

# **BAB I PENDAHULUAN**

## **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Kinerja organisasi merupakan penjumlahan dari pencapaian seluruh unit yang terlibat di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Lee dan Huan, 2012). Kinerja organisasi merupakan aspek yang sangat penting karena berkaitan dengan kesuksesan, kemampuan organisasi untuk bertahan dan memenangkan persaingan serta keberlangsungan organisasi. Kinerja organisasi yang rendah menjadi salah satu permasalahan yang dihadapi oleh Badan Usaha Milik Negara (BUMN) padahal Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara menyebutkan bahwa Badan Usaha Milik Negara merupakan salah satu pelaku kegiatan ekonomi yang utama dalam perekonomian nasional berdasarkan demokrasi ekonomi. Dalam sistem perekonomian nasional, BUMN berperan dalam menghasilkan barang dan atau jasa yang diperlukan dalam rangka mewujudkan sebesar besarnya kemakmuran rakyat, memiliki peran strategis sebagai pelaksana pelayanan publik, menyeimbangkan kekuatan swasta besar, dan turut serta membantu pengembangan usaha kecil dan koperasi melalui Program Bina Lingkungan.

Peran BUMN terhadap perekonomian nasional terutama dapat dilihat dari penerimaan negara dalam bentuk deviden, pajak, belanja modal dan investasi (CAPEX), serta kapitalisasi pasar BUMN terbuka di pasar modal seperti dapat dilihat pada Gambar 1.1. Gambar 1.1 memberikan gambaran bahwa kontribusi BUMN

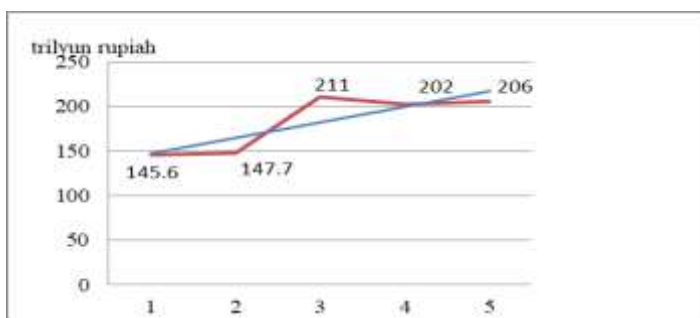
**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

pada pemerintah dalam bentuk pajak dan deviden tahun 2012-2016 terus naik. Ini memberikan indikasi bahwa BUMN memiliki kinerja yang cukup baik, memiliki potensi untuk berkembang dan terus maju menjadi pilar bagi perekonomian bangsa.



Gambar 1.1 Nilai Pajak dan Deviden BUMN Tahun 2012-2016

Sumber : Renstra Kementerian BUMN, 2015-2019; databoks.katadata.co.id, 2017, diolah

Data lain yang menggambarkan potensi pertumbuhan BUMN secara ekonomi dapat dilihat dari laba bersih (Tabel 1.1). Laba bersih BUMN meningkat dari 141 trilyun di tahun 2013 menjadi 183 trilyun pada tahun 2017 (Kementerian BUMN,2017).

## **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 1.1  
Laba Bersih BUMN Tahun 2013-2017

Tahun	Jumlah BUMN	Laba bersih (trilyun rupiah)
2013	142	141
2014	141	159
2015	119	150
2016	118	172
2017	118	183

Sumber: Dari berbagai sumber, 2016-2018

Potensi pertumbuhan BUMN yang sangat tinggi ternyata belum sepenuhnya dapat dioptimalkan karena BUMN dihadapkan pada beberapa permasalahan seperti finansial, sumber daya manusia dan sistem pengelolaan/manajerial BUMN sebagai suatu entitas bisnis. Pada aspek finansial, satu permasalahan adalah terkait dengan laba bersih BUMN. Jumlah BUMN mencapai 119 perusahaan namun sebagian besar memiliki skala usaha dan kinerja yang relatif rendah. Sekitar 90% dari total asset, ekuitas, dan penjualan seluruh BUMN serta sekitar 80% laba bersih BUMN berasal dari hanya 22 perusahaan BUMN saja. Bahkan terdapat 23 BUMN yang masih merugi (Laporan Kinerja BUMN,2016). Pada aspek sumberdaya manusia, permasalahan yang terjadi adalah kualitas SDM belum memenuhi kebutuhan. Didasarkan pada pertimbangan tersebut diperlukan penataan BUMN yang lebih baik sehingga semua BUMN bersifat profitable dan dapat menjalankan peran sebagai pilar ekonomi bangsa.

