

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

1.1.1 Profil Perusahaan

Yayasan Pendidikan Telkom atau biasa disingkat YPT adalah sebuah yayasan yang didirikan oleh dua yayasan dibidang pendidikan yang diprakarsai oleh PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk (Telkom) yaitu Yayasan Sandhykara Putra Telkom (YSPT) dan Yayasan Pendidikan Telkom (YPT) pada tahun 2015. YPT merupakan Yayasan Pendidikan yang menyelenggarakan Pendidikan, Pelatihan, Penelitian dan Sertifikasi. Penyatuan kedua manajemen tersebut dimaksudkan untuk dapat meningkatkan efektifitas dalam pengelolaan organisasi, sehingga organisasi tersebut dapat lebih berkembang dan lebih besar berbasis pada unsur sinergitas (Yayasan Pendidikan Telkom, 2018).

Yayasan Pendidikan Telkom telah menyelenggarakan pendidikan dimulai dari *Daycare*, *Play Group*, TK, lembaga pendidikan dasar, menengah, sampai dengan lembaga pendidikan tinggi. Disamping itu, untuk mendukung dunia pendidikan formal, YPT memiliki lembaga riset, lembaga pelatihan dan lembaga sertifikasi profesional yang melakukan kerjasama dengan *global partner*. YPT juga menyediakan laboratorium nyata bagi siswa dan mahasiswa untuk mengasah kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu dalam berbagai bidang (Yayasan Pendidikan Telkom, 2018).

Berdasarkan hasil wawancara dengan AVP Human Capital Partner 01 yang menyatakan bahwa Yayasan Pendidikan Telkom atau YPT memiliki 58 lembaga yang terdiri dari 49 lembaga pendidikan dasar dan menengah, 3 lembaga pendidikan tinggi (*Telkom University*, IT Telkom Purwekerto d/h ST3 Telkom dan Akatel), 1 lembaga pelatihan dan sertifikasi (Telkom PCC). Selain itu YPT juga memiliki 4 unit bisnis yang dimana YPT sebagai *shareholder*, yaitu : PT. Shandy Putra Makmur, PT. Bhakti Unggul Teknovasi, PT. Trengginas Jaya, PT. Radio Karang Tumaritis dan PT. Radio Lintas Kontinental.

Berdasarkan hasil wawancara dengan AVP Human Capital Partner 01 menjelaskan bahwa Yayasan Pendidikan Telkom atau YPT menyelenggarakan pendidikan dengan mengusung konsep *One Pipe Education System (OPES)* yang tersebar diseluruh Indonesia. Melalui konsep OPES ini menjadikan YPT sebagai salah satu pengelola pendidikan yang terpadu dari jenjang pendidikan dasar sampai dengan pendidikan tinggi yang memiliki kualitas yang bermutu dan juga unggul di Indonesia. *Tagline* yang diusung oleh YPT itu sendiri yaitu *To be a Leader in ICT Education*. Pada tahun 2017, Yayasan Pendidikan Telkom mencanangkan pada sasaran strategis *Quality Excellence* untuk mampu mendorong kualitas lembaga pendidikan yang dimulai melalui 3 program utama yakni *Academic Excellence, Academic Sustainability, dan School Quality Improvement*.

Hasil wawancara dengan AVP Human Capital Partner 01 menjabarkan mengenai penyebaran lembaga pendidikan formal yang dimiliki YPT saat ini sudah tersebar diseluruh Indonesia, tingkat pendidikan anak usia dini yang merupakan tingkat pertama dalam penyebaran pendidikan formal YPT, kemudian dilanjutkan dengan pendidikan dasar, pendidikan menengah, hingga pendidikan tinggi. *Directorate Primary & Secondary Education (PSE)* adalah bagian yang mengelola lembaga pendidikan dasar dan menengah yang memiliki brand Telkom School, lembaga pendidikan tinggi pengelolaannya berada dibawah naungan *Directorate Higher Education (HE)*. Kedua dari lembaga tersebut yaitu lembaga pendidikan dasar dan menengah maupun lembaga pendidikan tinggi berada dibawah pengawasan langsung dari *Chairman*.

Hasil wawancara AVP Human Capital Partner 01 juga menerangkan mengenai YPT yang merupakan yayasan pendidikan yang berfokus usahanya yakni berada pada bidang pendidikan yang langkah awalnya adalah dengan mendirikan lembaga pendidikan dasar dan menengah serta lembaga pendidikan tinggi. Seiring dengan berjalannya waktu, untuk memperkuat lembaga pendidikan, YPT mulai untuk membangun Lembaga Pelatihan dan Sertifikasi, Lembaga Riset dan Inovasi, dan juga Lembaga Bisnis dengan jenis Perusahaan Terbuka.

Tabel 1.1 Direktori Produk Yayasan dan Lembaga

NO	DIREKTORI PRODUK (ASPEK PRODUKSI)	LEMBAGA
1	Kebijakan (Strategis)	Yayasan Pendidikan Telkom (YPT)
2	Pendidikan Formal dan NonFormal, Pelatihan dan Sertifikasi, Riset dan Konsultasi	31 TK, 2 SD, 2 SMP, 1 SMA, 8 SMK Telekomunikasi, 3 SMK Pariwisata, Universitas Telkom, Telkom PCC, <i>Bandung Technopark</i> .
3	Perdagangan Umum, Properti, Pembangunan, Percetakan, Jasa Pelayanan, Jasa Penyiaran Radio.	PT. Citra Sukapura Megah, PT. Trengginas Jaya, PT. KLZ, PT. Sandhy Putra Makmur

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom, 2019

Berdasarkan hasil wawancara bersama AVP Human Capital Partner 01 menyatakan bahwa Yayasan Pendidikan Telkom secara resmi pada tanggal 27 September 2016 mengadakan Launching New Identity YPT di Maribaya, Lembang. Pada kegiatan tersebut, YPT meresmikan logo baru yang memiliki makna khusus yaitu secara keseluruhan memiliki nilai *Integrity, Harmony*, dan *Excellent*. Tidak hanya logo, YPT juga melakukan pergantian kartu pegawai secara simbolis yang diawali oleh *Chairmandan* jajarannya di YPT. Pada perubahan logo dan pergantian kartu pegawai tersebut mengharapkan agar yayasan dapat terus memiliki semangat yang baru.

