

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Bangsa Indonesia adalah bangsa yang besar, pembangunan berlangsung sampai saat ini bukan hanya membangun secara fisik semata, tetapi ada juga non fisik berupa peningkatan kualitas sumber daya manusia. Pada persaingan global saat ini, dunia kerja sangat dibutuhkan oleh orang yang bisa berfikir untuk maju, cerdas, inovatif, dan mampu berkarya dengan semangat tinggi dalam menghadapi kemajuan jaman. Manusia merupakan motor dari penggerak sumber daya yang ada dalam rangka aktivitas dan rutinitas dari sebuah organisasi atau perusahaan. Sebagaimana diketahui sebuah organisasi atau perusahaan, didalamnya terdiri dari berbagai macam individu yang tergolong dari berbagai status berupa pendidikan, jabatan, golongan, pengalaman, jenis kelamin, status perkawinan, tingkat pengeluaran, serta tingkat usia dari masing- masing individu tersebut (Hasibuan 2000:147).

Sumber daya manusia merupakan faktor yang mutlak diperlukan dalam suatu organisasi, baik pada instansi pemerintah, perusahaan, atau pada usaha – usaha sosial dimana ia mendapatkan suatu balas jasa atau imbalan tertentu. mahmudi (2004:21) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta dan pengetahuan sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir.

Perkembangan dunia usaha akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas. perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi saat ini, mendorong organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif, dan efisien, oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi.

Talent management adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat proses (Farndale, Scullion, & Sparrow, 2010). Armstrong & Taylor (2014) lebih lanjut menjelaskan bahwa *talent management* merupakan program pengembangan yang mencakup serangkaian proses yang merupakan inti dari konsep *Human Capital*. Pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, dan pemindahan pegawai agar terkait dengan bisnis utama perusahaan.

Paradigma yang terkandung di balik *Talent management* adalah perusahaan bersaing di level individu untuk mendapatkan penguatan produktivitas. Definisi lain menurut para ahli disampaikan oleh Groves (2007) *talent management* secara umum berkaitan dengan pelatihan mengenai strategi pengembangan, mengidentifikasikan *talent gaps*, *succession planning*, serta merekrut, menyeleksi, mendidik, memotivasi, dan memelihara karyawan yang memiliki talent melalui berbagai inisiatif. Berdasarkan analisis dari pengertian

tersebut menjelaskan bahwa *talent management* dapat dilihat dari pelatihan, dengan tujuan agar para karyawan dapat terlatih dan mengembangkan bakatnya melalui pelatihan yang diadakan di Perusahaan tersebut. Kinerja perusahaan akan lebih baik apabila anggota organisasi secara rata-rata lebih baik dari pesaingnya. *Talent management* tidak akan bekerja dengan efektif dan efisien tanpa adanya dorongan motivasi dari pemimpin. Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal yang spesifik sesuai dengan tujuan individu.

Sikap dan nilai tersebut merupakan suatu kekuatan untuk mendorong individu bertindak dalam mencapai tujuan. Dorongan tersebut terdiri dari dua komponen, yaitu : arah perilaku kerja (kerja untuk mencapai tujuan), dan kekuatan perilaku (sebagai kuat usaha individu dalam bekerja). Motivasi meliputi perasaan unik, pikiran dan pengalaman masa lalu yang merupakan bagian dari hubungan internal dan eksternal perusahaan.

Menurut Winardi (2002:1) motivasi (*Motivation*) berasal dari perkataan latin yakni *movere* yang berarti menggerakkan (*to move*). motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan, 2007:95). Siagian (2004:139) menjelaskan bahwa motivasi intrinsik bersumber dari dalam individu. motivasi intrinsik jika dihubungkan dengan hirarki kebutuhan manusia, maka menyangkut kebutuhan tingkat lebih tinggi (*higher level needs*) yaitu *esteem needs* dan *self actualization needs*.

Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang ada kaitannya dengan imbalan yang diterima seseorang sesudah melakukan pekerjaan. Imbalan ini dapat berupa promosi, hubungan pribadi, gaji, upah, serta tunjangan, sehingga motivasi ekstrinsik ini berasal dari luar pribadi atau individu.

