

## **BAB I PENDAHULUAN**

### **1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian**

#### **1.1.1 Profil Perusahaan Lintasarta**

**Lintasarta (PT Aplikanusa Lintasarta)** adalah Perusahaan Indonesia yang bergerak di bidang penyedia jasa komunikasi data. Lintasarta dalam industri atau jasa dibidang penyelenggara jasa internet, Jaringan, dan VAS. Perusahaan Lintasarta berdiri pada tahun 1988 yang berkantor pusatkan di Jakarta, Indonesia. Perusahaan tersebut dimiliki mayoritas oleh Indosat Ooredoo dan sisanya dimiliki oleh beberapa institusi seperti yayasan dan koperasi. Perusahaan ini menyediakan berbagai ragam layanan solusi teresterial (Wireline, Wireless) dan VSAT dengan berbagai platform seperti Clear Channel, Frame Relay dan IP dan juga layanan Internet dedicated serta Data center. Perusahaan Lintasarta memiliki anak perusahaan yaitu ATM Bersama dan PT Lintas Media Danawa.

#### **1.1.2 Logo Perusahaan**



**Gambar 1. 1**

#### **Logo Perusahaan Lintasarta**

*Sumber:* Situs resmi Lintasarta

### **1.1.3 Visi dan Misi Perusahaan**

#### **1.1.3.1 Visi**

Visi Lintasarta adalah Menjadi pemimpin dalam solusi informasi dan komunikasi bisnis di Indonesia.

### 1.1.3.2 Misi

Misi perusahaan Lintasarta adalah Membuat bisnis lebih mudah bagi perusahaan dan individu melalui solusi informasi dan komunikasi yang kreatif dan inovatif

### 1.1.4 Etika dan Prinsip Kerja Lintasarta

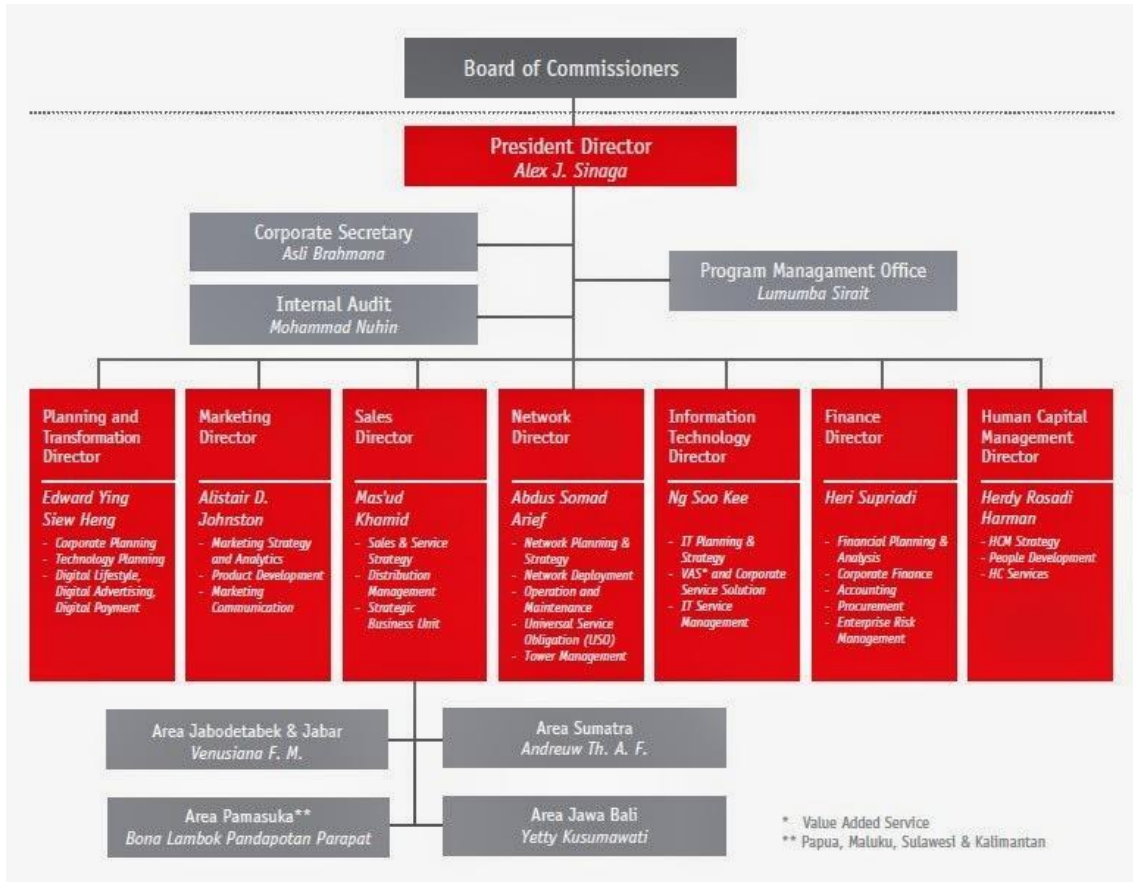
Perusahaan Lintasarta menerapkan Etika dan prinsip kerja dalam perusahaan. Dimana hal ini sebagai wujud Lintasarta mengutamakan kinerja karyawannya dimana yang terkandung dalam akronim PRIDE adalah nilai-nilai korporasi yang menjadi pedoman Lintasarta dalam menghadapi pekerjaan serta melayani pelanggan setiap hari. Nilai-nilai ini mencerminkan perilaku dan praktik bisnis terbaik (best practices) yang kami yakini akan membawa Lintasarta kepada pertumbuhan yang berkelanjutan di masa datang. PRIDE atau kebanggaan mencerminkan kebanggaan kami pada prestasi dan kontribusi yang telah diberikan untuk komunitas bisnis dan masyarakat, bangga pada warisan, mutu layanan, dan karyawan kami.