1.1.2 Visi dan Misi

1.1.2.1 VISI

Menjadi yayasan pendidikan yang bermutu dengan standar internasional, untuk membentuk insan berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa (Yayasan Pendidikan Telkom, 2018).

1.1.2.2 MISI

1. Menyelenggarakan pendidikan berstandar internasional.

2. Mengembangkan sistem pembinaan, untuk pembentukan manusia yang berkarakter unggul, dalam membangun peradaban bangsa.
3. Mengembangkan sumber-sumber pendanaan, melalui penciptaan peluang, inovasi, serta krestifitas (Yayasan Pendidikan Telkom, 2018).

1.1.3 Logo Perusahaan

Logo merupakan suatu gambaran yang memiliki arti tertentu dan dapat mewakili suatu arti atau identitas dalam perusahaan dan organisasi agar mudah diingat dan sebagai pembeda dengan perusahaan yang lainnya. Pada Gambar 1.1 terdapat logo dari Yayasan Pendidikan Telkom yang megusung empat warna yaitu merah, hitam dan juga nuansa abu-abu. Makna yang terkandung dalam logo tersebut merupakan semangat Telkom untuk selalu optimis, berkemauan keras dan penggunaan kemandirian teknologi.

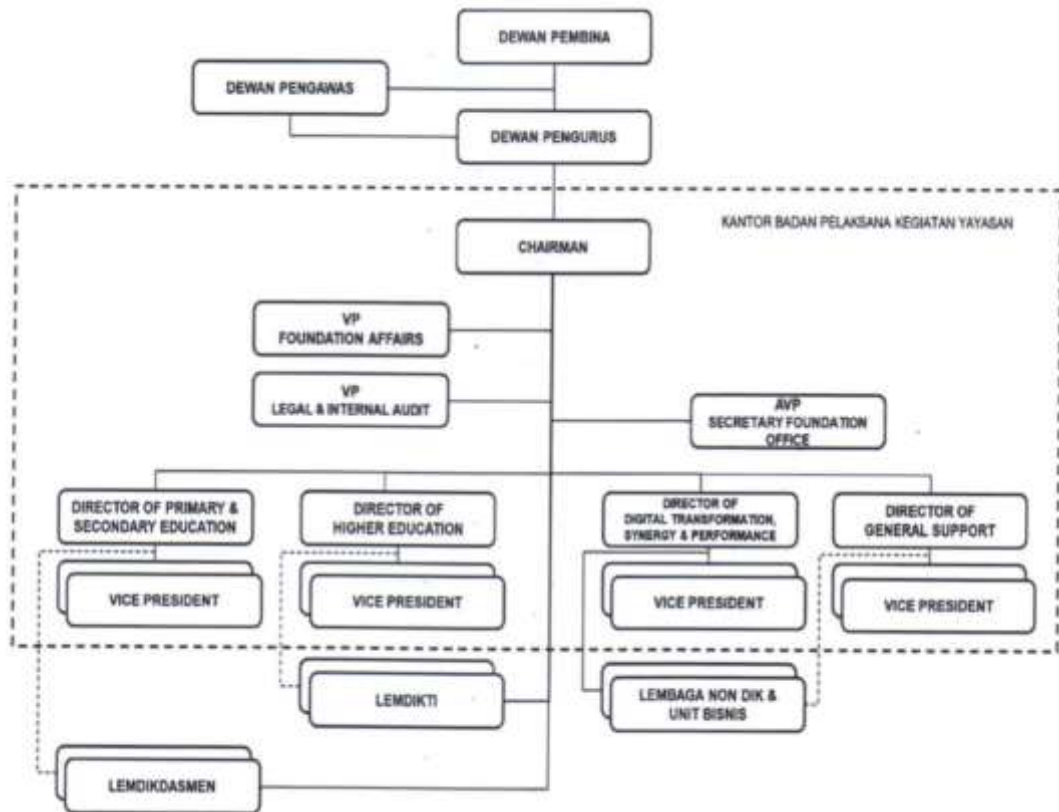


Gambar 1.1 Logo Yayasan Pendidikan Telkom

Sumber: <http://ypt.or.id/about-us/>

1.1.4 Struktur Organisasi

Struktur Organisasi merupakan suatu hubungan dan susunan pada suatu organisasi atau perusahaan yang memiliki keterkaitan dalam setiap posisinya untuk menjalankan kegiatan operasional yang ingin dicapai dalam perusahaan atau organisasi tersebut. Melalui struktur organisasi, dapat memudahkan dalam kegiatan pekerjaan antara yang satu dan lainnya. Pada Gambar 1.2 mengenai struktur organisasi pada Yayasan Pendidikan Telkom.



