

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT Pindad (Persero). Hal ini didasarkan pada pada fenomena yang terjadi di latar belakang penelitian dan tujuan penelitian ini. Berikut adalah gambaran singkat objek penelitian.

1. Sejarah Singkat PT Pindad (Persero)

PT Pindad (Persero) adalah Perusahaan Industri Manufaktur Indonesia yang bergerak dalam bidang Produk Militer dan Produk Komersial. Kegiatan PT Pindad (Persero) mencakup desain dan pengembangan, rekayasa, perakitan dan pabrikan serta perawatan. PT Pindad (Persero) pada awalnya berdiri dibawah pemerintahan Hindia Belanda dengan tujuan untuk memperkuat pertahanan militer di Pulau Jawa. Pada tahun 1908 di Surabaya didirikan sebuah bengkel yang dikenal dengan nama *Constructie Winkel* (CW) yang berfungsi untuk mengadakan persediaan dan pemeliharaan senjata. Pada tahun 1850 di Surabaya didirikan pula *Pyrotechnische Werkplaats* (PW) yang berfungsi untuk mengerjakan pekerjaan yang berhubungan dengan peledak. Penggabungan antara CW dan PW dilakukan pada tahun 1816. Tahun 1918-1920 didirikan *Artillerie Constructie Winkel* (ACW) di Bandung sebagai realisasi pemindahan ACW Surabaya yang berkegiatan memproduksi alat-alat perkakas atau bagian-bagian senjata, terutama senjata ringan dan mereparasi serta menyusun komponen menjadi senjata utuh siap pakai. (Pindad, 2018)

Pada masa pendudukan Jepang, perusahaan kembali dipecah dengan nama-nama yang disesuaikan dengan bahasa Jepang, seperti Dai Ichi Kozo. Tahun 1945, Jepang kalah dan proklamasi kemerdekaan Indonesia dikumandangkan pada tanggal 17 Agustus 1945. Sejak saat itu para pemuda membentuk organisasi komite Van Actie yang memperjuangkan untuk mengambil alih instansi persenjataan tersebut dari tangan Jepang. Pada akhirnya, tanggal 9 Oktober 1945,

Laskar Pemuda Pejuang berhasil merebut ACW dari tangan Jepang dan menamakannya Pabrik Senjata Kiaracandong. Pendudukan pemuda tidak berlangsung lama, karena sekutu kembali ke Indonesia dan mengambil alih kekuasaan. Pabrik Senjata Kiaracandong dibagi menjadi dua pabrik. Pabrik pertama yang terdiri dari ACW, PF, dan PW digabungkan menjadi *Leger Produktie Bedrijven* (LPB), serta satu pabrik lain bernama *Central Reparatie Werkplaats* yang sebelumnya bernama *Geweemarketschool*. (Pindad, 2018)

Pada tanggal 29 April 1950 berganti nama menjadi Pabrik Senjata dan Mesiu (PSM) yang selanjutnya tanggal ini diperingati sebagai hari jadi perusahaan. Pada tahun 1958 diubah menjadi Pabrik Alat Peralatan Angkatan Darat (Pabal AD) tahun 1962 berganti lagi menjadi Perindustrian TNI Angkatan Darat (Pindad). Sejalan dengan kebijakan pemerintah, PT Pindad (Persero) mengalami perubahan nama menjadi Komando Perindustrian TNI-AD (KOPINDAD) dan pada tanggal 31 Januari 1972 berdasarkan Surat Keputusan Menhankam Pangab No. Kep 58/X/1979 nama KOPINDAD diubah kembali menjadi PT Pindad (Persero), lalu pada 12 Oktober 1979, hal ini mengakibatkan status PINDAD dari Komando Utama Pembina menjadi Badan Pelaksana Utama dilingkungan TNI-AD. Pada tanggal 29 April 1983 PT Pindad (Persero) menjadi Badan Usaha Milik Negara (BUMN) dengan nama PT Pindad (Persero), dimana Pindad adalah nama bukan singkatan. Kantor pusat PT Pindad (Persero) berada di Bandung sedangkan kantor cabangnya berada di Jakarta dan Malang. Tugas pokok PT Pindad (Persero) adalah memproduksi kebutuhan yang diperlukan untuk Hankam dan memproduksi produk komersial untuk kepentingan pemerintah dan swasta. (Pindad, 2018)