## **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Untuk meningkatkan performa BUMN maka salah satu strategi pengembangan BUMN di Indonesia adalah memberikan perhatian yang besar pada BUMN khususnya BUMN yang mengelola industri yang bernilai strategis bagi negara Indonesia. Industri ini disebut sebagai industri strategis. Industri strategis adalah industri yang penting bagi negara dan yang menguasai hajat hidup orang banyak, meningkatkan atau menghasilkan nilai tambah sumber daya alam strategis, atau mempunyai kaitan dengan kepentingan pertahanan serta keamanan negara dalam rangka pemenuhan tugas pemerintah negara (UU 3 no. 2014 tentang perindustrian). Industri strategis mencakup industri yang memiliki kriteria sebagai berikut, yaitu, berhubungan dengan kehidupan masyarakat Indonesia, memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki oleh Indonesia (sumberdaya alam, sumberdaya manusia, dan teknologi), dapat menciptakan kemandirian ekonomi nasional, mendorong pengembangan sektor industri yang lain, bergerak dalam industri berbasis teknologi dan ditetapkan sebagai wahana transformasi industri melalui penguasaan teknologi dan inovasi serta ditujukan untuk meningkatkan daya saing Negara dan menciptakan kemandirian nasional. Industri strategis dikelola oleh BUMN yang dikelompokkan ke dalam BUMN strategis. Pengelolaan secara optimal tidak saja meningkatkan perekonomian dan kemandirian ekonomi bangsa tetapi juga sebesar besarnya bagi kemakmuran masyarakat Indonesia.

BUMN strategis klaster pertahanan nasional dan industri teknologi tinggi (BUMNIS *Cluster National Defence & High Technology Industry*, BUMNIS NDHI) merupakan salah satu kelompok BUMNIS yang sangat penting. Menurut UU No.16 tahun

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

2012 tentang industri pertahanan, yang dimaksud dengan industri pertahanan adalah industri nasional yang terdiri atas badan usaha milik Negara dan badan usaha milik swasta baik secara sendiri maupun berkelompok yang ditetapkan oleh pemerintah untuk sebagian atau seluruhnya menghasilkan alat peralatan pertahanan dan keamanan, jasa pemeliharaan untuk memenuhi kepentingan strategis di bidang pertahanan dan keamanan yang berlokasi di wilayah Negara kesatuan Republik Indonesia. Peran strategis BUMNIS NDHI adalah dalam konteks pertahanan nasional dan transformasi industri berteknologi tinggi.

Industri pertahanan berperan dalam mendukung dan memperkuat kekuatan pertahanan nasional, terutama pada aspek teknologi yang meliputi infrastruktur dan alutsista. Selain teknologi, komponen yang membentuk kekuatan pertahanan nasional adalah sumber daya manusia (jumlah personil, kualitas, strategi tempur, dan moral juang) dan sumber daya alam (luas wilayah, bentang alam, kekayaan mineral, bahan mentah, bahan pangan, dan bahan energi). Mengacu kepada Renstra Kementerian BUMN tahun 2015-2019, termasuk kedalam BUMNIS NDHI adalah : PT. Len Industri (Persero), PT. Pindad (Persero), PT. Dahana (Persero), PT.Inti (Persero), PT Dirgantara Indonesia (Persero), dan PT.INUKI (Persero). Kecuali PT INUKI (Persero) yang terletak di Banten, maka BUMNIS yang lain terletak di Propinsi Jawa Barat.

Daya tarik bisnis di sektor ini cukup tinggi. Saat ini PT Dirgantara Indonesia (Persero), sudah memperoleh pesanan sembilan pesawat dari Tentara Nasional Indonesia (TNI). Dari Kementerian Pertahanan, perusahaan mengerjakan pesanan pesawat tipe CN-235 Maritime Patrol, CN 212-200, Helikopter Super Puma,

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

dan Bell 412. Jumlah total pesanan mencapai lebih dari 40 unit helikopter dan pesawat. PT.Dirgantara Indonesia (Persero) juga menjanggi pasar internasional dengan mengerjakan pembuatan komponen pesawat terbang Airbus. Khusus untuk pesawat CN 235, telah terlebih dahulu diterima oleh pasar internasional, diantaranya Korea Selatan, Malaysia, Thailand, Turki, dan Pakistan. Sementara untuk produk pesawat yang terbaru yaitu N219 dan N245, perusahaan secara konsisten mengikuti pameran industri pertahanan di luar negeri dan sedang menjanggi kemungkinan aliansi dengan Perancis.(PT.Dirgantara Indonesia, 2016).