Gambar 1.2 Struktur Organisasi Yayasan Pendidikan Telkom

Sumber: SOTK Yayasan Pendidikan Telkom Tahun, 2019

1.2 Latar Belakang

Terkait mengenai dunia pendidikan, Indonesia saat ini sedang dihadapkan pada berbagai macam persoalan mengenai perubahan yang ada. Persoalan tersebut dapat berasal dari adanya perubahan internal maupun eksternal yang dapat meliputi adanya perubahan sosial, perubahan teknologi dan perubahan budaya yang memberikan dampak bagi perkembangan dunia pendidikan di tanah air ini. Pendidikan yang maju dan berkembang menjadikan penentu oleh suatu bangsa untuk memiliki masyarakat yang berkualitas.

Pendidikan menjadi faktor pendukung dalam kemajuan suatu bangsa. Bangsa yang maju dan unggul memiliki sumber daya manusia yang dapat membawa perubahan bagi negaranya sendiri. Harususilo (2019) menyatakan bahwa adanya masalah keterbatasan pendidikan yang menjadi rumit dan hal ini berupa kemiskinan yang dapat mengaitkan permasalahan lainnya yang berupa

kurangnya asupan makanan bergizi, kurangnya akses terhadap informasi dan lainnya.

Indonesia pada abad 21 ini sudah seharusnya melangkah seiring dengan tuntutan zaman agar tidak mengalami ketertinggalan pada perkembangan zaman yang terus berkembang pesat akibat ketidakkeberdayaannya (Widodo, 2015). Sari (2017) menyatakan pendapatnya mengenai pendidikan bahwa pendidikan untuk pembangunan karakter dasarnya mencakup pengembangan pada substansi dan proses yang mendorong seseorang untuk mengembangkan kebiasaan dalam kehidupannya sehari-hari, pembangunan karakter yang dapat diambil dan diterapkan dalam hidup ialah dalam lingkungan terdekat.

Undang-undang Nomor 20 Tahun 2003 tentang Sistem Pendidikan Nasional disebutkan bahwa Pendidikan Nasional berdasarkan Pancasila dan Undang-undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (Pasal 2), Pendidikan Nasional (Pasal 3) berfungsi mengembangkan kemampuan dan membentuk watak serta peradaban potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab (Depdiknas, 2003).

Hasil wawancara dengan AVP Human Capital Partner 01 menyatakan bahwa Yayasan Pendidikan Telkom merupakan suatu lembaga yang menyelenggarakan pendidikan berbasis OPES. Pendidikan berbasis OPES yang diselenggarakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom adalah pendidikan berjenjang yang dimulai dari *Daycare, Play Group, TK*, lembaga pendidikan dasar, menengah, sampai dengan lembaga pendidikan tinggi. Melalui konsep *One Pipe Education System* (OPES) ini menjadikan Yayasan Pendidikan Telkom sebagai salah satu pengelola pendidikan yang terpadu dimulai dari pendidikan dasar sampai dengan pendidikan jenjang tinggi. Sistem OPES yang diterapkan menjadikan keunggulan bagi Yayasan Pendidikan Telkom sehingga, penerapan pendidikan yang diterapkan dapat bermutu dan berkualitas.

Berdasarkan hasil wawancara bersama AVP Human Capital Partner 01 juga memberikan penjelasan mengenai proses untuk pencapaian OPES,

diperlukannya kinerja yang baik dalam proses penyelenggaraannya. Faktor penggerak sebuah perusahaan ialah terdapat pada pengolahan sumber daya manusia yang baik. Adanya kemampuan yang dimiliki oleh manusia dalam menemukan ide-ide dan kemudian dapat diwujudkan ke dalam suatu tindakan agar tujuan perusahaan tersebut dapat tercapai dengan baik. Harmen dan Darma (2018) berpendapat bahwa pengelolaan sumber daya yang baik dan tepat mampu menciptakan karyawan dengan talenta yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan membuat perusahaan mampu untuk lebih kompetitif dan terus mengembangkan prestasinya.

Pada dasarnya, setiap perusahaan menginginkan agar bisnisnya dapat terus tumbuh dan berkembang mengikuti persaingan yang ada pada era sekarang dan dapat mengikuti perubahan zaman dan perkembangan teknologi yang ada. Perusahaan yang sukses ialah perusahaan yang memperhatikan kinerja pada karyawannya dan melakukan penilaian pada karyawannya. Dimana terdapat kualitas, kuantitas dan distribusi yang baik untuk menjadi tolak ukur dalam pengembangan sumber daya yang produktif dalam sebuah perusahaan (Praditya, 2018).

Tuntutan perusahaan dalam membangun perbaikan kerja secara menyeluruh merupakan suatu cara dalam menjamin eksistensi perusahaan yang bersangkutan dan memiliki dampak terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan (Lina, 2016). Tentama (2015) menyatakan bahwa peran serta dari kinerja sendiri membawa pengaruh yang penting dalam memberikan keuntungan bagi suatu organisasi, kinerja karyawan yang perlu diperhatikan dalam upaya mencapai kualitas dari sumber daya manusia yang efektif. Fadhil dan Mayowan (2018) juga memberikan pendapatnya mengenai pentingnya kinerja karyawan guna mengetahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam menjalankan tugas yang dibebankannya.

Pengertian kinerja menurut Orocomna *et al.* (2018) merupakan tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam menyelesaikan tugasnya pada beberapa perbandingan yang meliputi hasil kerja, target kerja yang telah disepakati bersama terlebih dahulu. Terdapat beragam faktor

yang dapat mempengaruhi kinerja. Penelitian Kusjainah dan Listyorini (2015) menyatakan bahwa terdapat faktor gaya kepemimpinan dan juga motivasi. Keduanya memiliki pengaruh kuat karena, apabila gaya kepemimpinan atasan terhadap bawahan berjalan dengan baik maka, akan menghasilkan komunikasi yang berjalan secara efektif.

