

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Gambaran Umum Objek Penelitian

Objek penelitian dalam penelitian ini adalah PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 2.

1.1.1 Sejarah Singkat PT. Telekomunikasi Indonesia

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk., yang selanjutnya disebut Telkom, adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Jutaan pelanggan di Indonesia telah dilayani oleh Telkom Group dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak (Telepon Rumah) dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi selular, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet. Saham Telkom diperdagangkan di Bursa Efek Indonesia (BEI) dengan kode "TLKM" dan New York Stock Exchange (NYSE) dengan kode "TLK"..

Dalam upaya transformasinya menjadi digital telecommunication company, Telkom Group mengimplementasikan strategi bisnis dan operasional perusahaan yang berorientasi kepada pelanggan (*customer-oriented*). Transformasi tersebut akan membuat organisasi Telkom Group menjadi lebih *lean* (ramping) dan *agile* (lincah) dalam beradaptasi dengan perubahan industri telekomunikasi yang berlangsung sangat cepat. Organisasi yang baru juga diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam menciptakan *customer experience* yang berkualitas. Dalam mendukung seluruh kegiatan operasional perusahaan, Telkom Group membuka kantor cabang di berbagai penjuru wilayah di Indonesia. Peneliti memilih untuk menjadikan perusahaan Telkom Group Regional 2, yaitu sebagai objek penelitian.

Seiring dengan perkembangan teknologi, informasi dan digitalisasi, kegiatan usaha Telkom Group kian bertumbuh dan mengalami transformasi, walaupun masih dalam koridor industri telekomunikasi dan informasi. Hal ini

terlihat dari lini bisnis yang terus berkembang melengkapi *legacy* yang sudah ada sebelumnya.

Saat ini Telkom Group mengelola 6 produk portofolio yang melayani empat segmen konsumen, yaitu korporat, perumahan, perorangan dan segmen konsumen lainnya. Berikut penjelasan portofolio bisnis Telkom Group:

1. *Mobile*

Portofolio ini menawarkan produk *mobile voice*, SMS dan *value added service, sertamobile broadband*. Produk tersebut ditawarkan melalui entitas anak, Telkomsel, dengan merk Kartu Halo untuk pasca bayar dan simPATI, Kartu As dan Loop untuk pra bayar

2. *Fixed*

Portofolio ini memberikan layanan *fixed service*, meliputi *fixed voice, fixed broadband*, termasuk Wi-Fi dan *emerging wireless technology* lainnya, dengan brand IndiHome

3. *Wholesale & International*

Produk yang ditawarkan antara lain layanan interkoneksi, *network service*, Wi-Fi, VAS, hubbing data center dan *content platform*, data dan internet, dan solution

4. *Network Infrastructure*

Produk yang ditawarkan meliputi network service, satelit, infrastruktur dan tower.

5. *Enterprise Digital*

Terdiri dari layanan information and communication technology platform service dan smart enabler platform service

6. *Consumer Digital*

Terdiri dari media dan *edutainment service*, seperti *e-commerce* (blanja.com), video/TV dan *mobile based digital service*. Selain itu, kami juga menawarkan *digital life service* seperti *digital life style* (Langit Musik dan VideoMax), *digital payment* seperti TCASH, *digital advertising and analytics* seperti bisnis digital advertising dan solusi mobile banking serta *enterprise digital service* yang menawarkan layanan *Internet of Things* (IoT).

1.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Strategi bisnis, kebijakan, serta pelaksanaan kegiatan usaha dan operasional PT. Telekomunikasi Indonesia merupakan implementasi dari visi, misi dan tata nilai Perusahaan. Berikut adalah visi dan misi dari PT. Telekomunikasi Indonesia:

Visi : *Be the King of Digital in the Region*

Misi : *Lead Indonesian Digital Innovation and Globalization*

1.2. Latar Belakang Penelitian

Kemajuan teknologi di era globalisasi menciptakan persaingan yang ketat antar perusahaan. Hal ini menuntut setiap perusahaan untuk berusaha menciptakan strategi yang tepat agar mampu mencari laba dan mencapai target perusahaan setiap tahunnya. Agar dapat mempertahankan eksistensi maka perusahaan harus terus menghasilkan inovasi dari produk yang dihasilkan. Oleh karena itu, perusahaan membutuhkan sumber daya manusia yang dapat bekerja secara optimal. Sumber daya manusia merupakan aset utama dalam menentukan keberhasilan suatu perusahaan menjalankan bisnisnya (Sedamaryanti, 2017:4).