2. Visi Misi Tujuan dan Sasaran PT Pindad (Persero)

Visi

“Menjadi produsen peralatan pertahanan dan keamanan terkemuka di Asia pada tahun 2023, melalui upaya inovasi produk dan kemitraan strategis.” (Pindad, 2018)

Misi

“Melaksanakan usaha terpadu di bidang peralatan pertahanan dan keamanan serta peralatan industrial untuk mendukung pembangunan nasional dan secara khusus untuk mendukung pertahanan dan keamanan negara.” (Pindad, 2018)

Tujuan

“Mampu menyediakan kebutuhan Alat Utama Sistem Persenjataan secara mandiri, untuk mendukung penyelenggaraan pertahanan dan keamanan Negara Republik Indonesia.” (Pindad, 2018)

Sasaran

“Meningkatkan potensi perusahaan untuk mendapatkan peluang usaha yang menjamin masa depan perusahaan melalui sinergi internal dan eksternal.” (Pindad, 2018)

3. Logo PT Pindad (Persero)



Gambar 1.1 Logo PT. Pindad(Persero)

Sumber: www.pindad.com

Makna Logo PT Pindad (Persero) :

1. Pengertian

Logo PT Pindad (Persero) adalah lambing perusahaan berupa senjata cakra dengan bintang bersudut lima dan bertuliskan Pindad.

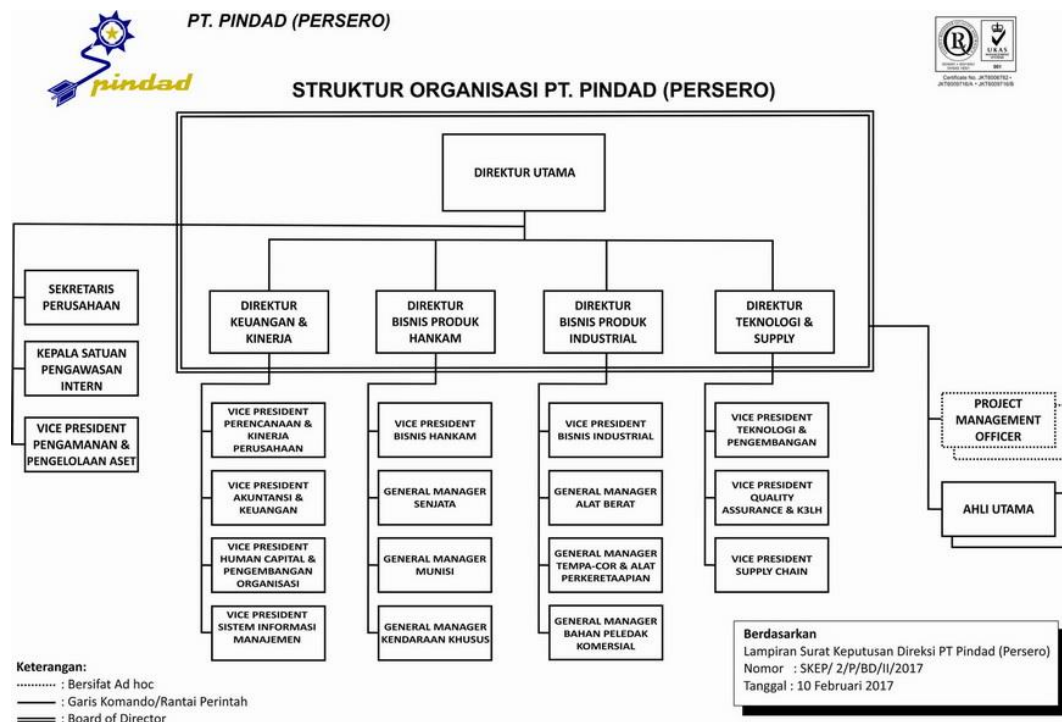
2. Arti dan Makna Logo

- a. Cakra, adalah senjata pamungkas Prabu Kresna. Keampuannya memiliki kemampuan untuk menghancurkan dan atau sebaliknya menambarkan (menetralisir) bahaya senjata yang datang

mengancamnya, sehingga dengan demikian memiliki potensi untuk mendukung perang ataupun menciptakan kedamaian.

