

BAB I PENDAHULUAN

Pada bab 1 ini akan dijelaskan pendahuluan dari penelitian tugas akhir yang berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan, manfaat, dan sistematika penulisan tentang sistem rekrutmen perspektif perusahaan.

1.1 Latar Belakang

Perusahaan merupakan suatu organisasi yang membutuhkan manusia sebagai penggerak utama dalam menentukan strategi maupun menjalankan operasi pada setiap proses bisnis. Sebagian besar organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat, kompleks, kompetitif dan dinamik dalam era globalisasi (Aksakal. et al, 2013). Menghadapi berbagai tantangan yang muncul, setiap organisasi harus memiliki SDM yang berkualitas dan kuat agar dapat mengikuti kompetisi yang terus meningkat.

Aktifitas pengelolaan SDM dalam pengembangan maupun pemeliharaan SDM pada perusahaan merupakan suatu hal yang mutlak diperlukan. Mengelola orang-orang terbaik di perusahaan adalah kunci memenangkan persaingan. Persaingan sesungguhnya antara satu organisasi dan organisasi lain bukan terletak pada produk, proses, dan teknologi. Perang sesungguhnya adalah pada kualitas talenta *personel* antara satu organisasi dan organisasi lain (Pella & Inayati , 2011). Hal ini membuat pihak pengelola SDM dalam perusahaan yang biasanya dikelompokkan dalam suatu bagian yang disebut *Human Resource Management* harus mampu memilih *personel* yang sesuai dalam berbagai situasi yang dibutuhkan perusahaan. *Personel* merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi. Penggunaan *personel* dalam suatu organisasi didasari kapabilitas, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan lainnya yang memiliki peranan signifikan dalam mensukseskan organisasi.

PT. Industri Telekomunikasi Indonesia / PT. INTI (Persero) adalah sebuah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang berada di bawah Pengelola Industri Telekomunikasi Startegis (BPIS) yang bergerak dalam bidang peralatan telekomunikasi. PT. INTI (Persero) merupakan salah satu badan yang berdiri sendiri dengan status perusahaan perseroan yang menjelma dari kegiatan dengan perusahaan telekomunikasi. Sesuai dengan tujuan perusahaan di PT. INTI (Persero) bahwa untuk mewujudkan peningkatan penyelenggaraan serta mutu pelayanan jasa telekomunikasi bagi masyarakat dalam arti yang seluas-luasnya, maka dalam melaksanakan pelayanan kepada masyarakat dan menjamin kelancaran komunikasi diperlukan kemampuan sumber daya manusia yang potensial dan berkualitas.

Dalam kurun waktu 1995 hingga 2005 perusahaan tidak mengadakan rekrutmen dalam rangka penambahan karyawan tetap, sehingga perusahaan sempat mengalami kesenjangan tenaga kerja yang berusia 30 hingga 40 tahun. Apabila kesenjangan ini tidak segera diatasi maka secara tidak langsung akan memberi dampak pada sasaran jangka panjang perusahaan dan mempengaruhi kesuksesan perusahaan. Oleh sebab itu, perusahaan mengeluarkan kebijakan untuk menetapkan periode perencanaan kebutuhan tenaga kerja setiap periode tiga tahunan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dilakukan oleh setiap kepala unit dalam mengevaluasi/menganalisa serta mengusulkan dokumen hasil perencanaan kebutuhan tenaga kerja berupa jumlah serta kualifikasi yang dibutuhkan dan diteruskan kepada *Human Capital Management* untuk melakukan program rekrutmen.