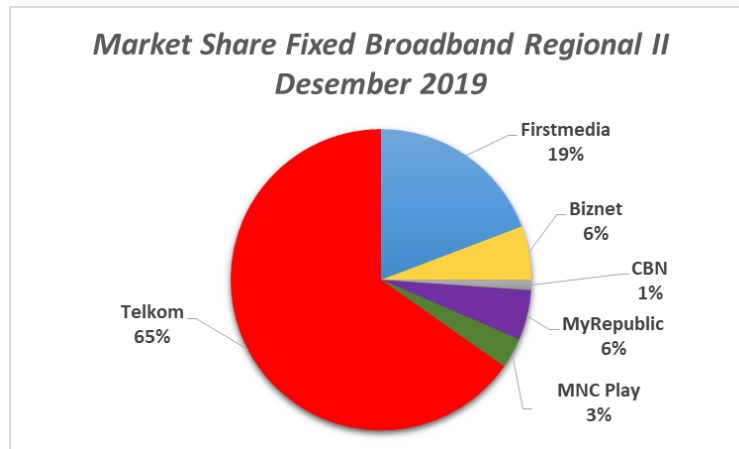
Manajemen sumber daya manusia menganggap bahwa karyawan merupakan kekayaan organisasi yang harus dikelola dengan baik, jadi manajemen sumber daya manusia sifatnya lebih strategis bagi organisasi dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan (Yuniarsih dan Suwatmo, 2008:1). Sejalan perkembangan dari manajemen sumber daya manusia terbentuklah nama baru bernama *Human Capital Management*. Menurut Larkan (2008:57), *Human Capital Management* lahir didasari oleh fenomena bahwa pada abad 21 ini kesadaran manajemen perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia semakin tinggi maka perusahaan-perusahaan mulai menyadari bahwa kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh *capital* yang berupa *financial*, mesin, teknologi, dan modal tetap, melainkan terutama dipengaruhi oleh *intangible capital*, yaitu sumber daya manusia. Hal ini menjadikan sumber daya manusia menjadi salah satu indikator penting dalam mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi organisasi di lingkungan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional 2 untuk dapat bersaing di

dalam dinamika kerja di tengah arus globalisasi yang tidak menentu. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Seyyed Mohammad Moosavi Jad (2017), yang menguji pengaruh antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan menunjukkan hubungan yang positif antara kinerja organisasi dan manajemen talenta. Hal tersebut menunjukkan jika karyawan memiliki kemampuan yang tinggi maka akan meningkatkan kinerja baik secara organisasi maupun diri sendiri. Oleh karena itu sumber daya yang dimiliki harus selalu dikelola dengan baik dan benar sehingga kinerja dari setiap karyawan menjadi optimal.

Menurut Gilbert dalam Notoatmodjo (2009:124), kinerja adalah apa yang dapat dikerjakan oleh seseorang sesuai dengan tugas dan fungsinya. Dengan demikian kinerja adalah pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi sehingga kinerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi seseorang secara periodik, sehingga kinerja dapat ditujukan untuk pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk terbagi menjadi 7 Regional. Regional 2 mencakup 9 Wilayah Telekomunikasi yaitu *Inner* Jakarta (Jakarta Pusat, Jakarta Timur, Jakarta Selatan, Jakarta Barat, dan Jakarta Utara) serta *Outer* Jakarta (Bogor, Tangerang, Bekasi, dan Banten). Persaingan bisnis di industri telekomunikasi yang dihadapi perusahaan terutama di wilayah regional 2 sangatlah menantang di tengah keberadaan para kompetitor saat ini. Tantangan yang dihadapi baik eksternal maupun internal memberikan dampak pertumbuhan pelanggan di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional 2. Keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.