- b. Bintang bersudut lima, melambangkan bahwa gerak dan laju PT Pindad (Persero) berlandaskan Pancasila, falsafah / dasar / ideology bangsa dan Negara Indonesia di dalam ikut serta mewujudkan terciptanya masyarakat adil dan makmur.
- c. Pisau Frais, melambangkan industry, dengan :
 1. Empat buah lubang Spi
Melambangkan kemampuan teknologi untuk : mengelola, meniru, merubah, dan mencipta suatu bahan atau produk.
 2. Delapan buah pisau (cakra)
Melambangkan kemampuan untuk memproduksi sarana militer / hankam dan sarana sipil / komersil dalam rangka ikut serta mendukung terciptanya ketahanan nasional bangsa Indonesia yang bertumpu pada delapan gatra (aspek).
 3. Batang dan ekor
Melambangkan pengendalian gerak dan laju PT Pindad (Persero) secara berdaya dan berhasil guna, empat helai sirip ekor, melambangkan keserasian gerak antara unsur-unsur; manusia, modal, metoda, dan pemasaran.

4. Struktur Organisasi PT Pindad (Persero)



Gambar 1.2 Struktur Organisasi PT Pindad (Persero)

Sumber: www.pindad.com

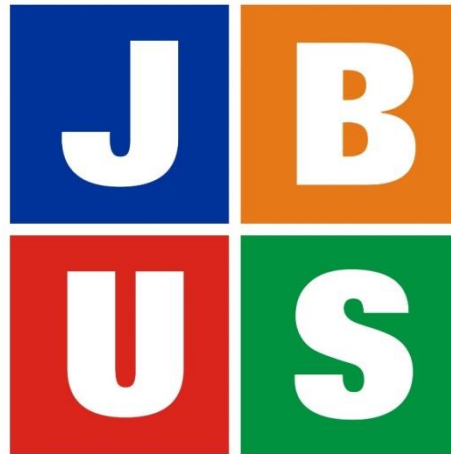
PT Pindad (Persero) yang terdiri dari delapan belas unit dan/atau divisi dibagi menjadi unit dan/atau divisi non produksi dan produksi sebagai berikut:

a. Divisi dan/atau Unit Non Produksi:

1. Unit Sekertaris Perusahaan yang dipimpin oleh Sekertaris Perusahaan
2. Satuan Pengawasan Internal yang dipimpin oleh Kepala Satuan Pengawasan Internal
3. Divisi Pengamanan dan Pengelolaan Aset yang dipimpin oleh Vice President Pengamanan dan Pengelolaan Aset
4. Divisi Perencanaan dan Kinerja Perusahaan yang dipimpin oleh Vice President Perencanaan dan Kinerja Perusahaan
5. Divisi Akuntansi dan Keuangan yang dipimpin oleh Vice President Akuntansi dan Keuangan
6. Divisi Sistem Informasi Manajemen yang dipimpin oleh Vice President Sistem Informasi Manajemen

7. Divisi Human Capital dan Pengembangan Organisasi yang dipimpin oleh Vice President Human Capital dan Pengembangan Organisasi
8. Divisi Bisnis Hankam yang dipimpin oleh Vice President Bisnis Hankam
9. Divisi Bisnis Industrial yang dipimpin oleh Vice President Bisnis Industrial
10. Divisi Technology dan Pengembangan yang dipimpin oleh Vice President Technology dan Pengembangan
11. Divisi Quality Assurance dan K3LH yang dipimpin oleh Vice President Quality Assurance dan K3LH
12. Divisi Supply Chain yang dipimpin oleh Vice President Supply Chain
- b. Divisi dan/atau Unit produksi:**
 1. Divisi Munisi yang dipimpin oleh General Manager Munisi
 2. Divisi Senjata yang dipimpin oleh General Manager Senjata
 3. Divisi Kendaraan Khusus yang dipimpin oleh General Manager Kendaraan Khusus
 4. Divisi Alat Berat yang dipimpin oleh General Manager Alat Berat
 5. Divisi Tempa-Cor dan Alat Perkeretaapian yang dipimpin oleh General Manager Tempa-Cor dan Alat Perkeretaapian
 6. Divisi Bahan Peledak Komersial yang dipimpin oleh General Manager Bahan Peledak Komersial