Setyawan (2018) juga mengungkapkan adanya beberapa faktor pendukung kinerja karyawan seperti motivasi karyawan, pengembangan kemampuan bakat (talenta) karyawan, lingkungan kerja, sistem penghargaan karyawan, kepuasan karyawan, perilaku karyawan, dan gaya kepemimpinan. Harmen dan Darma (2018) menyatakan bahwa adanya faktor *talent* yang sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi dapat menjadikan sebuah perusahaan lebih kompetitif.

Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan juga dapat dipengaruhi oleh beberapa hal, seperti Rizal dan Pasigai (2017) menyatakan pendapatnya bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja yang meliputi pendidikan dan pelatihan yang memiliki peranan dalam proses pengembangan kemampuan dalam melaksanakan tugasnya, kemudian juga terdapat faktor disiplin dan suasana kerja yang mendukung. Devita (2017) berpendapat bahwa adanya faktor dukungan manajemen yang harmonis para manajer atau pimpinan membantu dalam pengembangan kompetensi pekerja, kemudian terdapat faktor individu yang meliputi kemampuan dan keterampilan dan faktor dukungan dari organisasi tersebut.

Penelitian Shaikh *et al.* (2017) ialah adanya *job stress, physical stress, psychological stress, organizational stress*, motivasi dan komunikasi. Sementara pada Mohammadi (2018) terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ialah berada pada faktor kebersihan lingkungan bekerja dan adanya faktor motivasi yang berkaitan dengan kehadiran karyawan di tempat kerja tersebut. Penelitian menurut Khuong *et al.* (2016) menyatakan bahwa kreativitas, inovasi, kepuasan dan komitmen karyawan merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan.

Doghan dan Albar (2015) terdapat faktor gaji, masa depan yang stabil dan lingkungan kerja yang mendukung dalam meningkatkan kinerja. Chatterjee dan

Biswas (2017) menyatakan dengan adanya pekerjaan yang saling berkaitan dan signifikan dapat meningkatkan kinerja pada karyawan. Pada Gitongu *et al.* (2016) adanya faktor organisasi, motivasi dan faktor individu adalah hal-hal yang mempengaruhi kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja, inovasi, kreativitas, dan kehadiran di tempat kerja dalam membangun kinerja.

Yayasan Pendidikan Telkom memiliki jumlah total karyawan sebanyak 77 pegawai. Pada penilaian kinerja dilakukan oleh seluruh karyawan dan pimpinan yang ada pada Yayasan Pendidikan Telkom. Sistem penilaian yang dilakukan oleh Yayasan Pendidikan Telkom yaitu berupa Nilai Kinerja Individu atau NKI yang diharmonisasikan dengan NKU atau Nilai Kinerja Unit yang memberikan pengaruh pada pendapatan dari masing-masing pegawai Yayasan Pendidikan Telkom, hal ini merupakan hasil wawancara dengan AVP *Human Capital Partner* 01. Berikut adalah tabel mengenai penilaian dari Yayasan Pendidikan Telkom dan keterangannya.

Tabel 1.2 Standar Kinerja Pegawai Yayasan Pendidikan Telkom

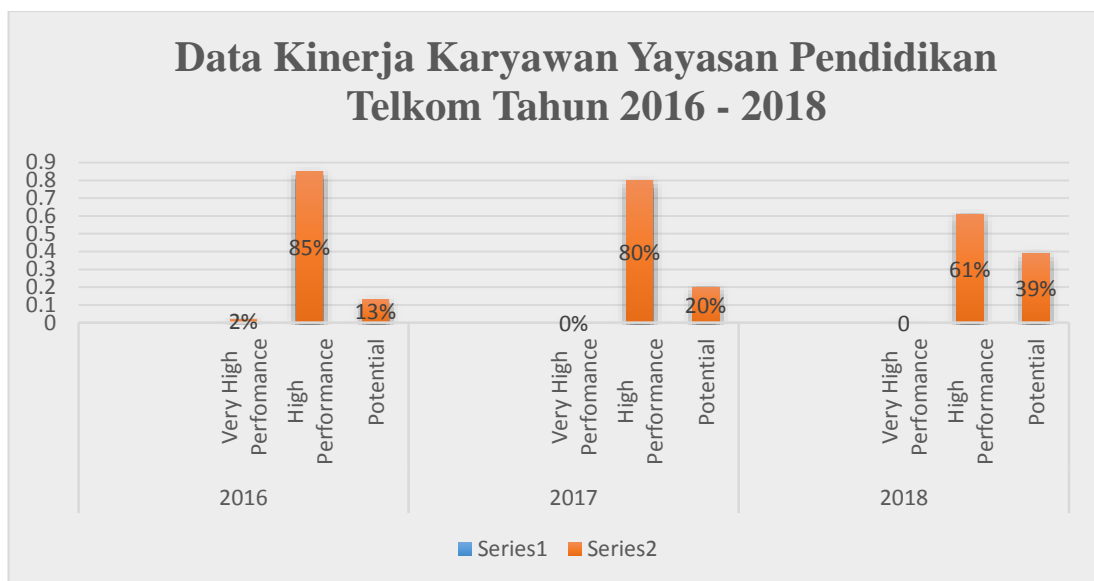
Range Nilai (%)	NKI	Keterangan
≥ 110	P1	Luar Biasa
$103 \leq x < 110$	P2	Di atas Target
$96 \leq x < 103$	P3	Mencapai Target
$90 \leq x < 96$	P4	Di bawah Target
< 90	P5	Jauh Di bawah Target

Sumber: SOTK Yayasan Pendidikan Telkom Tahun, 2020

Hasil dari wawancara bersama AVP *Human Capital Partner*, tabel tersebut menjelaskan bahwa terdapat lima kategori pengelompokan bagi nilai kinerja individu pegawai yang melakukan penilaian. Kategori tersebut yaitu P1, P2, P3, P4 dan P5. P1 dengan keterangan luar biasa atau *very high performance*, P2 dengan keterangan di atas target atau *high performance*, P3 keterangannya adalah mencapai target atau *potential*, P4 adalah di bawah target dan P5 adalah jauh di bawah target.