PT Pindad (Persero) memproduksi produk-produk senjata, amunisi dan kendaraan tempur, seperti : tank boat, taktis Sanca, Komodo 4 x 4, Panser Badak, Panser Anoa Amphibi, Senapan SS2 V7, SS2 V4, SM2, Pistol G2 Premium, dan P3. Melihat banyaknya produk Alutsista yang diproduksinya, perusahaan terus mengembangkan produksinya untuk pasar domestik dan pasar internasional. Kawasan Asia menjadi target utama pengembangan pasar karena perusahaan memiliki beberapa produk yang memiliki keunggulan yang baik dan telah digunakan di beberapa Asia Tenggara seperti Malaysia, Thailand, dan Singapura. Salah satu jenis produk yang dibeli beberapa negara Asean, salah satunya senapan jenis SS2-V5-Silentcer sebagai senapan tempur yang dapat meredam suara, telah sukses menembus pasar Malaysia dan Thailand. Ada beberapa negara ASEAN lainnya yang berkomitmen menggunakan produk PT Pindad (Persero), utamanya Panser Anoa 6 x 6 dan SS2 yang salah satu diantaranya adalah Brunei Darussalam (ADR, 2014) Saat ini pasar timur tengah menjadi pasar internasional berikutnya untuk Panser Anoa (PT. Pindad, 2016).

### **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

PT. Dahana (Persero) memproduksi produk unggulannya yaitu Bomb P 100 Live untuk pesawat Sukhoi serta Roket RHan 122 dan 450 yang merupakan hasil kerja sama dalam konsorsium roket nasional. Selain itu, PT. Dahana juga menghadirkan beragam produk bahan peledak, seperti bahan peledak Dayagel Sivor yang telah diekspor ke Palestina, India, hingga Korea (PT.Dahana,2016). PT. Len Industri (Persero) memiliki produk unggulan seperti Command & Control System, Sensor System, Integration System and Learning Management System. Produk tersebut digunakan untuk melaksanakan proyek pembangunan APMS (*Automated People Mover System*) dan LRT (*Light Rail Transit*) Jakarta, Jakarta-Jabodetabek dan Palembang. Ini merupakan pasar baru sektor *urban transport*. Pada tahun 2016 PT. Len (Persero) ditunjuk langsung oleh Angkasa Pura II untuk menggarap APMS Bandara Internasional Soekarno-Hatta, Jakarta dengan nilai kontrak Rp.531 Milyar. Sistem ini akan menggunakan teknologi Sistem Sinyal Modern tanpa awak atau juga dikenal sistem CBTC Driverless (*Communication Based Train Control*). Peluang pasar dari luar negeri, seperti Malaysia dan Bangladesh, untuk melakukan rehabilitasi persinyalan transportasi kereta api juga sangat menjanjikan sebagai langkah awal agar produk Len dikenal di dunia internasional sekaligus menambah pendapatan perusahaan (PT. Len Industri, 2016).

Selanjutnya, PT Inti (Persero) memiliki produk unggulan yaitu inovasi radar navigasi pesawat ADS-B (Automatic Dependent Surveillance-Broadcast), Radar Cuaca, serta Communication Integrator (radio over IP) alias telepon berbasis internet protocol yang khusus diperuntukkan untuk industri pertahanan. PT INTI

### **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

(Persero) mengerjakan proyek sistem sarana telekomunikasi dari sistem kabel tembaga ke system fiber optik di seluruh Indonesia dan beberapa negara di ASEAN (PT.Inti, 2016). Tingkat permintaan yang cukup tinggi merupakan salah satu indikator bahwa pasar BUMNIS NDHI memiliki daya tarik dan memberikan peluang bisnis yang cukup menjanjikan. Namun demikian, potensi pasar tersebut belum sepenuhnya dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja organisasi, salah satu diantaranya adalah kinerja finansial dalam bentuk laba bersih yang diperoleh. Salah satu indikator yang dapat digunakan dalam mengukur kinerja organisasi adalah kinerja keuangan (Chao,2012; Kaplan & Norton, 21012; Lee & Huang, 2012). Tabel 1.2 menggambarkan laba bersih yang diperoleh empat BUMNIS NDHI di Jawa Barat pada tahun 2012 sampai dengan tahun 2016.