5. Budaya Organisasi PT Pindad (Persero)



Gambar 1.3 Budaya Organisasi PT Pindad (Persero)

Sumber: www.pindad.com

1. Jujur disini yaitu dalam bersikap, berkata, serta tindakan. Bebas dari kepentingan (vested interest) dan selalu menjaga integritas disetiap aspek.
2. Belajar mempunyai makna yaitu belajar tanpa henti, mengajari tanpa henti, terus mengembangkan diri dan melakukan perbaikan berkelanjutan.
3. Unggul yaitu selalu menjaga keunggulan mutu, harga, waktu dengan berdaya saing tinggi yang mampu menjadi pemain global
4. Selamat yaitu selalu menjunjung tinggi aspek keselamatan dan kesehatan kerja (K3), menjaga lingkungan hidup sekitar, dapat menaati hukum dan perundang-undangan, dan dapat menjalankan prinsip *Good Corporate Governance* (GCG).

1.2 Latar Belakang Penelitian

Dalam era globalisasi sekarang ini perusahaan yang menghasilkan barang maupun jasa harus menunjukkan keunggulan agar lebih bisa bersaing dalam persaingan antar perusahaan yang begitu ketat. Keunggulan yang dimiliki harus dipertahankan, diperbaharui, dan ditingkatkan secara terus-menerus, sedangkan kelemahan wajib diperbaiki. Dalam menunjang kinerja perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan, maka sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan perlu dimanfaatkan secara optimal (Adiwinata dan Sutanto, 2014).

Faktor sumber daya manusia merupakan elemen yang harus diperhatikan oleh perusahaan, karena sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik sangat diperlukan dalam berbagai aktivitas perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia yang memiliki kinerja yang baik maka akan sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Boe, 2014). Menurut Katili *et al.* (2015) bahwa tanpa adanya sumber daya manusia yang kuat dan handal perusahaan tidak dapat beroperasi optimal, karena sumber daya manusia adalah yang menjadi penggerak utama roda bisnis perusahaan. Sumber daya manusia yang tersedia perlu dikelola secara optimal agar perusahaan dapat terus maju di tengah persaingan bisnis global.

Menurut Wibowo (2012) dalam jurnal penelitian Kusumowardani dan Suharnomo (2016) bahwa suatu organisasi dibentuk untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Tujuan organisasi baik berupa perbaikan pelayanan pelanggan, pemenuhan permintaan pasar, peningkatan kualitas produk dan jasa, peningkatan daya saing, dan peningkatan kinerja organisasi. Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja organisasi. Hasil kinerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan oleh organisasi.

Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata atau merupakan hasil kerja yang dicapai karyawan dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang berasal dari perusahaan (Priansa, 2017:48). Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang melakukan penilaian kinerja para karyawannya secara berkala. Mengingat bahwa fungsi *talenta* pada diri karyawan sangatlah menunjang pekerjaan di dalam perusahaan, di mana para karyawan bekerja untuk mewujudkan peningkatan kinerja perusahaan dibanding sebelumnya (Rachmadinata&Ayuningtias, 2017).