Penilaian kinerja yang ada di Yayasan Pendidikan Telkom merupakan hasil dari harmonisasi antara Nilai Kinerja Individu atau NKI dan Nilai Kinerja

Unit atau NKU. Perpaduan tersebut untuk memperoleh nilai kinerja dari setiap pegawai selama satu tahun bekerja tersebut yang proses perancangan nilai kinerja individunya dimulai dari awal tahun. Setiap tahun ajaran baru, masing-masing dari pegawai mempersiapkan draf sasaran kinerja individu yang berdasarkan pada program kerja atasan langsung. Hal ini berkaitan dengan keberlangsungan pengembangan kinerja dan karier dari masing-masing karyawannya. Gambar berikut memberikan penjelasan mengenai hasil dari NKI Yayasan Pendidikan Telkom yang dimulai dari tahun 2016 sampai dengan 2018.



Gambar 1.3 Data Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Telkom Tahun 2016-2018

Sumber: Data Internal Yayasan Pendidikan Telkom, 2019

Hasil wawancara bersama AVP Human Capital Partner 01 memberikan penjelasan mengenai hasil penilaian kinerja karyawan pada tahun 2016 sampai dengan tahun 2018 mengalami perbedaan pada jumlah karyawannya yang mengikuti penilaian kinerja dan tidak sesuai dengan jumlah pegawai tetapnya. Hal ini karena, adanya beberapa karyawan yang tidak mengikuti pada penilaian tersebut dikarenakan adanya alasan satu dan hal lainnya. Tetapi, dimulai dari tahun 2020 ini Yayasan Pendidikan Telkom sudah memiliki kebijakan untuk seluruh pegawai mempersiapkan penilaian kinerja tersebut. Hal ini dikarenakan

adanya keterkaitan antara kinerja dari setiap karyawannya dengan gaji dan tunjangan yang akan diperoleh juga kariernya.

Berdasarkan gambar tersebut, dapat dijelaskan bahwa terdapat penilaian kinerja pada karyawan di Yayasan Pendidikan Telkom dengan nilai dan predikat yang telah ditetapkan oleh Yayasan Pendidikan Telkom. Pada predikat dalam penilaian tersebut terdapat tiga predikat teratas seperti *very high performance* atau luar biasa menunjukkan bahwa dalam penilaiannya karyawan tersebut telah melaksanakan pekerjaannya dengan sangat baik dan berkinerja tinggi pada perusahaan dengan, terdapat *high performance* atau di atas target yang menjelaskan bahwa kinerja karyawan tersebut sudah terlaksana dengan baik dan karyawan tersebut mampu untuk berpartisipasi pada setiap kegiatan yang dan kemudian terdapat *potential* dengan penjelasan bahwa karyawan tersebut memiliki kinerja yang cukup dan dianggap dapat juga berperan aktif dalam penyelesaian tugasnya.

Tabel 1.3 Nilai Kinerja Unit Yayasan Pendidikan Telkom
Tahun 2016 - 2018

Tahun NKU	Hasil NKU	Keterangan
2016	104,99	Di atas Target
2017	103,88	Di atas Target
2018	103,6	Di atas Target

Sumber: Data Internal Yayasan Pendidikan Telkom, 2020

Tabel diatas menjabarkan mengenai penilaian kinerja unit tiga tahun terakhir yang dimulai dari tahun 2016, 2017 dan juga 2018. Nilai Kinerja Unit atau NKU tersebut merupakan hasil pencapaian yang telah dikerjakan oleh masing-masing divisi yang ada di Yayasan Pendidikan Telkom. Hasil tersebut merupakan perolehan atas kinerja karyawan pada setiap tahunnya untuk membangun kontribusi pada setiap divisi yang ada di Yayasan Pendidikan Telkom.

Berkaitan dengan hasil dari penilaian NKI tersebut menunjukkan bahwa jumlah pegawai pada setiap tahun dalam melakukan penilaiannya pun berbeda-beda. Pada tahun 2016 terdapat sejumlah yang mendapat predikat *very high*

performance pada presentase 20%, predikat *high performance* pada presentase 85%, dan predikat *potential* pada presentase 13%.

Tahun 2017 terdapat 80% karyawan masuk pada predikat *high performance*, kemudian predikat *potential* dengan persentasenya ialah 20%. Tahun 2017 menunjukkan bahwa tidak ada karyawan yang masuk pada predikat *very high performance*. Tahun 2018, terdapat 61 % karyawan dengan predikat *high performance* dan *potential* sebanyak 39%. Tahun 2018 juga menunjukkan bahwa tidak ada karyawan yang masuk pada predikat *very high performance*.

Penilaian tersebut menunjukkan keberagaman pada kemampuan yang dimiliki oleh setiap individunya. Pada gambar tersebut juga menunjukkan bahwa adanya penurunan karyawan yang masuk pada predikat P1 atau luar biasa. Kemudian, terdapat juga karyawan yang mengalami penurunan kinerjanya dan di tahun 2018 terdapat beberapa karyawan yang masuk ke predikat P3 atau mencapai target. Hal ini dapat menjadikan acuan bagi setiap individunya untuk dapat lebih meningkatkan kinerjanya.