Perusahaan memiliki program *Management Trainee* (MT) yang harus dilewati setiap kandidat yang lulus program rekrutmen dan seleksi sebelum diangkat menjadi karyawan tetap. *Management Trainee* yang dilakukan sejak tahun 2009 merupakan cara perusahaan untuk mendapatkan orang-orang yang berpotensi dan disiapkan untuk menempati jabatan-jabatan managerial perusahaan. Oleh sebab itu kandidat yang akan menjalani program MT adalah *talent* perusahaan. Berikut adalah perbandingan karakteristik teknis *Management Trainee* beberapa perusahaan di Indonesia berdasarkan bidang kebutuhan :

Tabel 1.1 Perbandingan MT PT. INTI Dengan Beberapa Perusahaan Indonesia

Nama Perusahaan	Bidang Industri	Karakteristik Kebutuhan MT
PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (PT. INTI)	Rekayasa, Integrasi, Produksi, Konstruksi dan Penyedia Perangkat Telekomunikasi & Informatika	Manajemen Proyek Perangkat Telekomunikasi Jaringan Telekomunikasi Bidang energi Konstruksi sarana telekomunikasi Perancangan hardware/software Pemasaran Produk Administrasi keuangan, hukum, SDM
PT. Astra Honda Motor	Manufacturing & distribusi sepeda motor	Warehouse dan packaging Peminatan bidang automotif Advertising dan Promosi Marketing Analysis Analisis ekonomi makro/mikro Technical Design Improvement Desain Interior Infrastruktur server dan network SDM Perencanaan dan Pengendalian proyek Analisis proses manufaktur
PT Waskita Karya	Konstruksi	Civil Engineering Architectural Electrical Mechanical Geodesy Public Health in Health Safety & Environmental Finance Accounting
PT. Bank Danamon	Finance	Economy Management Marketing

Sumber : dokumentasi situs karir perusahaan

Kebutuhan Karakteristik MT PT.INTI disesuaikan dengan bidang industri perusahaan yaitu pada bidang perangkat telekomunikasi. Oleh karena itu, karakteristik umum MT yang dibutuhkan perusahaan adalah yang berhubungan dengan proyek dan telekomunikasi, serta pemasaran produk. Proses identifikasi

yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan MT dimulai dari setiap Kepala Unit membuat daftar bidang kompetensi untuk setiap unit, jumlah talent yang dibutuhkan untuk setiap kompetensi, dan menentukan rencana pemenuhan kompetensi tersebut. Pemenuhan ini dapat dilakukan dengan pengembangan SDM eksisting, maupun melakukan rekrutmen eksternal apabila SDM yang dimiliki perusahaan saat ini tidak dapat mengisi kompetensi tersebut. Setelah proses rekrutmen, selanjutnya perusahaan melakukan seleksi dari kandidat yang melamar. Seleksi dilakukan secara enam tahap, yaitu seleksi administratif, pemeriksaan potensi akademis maupun kompetensi teknis, pemeriksaan kemampuan Bahasa Inggris, pemeriksaan kepribadian sesuai dengan kebutuhan, pemeriksaan kesehatan serta wawancara terkait pekerjaan. Para kandidat yang lulus tahap seleksi tersebut kemudian diangkat sebagai karyawan kontrak yang akan menjalani masa percobaan selama 1 tahun, dan disebut sebagai MT. Masa percobaan MT dimulai dengan orientasi selama empat bulan untuk merasakan bekerja di setiap divisi yang ada pada perusahaan. Kemudian MT akan ditempatkan sesuai divisi yang membutuhkan kompetensi yang dapat ditempati oleh MT selama delapan bulan.

Selama masa kerja percobaan, kinerja MT akan dinilai dan dievaluasi oleh Kepala Divisi selama delapan bulan tersebut. Apabila MT menunjukkan kecakapan teknis maupun perilaku yang sesuai, maka Kepala Divisi akan merekomendasikan MT untuk diangkat menjadi karyawan tetap.