Gambar 1.1

Peta Market Share Fixed Broadband di Regional 2 tahun 2019

(Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia, 2019)

Berdasarkan gambar 1.1 di atas terlihat PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mendominasi pangsa pasar *fixed broadband* di Regional 2 hingga akhir tahun 2019. Akan tetapi, dengan keberadaan kompetitor dan dinamika pasar yang tinggi menuntut seluruh karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk khususnya Regional 2 untuk memiliki komitmen dan kinerja yang tinggi. Oleh karena itu, upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional 2 yang paling penting karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup organisasi tergantung pada kualitas kinerja sumber daya manusia yang ada di dalamnya.

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). Kriteria penilaian kinerja individu karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dapat di lihat pada tabel 1.1.

Tabel 1.1

Kriteria Penilaian Kinerja PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2

Nilai Kinerja Individu	Keterangan
P1	Istimewa
P2	Baik Sekali
P3	Baik
P4	Kurang
P5	Kurang Sekali

Sumber : PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2, 2019

Pada tabel 1.2 menampilkan rekapitulasi NKI (Nilai Kinerja Individu) Telkom Regional 2 2017-2018.

Tabel 1.2

Rekapitulasi NKI Karyawan PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2

Kinerja	2017	2018
P1	0,04 %	-
P2	41,73 %	28,23%
P3	58,19 %	71,07%
P4	0,04 %	-
P5	-	0,1 %

Sumber : PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 2, 2019

Dapat disimpulkan bahwa terdapat penurunan terhadap penilaian kinerja karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 2. Penurunan yang signifikan terjadi pada jumlah karyawan yang memiliki hasil penilaian P2 atau “baik” dari 41,73 % pada tahun 2016 menjadi 28,23 % pada tahun 2018. Kemudian pada tahun 2017 juga terdapat karyawan yang memperoleh hasil penilaian pada kategori P5 atau “kurang sekali”.

Menurut Bapak Junanda selaku Mgr HR Planning & Development Divisi Telkom Regional 2, kinerja karyawan di PT. Telekomunikasi Indonesia Regional 2 dipengaruhi oleh beberapa faktor. Salah satunya adalah faktor pengolahan talenta di setiap organisasi maka dapat dikatakan bahwa pengolahan talenta mempengaruhi

kinerja karyawan. Hal tersebut selaras juga dengan teori yang dimuat dalam buku karangan oleh Langenegger *et al.* : Pratt *et al.* (Langenegger *et al.*, 2011:9) yang menjelaskan bahwa investasi berupa manajemen talenta dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kualitas kinerja yang tinggi, sehingga dapat diketahui bahwa adanya kaitan yang signifikan antara kinerja karyawan dan manajemen talenta. Manajemen talenta yang efektif akan menghasilkan karyawan yang bertalenta menjadi organisasi karena karyawan mulai melihat diri mereka sebagai bagian dari organisasi, menambah nilai bagi organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Nzewi *et al.* (2015:58), menunjukkan bahwa talenta merupakan salah satu sumber daya penting bagi organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing dan akan mengalami kegagalan apabila tanpa komitmen dari *top management* untuk mempertahankan tenaga kerjanya. Persentase jumlah *top talent* di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk dalam 3 tahun terakhir dapat dilihat dari tabel 1.3 berikut :

Tabel 1.3
Perbandingan Jumlah Karyawan dengan Top Talent

Tahun	Jumlah Karyawan	Jumlah Talent	Persentase
2017	2636	549	21%
2018	2115	428	20%
2019	2019	229	11%

Sumber: PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk, 2019

Berdasarkan data di atas, terdapat penurunan persentase jumlah *top talent* yang berada di Telkom Regional 2. Pada tahun 2017, persentase *top talent* di Telkom Regional 2 mencapai 21% sedangkan pada tahun 2018 sebesar 20% dan di tahun 2019 sebesar 11%. Dari tabel 1.3 dapat dilihat pada tabel 1.4 NKI *top talent* PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional 2.