Rachman dan Jakob (2018) menyatakan bahwa banyak perusahaan besar sekarang merasa kesulitan dalam mencari talenta dan menganggap kesalahan tersebut berasal dari proses perekrutan. Adanya penyesuaian terhadap budaya dan suasana bekerja merupakan faktor yang mendukung kualitas dalam pengembangan talenta yang ada. Talenta terbaik dimiliki oleh karyawan yang memiliki potensi yang tinggi dalam bekerja sama dan faktor-faktornya dalam mempertahankan talenta tersebut meliputi adanya keterlibatan talenta terbaik dengan strategi perusahaan, perencanaan karier dan menghubungkan kompetensi karyawan dengan strategi perusahaan sehingga, adanya manajemen talenta memenuhi arus dan masa depan dalam perusahaan (Agustiani dan Sadana, 2014). Selain itu juga, menurut Sukoco dan Fadilah (2016) menjelaskan bahwa dalam pelaksanaan manajemen talenta juga terdapat adanya suatu upaya untuk memahami bagaimana manajemen talenta cocok dan selaras pada keseluruhan serta fungsi sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerjanya.

Diantara berbagai faktor tersebut, manajemen talenta sebagai sarana pengembangan kemampuan merupakan unsur kuat yang dapat mempengaruhi

kinerja. Adanya manajemen talenta merupakan pemegang kunci kesuksesan pada sebuah perusahaan yang didalamnya terdapat karyawan yang memiliki talenta. Karyawan yang memiliki talenta dianggap mampu untuk dapat menyelesaikan permasalahan yang ada di perusahaan dan sebagai pelaksana jalannya strategi yang telah dibentuk oleh perusahaan tersebut. Oleh karena itu, dengan adanya pengolahan manajemen talenta yang baik di perusahaan mampu membuat kualitas kinerja pada perusahaan dapat terus mengalami peningkatan.

Manajemen talenta menurut Sule dan Wahyuningtyas (2016:13) manajemen talenta merupakan sekumpulan aktivitas yang terintegrasi dalam sistem mengelola karyawan dengan komponen yang meliputi menarik talenta, mengembangkan talenta melalui manajemen talenta, pembelajaran dan mempertahankan talenta. Berdasarkan hasil wawancara bersama AVP *Human Capital Partner* 01 menyebutkan bahwa terdapat program pengembangan yang disediakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom yaitu terdapat pelatihan manajerial, pelatihan fungsional, pelatihan sertifikasi, dan studi lanjut. Beberapa pelatihan tersebut merupakan kegiatan yang telah dilaksanakan dalam peningkatan sumber daya manusia di Yayasan Pendidikan Telkom guna meningkatkan kemampuan karyawan.

Hasil wawancara bersama AVP *Human Capital Partner* 01 juga menjabarkan bahwa terdapat *Human Capital Development Plant* (HCDP) yang menangani seluruh program pelatihan yang disediakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom. Program pengembangan yang disediakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom tidak hanya berbentuk pelatihan tetapi juga dapat berupa peningkatan level pendidikan, *coaching* atau *counseling*, mutasi atau promosi, penugasan dan implementasi atau aktivasi budaya yang diselenggarakan setiap tahunnya oleh Telkom Group untuk transfer budaya kerja yang ada pada setiap lembaganya.

Berkaitan dengan orientasi karyawan, berdasarkan hasil wawancara bersama AVP *Human Capital Partner* 01 terdapat program pelaksanaan berkaitan dengan orientasi karyawan baru yang bernama *Basic Orientation Program* (BOP) dilaksanakan selama seminggu. Pelatihan tersebut untuk seluruh karyawan baru yang dilaksanakan bersama dengan militer. Yayasan Pendidikan Telkom tidak

memiliki periode dalam proses rekrutmen karena, proses rekrutmennya bergantung pada kebutuhan di Yayasan Pendidikan Telkom. Secara keseluruhan total saat ini tahun 2020 telkom memiliki 77 karyawan dengan tambahan karyawan baru sebanyak 3 pegawai.

Sekelompok orang berbakat tersebut disebut dengan *talent pool*. Octavia dan Susilo (2018) menjelaskan bahwa adanya *talent pool* diciptakan sebagai sebuah tempat dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia di dalam perusahaan untuk mempertahankan bakat terbaik. Adanya *talent pool* dalam sebuah perusahaan membantu untuk mengidentifikasi kapasitas yang dimiliki oleh karyawan untuk dapat terus dikembangkan dan kemudian memiliki potensi secara umum untuk memimpin sebuah perusahaan.

Selain dengan adanya talenta yang ada pada setiap diri individu, pengetahuan menjadi sebuah nilai tersendiri dalam menciptakan sumber daya manusia yang memiliki kualitas. Adanya pengetahuan yang luas pada individu, mampu mendorong dan mengembangkan kemampuan inovasi dan juga sikap untuk dapat mengelola informasi secara terstruktur dan berkembang (Pakpahan, 2017). Melalui persaingan yang ketat pada masa sekarang, membuat setiap perusahaan mendorong kualitas kinerja perusahaannya. Adanya dorongan pada perusahaan menjadikan sebuah acuan untuk karyawannya dalam mengembangkan talenta yang dimiliki untuk terus ditingkatkan. Oleh karena itu, sumber daya manusia yang kompetitif dan berkualitas mampu untuk menunjang keberhasilan dalam sebuah perusahaan.