Tabel 1.2 Penempatan Posisi *Management Trainee* PT. INTI

Jurusan	Posisi
Teknik Telekomunikasi/Teknik Elektro/Manajemen Informatika	Account Manager, Marketing
Teknik Telekomunikasi/Teknik Elektro/ Teknik Fisika	Telecommunication Solution Engineer
Teknik Elektro Peminatan Energi/Power	Account Manager, Energy Solution Engineer
Teknik Elektro Peminatan Hardware/Elektronika	Product Developer
Teknik Elektro Peminatan Real-Time Software	Product Developer
Teknik Informatika	Product Developer, Fungsi IT
Teknik Telekomunikasi/Teknik Elektro	Koordinator Area Proyek
Teknik Telekomunikasi/Teknik Elektro/Teknik Informatika	ITC Engineer (Installation, Test And Commissioning)
Teknik Informatika/Teknik Telekomunikasi/Teknik Elektro	Perencanaan Dan Pengendalian Proyek, Material Dan Kualitas Proyek
Teknik Industri/Teknik Telekomunikasi/Teknik Elektro	IT Project Manager.
Teknik Industri	Produksi Atau Manajemen Kualitas
Manajemen/Administrasi Perusahaan/Sastra Inggris	Administratif Pada Kantor Cabang Jakarta
Akuntansi	Audit Keuangan
Psikologi	Human Capital Management
Manajemen Keuangan	Strategi Pendanaan
Ilmu Hukum	Hukum Perusahaan
Ilmu Hukum/Teknik Industri	Good Corporate Governance

Sumber : Dokumentasi PT. INTI

Idealnya seluruh MT diharapkan lulus pada masa percobaan dan diangkat menjadi karyawan tetap. Hal ini dikarenakan MT adalah orang-orang yang telah lulus berbagai tahap seleksi ketat yang diselenggarakan perusahaan. Namun, ketidakcocokan karakter MT saat bekerja menjadi kendala yang sering muncul sehingga ada MT yang tidak lulus masa percobaan. Selain itu, perusahaan juga menghadapi *turn over* MT beberapa saat setelah lulus masa percobaan. Hal ini tentu saja dapat mengganggu kestabilan bisnis perusahaan dengan kehilangan talent dengan kompetensi yang dibutuhkan dalam menjalankan roda bisnis perusahaan.

Tabel 1.3 *Turnover* Talent Pada Program MT

	2010	2011	2012
Jumlah Penerimaan MT	9	66	54
MT Eksisting	6	65	51
% Turnover MT	33%	1.5%	5.5%