**Tabel 1.1**  
**Etika dan Norma Kerja Lintasarta**

P	Partnership	untuk Partnership (Kemitraan), mencerminkan kerja sama, kolaborasi, dan kerja tim
R	Respect	untuk Respect (Menghargai), mencerminkan apresiasi orang lain atas pekerjaan mereka dan diri mereka sendiri
I	Integrity	untuk Integrity (Integritas), mencerminkan kepercayaan dan kejujuran dalam semua transaksi Lintasarta
D	Dedication	untuk Dedication (Dedikasi), mencerminkan komitmen
E	Emphaty	untuk Empathy (Empati), mencerminkan kepedulian dan keterlibatan

Sumber: <http://www.Lintasarta.net/>

### 1.1.5 Struktur Organisasi



**Gambar 1. 2**

### **Struktur Organisasi Perusahaan Lintasarta**

*Sumber:* Data Internal PT Lintasarta, 2016

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Menurut penelitian sebelumnya Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu melakukan penilaian kinerja para pegawai yang dimilikinya secara berkala. Mengingat bahwa fungsi talent pada diri karyawan sangatlah menunjang pekerjaannya didalam perusahaan, dimana karyawan tersebut bekerja dalam mewujudkan kinerja perusahaan yang meningkat (lebih baik), dibandingkan sebelumnya. Yakni dengan memanfaatkan sepenuhnya talent yang dimiliki karyawannya. Dengan begitu terjadilah simbiosis mutualisme dimana karyawan yang bekerja di perusahaan Lintasarta dapat bekerja dengan baik dan senang hati, karena talent yang dimiliki dapat menunjang pekerjaannya. Lalu di sisi perusahaan juga mendapatkan kinerja yang memuaskan dan dapat memajukan perusahaan.

Departemen sumber daya manusia (HCM) yang ada pada perusahaan Lintasarta adalah karyawan-karyawan yang produktif yang telah dikelompokkan menjadi beberapa sub departemen, salah satunya manajemen talenta. Dikarenakan Lintasarta telah memiliki serta menerapkan manajemen talenta pada perusahaan Lintasarta, maka di sinilah pentingnya bagaimana manajemen talent ber dampak terhadap para karyawan dalam mendukung kinerja karyawan untuk mencapai goal perusahaan. Oleh sebab itu, upaya manajemen talenta terhadap karyawan pantas dijadikan isu aktual untuk mengefektifkan pelaksanaan tugas dan fungsi perusahaan yang seharusnya dan tercapailah goal dari perusahaan tersebut.