Menurut Al-Qeed *et al.* (2018) menjelaskan bahwa adanya pengaruh yang positif pada manajemen talenta dan juga dalam kinerja organisasi. Mensah (2015) juga menyatakan bahwa adanya pengaruh positif pada manajemen talenta dan kinerja karyawan dan adanya output manajemen talenta dan kinerja karyawan dalam memediasi hubungan tersebut.

Fatmasari (2017) mengungkapkan adanya pengaruh secara signifikan pada manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, karyawan yang memiliki talenta harus didukung dengan adanya pengetahuan yang luas untuk terus berkembang. Sukoco dan Fadhilah (2016) menyatakan bahwa adanya keberhasilan dalam

menerapkan *talent mindset* hal ini berkaitan dengan adanya pengolahan manajemen talenta yang baik dalam perusahaan tersebut. Kegiatan pada perusahaan ini bertujuan agar tertanamnya pola pikir untuk mencapai tujuan bersama secara maksimal. Pada kegiatan ini manajemen talenta memiliki pengaruh kuat dalam sebuah kinerja karyawan.

Isanawikrama *et al.* (2017) pada penelitiannya menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif terhadap kinerja dengan sifat pengaruh yang positif. Sudharmono dan Kusumowardani (2016) juga pada penelitiannya menyatakan pada manajemen talenta berkaitan erat dengan kinerja dari karyawan. Kinerja yang tararah mampu menciptakan hubungan yang kuat antara manajemen perusahaan dan kinerja karyawannya.



Gambar 1.4 Program Manajemen Talenta Yayasan Pendidikan Telkom

Sumber: Yayasan Pendidikan Telkom

Gambar 1.4 merupakan program manajemen talenta yang telah dilaksanakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom berupa program pengembangan untuk pelatihan bagi karyawan yang ada di Yayasan Pendidikan Telkom. Program manajemen talenta ini merupakan program pengembangan yang telah dilaksanakan juga oleh Telkom Group. Tahapan dalam program manajemen talenta ini dimulai dari *Talent Mapping*, *Talent Planning*, *Talent Sourcing*, *Talent Profiling*, *Talent Qualification*, *Talent Days*, dan *Talent Review*. *Talent Sourcing* meliputi *Data Qualification*, *Career Committee Session*, *Talent Classification*, *Readiness Assesament*. Program tersebut dilaksanakan untuk memperoleh *Top Talentyang* diantaranya meliputi *Great People Development Progam (GPDP)*, *Talent Mobility*, dan *Coaching*.

Secara keseluruhan, *talent mapping* yang digunakan oleh Yayasan Pendidikan Telkom masih mengikuti alur yang sama juga digunakan oleh Telkom

Group. Jadi, dalam penerapannya masih mengikuti Telkom Group. Proses memperoleh *top talent* di Yayasan Pendidikan Telkom dilihat berdasarkan pada NKI masing-masing pegawainya dan dilihat dari berapa hasil yang diperoleh dari karyawan tersebut serta masuk ke predikat apa karyawan tersebut. Oleh karena itu, masing-masing karyawan harus memiliki sasaran kinerjanya.

Berkaitan dengan program pengembangan di Yayasan Pendidikan Telkom. Program pengembangan ini juga memiliki tujuan untuk memberikan persepsi yang sama untuk seluruh karyawan bahwa program pelatihan dan pengembangan manajemen talenta ini memiliki manfaatnya dalam kemajuan karier dari masing-masing individu. Penerapan manajemen talenta di Yayasan Pendidikan Telkom juga memiliki beberapa hambatan dalam pelaksanaannya. Berdasarkan hasil wawancara bersama AVP Human Capital Partner 01 menyatakan bahwa terdapat beberapa tantangannya yaitu tantangan yang pertama adalah proses dalam melakukan penyaringan *talent* ke dalam level-level yang ada di Yayasan Pendidikan Telkom yang terdiri dari level satu sampai dengan tujuh dan tantangan yang selanjutnya adalah proses filter *talent* untuk masuk pada *job family* yang merupakan kelompok terbesarnya dalam proses memperoleh *talent* dan kemudian masuk pada *job function* yang merupakan suatu wewenang atau tanggung jawabnya yang akan dikerjakan oleh *talent* tersebut kelak nanti.

Hambatan yang terdapat dalam proses pelaksanaan manajemen talenta sendiri yaitu berupa adanya persepsi dari para karyawan terhadap manajemen talenta yang tidak seragam sehingga ketika dalam mengikuti program dari manajemen talenta menyebabkan ketidak seriusan untuk mengikuti program tersebut. Kemudian, hambatan yang lainnya yaitu berupa adanya kesulitan dalam mendapatkan program-program untuk pengembangan manajemen talenta yang sesuai.

Kesulitan yang juga dialami oleh Yayasan Pendidikan Telkom dalam menjalankan program manajemen talenta yaitu berupa adanya kesulitan dalam mencari sistem seleksi *talent* yang tepat dengan kombinasi antara seleksi *online* dan seleksi *offline*. Perusahaan berusaha agar adanya seleksi tersebut untuk memperoleh *talent* dan dalam proses seleksinya tidak mengganggu tugas dan

tanggung jawab dari masing-masing pegawai. Beberapa hambatan dan kesulitan penerapan manajemen talenta tersebut merupakan pendapat dari AVP Human Capital Partner 01.

Hal tersebut menjadi upaya bagi Yayasan Pendidikan Telkom untuk menciptakan dan mengolah program pengembangan manajemen talenta. Berdasarkan latar belakang, hasil olahan data, wawancara, fenomena dan penelitian terdahulu, penulis berusaha untuk melakukan penelitian lebih dalam mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung.