PT Pindad (Persero) mengalami penurunan terhadap penilaian kinerja karyawannya dalam kategori “Istimewa” dan “Baik Sekali” pada tahun 2016 dan tahun 2017 serta adanya beberapa karyawan yang masuk dalam kategori “Kurang”, berikut data kinerja karyawan PT Pindad (Persero) mulai dari tahun 2015 hingga tahun 2017 :

Tabel 1.1 Nilai Kinerja Pegawai Tahun 2015-2017

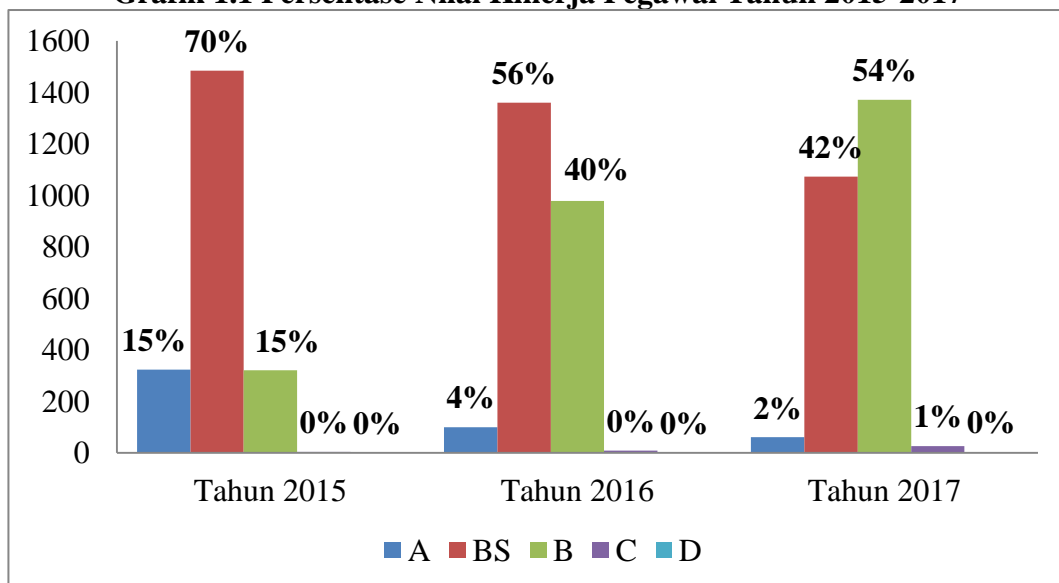
| | Klasifikasi Nilai Kinerja Pegawai Tahun 2015 | | | | |
|------------------|---|--------------|-------------|---------------------|-----------------|
| | Kurang (K) | Cukup (C) | Baik (B) | Baik Sekali (BS) | Istimewa (A) |
| Jumlah | 0 | 4 | 321 | 1484 | 323 |
| Total Pegawai | 2132 | | | | |

| | Klasifikasi Nilai Kinerja Pegaawai Tahun 2016 | | | | |
|------------------|--|--------------|-------------|---------------------|-----------------|
| | Kurang (K) | Cukup (C) | Baik (B) | Baik Sekali (BS) | Istimewa (A) |
| Jumlah | 0 | 9 | 979 | 1360 | 100 |
| Total Pegawai | 2448 | | | | |

| | Klasifikasi Nilai Kinerja Pegaawai Tahun 2017 | | | | |
|------------------|--|--------------|-------------|---------------------|-----------------|
| | Kurang (K) | Cukup (C) | Baik (B) | Baik Sekali (BS) | Istimewa (A) |
| Jumlah | 3 | 27 | 1371 | 1073 | 61 |
| Total Pegawai | 2535 | | | | |

Sumber: Data Internal PT Pindad (Persero), 2019

Grafik 1.1 Persentase Nilai Kinerja Pegawai Tahun 2015-2017



Sumber: Hasil olah data penulis, 2019

Dapat dijelaskan berdasarkan grafik 1.1 bahwa kinerja karyawan dari tahun 2015 sampai dengan tahun 2017. Pada tahun 2015, jumlah karyawan yang berada pada kategori istimewa adalah 15%, baik sekali 70%, baik 15%, cukup 0%, kurang 0%. Kemudian pada tahun 2016 mengalami kenaikan jumlah karyawan sebanyak 316 orang, karyawan yang berada di kategori istimewa adalah 4%, baik sekali 56%, baik 40%, cukup 0%, kurang 0%. Pada tahun 2017 pun PT Pindad (Persero) mengalami kenaikan karyawan sebanyak 87 orang, karyawan yang berada di kategori istimewa adalah 2%, baik sekali 42%, baik 54%, cukup 1%, kurang 0%. Berdasarkan tabel 1.1, dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2015 sampai tahun 2017 terdapat karyawan yang masuk kategori kurang sebanyak 3