Perusahaan Lintasarta memulai untuk membangun dan membentuk Manajemen Talenta pada tahun 2014. Dalam perusahaan Lintasarta terdapat divisi *HCM Strategy* dimana memiliki subdivisi yaitu Manajemen Talenta serta *Talent Competency and Reward*. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan Lintasarta melakukan dan menerapkan manajemen talenta, serta peduli akan karir dan masa depan karyawan juga perusahaannya sendiri. Berdasarkan hal itu dapat dilihat sebagai latar belakang yang mendukung penelitian ini, serta dapat di analisis apakah penerapan dari Manajemen Talenta yang ada pada perusahaan Lintasarta ini berjalan dengan baik atau bahkan memiliki poin-poin yang bisa dijadikan bahan

evaluasi atau koreksi serta pelajaran oleh perusahaan Lintasarta dari berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Manajemen talenta lahir dari keyakinan bahwa talentalah yang membedakan budaya organisasi yang unggul dan yang tidak, serta yang membedakan perusahaan atau organisasi memiliki keunggulan kompetitif dan tidak. Manajemen talenta yang diterapkan dan dilaksanakan dengan baik melintasi level jabatan dan fungsi. Manajemen talenta menurut teori menyatakan bahwa manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya (Darmin dan Afifah, 2011).

Manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan dapat di isi secara internal terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*) (Darmin dan Afifah, 2011). Berdasarkan dari teori tersebut dapat dijadikan perbandingan dengan implementasi yang dilakukan perusahaan sebagai berikut:

**Tabel 1. 2**  
**Tabel perbandingan berdasarkan teori dan implementasi perusahaan Lintasarta**

<b>Teori Manajemen Talenta</b>	<b>Implementasi dalam Perusahaan Lintasarta</b>
Manajemen talenta disebut sebagai HCM ( <i>Human Capital Management</i> ), HRIS ( <i>HR Information System</i> ), atau HRMS ( <i>HR Management Systems</i> ). (Darmin dan Afifah, 2011)	Manajemen talenta dalam perusahaan Lintasarta berada di dalam HCM ( <i>Human Capital Management</i> ).
Karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan. (Darmin dan Afifah, 2011) dimana orang-orang yang terpilih atau	Implementasi dari perusahaan Lintasarta masih melakukan sasaran talent manajemen secara global, atau seluruh karyawan yang ada di

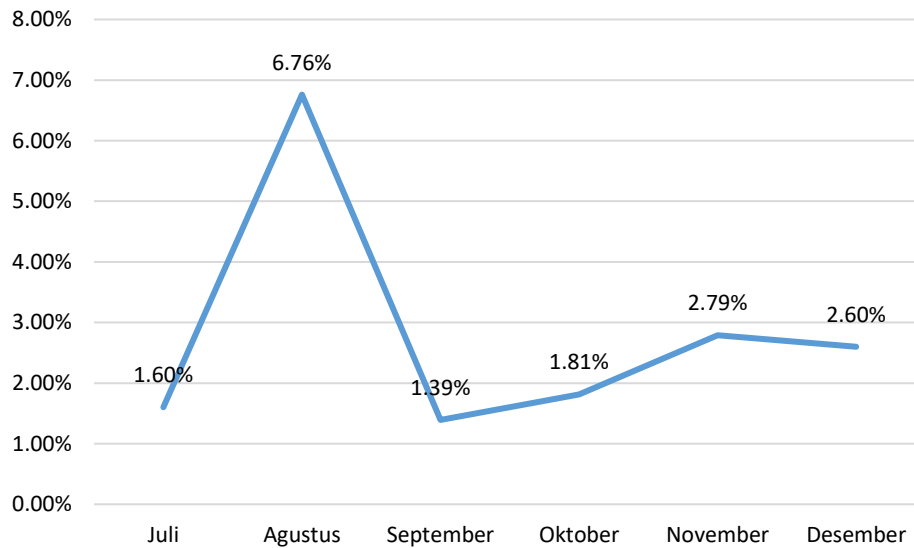
Teori Manajemen Talenta	Implementasi dalam Perusahaan Lintasarta
bertalenta sebagai objek dalam penerapan manajemen talenta. (Darmin dan Afifah, 2011)	perusahaan adalah objek dari manajemen talenta.
Terdapat sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan berkualifikasi ( <i>talent pool</i> ) (Darmin dan Afifah, 2011).	Belum tersedianya talent pool dalam perusahaan ini, dikarenakan masih baru berdiri manajemen talenta pada perusahaan Lintasarta pada 2014.
Manajemen talenta diartikan dalam pemahaman seluas mungkin, yaitu manajemen strategi untuk mengelola aliran talenta dalam suatu organisasi dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang yang tepat dengan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. (Darmin dan Afifah, 2011)	Perusahaan Lintasarta telah melakukan sesuai teori yakni mengelola aliran dalam perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan talenta untuk menyelaraskan orang, pekerjaan, dan waktu yang tepat. Sesuai dengan etika dan prinsip kerja Lintasarta.

