuasan pelanggan. Dari data-data tersebut diketahui bahwa ada penurunan produktivitas yang dapat berpengaruh dalam keberlangsungan perusahaan.

Dari masalah yang diketahui di atas, maka perusahaan seharusnya memiliki beberapa program bagi karyawan. Dalam segi pengembangan ataupun pemeliharaan. Karyawan yang memang diindikasikan dapat menjadi posisi kunci perusahaan sebaiknya lebih dikembangkan agar dapat mengatasi berbagai masalah para bawahannya. Ada banyak cara yang digunakan berbagai perusahaan demi mendukung karyawan yang memiliki kompetensi kepemimpinan, diantaranya membuat program *leadership*, melakukan penilaian kinerja per unit dan karyawan, pengendalian stress kerja, kepuasan karyawan, *talent management*, dan

sebagainya. Tetapi seperti diketahui bahwa *talent management* merupakan sebuah program yang menyaring para karyawan yang bertalenta untuk mengisi bagian bagian kunci sebuah perusahaan. Dari sana karyawan akan membantu perusahaan dalam mengisi kekosongan jabatan dan membantu untuk mengatasi kekurangan dari para karyawan.

Jadi, untuk mengetahui tingkat produktivitas kerja para karyawan, perusahaan harus mengadakan perluasan kerja bagi karyawan berupa program *talent management* yang dikhususkan untuk mengembangkan dan memilih talenta-talenta yang memiliki potensi tinggi dalam setiap level perusahaan.

### 1.3 Rumusan Masalah

1. Bagaimana gambaran penerapan program *talent management* PT. PLN (Persero) Area Bandung.
2. Bagaimana gambaran tingkat produktivitas kerja karyawan PT.PLN (Persero) Area Bandung.
3. Bagaimana pengaruh *talent management* terhadap Produktivitas Kerja di PT.PLN (Persero) Area Bandung.

### 1.4 Tujuan Penelitian

1. Mengetahui gambaran umum *talent management* di PT.PLN (Persero) Area Bandung
2. Mengetahui gambaran umum Produktivitas Kerja PT.PLN (Persero) Area Bandung
3. Mengetahui pengaruh *talent management* terhadap Produktivitas Kerja PT.PLN (Persero) Area Bandung

### 1.5 Kegunaan Penelitian

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah :

1. Kegunaan Teoritis  
Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan ilmu, informasi serta wawasan bagi perkembangan ilmu manajemen terutama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terkait Pengaruh *Talent management* terhadap Produktivitas Kerja Karyawan.
2. Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan saran dan masukan bagi seluruh perusahaan dalam berbagai bidang agar lebih baik di masa yang akan datang. Terutama bagi PT. PLN (Persero) Area Bandung dalam mengembangkan rencana strategis mengenai pengembangan karyawan terhadap produktivitas kerja karyawan.