Tabel 1.2  
Laba bersih BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat 2012-2016  
(milyar rupiah)

Tahun	PT. Inti (Persero)	PT. Pindad (Persero)	PT.Len (Persero)	PT.Dahana (Persero)
2012	16.69	76,19	67.73	60.54
2013	(55.19)	53,65	72.32	66.27
2014	(315,91)	(9,77)	51,48	71,89
2015	(283,66)	4,16	36.68	89.07
2016	(316,20)	46,24	4,82	95,82

## Rofi Rofaida, 2013

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



Tahun	PT. Inti (Persero)	PT. Pindad (Persero)	PT.Len (Persero)	PT.Dahana (Persero)
Trend kinerja finansial	Menurun	Stagnan	Menurun	Naik

Sumber : Laporan Tahunan BUMNIS NDHI, 2012-2016

Dari Tabel 1.2 dapat disimpulkan bahwa selama tahun 2012 – 2016 hanya PT Dahana (Persero) yang memberikan trend kinerja organisasi yang naik. PT Pindad (Persero) dan PT Len (Persero) memberikan trend kinerja yang kurang memuaskan yaitu stagnan bahkan PT Inti (Persero) pada tahun 2013 sampai 2016 mengalami kerugian. Laba bersih merupakan salah satu indikator yang dapat menggambarkan kinerja dari suatu organisasi. Lee and Huang (2012) mendefinisikan kinerja organisasi sebagai keseluruhan tugas dan tanggung jawab yang berhasil diselesaikan oleh seluruh bagian/departement sebagai sarana pencapaian tujuan organisasi dalam satu periode waktu tertentu. Kinerja finansial adalah salah satu alat evaluasi untuk menunjukkan sejauhmana efisiensi dan efektifitas penggunaan sumberdaya organisasi (Tangen, 2004; Nikipour, 2016)). Kinerja organisasi akan menentukan kesuksesan dan keberlanjutan organisasi (Chamanifard,2014; Ahmed & Shafiq,2014).

Khusus untuk PT. Dirgantara Indonesia (Persero), dikarenakan data kinerja finansial bersifat sangat rahasia, maka data yang diperoleh terkait dengan kinerja organisasi adalah data realisasi penjualan selama tahun 2015-2017 (Tabel 1.3).

### **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Tabel 1.3  
Realisasi Penjualan Tahun 2015 – 2017 (dalam jutaan)

Program	2015	2016	2017
	Realisasi	Realisasi	Realisasi
<b><i>I. A/C.Integration</i></b>	4.881.167	3.794.281	2.356.252
Produk Utama	556.465	465.370	398.741
<i>Aliansi Strategis</i>	1.709.050	1.387.632	656.419
<i>Industrial Cooperation</i>	2.524.953	1.941.278	1.196.828
<i>Customer Support</i>	90.700	0	104.265
<b><i>II. Aerostructure</i></b>	319.038	439.333	217.553
<b><i>III. Aircraft Service</i></b>	106.911	96.207	103.232
<b><i>IV.Tech. &amp; Development</i></b>	256.487	93.658	64.856
<b><i>V. Korporasi</i></b>	1.050	434	0
<b><i>VI.Anak Perusahaan</i></b>	189.725	275.482	243.990
Total I sd.VI	<b>5.754.377</b>	<b>4.699.394</b>	<b>2.985.883</b>

Sumber : Divisi Perencanaan PT.DI (Persero), 2018, diolah

Dari Tabel 1.3 dapat diketahui bahwa terdapat empat kelompok sumber penerimaan PT.Dirgantara Indonesia (Persero) yaitu *A/C Integration, Aerostructure, Aircraft Service, Tech & Development, Korporasi, dan Anak Perusahaan*. Penjualan yang dilakukan

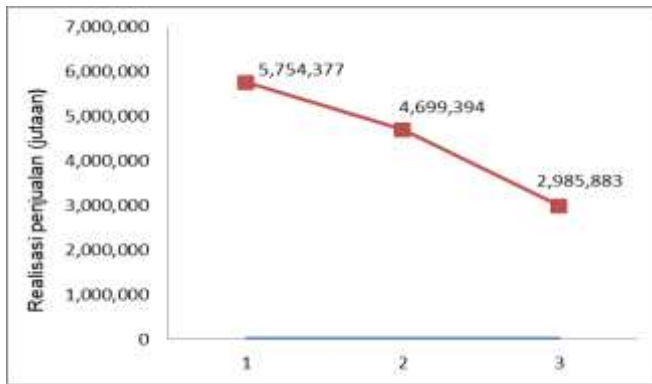
## **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

tersebut tidak sepenuhnya dihasilkan melalui *core manufactured* yang menjadi kompetensi utama bisnisnya (*core competencies/core business*), melainkan perolehan penjualan tambahan sebesar 40 % dihasilkan melalui *industrial cooperation, penyesuaian kurs* dan *pendapatan lainnya*. *Industrial cooperation* merupakan kegiatan kerjasama usaha dengan manufaktur luar negeri, dimana perusahaan tidak melakukan produksi sendiri, aktivitas hanya sebatas *Aircraft Assembly*. Trend realisasi penjualan selama tahun 2015-2017 dapat dilihat pada Gambar 1.2 di bawah ini.