Tabel 1.4

Kinerja Top Talent PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2

Tahun	Jumlah Talent	Kinerja Talent					
		Blanks	P1	P2	P3	P4	P5
2017	549	-	1	309	229	-	-
2018	428	-	-	134	304	-	-
2019	229	7	-	80	142	-	-

Sumber : PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, 2019

Berdasarkan kedua tabel di atas dapat disimpulkan bahwa pengelolaan manajemen talenta di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional 2 masih belum optimal karena jumlah talenta yang terus menurun di setiap tahunnya dan NKI para talenta yang belum memuaskan. Padahal, menurut Pella dan Inayati (2011:81) bahwa manajemen talenta adalah proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Implementasi pengolahan talenta di PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk menurut wawancara dengan Triana Wijayanti selaku Senior Officer *Talent Management* Divisi Direktorat *Human Capital Management* PT Telekomunikasi Indonesia (12 Mei 2020) secara umum selalu disosialisasikan terhadap seluruh karyawan mulai dari penyampaian dan uji publik saat perancangan program atau kebijakan serta publikasi setelah pengesahan. Hal ini diperkuat oleh wawancara yang dilakukan terhadap beberapa *top talent* yaitu Aulia Muhammad selaku Asisten Manager *Home Service* Wilayah Telekomunikasi Banten dan Adeg Zatikabumi selaku Officer 2 *Sales Promotion* Divisi Telkom Regional 2 (10 Mei 2020) yang menjelaskan proses pengolahan talenta mulai dari mencari talenta, mengembangkan talenta hingga mengikat talenta. Proses menarik talenta yaitu proses rekrutmen dan seleksi dimana para karyawan diberikan *assessment* dan tes bidang secara *online* untuk memperoleh karyawan yang dibutuhkan dengan kualifikasi yang ditetapkan. Metode menarik talenta seperti ini merupakan pengembangan yang dilakukan PT Telekomunikasi Indonesia Tbk Regional 2 dimana pada tahun 2017 penentuan *Top Talent* secara langsung ditetapkan oleh *Executive Vice President* tanpa adanya *online assessment* dan tes bidang. Hasil dari

assessment dan tes bidang yang telah dikejakan masing-masing karyawan dapat dilihat pada table 1.5.

Tabel 1.5

Hasil *Online Assessment* dan Tes Bidang

Tahun	Jumlah Karyawan	Talent Classification		Jumlah Top Talent
		Very High Potential	High Potential	
2017	2636	-	-	549
2018	2115	60	368	428
2019	2019	38	191	229

Sumber : PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk, 2019

Berdasarkan data di atas jumlah *top talent* pada tahun 2018 dari hasil *online assessment* dan tes bidang masing-masing terdiri dari 60 karyawan dengan klasifikasi *very high potential* dan 368 karyawan dengan klasifikasi *high potential*. Sedangkan pada tahun 2019 masing-masing 38 karyawan dengan klasifikasi *very high potential* dan 191 karyawan dengan klasifikasi *high potential*. Pada proses mengembangkan talenta, para *top talent* diberikan pengembangan kemampuan dan keterampilan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karyawan. Selanjutnya karyawan yang dikategorikan sebagai *top talent* diberikan kesempatan untuk dapat promosi lebih cepat sebagai implementasi dari proses mengikat talenta di PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Berdasarkan wawancara yang dilakukan sejauh ini, belum ada suatu survei atau penelitian yang dilakukan guna mengevaluasi sistem pengolahan talenta yang diimplementasikan sehingga tidak ada tolak ukur dalam proses pengolahan talenta dari perusahaan.

