

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Manusia merupakan satu-satunya sumber penggerak dan pengelola semua aktivitas dalam suatu organisasi (Masharyono & Senen, 2015:121). Apabila diperhatikan dalam berbagai kasus kegagalan perusahaan dapat ditelusuri lebih lanjut penyebabnya adalah pada faktor manusia yang terlibat di dalamnya. Masalah sumber daya manusia merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan manajemen tergantung pada kualitas sumber daya manusianya. Hal ini berkaitan dengan kinerja karyawan yang akan mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi (Suprpto & Darsin, 2009:1). Kinerja seorang karyawan (*individual performance*) yang baik memungkinkan untuk menghasilkan kinerja perusahaan (*corporate performance*) yang juga baik (Masharyono & Senen, 2015:122).

Karyawan adalah salah satu komponen terpenting yang dimiliki oleh perusahaan dalam upayanya untuk mempertahankan kelangsungan hidup, mengembangkan kemampuan untuk bersaing dan menghasilkan keuntungan (Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017:68). Tidak ada satu perusahaan pun yang dapat bertahan jika perusahaan tersebut tidak memiliki karyawan yang dapat bekerja dengan baik dan maksimal. Keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan dalam menjalankan aktivitasnya tidak lepas dari kapasitas karyawan (pekerja) yang melakukan pekerjaan di perusahaan tersebut (Ritonga, 2013 dalam Senen, Sumiyati, & Masharyono, 2017:68).

Penetapan dan perwujudan tujuan organisasi dapat dilihat dari kinerja sebuah organisasi yang bergantung pada jumlah total kinerja anggotanya. Keberhasilan sebuah organisasi bergantung pada kemampuannya untuk mengukur secara akurat kinerja anggotanya dan menggunakannya secara obyektif untuk mengoptimalkannya sebagai sumber vital (Biswajeet 2009 dalam Toppo & Prusty, 2012:1). Salah satu faktor terpenting untuk memastikan kinerja suatu organisasi adalah kinerja karyawan. Ini karena ketika karyawan berkinerja baik, mereka dapat membantu organisasi mencapai tujuan strategisnya dan memastikan bahwa

organisasi mempertahankan keunggulan kompetitifnya (Lado & Wilson, 1994; Dessler, 2011 dalam Hazman & Mohtar, 2017:108). Kinerja individu akan memberikan kontribusi pada kinerja organisasi (Gibson, 1996; Brahmasari, 2005:96 dalam Ermayanti, 2001:3).

Penelitian mengenai kinerja masih menjadi perhatian di bidang manajemen sumber daya manusia hingga saat ini, terbukti dengan banyaknya literatur yang menyajikan permasalahan kinerja diantaranya penelitian Anggraini (2017), Insan (2017), Kurniawan (2017), Saputro & Fathoni (2017); Kooij, Tims, & Akkermans (2017), Li, Bagger, & Cropanzano (2017), Masa'deh, Shannak, Maqableh, & Tarhini (2017), Pantouvakis & Karakasnaki (2017). Kinerja karyawan yang tinggi sangat dibutuhkan oleh perusahaan, baik perusahaan yang bergerak di sektor jasa, maupun di sektor manufaktur (Wahyuni & Senen, 2016). Penelitian tentang kinerja sendiri dapat ditemui dalam berbagai bidang industri, diantaranya Industri Perbankan (Annisa & Wardhani, 2013), Lembaga Pemerintahan (Anshari, Masjaya, & Amin, 2014), Industri Otomotif (Suprpto & Darsin, 2009), Industri Tekstil (Anggraini, 2017), Industri *Home Living Appliances* (Saryanto & Amboningtyas, 2017) Industri Telekomunikasi (Insan, 2017; Saputro & Fathoni, 2017), BUMN (Avianti, 2006).