Gambar 1.2 Trend Kinerja Penjualan PT.DI (Persero) Tahun 2015-2017

Sumber : Divisi Perencanaan PT DI, 2017, diolah

## Rofi Rofaida, 2013

PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Dapat diidentifikasi bahwa terjadi penurunan dalam realisasi penjualan selama tahun 2015 sampai dengan 2017. Ini mengindikasikan kinerja organisasi yang kurang memuaskan yang perlu segera dicari solusi untuk pemecahan masalah tersebut. Pada tahun 2016 PT.Dirgantara Indonesia masih merugi sebesar US\$ 32 juta (Kementrian BUMN, 2017).

Menurut Sampurno & Hulaf, 2011, ada beberapa permasalahan yang mengakibatkan BUMNIS NDHI belum mampu memberikan kinerja yang menggembirakan, yaitu: (1) produktifitas rendah, (2). biaya tetap dan *overhead cost* tinggi, (3). riset dan pengembangan rendah, (4). ketidakmampuan dalam memproduksi barang dan jasa dengan kualitas tinggi, biaya rendah, dan pengiriman tepat waktu, (4). Kualitas sumberdaya manusia perlu ditingkatkan baik aspek penguasaan teknologi maupun aspek kompetensi terkait lainnya, dan (5).manajer belum sepenuhnya melakukan fungsi pengelolaan proses bisnis dan berperan sebagai *agent of change* di organisasinya. Hasil penilaian Sampurno dan Hulaf (2011) mengacu kepada penilaian kinerja organisasi berbasis Balance Score Card (BSC) dari Kaplan dan Norton (2002;2012). BSC menilai kinerja organisasi dari empat perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. BSC digunakan sebagai landasan teori dalam disertasi ini.

Fenomena di atas memberikan dugaan bahwa kinerja organisasi BUMNIS NDHI yang rendah dan akan berdampak pada tingkat keunggulan bersaing.

*Competitiveness refers to a firm's ability to maintain and gain market share in its industry. It is related to firm's effectiveness, which is determined by whether the firm*

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

*satisfies the needs of stakeholders. with competitive differentiation (product price, product delivery and support) and enterprises goals (profit, market share, companies reputation etc.) (Saha, 2012)*

Keunggulan bersaing terjadi jika perusahaan mampu memperoleh dan mempertahankan pangsa pasar/*market share* yang ditentukan oleh sejauhmana perusahaan memuaskan kebutuhan stakeholders melalui keunikan produk dan jasa (harga, pengantaran produk, dan layanan pendukung) serta mampu mencapai tujuan perusahaan (Saha, 2012).

Karakteristik utama dari BUMNIS NDHI adalah menggunakan teknologi tinggi (*high tech*), memerlukan inovasi tinggi, dan tingkat persaingan yang tinggi dengan industri pertahanan dari negara lain. Keunggulan bersaing pada industri ini ditentukan oleh penguasaan teknologi tinggi, kemampuan untuk selalu berinovasi, produk berkualitas, dan *political will* dari seluruh stakeholder, khususnya pemerintah sebagai pemilik BUMNIS. Industri yang selalu melakukan inovasi teknologi akan menghasilkan produk produk yang memiliki daya saing tinggi sehingga industri ini memiliki keberlangsungan usaha serta keunggulan bersaing berkelanjutan. Namun, penerapan, penguasaan, dan inovasi teknologi akan sangat ditentukan oleh kualitas sumberdaya manusia yang dimiliki industri tersebut. Persaingan bisnis dan ketidakpastian lingkungan bisnis dimana industri strategis berada sangat tinggi. Pada lingkungan bisnis dengan karakteristik seperti ini keberhasilan organisasi akan sangat bergantung pada kontribusi dan komitmen sumberdaya

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

manusia melalui kompetensi dan keahlian yang akan menjadi kunci untuk memenangkan persaingan (Grobler dan Diedericks, 2009).

Konsep *Resource Based View* menyatakan bahwa organisasi akan meraih keunggulan karena adanya sumberdaya dan kapabilitas yang memenuhi kriteria VRIN yaitu *valuable, rare, non substitutable* dan *imitable* (Barney and Clark, 2007). Salah satu sumberdaya yang memiliki kriteria VRIN adalah sumberdaya tidak berwujud, salah satunya adalah sumberdaya manusia melalui kompetensi yang dimilikinya (Chodorek, 2012). Pendekatan yang lebih fokus pada SDM dikemukakan oleh Ologbo, et al (2012) melalui konsep *human resource-based theory* yang menyatakan bahwa sumberdaya manusia yang memiliki kompetensi yang tidak bisa ditiru oleh pesaing dapat menjadi sumber keunggulan bersaing perusahaan.