Kesimpulan berdasarkan tabel di atas permasalahan yang muncul diperusahaan Lintasarta adalah belum tersedianya *talent pool*. Serta manajemen talenta dalam implementasinya belum terfokus kepada karyawan-karyawan terpilih atau bertalenta. Dimana teori (Darmin dan Afifah, 2011) menjelaskan bahwa 2 poin tersebut penting dan perlu dalam menerapkan serta menjalankan manajemen talenta.

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu melakukan penilaian kinerja para karyawan yang dimilikinya secara berkala (Ernie dan Ratri, 2016). Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan oleh penulis dengan perusahaan Lintasarta, narasumber menyebutkan proses penilaian kinerja karyawannya tiap

satu semester sekali, atau dengan kata lain dalam enam bulan sekali (dua kali dalam setahun). Dengan penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala, diharapkan tidak ada karyawan yang mengalami penurunan kualitas kinerja baik secara individu maupun divisi. Dengan kata lain, para karyawan akan dapat selalu meningkatkan kualitas kinerja terhadap pekerjaan masing-masing. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan produktivitas kinerja suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi karena keahlian atau kompetensi dapat mendukung peningkatan prestasi kinerja karyawan.

Lintasarta memiliki jumlah karyawan sebanyak ±600 lebih karyawan yang tersebar di seluruh Indonesia. Sumber didapatkan dari pihak *Human Capital Management* di Lintasarta.



**Gambar 1.3**  
**Laporan rekapitulasi kehadiran berdasarkan absensi perusahaan Lintasarta periode juli-desember 2016**

*Sumber:* HCM Lintasarta Jakarta, 2017

Jadi, kinerja karyawan merupakan hasil yang dicapai oleh seorang karyawan selama periode tertentu berdasarkan pekerjaan masing-masing yang telah ditentukan Oleh perusahaan. Salah satu tolak ukur dalam penilaian kinerja yakni

tingkat ketidakhadiran yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah karyawan bisa berkinerja sama atau lebih efektif dimasa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi atau perusahaan dapat memperoleh semua manfaat (Siti Al Fajar, 2015).

**Tabel 1. 3**

**Penilaian Karyawan**

Keterangan	Penilaian	Target Penilaian	Realisasi Penilaian
Sangat Baik	90-100	90	90
Baik	80-89	80	83
Cukup Baik	70-79	70	75
Buruk	≤69	-	66

*Sumber: HCM Lintasarta Jakarta, 2017*

**Tabel 1. 4**

**Penilaian kinerja perusahaan Lintasarta periode semester genap 2016**

Keterangan	Juli		Agustus		September		Oktober		November		Desember	
	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%	Σ	%
Sangat baik	6	0.78	9	1.14	8	1.02	24	2.90	6	0.72	10	1.18
Baik	257	33.29	335	42.57	335	42.57	312	37.64	318	38.08	354	41.89
Cukup baik	414	53.63	401	50.95	409	51.97	441	53.20	462	55.33	430	50.89
Buruk	95	12.31	42	5.34	35	4.45	52	6.27	49	5.87	51	6.04
Total	772	100	787	100	787	100	829	100	835	100	845	100

*Sumber: HCM Lintasarta Jakarta, 2017*



Berdasarkan dari tabel di samping penilaian kinerja diukur kumpulan aspek penilaian dari perusahaan Lintasarta yang sangat *confidential* termasuk penilaian dari performansi dari absensi karyawan adalah salah satu aspek yang dinilai oleh HCM perusahaan Lintasarta. Indikator penilaian kinerja di atas diukur berdasarkan dari 3 hal, yakni penilaian karyawan terhadap atasan, penilaian karyawan terhadap rekan satu tim, dan penilaian karyawan dari absensi.