Salah satu perusahaan BUMN di Indonesia adalah PT.Pos Indonesia. PT. Pos Indonesia harus didukung dengan kinerja karyawan yang unggul. Terlebih lagi, sebagai perusahaan yang dikenal sebagai perusahaan pengiriman surat menyurat, kini mengalami berbagai perubahan seiring dengan berubahnya situasi dan kondisi akibat globalisasi. Masyarakat tidak menggunakan surat lagi sebagai sarana komunikasi karena tersedianya alat komunikasi yang lebih canggih dan mudah seperti *smartphone* dengan berbagai fiturnya. Kondisi ini kemudian menjadikan PT. Pos Indonesia diharuskan untuk melakukan perubahan agar tidak kalah dalam persaingan. Baik melakukan ekspansi unit bisnis, juga mempersiapkan sumber daya manusia yang lebih unggul dan melakukan perbaikan kinerja. Meskipun selalu berupaya memaksimalkan kinerja karyawannya, namun kinerja di PT. Pos Indonesia pada tahun 2018 terlihat lebih rendah dari tahun sebelumnya yang dapat dilihat pada Tabel 1.1 Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung

TABEL 1.1
KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. POS INDONESIA
BANDUNG
PERIODE 2015 – 2018

TAHUN	TRI- SEMESTER I	TRI- SEMESTER II	TRI- SEMESTER III	TRI- SEMESTER IV	NILAI RATA – RATA
2015	85.409,65	83.374,44	77.716,52	76.827,13	87.201,64
2016	74.864,35	71.740,63	72.283,25	70.400,57	82.631,94
2017	70.135,17	67.501,78	37.402,64	70.012,05	79.490,92
2018	69.157,67	65.708,13	67.809,54	68.302,03	67.744,34

Sumber : Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung

Tabel 1.1 memperlihatkan skor rata – rata dari kinerja karyawan kantor pusat PT. Pos Indonesia Bandung. Skor tersebut merupakan akumulasi dari beberapa penilaian seperti kehadiran, kuantitas kerja, kualitas kerja, disiplin penyelesaian kerja, dan penyelesaian target kerja. Dari tabel tersebut, skor penilaian kinerja terlihat menurun dari tahun 2015 hingga tahun 2018. Skor tersebut semakin tahun memburuk dan juga menurunnya predikat dari baik menjadi cukup. Predikat dari skor tersebut dapat dilihat pada tabel 1.2 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

TABEL 1.2
KRITERIA PENILAIAN KINERJA KARYAWAN KANTOR PUSAT PT.
POS INDONESIA BANDUNG

Nilai	Predikat
91-100	Sangat baik
76-90	Baik
61-75	Cukup
51-60	Kurang
<50	Buruk

Sumber: Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung

Selain kinerja yang semakin menurun dari tahun ke tahun, terlihat juga adanya kenaikan persentase ketidakhadiran karyawan dalam bekerja seperti terlihat pada tabel 1.3 Absensi Karyawan Kantor Pusat PT.Pos Indonesia Bandung.

TABEL 1.3
ABSENSI KARYAWAN KANTOR PUSAT PT. POS INDONESIA
BANDUNG

Tahun	H (%)	S (%)	TH (%)	I (%)	Σ (%)
2016	83	4	11	2	100
2017	80	6	12	2	100
2018	77	7	14	2	100

Sumber: Kantor Pusat PT. Pos Indonesia Bandung

Ket:

H : Kehadiran

S : Sakit

TH : Tidak Hadir

I : Izin

Untuk mencegah terjadinya kinerja karyawan yang semakin menurun menjadi predikat “kurang”, PT. Pos Indonesia harus didukung oleh kinerja karyawan yang optimal. Terlebih lagi karena kini target unit bisnis kurir yang semakin di ditingkatkan menuntut pelayanan terbaik dari karyawan atau kurir sebagai sumber daya manusia yang langsung merepresentasikan citra perusahaan kepada pelanggan.