Talenta yang diperlukan bagi setiap BUMNIS akan ditentukan oleh bisnis intinya. Untuk PT DI (Persero), bisnis intinya adalah *aircraft integration* dan *aerostructure*. Talenta yang menjadi prioritas bagi *aircraft integration* adalah : *alteration aircraft service, talenta tooling and airframe desain customization*, untuk pesawat terbang CN 235, CN 295, helicopter NBELL-412 dan helicopter NAS-332. Talenta yang menjadi prioritas bagi *aerostructure* adalah untuk memproduksi *tooling and airframe component* untuk pesawat terbang Airbus A320/321/330/340/350/380; komponen B747-8/777/787 untuk pesawat Boeing.

Untuk PT Pindad (Persero), bisnis utamanya adalah produsen peralatan pertahanan dan keamanan di Asia. Portofolio produk intinya adalah produk senjata, amunisi, produk piroteknik, bahan peledak dan produk konversi energi. Talenta yang dibutuhkan

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

adalah talenta dalam pengembangan alutsista granat meriam, smart bomb, meriam RCWS, roket balistik, roket guided (SLT, ATGM), dan kendaraan tempur kanon + amp. Bisnis utama dari PT Inti (Persero) adalah pada bidang telekomunikasi dan teknologi informasi. Talenta prioritas yang dibutuhkan adalah : pengembangan jaringan serat optic dengan teknologi MSAN, GPON, dan FTTH (*fiber to the home*) dengan pola *trade in trade off* (TITO), pengembangan rural BTS untuk *Out Site Plan* (OSP) *fiber optic backbone* untuk *tower operator* telfon seluler, pengembangan sistem sinyal untuk perkeretaapian. PT. LEN Industri (Persero) adalah merupakan perusahaan elektronika untuk industri dan infrastruktur. Bisnis utamanya adalah elektronika pertahanan, sistem navigasi, dan transportasi perkeretaapian. Talenta yang dibutuhkan adalah sistem integrasi dalam (1). *railway signaling system seperti sistem interlocking Len-02, CBI, CBTC, CTC (Centralized Control System)*, (2). *railway telecommunication system seperti : digital sentranik, digital gentanik, backup link switch*; (3). *railway traction system seperti : filter reactor, brake Resistor, IGBT Static Inverter (IGBT SIV)*; dan (4). *railway substation system seperti : visual control panel (VCP), dan interconnection panel.*

Konsep terintegrasi dan pendekatan baru (*new way*) dalam pengelolaan sumberdaya manusia adalah manajemen talenta (*talent management*). Manajemen talenta muncul karena di dalam perusahaan terdapat sumberdaya manusia atau karyawan yang memiliki talenta yang diperlukan perusahaan untuk mencapai tujuan. Karyawan ini memberikan kontribusi yang besar bagi pencapaian tujuan perusahaan. Strategi pengelolaan SDM yang dilakukan untuk kelompok karyawan ini harus berbeda.

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

*Talent management is the additional management processes and opportunities that are made available to people in the organization who are considered to be 'talent'." Talent management is the implementation of integrated strategies or systems designed to increase workplace productivity by developing improved processes for attracting, developing, retaining and utilizing people with the required skills and aptitude to meet current and future business needs(Diksha & Kavita, 2014).*

Manajemen talenta merupakan proses manajemen yang disediakan bagi SDM yang dinilai memiliki talenta. Manajemen talenta merupakan implementasi dari strategi atau sistem terintegrasi yang bertujuan meningkatkan produktifitas kerja dengan mengembangkan proses SDM seperti menarik, mengembangkan, mempertahankan, dan memanfaatkan individu yang memiliki keahlian yang dibutuhkan perusahaan saat ini dan yang akan datang.

Tujuan manajemen talenta adalah memastikan “... *the right people with the right skills and knowledge used on the right job at the right time and they decide to stay in organization..*” (Sehgal, 2013). Tujuan di atas menjelaskan adanya kesesuaian antara talenta dengan pekerjaannya. Kesesuaian ini akan menghasilkan kinerja karyawan yang optimal.