1.3 Perumusan Masalah

Pengelolaan sumber daya manusia yang maksimal, merupakan suatu usaha bagi perusahaan tersebut untuk menciptakan bibit-bibit unggul dalam mengembangkan kinerja dan kemampuan karyawannya. Adanya kinerja yang berkompeten pada karyawan, mampu memberikan nilai tersendiri bagi suatu perusahaan dalam menentukan karyawan yang memiliki kinerja yang dapat diungguli. Kinerja yang unggul dapat dilihat dari talenta yang dimiliki pada setiap diri individu itu sendiri, oleh karena itu talenta setiap individu memiliki perbedaan satu sama lain. Perbedaan tersebut yang mampu menjadikan keberagaman pada suatu perusahaan dalam membangun kinerja dengan talenta yang berbeda-beda.

Yayasan Pendidikan Telkom merupakan sebuah yayasan yang menyelenggarakan pendidikan yang dimulai dari *Daycare, Play Group, TK*, lembaga pendidikan dasar, menengah sampai dengan lembaga pendidikan tinggi dengan mengusung konsep *One Pipe Education System (OPES)*. Permasalahan yang dialami pada Yayasan Pendidikan Telkom saat ini ialah adanya kesulitan dalam memperoleh program pengembangan manajemen talenta yang sesuai untuk para karyawannya. Program pengembangan manajemen talenta pada Yayasan Pendidikan Telkom memiliki tujuan untuk meningkatkan kinerja dari setiap karyawannya, sehingga adanya program pengembangan manajemen talenta memiliki pengaruh untuk meningkatkan kinerja karyawan dalam membangun produktifitas dari perusahaan tersebut. Selain itu, adanya pengetahuan yang

kurang dipahami dalam penerapan manajemen talenta menyebabkan munculnya persepsi yang tidak sesuai dalam program penerapan manajemen talenta.

Permasalahan yang lainnya ialah pada penilaian kinerja karyawan, di data NKI tahun 2016 sampai dengan 2018 mengalami penurunan bagi karyawan yang masuk ke predikat P1. Kemudian, adanya penurunan kinerja karyawan yang masuk ke predikat P2 dan tahun 2018 terdapat sejumlah karyawan yang masuk ke predikat P3. Hal ini menjadi sebuah acuan untuk masing-masing karyawannya agar dapat lebih meningkatkan kinerjanya.

1.4 Pertanyaan Penelitian

Adapun pertanyaan penelitian pada bab ini adalah sebagai berikut.

1. Bagaimana implementasi manajemen talenta pada Yayasan Pendidikan Telkom?
2. Bagaimana kinerja karyawan pada Yayasan Pendidikan Telkom?
3. Seberapa besar pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Telkom?

1.5 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

1. Untuk mengetahui implementasi manajemen talenta pada Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung.
2. Untuk mengetahui tingkat kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung.
3. Untuk mengetahui persentase besarnya pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung.

1.6 Manfaat Penelitian

1.6.1 Aspek Teoritis

Pada aspek teoritis, penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat mengenai manajemen talenta yang ada pada perusahaan. Hal ini berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia yang baik pada sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, pada aspek ini diharapkan mampu menjadi landasan dalam

proses pengembangan sumber daya manusia khususnya manajemen talenta secara berkelanjutan.

1.6.2 Aspek Praktis

Dari aspek praktis, diharapkan penelitian ini mampu memberikan informasi sebagai bahan pembelajaran bagi perusahaan untuk dapat mengelola dan mengembangkan perusahaan dengan manajemen talenta yang diterapkan dalam perusahaan tersebut. Adanya penelitian ini diharapkan mampu memberikan manfaat bagi perusahaan dan kinerja karyawan. Dalam kinerja karyawan diharapkan mampu meningkatkan hasil kerjanya pada mutu dan kualitas yang dimilikinya.

1.7 Ruang Lingkup Penelitian

1.7.1 Lokasi dan Objek Penelitian

Penelitian ini bertempat di Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung yang berlokasi di Jalan Cisanggarung No. 2, Citarum, Kecamatan Bandung Wetan, Kota Bandung, Jawa Barat 40115.

1.7.2 Waktu dan Pelaksanaan Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada bulan Mei 2019 sampai dengan Maret 2020.

1.8 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan terdapat beberapa sub bab yang terdiri dari materi-materi yang telah ada dan sistematikanya adalah sebagai berikut.

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan mengenai pemaparan dan latar belakang mengenai fenomena permasalahan yang telah penulis pilih untuk dilakukan penelitian. Perumusan masalah berisikan mengenai ringkasan dari permasalahan yang berasal dari pemaparan latar belakang. Pertanyaan penelitian berkaitan dengan pertanyaan yang berasal dari fenomena permasalahan, tujuan penelitian menjelaskan tentang hasil dari penelitian yang penulis harapkan. Manfaat penelitian mengenai pemaparan manfaat dan hasil penelitian dan ruang lingkup penelitian mengenai lokasi, objek dan waktu pelaksanaan penelitian.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab ini berisikan teori yang didapatkan dari beberapa kutipan buku dan jurnal yang berupa definisi atau pengertian, hipotesis dan kerangka penelitian.

BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisikan tentang jenis penelitian, metode penelitian yang digunakan, variabel penelitian, populasi dan sampel, data dan sumber data, serta teknik analisis data.

BAB VI HASIL PEMBAHASAN

Pada bab ini membahas mengenai hasil pengujian, hasil analisa, dan pembahasan analisis data.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dan saran yang berkaitan dengan analisa berdasarkan yang telah dijelaskan pada bab-bab yang sebelumnya.