Penilaian perusahaan Lintasarta diambil dari hasil divisi HR atau HCM dalam menganalisa absensi bulanan tenaga kerja dan melakukan konseling terhadap tenaga kerja yang mangkir dari pekerjaan tanpa alasan. Selain melakukan konseling ditahapan awal, langkah selanjutnya HR juga menggabungkan nilai dari absensi dengan penilaian performansi dari atasan serta rekan satu team karyawan yang bersangkutan, dimana dilakukan perhitungan dasar untuk menggolongkan tenaga kerja menjadi 4 bagian sangat baik, baik, cukup baik, dan buruk. Dari hasil penilaian ini menunjang tenaga kerja tersebut untuk melakukan jenjang karirnya, apakah mendapatkan promosi, demosi, atau mutase oleh HCM perusahaan Lintasarta. Dan alasan dari pengambilan data di semester genap tahun 2016 dikarenakan perusahaan pada waktu sebelumnya mengatakan dalam kondisi yang masih belum stabil dalam penilaian dan tingkat *confidential* dari data yang diminta untuk penelitian ini sangat tinggi.

*Talent* yang dimiliki oleh seseorang sangatlah berbeda satu dengan yang lain, maka penulis bermaksud dapat memberikan gambaran tentang manajemen talenta yang dimiliki seseorang ataupun karyawan di dunia perkantoran yang akan menunjang atau tidaknya kinerja karyawan terhadap perusahaan tersebut sebagai obyek penelitian dalam penulisan skripsi ini.

### **1.3 Perumusan masalah**

Penerapan Manajemen Talenta pada perusahaan besar di dunia banyak menunjukkan telah mampu memberikan keuntungan dan nilai yang lebih baik dengan keberlangsungan perusahaan terutama dalam bidang pengelolaan karyawan. Di Indonesia telah banyak perusahaan-perusahaan bonafit dan ternama yang sudah menerapkan manajemen talenta pada perusahaannya. Tak sedikit dari perusahaan-

perusahaan tersebut yang menggunakan tenaga ahli untuk mengelola manajemen talenta dalam perusahaannya.

Namun terdapat faktor-faktor yang menjadi pertimbangan perusahaan untuk menerapkan manajemen talenta dan mengelolanya dengan menggunakan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Dengan alasan data yang cukup *confidential* dan tidak ingin dengan mudahnya diberikan kepada pihak ketiga dalam pengelolaannya. Divisi pada perusahaan yang diberikan kesempatan untuk mengelola manajemen talenta tersebut terdapat pada divisi HCM (*Human Capital Management*). Adapun faktor-faktor yang perlu diperhatikan dalam penerapan dari manajemen talenta yakni kesesuaian antara teori yang ada dengan penerapan pada industri atau perusahaan. Serta mengoptimalkan baik secara personal karyawan maupun divisi sampai dengan keseluruhan dalam perusahaan. Sehingga dapat dianalisislah pengaruhnya dengan kinerja serta poin lain yang dapat dijadikan bahan evaluasi pada perusahaan.

Sehingga dapat disimpulkan pertama berdasarkan tabel 1.5 tentang perbandingan teori dan implementasi perusahaan Lintasarta. Permasalahan yang muncul di perusahaan Lintasarta adalah belum tersedianya *talent pool*. Serta manajemen talenta dalam implementasinya belum terfokus kepada karyawan-karyawan terpilih atau bertalenta.

selanjutnya, berdasarkan gambar 1.4 menjelaskan tentang laporan rekapitulasi kehadiran berdasarkan absensi perusahaan Lintasarta terjadi fluktuasi grafik pada periode juli-desember 2016. Dimana absensi karyawan adalah salah satu poin penilaian kinerja karyawan.

Sedangkan yang ketiga, berdasarkan tabel 1.6 menjelaskan penilaian kinerja perusahaan Lintasarta periode semester genap 2016. Dapat di ketahui pandangan tentang penilaian kinerja karyawan perusahaan Lintasarta yang berada dikategori cukup baik. Tetapi masih adapula beberapa karyawan yang memiliki kinerja buruk dalam hasil akhir penilaian.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan dari hasil literature review yang telah dilakukan, diketahui bahwa manajemen talenta yang diterapkan dalam perusahaan yang optimal merupakan penerapan manajemen talenta yang baik adalah manajemen talenta yang diterapkan berdasarkan dengan teori. Namun, berdasarkan dari hasil interview dengan pelaku bisnis, ternyata adanya penerapan yang belum sesuai dengan teori yang ada. Dengan demikian, maka pertanyaan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Bagaimana implementasi manajemen talenta pada karyawan PT. Lintasarta kota Jakarta?.
- 2) Bagaimana kinerja pada karyawan PT. Lintasarta kota Jakarta?
- 3) Bagaimana Analisis Deskriptif Manajemen Talenta terhadap kinerja karyawan PT. Lintasarta kota Jakarta.