Terdapat tiga alasan yang membuat kinerja begitu penting kedudukannya dalam organisasi. *Pertama*, karena fungsi kinerja merupakan sesuatu yang *inherent* dan tak terelakan dalam setiap organisasi . Pada kondisi ini 1) organisasi mengetahui prestasi pekerjanya melalui penilaian kinerja yang dilakukannya. 2) penilaian perlu dilakukan untuk menghitung kontribusi masing masing individu terhadap kemajuan organisasi dan 3) penilaian kinerja formal dapat melindungi organisasi dari tindakan tindakan negatif para anggota organisasi. *Kedua*, kinerja merupakan kegiatan yang penuh konsekuensi. Baik terhadap individu maupun organisasi. Kelemahan sistem dan kesalahan kesalahan praktik kinerja akan berakibat ketidak efektifan pelaksanaan fungsi SDM yang lainnya seperti kompensasi pelatihan dan pengembangan. *Ketiga*, kinerja merupakan suatu kegiatan yang menghadapkan penilai pada kondisi yang mengharuskannya untuk mendapatkan hasil penilaian yang bersih, akurat dan peringkat yang berdasarkan pada jasa individual (Ghorpade, Chen, & Caggiano, 2015).

Adapun Armstrong & Taylor, (2014:165) menyatakan bahwa dalam mengukur kinerja individu, terdapat setidaknya tiga komponen yaitu: 1) *effort level expanded* yang terdiri dari *motivation, work ethic, attendance, job design*. 2) *organizational support*, yakni *training and development, equipment and technology, performance standard, management and coworkers*. 3) *individual ability* yang terdiri dari *talents, interest, personality factors*. *Talents* adalah apa yang orang harus miliki untuk melakukan peran mereka dengan baik. Mereka membuat perbedaan kinerja organisasi melalui usaha mereka dan mereka memiliki potensi untuk memberikan kontribusi penting di masa depan (Armstrong, 2016). Proses menemukan dan mengembangkan karyawan potensial juga bertalenta disebut dengan *talent management*.

Tren saat ini Manajemen Sumber Daya Manusia lebih diprioritaskan untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan melalui penggunaan strategi budaya, struktural dan teknik personalia untuk mengembangkan karyawan yang kompeten dan berkomitmen. Gagasan untuk menekankan orang sebagai salah satu aspek utama untuk kelangsungan hidup dan kemakmuran organisasi menciptakan kebutuhan akan kerangka kerja yang dapat menangani proses ini, yang kemudian mengarah pada penciptaan *talent management*. *Talent management* bertujuan untuk mengidentifikasi, mendapatkan, menjaga dan mengembangkan orang-orang berbakat. *Talent management* dimaksudkan untuk memenuhi kebutuhan kuantitatif dan kualitatif untuk modal manusia, dan untuk berkontribusi pada kinerja perusahaan secara keseluruhan (dalam hal keuntungan, keunggulan kompetitif dan keberlanjutan) (Thunissen, Boselie, & Fruytier, 2013).

Menurut Mathis, *Talent Management* dapat digunakan sebagai strategi dalam mempengaruhi dan meningkatkan kinerja (Mathis, Robert L., Jackson, John H. and Valentine, 2014). *Talent management* atau manajemen bakat memiliki dampak positif, tidak hanya pada kinerja organisasi, tetapi juga pada hasil kinerja individu (Bethke-Langenegger dkk. 2011 dalam Festing & Scha, 2013). *Talent management* menjadi alat yang efektif untuk mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang *high performe* dan *high potential* untuk menduduki posisi penting atau menjadi *future leader* bagi suatu perusahaan (Sari & Arik, 2017). Menjadi bagian dari talenta (sekelompok karyawan berpotensi

tinggi) dan mendapat perhatian dan apresiasi berdampak positif terhadap kinerja (Bethke-Langenegger dkk. 2011, hal 536 dalam Festing & Scha, 2013). Analisis mengungkapkan bahwa *talent management* memiliki dampak positif pada kinerja keseluruhan organisasi (Kehinde, 2012).

Talent management mendapatkan popularitas sebagai prediktor signifikan kinerja karyawan dan bisnis (Kimani, Stephen Muigai & Waithaka, 2013). *Talent management* dapat meningkatkan kinerja, jika kemampuan individu berhasil digunakan secara akurat (Rabbi, Ahad, Kousar, & Ali, 2015). *Talent management* meningkatkan kinerja dan potensi karyawan, yang dapat membuat perbedaan terukur untuk organisasi sekarang dan di masa depan (Ashton & Morton, 2012). *Talent* adalah pendorong utama dari setiap perusahaan yang sukses (Kehinde, 2012). *Talent* menjadi semakin penting untuk kinerja perusahaan, kebutuhan khusus akan *talent* lebih tidak dapat diprediksi, dan perusahaan harus mengembangkan *talent* lebih cepat dari sebelumnya (Bryan, Joyce, & Weiss (2006) dalam Hejase, Eid, Hamdar, & Haddad, 2012).