Mannullang (2001:119) menyatakan bahwa jika perusahaan menyediakan kondisi-kondisi kerja, upah, tunjangan, atau keselamatan kerja yang tidak mencukupi, maka ia akan mendapat kesulitan dalam menarik karyawan- karyawan yang baik, dan perputaran, kemangkiran serta keluhan-keluhan akan meningkat. *Talent management* dan motivasi dapat mempengaruhi pada tingkat kinerja karyawan. kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. untuk menyelesaikan tugas dan pekerjaan seorang yang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Menurut Hasibuan (2007: 94) kinerja pegawai atau karyawan dapat diukur melalui prestasi yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Sedangkan menurut Robbins, 2007 kinerja ialah suatu hasil yang dicapai oleh pekerja dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan. Definisi lain menjelaskan kinerja merupakan suatu yang ditampilkan oleh setiap organisasi atau suatu proses yang berkaitan dengan tugas kerja yang ditetapkan. Dalam kinerja, penilaian merupakan perilaku terhadap peran aktif dalam organisasi dijelaskan bahwa tujuan utama dari penilain kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar

perilaku dan menghasilkan tindakan yang diinginkan organisasi. Kinerja karyawan akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja dan dukungan perusahaan (Mohammad Faisal Amir,2015:005).

Tempat atau lokasi penelitian ini adalah PT. Mitra Mulia Makmur jalan R.Moh Mangundiprojo No.266, Jambe, Banjarkemantren, Kec. Buduran Sidoarjo, Jawa Timur. Pabrik Plastik Cat dan *house ware* PT. Mitra Mulia Makmur merupakan salah satu pabrik dari perusahaan Avian Brands yang memproduksi Cat & Semen. Mengenai survei awal yang dilakukan peneliti dari wawancara ke pihak- pihak tertentu di PT. Mitra Mulia Makmur diperoleh informasi bahwa salah satu persoalan yang harus diselesaikan oleh PT.Mitra Mulia Makmur adalah bagaimana cara untuk meningkatkan bakat dari berdasarkan pelatihan yang diberikan dan cara meningkatkan kinerja karyawan. Permasalahan tersebut memiliki indikasi bahwa hasil pelatihan PT. Mitra Mulia Makmur selalu menurun dari Bulan September- November 2019 serta untuk pelatihan sendiri diperusahaan membutuhkan waktu dan biaya yang cukup mahal untuk mendatangkan pelatih.

Berikut data yang menunjang dari variabel talent management adalah terkait hasil pelatihan PT. Mitra Mulia Makmur:

Tabel 1.1 Data Hasil Pelatihan PT. Mitra Mulia Makmur

No	Departemen	September		Prosentase selama 1 bulan	Oktober		Prosentase selama 1 bulan	November		Prosentase selama 1 bulan
		Rencana	Terlaksana		Rencana	Terlaksana		Rencana	Terlaksana	
1	PCC & Warehouse	1	0	78%	1	0	78%	1	0	89%
2	HR, GA & Security	4	4		4	4		4	4	
3	Maintenance	1	1		1	1		1	1	
4	Production	3	2		3	2		3	2	
5	Workshop	0	0		0	0		0	1	
	Jumlah	9	7		9	7		9	8	

Sumber: Data pelatihan 2019 PT. Mitra Mulia Makmur

Data di atas menjelaskan adanya rencana kegiatan pelatihan sebanyak Sembilan (9) kali setiap bulannya, akan tetapi yang terlaksana bulan September 78%, dan yang belum terlaksana 22%. Sampai pada bulan berikutnya pelatihan tersebut belum terlaksana. Untuk unit kerja yang merespon perencanaan pelatihan terdapat hanya 2 (dua) divisi, yaitu HRD dan Maintenance, sedangkan faktor yang membuat belum terlaksana 2 kegiatan tersebut berdasarkan keterangan dari ibu Aishe (staf HRD) karena ketidakhadiran karyawan dan perpindahan jabatan karyawan tersebut. Bulan Oktober dari 9 rencana kegiatan pelatihan terdapat 78% terlaksana dan 22% belum terlaksana karena faktor ketidakhadiran dan perpindahan jabatan. bulan berikutnya terjadi peningkatan ketercapaian 19% pada bulan November dan

yang belum terlaksana sebanyak 11%. dari 9 rencana pelatihan tersebut menunjukkan peningkatan pada bulan November maka pada bulan tersebut banyaknya karyawan yang mengikuti pelatihan dan karyawan mempunyai semangat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan tersebut dengan tujuan agar talent management karyawan menjadi semakin baik.