orang dan mengalami penurunan di setiap tahunnya menurut staff Rencana Kinerja dikarenakan adanya perubahan tata cara penilaian dari tahun 2015 ke tahun 2016 sedangkan penurunan dari tahun 2016 ke 2017 dikarenakan menurunnya KPI tiap-tiap divisi menurun dan adanya tantangan serta target yang lebih setiap tahunnya. Kemajuan perusahaan dipengaruhi oleh kinerja karyawannya, perusahaan akan terus berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya agar mendapatkan hasil yang memuaskan (Ambarwati, 2015).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Revti Raman, Doren Chadee, Banjo Roxas dan Snejna Michailove (2013) dan James Kwame Mensah (2015) yang menguji pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan, hasil penelitian tersebut menunjukkan pengaruh yang positif antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Hal tersebut menunjukkan jika karyawan memiliki kemampuan yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Konsep manajemen talenta dilihat sebagai kompetensi individu yang harus dikelola. Manajemen talenta sebagai keunggulan kompetitif untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan menerapkan konsep manajemen talenta yang dapat mengatasi perubahan, daya saing, dan permintaan konsumen. Lalu menurut Kehinde (2012) dalam Sareen dan Mishra (2016) bahwa setelah melakukan survey terhadap karyawan dengan pengimplementasian manajemen bakat dapat berpengaruh positif terhadap kinerja kerja perusahaan, untuk perusahaan multinasional dan nasional akan mendapatkan keuntungan dari penerapan manajemen talenta.

Menurut Pella dan Inayati (2011:3-5) tantangan manajemen saat ini adalah memenangkan perang talenta (*talent war*). Perang talenta adalah situasi ketika perusahaan-perusahaan saling berlomba mengalahkan pesaing mereka dalam memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Ini era perang talenta, peperangan mungkin terlihat di tingkat pasar, tetapi pasar bukan tempat persaingan yang sesungguhnya. Peperangan di tingkat konsumen terjadi karena perbedaan persepsi produk dan layanan. Kualitas produk dan layanan merupakan hasil proses antar perusahaan, sehingga persaingan di level yang lebih dalam terjadi di level proses. Semua proses baik manufaktur maupun jasa semuanya

dikerjakan oleh manusia. Manusia yang menentukan kualitas proses, menentukan kualitas produk dan layanan, dan menentukan pangsa pasar. Persaingan sesungguhnya bukan di pasar, tetapi dalam kepala. Persaingan bukan pada produk tetapi pada cara berpikir. Dan menurut Pella dan Inayati (2011:26) *The War of Talent*, Michaels menuliskan penelitian McKinsey ada 13 ribu eksekutif lebih dari 120 perusahaan meyakini bahwa pengelolaan manajemen talenta yang lebih baik akan mengarah pada kinerja yang lebih tinggi. Penelitian tersebut juga mengungkapkan bahwa perusahaan yang melakukan aktivitas lebih baik dalam menarik, mengembangkan, dan memelihara manajer-manajer bertalenta tinggi akan mendapatkan indikator kinerja 22% lebih tinggi dalam hal pengembalian investasi kepada pemegang saham.

Menurut Tommy Sudjarwadi sebagai Partner & Head Dunamis FranklinCovey dalam Sugiwarsono (2016) mengatakan bahwa manajemen talenta merupakan salah satu isu penting yang menjadi pembicaraan di dunia manajemen sumber daya manusia. Dan menurut Husein Samy sebagai *Country Manager Human Resource* IBM Indonesia mengatakan isu penting terkait talenta adalah bagaimana kemampuan perusahaan meretensi atau mempertahankan orang-orang terbaiknya.