Manajemen talenta sudah dikenal sejak sepuluh tahun terakhir namun sampai saat ini implementasi manajemen talenta di BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat belum optimal. Misalnya untuk aspek

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu



penentuan jabatan kunci perusahaan belum dapat dilakukan dengan tepat, karena saat ini ini BUMNIS NDHI di Jawa Barat membuat unit-unit bisnis diluar *core business* yang ternyata memberikan keuntungan yang signifikan. Kondisi ini membuat identifikasi jabatan kunci harus diformulasikan kembali. Untuk aspek *talent pool* juga tidak berjalan secara berkesinambungan. *Talent pool* seringkali dilakukan jika perusahaan membuat unit-unit baru yang memerlukan keahlian yang spesifik yang belum ada atau jarang dimiliki perusahaan (PT.DI, 2018; PT.Len, 2018) . Didasarkan pada peran strategis dan permasalahan yang terjadi berkaitan dengan praktek manajemen talenta, maka dipandang sangat penting untuk dilakukan penelitian ini.

Hubungan antara karyawan dan pekerjaannya akan berkaitan juga dengan konsep *employee engagement* (keterikatan karyawan). Bakker, et al (2013) mendefinisikan sebagai '*employee engagement is a positive, fulfilling, work-related state of mind that is characterized by vigor,dedication, and absorption*'. Perusahaan dapat meningkatkan keterikatan karyawan melalui manajemen talenta. Karyawan yang memiliki keterikatan yang lebih tinggi pada pekerjaan akan mengeluarkan potensi terbaik yang dimiliki untuk menghasilkan kinerja yang tinggi (Sehgal,2013; Hughes &Rog, 2008). Lebih lanjut Sehgal (2013) menyatakan bahwa ketika karyawan mampu melaksanakan pekerjaan dan menilai pekerjaan tersebut memiliki nilai bagi perusahaan maka akan muncul motivasi, percaya diri, dan keinginan memberikan upaya lebih sehingga menjadi *engaged employee*. Selanjutnya, Mensah (2015) menyatakan bahwa "*..the sum total of an individual's performance leads to organizational performance.*"

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Manajemen talenta bersifat strategis. Praktek manajemen talenta harus diintegrasikan dengan visi, misi, dan strategi organisasi. Integrasi manajemen talenta dengan visi, misi, dan strategi organisasi ditentukan oleh kepemimpinan di dalam organisasi. Peran penting kepemimpinan dalam manajemen talenta adalah dalam bentuk komitmen dan *mind set* pemimpin terhadap manajemen talenta sehingga kepemimpinan akan menentukan bentuk kebijakan manajemen talenta di dalam organisasi. Pada sisi yang lain, bentuk manajemen talenta didalam organisasi harus mempertimbangkan dengan tipe kepemimpinan yang organisasi inginkan di masa yang akan datang. Dalam konteks ini, manajemen talenta memiliki pengaruh penting pada tipe kepemimpinan yang organisasi kembangkan di masa yang akan datang. Jika sistem ini efektif, maka sejumlah pemimpin yang akan datang merupakan output dari manajemen talenta (Sanjula & Anju, 2014).

Pada penelitian ini digunakan konsep kepemimpinan transformasional. Menurut Bass dan Riggio (2006) *“transformational leadership is generally defined as a relationship between a leader and employee. Bass defined transformational leadership in terms of how the leader affects followers and the effect of the leader on followers”*. Melalui kekuatan visi dan kepribadian, pemimpin transformasional mampu menginspirasi bawahan untuk merubah harapan, persepsi, dan motivasi untuk mencapai tujuan bersama. Kepemimpinan transformasional digunakan karena terdapat kesesuaian antara karakteristik kepemimpinan transformasional dengan karakteristik lingkungan bisnis dan karakteristik organisasi dari BUMNIS NDHI.

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

Manajemen talenta merupakan proses strategik, terintegrasi dengan seluruh level dalam organisasi dan sangat dipengaruhi oleh keyakinan pemimpin terhadap pentingnya manajemen talenta serta komitmen pemimpin terhadap proses ini (Capelli, 2008; Gurthidge, et al, 2008). Tujuan akhir dari manajemen talenta adalah peningkatan kinerja organisasi yang dihasilkan dari karyawan yang bertalenta, memiliki kinerja dan keterikatan karyawan yang tinggi melalui pengembangan sistem terintegrasi serta dukungan kepemimpinan yang efektif dan efisien.

Penelitian terkait variabel-variabel penelitian seperti yang telah dijelaskan di atas yang dilakukan berdasarkan penilaian persepsional sumberdata sehingga penelitian ini termasuk ke dalam studi persepsional. Penelitian terkait variabel-variabel penelitian seperti telah dijelaskan di atas yang dilakukan pada BUMNIS NDHI menjadi sangat penting disebabkan juga karena penelitian sejenis jarang dilakukan. Hasil Penelusuran melalui [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) menunjukkan bahwa penelitian tentang manajemen talenta masih jarang dilakukan. Dalam kurun waktu 20 tahun (1997-2016), jumlah publikasi penelitian internasional terkait dengan manajemen talenta hanya ada 42 buah sedangkan data dari <http://sinta.ristekdikti.go.id>, Science and Technology *Index* dari Kemenristekdikti, menunjukkan bahwa dalam sepuluh tahun terakhir (2008-2017) publikasi penelitian terkait dengan manajemen talenta di BUMNIS NDHI belum ada.