Pengimplementasian manajemen talenta secara efektif diperlukan untuk organisasi dalam berkompetisi dan bersaing dimana merupakan tantangan bagi PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2 untuk meningkatkan pengolahan talenta yang terdiri dari menarik talenta, mengembangkan talenta, serta mengikat talenta untuk meningkatkan kinerja karyawan serta memenuhi kebutuhan organisasi saat ini dan di masa yang akan datang.

Berdasarkan uraian latar belakang di atas penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengolahan talenta yang terdiri dari menarik talenta, mengembangkan talenta, serta mengikat talenta yang diduga dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Regional 2, maka penulis mengambil topik bahasan dengan judul **"PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP KINERJA KARYAWAN DI PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA, TBK REGIONAL 2"**.

1.3. Perumusan Masalah

PT. Telekomunikasi Indonesia Tbk., yang selanjutnya disebut Telkom, adalah BUMN (Badan Usaha Milik Negara) penyelenggara layanan telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Dalam rangka meningkatkan daya saing di dalam industri telekomunikasi, baik di dalam maupun luar negeri, PT Telekomunikasi Indonesia perlu melakukan upaya yang berkelanjutan dalam menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas. Dengan adanya pengelolaan manajemen talenta yang baik seharusnya dapat mengoptimalkan kinerja karyawan dalam mewujudkan visi dan misi perusahaan.

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka pertanyaan penelitian ini adalah:

1. Bagaimana pengaruh menarik talenta, mengembangkan talenta, serta mengikat talenta terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2?
2. Bagaimana pengaruh menarik talenta terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2?
3. Bagaimana pengaruh mengembangkan talenta terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2?
4. Bagaimana pengaruh mengikat talenta terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2?

1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk menjawab pertanyaan penelitian yang telah diajukan sebelumnya, yaitu untuk :

1. Memperoleh hasil kajian tentang pengaruh menarik talenta, mengembangkan talenta, serta mengikat talenta terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2.
2. Memperoleh hasil kajian tentang pengaruh menarik talenta terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2.
3. Memperoleh hasil kajian tentang pengaruh mengembangkan talenta terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2.
4. Memperoleh hasil kajian tentang pengaruh mengikat talenta terhadap kinerja karyawan di PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2.

1.5. Manfaat Penelitian

1.5.1 Aspek Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk :

1. Penelitian ini bermanfaat untuk penambahan wawasan maupun bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam bidang yang sama.
2. Memberikan gambaran kesesuaian antara teori dan implementasi yang terjadi di kehidupan nyata.
3. Dapat memperkaya konsep atau teori yang mendukung perkembangan ilmu pengetahuan manajemen sumber daya manusia, khususnya terkait kinerja karyawan dan penerapan manajemen talenta. Penambahan wawasan maupun bahan referensi yang nantinya dapat memberikan perbandingan dalam bidang yang sama.

1.5.2 Aspek Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan pada PT Telekomunikasi Indonesia Regional 2 maupun perusahaan secara keseluruhan untuk mengambil langkah-langkah yang tepat untuk meningkatkan kinerja karyawan dan pengolahan talenta secara efektif.

1.6. Sistematika Penulisan

Penyusunan tugas akhir ini menggunakan sistematika yang terbagi dalam uraian lima bab sebagai berikut :

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisikan latar belakang masalah, ruang lingkup, tujuan dan manfaat penelitian serta metodologi penelitian yang penulis gunakan.

BAB II Tinjauan Pustaka

Bab ini berisi teori-teori terkait penelitian dan penelitian terdahulu yang relevan dengan permasalahan dan penelitian.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisi karakteristik penelitian, alat pengumpulan data, variabel operasional, tahapan penelitian, hingga populasi dan sampel.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Pada bab ini dijelaskan mengenai analisis data dan pembahasan permasalahan yang sudah dirumuskan.

BAB V Kesimpulan dan Saran

Pada bab ini meliputi kesimpulan yang diambil berdasarkan hasil analisis data.