Menurut Wahyuningtyas (2016:5) manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. Lalu menurut Gasperz (2012:4) manajemen talenta adalah proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama, yaitu mengembangkan dan memperkuat karyawan baru ketika pertama kali masuk organisasi (*on boarding*), memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada, serta menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan.

PT Pindad (Persero) dalam upayanya untuk terus meningkatkan kualitasnya terhadap bisnis industri strategis yang berfokus menghasilkan alutista untuk kebutuhan TNI Indonesia serta memasarkan produk amunisi, senjata, dan kendaraan tempur untuk pasar global. Semua elemen yang berkontribusi mulai dari dewan direksi, komisaris, direktur, manajer hingga karyawan untuk membuat perusahaan dapat terus melayani konsumen agar terus memakai produk yang dihasilkan oleh PT Pindad (Persero), maka dari itu karyawan PT Pindad (Persero) harus memiliki talenta yang baik dalam kinerja dan potensi meningkat. Banyaknya karyawan yang dimiliki PT Pindad (Persero) mengharuskan pihak manajemen melakukan pemetaan yang diterapkan kepada seluruh karyawan untuk mendapatkan kondisi terkini pada penilaian karyawan yang dilakukan perusahaan. Kinerja yang terus meningkat dalam hal kemampuan dan potensi karyawan akan membawa dampak positif bagi perusahaan.

Berdasarkan wawancara dengan Manager Divisi Manajemen Talenta, program manajemen talenta telah dilaksanakan sejak tahun 2008. Pada tahun 2008 yang melakukan kegiatan rekrutmen, seleksi, hingga evaluasi kinerja karyawan berdiri sendiri-sendiri, tetapi pada tahun 2019 akan menjadi satu-kesatuan segala rangkaian. PT Pindad (Persero) pernah mengalami kehilangan *high potential* sebanyak satu orang talenta yaitu yang mempunyai kompetensi terkait desain alat perang PT Pindad (Persero) pada tahun 2017 dikarenakan perusahaan lain menawarkan benefit yang lebih dibandingkan perusahaan terkait dan talenta yang dapat mengisi setiap lini posisi kunci perusahaan. Selama dua belas tahun PT Pindad (Persero) tidak melakukan rekrutmen mulai dari tahun 1998 hingga 2010 dikarenakan terjadinya krisis moneter sehingga PT Pindad (Persero) menerapkan kebijakan *zero growth* sehingga mengakibatkan *gap* yang cukup lebar diantara karyawan senior dengan karyawan baru (Bulletin Pindad, 2014).

Data kinerja karyawan PT Pindad (Persero) pada tahun 2015 hingga tahun 2017 terdapatnya penurunan jumlah yang masuk dalam kategori *Baik Sekali dan Istimewa* dan pada tahun 2017 adanya karyawan yang masuk dalam kategori *Kurang*, sedangkan dalam menduduki posisi kunci perusahaan karyawan harus memiliki Nilai Kinerja Pegawai (NKP) yang masuk kategori *Baik Sekali dan*

Istimewa. Pada umumnya untuk mencapai target kinerja yang tinggi dalam perusahaan penerapan Manajemen Talenta haruslah melakukan proses yang terintegrasi dengan baik dan benar.

Berdasarkan permasalahan di atas maka penulis akan meneliti “PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN PADA PT PINDAD (PERSERO)”.

1.3 Perumusan Masalah

Perusahaan tanpa adanya sumber daya manusia yang berkompenten tidak dapat beroperasi dengan optimal. Perusahaan menunjukkan prestasi kerja dengan meningkatkan kinerja perusahaan dan karyawan yang dievaluasi secara berkala. Diharapkan tidak adanya karyawan yang mengalami penurunan kinerja, karyawan akan selalu meningkatkan kualitas kinerja untuk setiap tugas dan pekerjaan masing-masing. Kualitas menjadi faktor yang penting dalam proses bisnis dan produktifitas perusahaan.