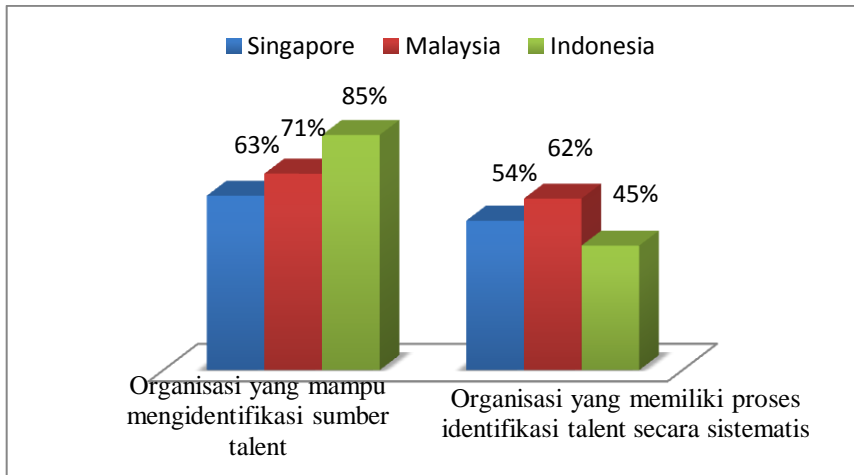
Talent turnover merupakan kondisi yang terjadi ketika *talent* meninggalkan pekerjaan yang sedang dijalani dalam perusahaan. Menurut Allen (2008) terdapat dua jenis *turnover*, yaitu *functional* dan *dysfunctional turnover*. *Functional turnover* tidak merugikan organisasi karena yang termasuk dalam kategori ini adalah karyawan dengan kinerja yang buruk atau bukan *talent* perusahaan. Sedangkan *dysfunctional turnover* adalah keluarnya *talent*, sehingga dengan adanya *turnover* pada kategori ini akan berdampak kerugian bagi perusahaan. Kehilangan *talent* akan mempengaruhi kinerja bisnis perusahaan, menyebabkan biaya, dan akan semakin sulit untuk dikelola. Mengingat persaingan dalam memperoleh *talent*, kriteria dan kompetensi yang dimiliki *talent* sebagai potensi untuk menempati key position, penting bagi perusahaan untuk memastikan bahwa *talent* dapat bertahan dalam bekerja agar dapat mengembangkan kompetensi yang dimiliki serta mampu menghadapi persaingan bisnis perusahaan. Menurut Sullivan (2013) tingkat *turnover* ideal bagi perusahaan ditetapkan oleh perusahaan sendiri. Tingkat *turnover* harus ditekan mendekati angka nol. Namun, berdasarkan pengalaman beberapa perusahaan top dunia, *turnover top performers* atau *talent* yang baik adalah dibawah 5%. Dalam kasus PT. INTI, masih terdapat *talent turnover* dari tahun ke tahun sejak 2010, sedangkan idealnya seluruh MT PT. INTI yang telah lolos proses seleksi kandidat dapat bertahan setelah masa percobaan. *Turnover* yang terjadi disebabkan salah satunya oleh faktor yang dapat dikendalikan perusahaan, yaitu *job satisfaction*. Faktor tersebut muncul karena ketidakpuasan pengawas dalam menilai kinerja MT selama masa percobaan yang disebabkan aspek ketidaksesuaian karakter yang berujung pada pemutusan kontrak kerja. Menurut Allen (2008) untuk menghindari faktor *job satisfaction* dalam *turnover talent* dapat dilakukan dengan merancang ulang *job* yang ditawarkan. Hal ini berkaitan dengan identifikasi kriteria kompetensi bagi posisi

agar dapat ditempati oleh talent yang sesuai. Permasalahan dalam identifikasi talent juga didukung pada gambar berikut :



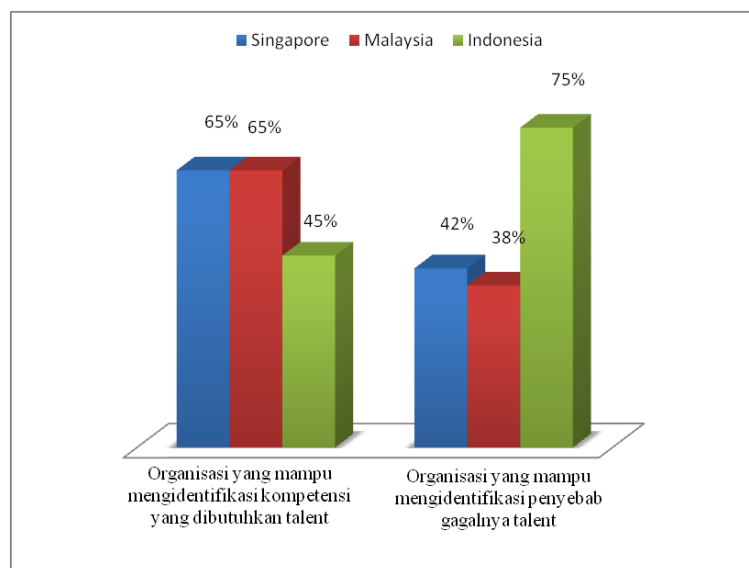
Gambar 1.1 *Talent Identification Challenge in Asia Pacific* Sumber: Deloitte (2012)