Fenomena diatas menjelaskan bahwa *talent management* dapat diukur dari pelatihan yang diberikan perusahaan, dengan adanya pelatihan maka dapat meningkatkan bakat karyawan. Dari 9 rencana kegiatan pelatihan setiap bulannya meningkat 11 % dari 7 kegiatan terlaksana menjadi 8 yang terlaksana sesuai dengan pelaksanaan pelatihan di PT. Mitra Mulia Makmur, akan tetapi dari pelatihan yang diberikan terdapat 3 departemen yaitu HR,GA& Security,maintenance dan production yang selalu mengikuti dan merencanakan pelatihan tersebut. Sedangkan untuk departemen yang lain kurang termotivasi untuk mengikuti pelatihan tersebut. Melihat fenomena yang ada maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut pengaruh *talent management* dengan kinerja karyawan.

Berikut merupakan motivasi menurut Heidrachman (2004) yang menjelaskan secara garis besar motivasi yang dapat diberikan kepada karyawan ada dua macam, yaitu:

- 1) Motivasi positif adalah proses untuk mencoba mempengaruhi orang lain agar menjalankan sesuatu yang kita inginkan seperti halnya dengan memberikan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi.
- 2) Motivasi negatif adalah proses yang dapat mempengaruhi seseorang agar mau melakukan sesuatu yang diinginkan dengan bentuk ancaman atau

hukuman dengan alasan supaya karyawan tersebut giat bekerja. Seperti halnya data penunjang dalam variabel motivasi yaitu Absensi karyawan.

Berikut adalah data absensi pada PT. Mitra Mulia Makmur:

Tabel 1.2 Data Absensi Karyawan PT. Mitra Mulia Makmur

Data Absensi Karyawan						
Triwulan	Izin	Sakit	Alpha	Total	Jumlah Karyawan	Prosentase
I	34	25	0	59	107	55%
II	36	16	0	52	107	48%
III	33	25	0	58	107	54%
IV	38	24	0	62	107	57%

Sumber: Data Absensi Karyawan 2019 PT. Mitra Mulia Makmur

Data absensi tersebut menunjukkan bahwa tingkat ketidakhadiran yang ada di perusahaan Mitra Mulia Makmur, mengalami perubahan di setiap triwulannya yaitu di triwulan I sebanyak 59 absensi, kemudian di triwulan II sebanyak 52 absensi, di triwulan III sebanyak 58 absensi, dan di triwulan IV mengalami peningkatan sebanyak 62 absensi.

Adanya kenaikan jumlah absensi, hal tersebut menunjukkan bahwa motivasi karyawan menurun dilihat dari tingkat kehadiran selama triwulan mengalami peningkatan, dengan adanya data absensi tersebut menunjukkan adanya motivasi pada karyawan perusahaan tersebut.

Sedangkan untuk jumlah karyawannya setiap triwulannya berbeda-beda dan mengalami penurunan di setiap triwulannya, berdasarkan fenomena tersebut bahwa jumlah penurunan karyawan dalam 3 bulan (triwulan) tersebut apakah terkait dengan motivasi kerja karyawan yang akan mempengaruhi kinerja karyawan?.

Menurut sudarmanto,2009: 144 mendefinisikan bahwa kinerja adalah catatan hasil yang diproduksi atas fungsi pekerjaan tertentu atau aktivitas-aktivitas pada periode waktu tertentu.sedangkan kinerja merupakan ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Maka pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah kemampuan karyawan dalam mencapai target kerja yang dapat di pertanggungjawabkan.

Berikut adalah data dari kinerja karyawan PT. Mitra Mulia Makmur:

Tabel 1.3 Data Produksi *Pail Cat* Karyawan PT. Mitra Mulia Makmur

Tahun	Target Produksi(Ton)	Realisasi Penjualan (Ton)	Growth (%)
2017	1.000	1.000	+1 %
2018	1.000	800	-0.8 %
2019	1.000	900	+0.9 %

Sumber : Data produksi *Pail Cat* PT. Mitra Mulia Makmur selama 3 tahun terakhir

Data diatas menunjukkan bahwa dalam tahun 2018 produksi pail cat PT.Mitra Mulia Makmur menunjukkan angka yang fluktuatif dan lebih didominasi dengan tahun- tahun sebelumnya dan sesudahnya yang pencapaiannya tidak sesuai target yang telah ditetapkan manajemen. Tentunya hal ini merupakan hal yang kurang menggembirakan bagi manajemen,adanya fenomena tersebut mengindikasikan adanya permasalahan manajemen yang berkaitan dengan kinerja produksi.Rendahnya kinerja produksi dapat disebabkan rendahnya kinerja tenaga produksi.