#### **1.5 Tujuan Penelitian**

- 1) Untuk mengetahui implementasi manajemen talenta karyawan PT Lintasarta kota Jakarta.
- 2) Untuk mengetahui kinerja pada karyawan PT Lintasarta kota Jakarta.
- 3) Untuk mengetahui Analisis Deskriptif Manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PT Lintasarta kota Jakarta.

#### **1.6 Manfaat Penelitian**

##### **1.6.1 Aspek Akademis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat untuk peneliti selanjutnya dan institusi, seperti menambah wawasan mengenai Manajemen Talenta yang dilakukan perusahaan, dan selanjutnya dapat dijadikan sebagai acuan dalam dunia pekerjaan khususnya dibidang yang penulis, maupun peneliti selanjutnya inginkan yakni PSDM atau human resources.

## **1.6.2 Aspek Praktis**

- 1) Sebagai masukan yang membangun guna meningkatkan kualitas perusahaan yang ada, termasuk para karyawannya yang ada di dalamnya, dan sebagai tombak dalam dunia persaingan bisnis.
- 2) Dapat menjadi pertimbangan untuk diterapkan dalam dunia persaingan bisnis pada perusahaan-perusahaan yang ada di Indonesia sebagai solusi terhadap permasalahan manajemen talent yang belum ada atau telah ada sebelumnya.
- 3) Dapat mempertahankan dan memaksimalkan kemampuan dan kinerja karyawan di perusahaan Lintasarta.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

### **1.7.1 Variabel, objek penelitian, lokasi dan waktu**

- 1) Variabel dan sub variable penelitian: Manajemen Talenta dan Kinerja.
- 2) Objek penelitian: Karyawan Lintasarta.
- 3) Lokasi: Perusahaan Lintasarta Jakarta Pusat,
- 4) Waktu dan periode penelitian: Desember 2016 – Februari 2017

## **1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

### **BAB 1 PENDAHULUAN**

Pada bab pendahuluan ini dibahas mengenai latar belakang masalah pengambilan dari topik penelitian dengan didukung dengan informasi yang ada di lapangan. Serta Pokok permasalahan yang akan diteliti dengan tujuan penelitian. Signifikansi penelitian yang menjelaskan kegunaan dari penelitian ini di lihat dari berbagai sudut pandang, melalui pihak akademisi, sosial maupun praktisi. Selain itu, bab ini juga berisi mengenai batasan penelitian dan sistematika penulisan.

### **BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA**

Pada bab tinjauan pustaka ini berisis mengenai penelitian terdahulu, dimana memiliki topik yang sama yakni Manajemen Talenta sudah pernah

dibahas sebelumnya oleh peneliti yang lain namun dengan objek dan fenomena yang berbeda. Konstruksi model teoritis menjelaskan mengenai teori yang melandasi penelitian ini. Selain itu, bab ini juga membahas mengenai model analisis, hipotesis dan operasionalisasi konsep yang menjadi dasar pembuatan kuesioner sebagai alat pengumpulan data.

### **BAB 3 METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai pendekatan penelitian yang digunakan peneliti, jenis penelitian dan teknik pengumpulan data yang dilakukan oleh peneliti terhadap objek perusahaan yang dipilih. Populasi dan sampel yang diambil peneliti untuk mendapatkan data, teknik analisis data yang digunakan untuk pembahasan data dan yang terakhir adalah uji validitas dan realibilitas.

### **BAB 4 PEMBAHASAN**

Pada bab ini akan dikupas mengenai pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan oleh peneliti. Peneliti membahas hasil data yang telah didapat selama penyebaran kuesioner.

### **BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN**

Pada bab ini akan dibahas mengenai rangkuman dari keseluruhan proses penelitian dari awal sampai akhir.