Mengembangkan *talent* sangat penting bagi keberhasilan organisasi manapun di sektor manapun (Nutakki, Reddy, & Balan, 2015). Pakar sumber daya manusia percaya bahwa sistem *talent management* adalah elemen kunci untuk kelangsungan hidup dan keberlanjutan setiap organisasi (Ali Akbar Ahmadi, Freyedon Ahmadi, & Javad Abbaspalangi, 2012). Salah satu tantangan kritis bagi organisasi saat ini adalah membangun dan mempertahankan jaringan talenta yang kuat melalui pengelolaan aset manusia yang efektif (Stahl et al., 2012 dalam Kim, Williams, & Rothwell, 2014). Perusahaan sekarang bersaing berdasarkan keahlian dan bakat karyawan mereka (Smith, 2007 dalam Phillips et al., 2012). "*talent*" menjadi aset organisasi yang paling penting (Phillips et al., 2012). *Talent management* menggantikan konsep pengembangan sumber daya manusia tradisional dan menjadi cara baru sebuah organisasi menarik pekerja yang berkualitas, dan mengembangkan serta mempertahankan keterampilan pekerja yang ada (Hejase et al., 2012).

Talent management dianggap sebagai prioritas strategis karena merupakan tantangan sumber daya manusia penting abad ke-21 (Ashton & Morton, 2005). *Talent management* telah menjadi aktivitas manajerial yang semakin penting

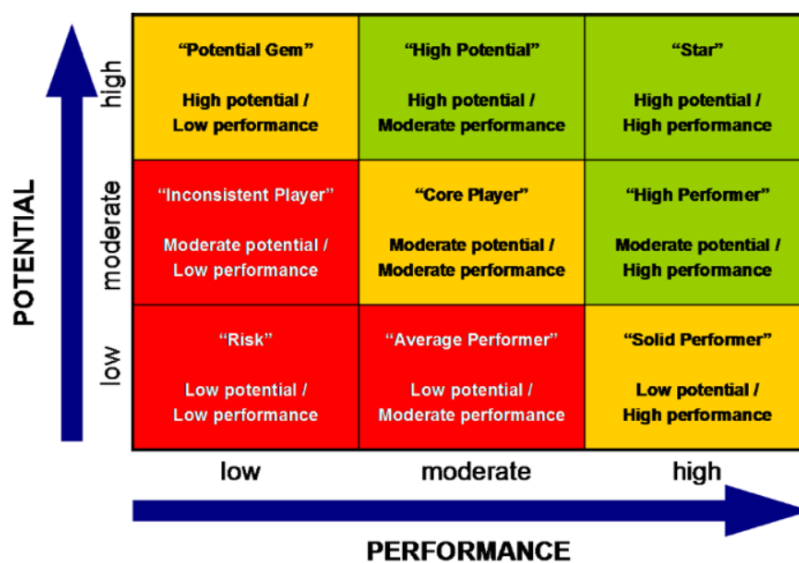
(Scullion, Collings, & Caligiuri, 2010; Whelan & Carcary, 201 dalam Kim, Williams, & Rothwell, 2014). *Talent management* saat ini menjadi 10 *top issues* bidang manajemen sumber daya manusia (ww.swa.co.id/swa/trends/management/10-isu-strategis-dalam-manajemen-sdm. Diakses 5 Sep 2017).