Berdasarkan observasi yang telah dilakukan oleh peneliti dengan melakukan wawancara dan pengamatan secara langsung dilapangan bahwa terdapat beberapa karyawan tenaga produksi yang mengalami penurunan kinerja produksi salah satunya dipengaruhi oleh menurunnya performa dari

para tenaga produksi. Terdapat beberapa alasan yang diduga menjadi faktor – faktor penyebab turunnya kinerja karyawan salah satunya faktor motivasi kerja karyawan dan talent management mengenai pelatihan karyawannya tersebut. Sedangkan untuk beberapa karyawan yang tidak tertib dengan tidak memperpanjang masa kontrak kerja serta tidak sesuai dengan KPI (*Key Performance Indicator*) yang bertujuan untuk mengukur seberapa baik atau buruknya kinerja pada departemen masing- masing. Manajer sendiri memiliki tanggung jawab di perusahaan yaitu untuk melakukan pengecekan kinerja yang sesuai dengan prosedur KPI (*Key Performance Indicator*). Penilaian kinerja individu dapat diukur sesuai dengan PA (*Performance Appraisal*) pada suatu perusahaan tersebut. Oleh sebab itu perlu adanya upaya evaluasi mengenai penerapan manajemen talent management dan motivasi di PT. Mitra Mulia Makmur guna untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

Data yang ada menjelaskan bahwa pada variabel – variabel tersebut, *talent management* yang berhubungan dengan pelatihan karyawan perusahaan tersebut kemudian mengagendakan 9 rencana kegiatan pelatihan terlaksana untuk divisi masing masing yang ada di perusahaan dan setiap bulannya dilaksanakan pelatihan tersebut. Kemudian dari 9 rencana kegiatan terlaksana mengalami peningkatan setiap bulannya. Sedangkan untuk data motivasi yang ada menunjukkan adanya jumlah karyawan yang menurun setiap tiga (3) bulannya akan tetapi untuk prosentase pada kehadiran karyawan menurun, serta untuk kinerja pada perusahaan dapat diukur dengan data produksi *pail cat*, dilihat dari data yang ada bahwa produksi pail cat mengalami perubahan setiap tahunnya.

Berdasarkan dari permasalahan, data, dan observasi dilapangan dapat disimpulkan bahwa memang ada masalah-masalah yang berkaitan dengan tingkat kinerja karyawan yang disebabkan oleh dua faktor yaitu *Talent management* dan Motivasi, karena hal tersebut akhirnya peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan mengangkat judul “**Analisis *Talent Management* dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Mulia Makmur di Sidoarjo** “

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, permasalahan yang dirumuskan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah *Talent management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT.Mitra Mulia Makmur di Sidoarjo ?
2. Apakah motivasi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan PT. Mitra Mulia Makmur di Sidoarjo ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh *Talent management* terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Mulia Makmur di Sidoarjo
2. Untuk menganalisis dan mengetahui pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan PT. Mitra Mulia Makmur di Sidoarjo

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian tersebut :

1. Bagi Universitas

Untuk bahan referensi bagi peneliti lain yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti serta sebagai Dharma Bakti Perguruan Tinggi Universitas Pembangunan Nasional “Veteran” pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis pada khususnya Progdi Ekonomi Manajemen.

2. Bagi Peneliti

Agar mengetahui secara lebih mendalam tentang bidang sumber daya manusia dalam bidang instansi pemerintah sehingga nantinya diharapkan mampu menerapkan ilmu yang telah didapat dalam penelitian ini.

3. Bagi Perusahaan

Agar hasil analisa dan penelitian yang dilakukan selama peneliti ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak perusahaan dalam memperbaiki strategi perencanaan *talent management*, motivasi kerja dan meningkatkan kinerja karyawan.