Didasarkan pada latar belakang di atas, maka penting untuk dilakukan penelitian yang berjudul : *Peningkatan Kinerja Organisasi melalui Manajemen Talenta dan Kepemimpinan Transformasional (Studi pada BUMN Strategis Klaster Rofi Rofaida, 2013*

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

## ***Pertahanan Nasional dan Industri Teknologi Tinggi di Provinsi Jawa Barat)***

### **1.2 Rumusan Masalah Penelitian**

Berdasarkan latar belakang di atas maka fokus penelitian adalah pada rendahnya kinerja organisasi di BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat, yang dapat dijabarkan ke dalam pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimanakah gambaran manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, kinerja karyawan, dan kinerja organisasi BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat?
2. Sejauhmana pengaruh manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat?
3. Sejauhmana pengaruh manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat?
4. Sejauhmana pengaruh manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat?
5. Bagaimanakah model peningkatan kinerja organisasi melalui manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat?

### **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penelitian ini adalah untuk:

1. Memperoleh gambaran manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, kinerja karyawan, dan kinerja organisasi BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat
2. Mengukur pengaruh manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional terhadap keterikatan karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat
3. Mengukur pengaruh manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, dan keterikatan karyawan terhadap kinerja karyawan yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat
4. Mengukur pengaruh manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, dan kinerja karyawan terhadap kinerja organisasi yang dipersepsikan oleh karyawan pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat
5. Mengembangkan model peningkatan kinerja organisasi melalui manajemen talenta dan kepemimpinan transformasional pada BUMNIS NDHI di Provinsi Jawa Barat

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan manfaat secara teoritis dan praktis bisnis.

#### **1.4.1 Manfaat teori**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat secara teori sebagai

#### **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLABSTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

berikut :

1. Secara teoritis, hasil penelitian diharapkan mampu memperkaya wawasan keilmuan manajemen sumberdaya manusia strategis, khususnya berkaitan dengan aplikasi dan pengembangan konsep manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, kinerja karyawan, dan kinerja organisasi pada sektor bisnis yang memiliki karakteristik yang unik yaitu badan usaha negara yang bergerak di bidang pertahanan nasional dan teknologi tinggi yang memiliki karakteristik yang berbeda dengan badan usaha lainnya. Riset manajemen talenta di seluruh BUMNIS NDHI belum ada sehingga diharapkan hasil penelitian ini dapat menjadi sebuah *novelty*.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang berguna dan menjadi motivasi untuk melakukan penelitian lanjutan berkaitan dengan manajemen talenta, kepemimpinan transformasional, keterikatan karyawan, kinerja karyawan, dan kinerja organisasi pada BUMNIS sektor lainnya di Indonesia sehingga diharapkan dapat dikembangkan konsep atau teori pengelolaan SDM yang lebih sesuai dengan karakteristik BUMNIS di Indonesia.

#### **1.4.2 Manfaat praktis**

Penelitian ini dapat memberikan manfaat secara praktis :

1. Hasil penelitian dapat dijadikan sumbangan pemikiran dalam mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang bertalenta, penerapan kepemimpinan transformasional yang efektif,

### **Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

meningkatkan keterikatan dan kinerja karyawan yang pada akhirnya meningkatkan kinerja organisasi dan keunggulan bersaing BUMNIS NDHI di Jawa Barat khususnya maupun BUMN strategis lainnya

2. Hasil penelitian dapat dijadikan pertimbangan dalam menyusun kebijakan makro untuk menciptakan iklim bisnis yang kondusif bagi BUMNIS NDHI pada khususnya maupun BUMN strategis lainnya untuk meningkatkan daya saing.

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

[repository.upi.edu](http://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](http://perpustakaan.upi.edu)

**Rofi Rofaida, 2013**

**PENINGKATAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
MANAJEMEN TALENTA DAN KEPEMIMPINAN  
TRANSFORMASIONAL (STUDI PADA BUMN STRATEGIS  
KLASTER PERTAHANAN NASIONAL DAN INDUSTRI  
TEKNOLOGI TINGGI DI PROVINSI JAWA BARAT)**

Universitas Pendidikan Indonesia |

[repository.upi.edu](https://repository.upi.edu) | [perpustakaan.upi.edu](https://perpustakaan.upi.edu)