Meskipun *talent management* telah menjadi salah satu topik yang paling populer di bidang manajemen sumber daya manusia (SDM), namun juga merupakan salah satu tantangan organisasi terbesar dalam beberapa dekade terakhir (Boudreau & Ramstad, 2007 dalam Kim, Williams, & Rothwell, 2014). McKinsey Group pertama kali mempopulerkan kata "*talent management*" sebagai "pendorong penting kinerja perusahaan" pada 1997. Penelitian yang dilakukan oleh *McKinsey & Company* melalui survei kepada lebih dari 120 perusahaan dengan 12.000 orang eksekutif dan 27 perusahaan terkemuka, menunjukkan hasil bahwa mengelola *talent* secara baik akan mengarahkan pada kinerja perusahaan yang baik pula (Scullion & Collings, 2010). Wakil Presiden dan Manajer Sumber Daya Manusia Seagram, Gopi Nambiar (dalam Hejase et al., 2012), mengatakan "*talent* dapat digambarkan sebagai campuran kemampuan dan sikap. mencocokkan *talent* yang termotivasi dengan peran yang tepat, secara individu dan kolektif, dan menyelaraskannya dapat mencapai tujuan organisasi. Menurut SHRM (2006) *Talent Management Survey Report*, 53% organisasi memiliki inisiatif *talent management* khusus. Dari perusahaan-perusahaan ini, 76% menganggap *talent management* sebagai prioritas utama (Kehinde, 2012)

Talent management merupakan solusi yang dapat dilakukan sebagai upaya peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan dalam berbagai bidang bisnis, dan dapat pula di terapkan pada PT. Pos Indonesia Bandung. Perusahaan yang menaungi berbagai unit bisnis jelas memerlukan *talent management*. Sebagai perusahaan yang menaungi lebih dari satu unit bisnis, perusahaan perlu menjamin ketersediaan pasokan karyawan yang memiliki kompetensi yang dibutuhkan. Terlebih karena *core business* PT. Pos Indonesia sebagai perusahaan pengiriman surat menyurat sudah tak sesuai dengan zaman lagi. Kesalahan dalam membuat kebijakan dan keputusan akan menimbulkan permasalahan yang sangat besar bagi keberlangsungan hidup perusahaan. Implementasi *talent management* pada PT. Pos Indonesia dilaksanakan untuk mempersiapkan karyawan mengisi posisi dalam

berbagai level manajerial, *talent management* ini merupakan kesatuan bagian dari *talent management* yang lebih luas lagi yang di berlakukan dalam kementerian BUMN.

Proses rekrutmen dan pengembangan *talent* dilakukan internal di dalam perusahaan oleh divisi *career and performance* dengan pengembangan SDM dan turut melibatkan komite *talent*. Sasaran yang menjadi *talent* adalah orang-orang yang potensial untuk dapat dikembangkan menjadi “*star*” yakni dengan kriteria *high performance* dan *high potential* sebagaimana pengklasifikasian di dalam *nine box talent grid* seperti pada Gambar 1.1 Nine Box Talent Grid



Sumber: Mathis & Jackson (2014:332)

GAMBAR 1.1
NINE BOX TALENT GRID

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka selanjutnya rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran implementasi *talent management* Kantor Pusat PT. Pos Indonesia di Bandung?
2. Bagaimana tingkat kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia di Bandung?
3. Berapa besar pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia di Bandung?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh hasil temuan mengenai:

1. Mengetahui gambaran implementasi *talent management* Kantor Pusat PT. Pos Indonesia di Bandung
2. Mengetahui tingkat kinerja karyawan di Kantor Pusat PT. Pos Indonesia di Bandung
3. Mengetahui berapa besar pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan Kantor Pusat PT. Pos Indonesia di Bandung

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan baik secara teoritis maupun praktis, sebagai berikut:

1. Kegunaan teoritis, yaitu untuk pengembangan ilmu yang dapat memperluas kajian mengenai manajemen sumber daya manusia dan diharapkan dapat membantu pihak lain dalam penyajian informasi untuk mengadakan penelitian serupa.
2. Kegunaan praktis, yaitu kegunaan untuk Kantor Pusat PT. Pos Indonesia khususnya tentang kinerja. Dapat memberi masukan untuk dijadikan pertimbangan dalam memecahkan permasalahan kinerja karyawan dengan menggunakan solusi melaksanakan *talent management*.
3. Kegunaan untuk penelitian selanjutnya, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan informasi dan pengembangan penelitian selanjutnya.