PT Pindad (Persero) sebagai yang disebutkan Undang-Undang Nomor 16 Tahun 2012 tentang Industri Pertahanan dan Peraturan Menteri Pertahanan Nomor 06 Tahun 2017 tentang Penetapan Industri Pertahanan, Perizinan Produksi Ekspor dan Impor Alat Peralatan Pertahanan dan Keamanan yang beroperasi di Wilayah Bandung. Dengan ini PT Pindad harus mempertahankan dan memerhatikan karyawannya, sehingga karyawan dapat menjalankan produksi dan kegiatan perusahaan dengan memberikan hasil terbaik kepada para konsumennya baik dalam negeri maupun luar negeri dan membuat karyawan dapat terikat terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, didapati bahwa kinerja karyawan diukur berdasarkan KPI dan *soft competency* pada tahun 2015 sampai tahun 2017 terdapat karyawan yang masuk klasifikasi Kurang (K) sebanyak tiga orang. Pada kategori istimewa mengalami penurunan setiap tahunnya pada tahun 2015 sebesar 15,150%, tahun 2016 sebesar 4,084% dan pada tahun 2017 sebesar 2,406%. Penurunan setiap tahunnya diakibatkan perubahan KPI di tiap-tiap divisi dan tambahan tantangan serta target per divisi yang diminta oleh perusahaan.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan dengan melakukan penerapan salah satu dimensi Manajemen Talenta terhadap meningkatkan kinerja karyawan pada perusahaan PT Pindad (Persero) dengan melakukan pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan para talenta.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen talenta pada PT Pindad (Persero) ?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero) ?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero) ?

1.5 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui manajemen talenta pada PT Pindad (Persero).
2. Mengetahui kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero).
3. Mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero).

1.6 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian dibagi menjadi dua yakni dalam aspek teoritis dan dalam aspek praktis.

1.6.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ilmu dan informasi bagi mahasiswa-mahasiswa dan dapat diterapkan di dalam dunia kerja. Penelitian ini juga bertujuan untuk memberikan pemahaman di kalangan akademisi sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut melalui kegiatan pembelajaran.

1.6.2 Aspek Praktis

Bahwa penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi perusahaan untuk mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan sehingga dapat memperbaiki sistem yang ada di perusahaan. Penelitian ini juga bertujuan

untuk memberikan sumbangan pemikiran kepada PT Pindad (Persero) dalam hal pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

Batasan penelitian perlu untuk menjaga konsistensi tujuan dari penelitian, pembahasan lebih terarah dan masalah yang dihadapi tidak meluas. Batasan penelitian yaitu :

1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Lokasi penelitian yang dilakukan penulis adalah PT Pindad (Persero) yang beralamat di Jalan Gatot Subroto No. 517, Bandung, Jawa Barat 40285. Objek penelitian merupakan karyawan tetap dari PT Pindad (Persero).

1.7.2 Waktu dan Periode Penelitian

Periode waktu yang menjadi fokus penelitian ini dilakukan selama bulan Januari 2019 sampai bulan Mei 2019.

1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Untuk memberikan kemudahan dalam pembahasan hasil penelitian dan pemahaman materi isi tulisan ini, maka bentuk tulisan skripsi ini akan disusun dalam lima bab dengan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab I mengenai tinjauan terhadap onjek studi, latar belakang masalah, perumusan masalah, pertanyaan penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan skripsi.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab II berisi teori-teori yang mendukung penelitian yaitu Teori Manajemen Sumber Daya Manusia, Teori Manajemen Talenta, serta Teori Kinerja dan penelitian terdahulu, kerangka pemikiran, dan hipotesis penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab III berisi mengenai karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data dan sumber data, validitas dan reliabilitas dan teknik analisis data dan pengujian hipotesis.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab IV berisi hasil dan pembahasan mengenai merekrut talenta, menseleksi talenta, mengembangkan talenta, mempertahankan talenta terhadap kinerja karyawan di PT Pindad (Persero) yang terdiri dari karakteristik responden, hasil penelitian, pembahasan hasil penelitian.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab V berisi mengenai kesimpulan hasil analisis, saran bagi PT Pindad (Persero) dan saran bagi penelitian selanjutnya.