Menurut gambar 1.1 sebagian besar perusahaan di Asia Pasifik menghadapi permasalahan dalam *talent identification* yang disebabkan oleh kurangnya proses yang sistematis dalam mengidentifikasi talent, ketidakmampuan pengelolaan secara konsisten terhadap kandidat yang memiliki potensi tinggi, serta ketidakyakinkan terhadap tempat pencarian *talent* yang dibutuhkan organisasi. Di Indonesia, kemampuan sebagian besar organisasi dalam menentukan sumber talent bukanlah menjadi suatu masalah, melainkan masalah dalam proses identifikasi secara sistematis seperti yang diperlihatkan gambar 1.2 berikut ini :



Gambar 1.2 Masalah dalam *Talent Identification* (Campbell, et. al., 2012)

Proses identifikasi *talent* yang sistematis terdiri dari identifikasi posisi mana saja yang memiliki dampak langsung pada strategi bisnis perusahaan (*key position*) sebagai posisi yang akan ditempati *talent*, serta penentuan kriteria profil kompetensi pada setiap *key position* tersebut.



Gambar 1.3 Masalah dalam *Talent Identification* (Lanjutan) (Campbell, et. al., 2012)

Berdasarkan gambar 1.3 terlihat bahwa sebagian besar perusahaan di Indonesia masih membutuhkan identifikasi kriteria kompetensi yang dibutuhkan untuk

talent, walaupun kemampuan dalam mengidentifikasi penyebab gagalnya talent (*turnover*) sangat tinggi dibandingkan kemampuan perusahaan di negara lain.

Identifikasi *talent* perlu dirancang agar talent yang didapat sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan dapat melakukan identifikasi *talent* dengan cara menentukan *key position* perusahaan, menentukan kriteria *talent* bagi setiap *key position* tersebut dan bagaimana cara yang paling tepat bagi perusahaan dalam memperoleh kandidat yang dibutuhkan. Dengan demikian, identifikasi yang dilakukan dapat digunakan sebagai landasan dalam perencanaan kebutuhan MT, serta meminimalkan kemungkinan *talent lost* karena perusahaan telah memiliki kriteria profil kompetensi yang sesuai dengan talent yang dibutuhkan.

Dari berbagai uraian yang telah dipaparkan, mulai tantangan talent identification yang tergambar pada sebagian besar perusahaan di Asia Pasifik, hingga kebutuhan talent identification pada PT.INTI, peneliti tertarik untuk membahas model talent identification dalam perusahaan mulai dari identifikasi *key position*, kriteria profil kompetensi yang kemudian dapat diteruskan dengan rancangan talent identification sesuai kebutuhan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

1. Posisi mana saja yang disebut *key position* pada PT. INTI?
2. Apa saja *talent criteria* untuk profil kompetensi pada *key position* PT.INTI?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan pada masalah yang diidentifikasi di atas, maka tujuan penelitian ini adalah

1. Mengidentifikasi *key position* PT.INTI.
2. Menentukan *talent criteria* untuk profil kompetensi untuk *key position* PT.INTI.

1.4 Manfaat Penelitian

1. Sebagai rekomendasi untuk perbaikan dalam sistem rekrutmen talent perusahaan pada tahap perencanaan kebutuhan talent dengan implementasi talent identification agar perusahaan dapat mendefinisikan kriteria talent yang dibutuhkan.
2. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan yang berkaitan dengan masalah SDM, khususnya mengenai tahap identifikasi pada *talent management* dalam suatu organisasi atau perusahaan.

1.5 Batasan Penelitian

1. Penelitian ini hanya membahas pada proses *talent identification* saja, tidak sampai pada proses lanjutan yaitu *talent development* dan *talent engagement, motivation and retention*
2. Unit yang dijadikan objek penelitian dibatasi pada unit yang termasuk dalam aktifitas primer perusahaan.
3. Identifikasi *key position* dan perumusan kriteria *talent* dilakukan untuk level jabatan *Manager* (Kepala Bagian) dan level jabatan *Supervisor* (Kepala Urusan).

1.6 Sistematika Penulisan

Bab I Pendahuluan

Bab ini merupakan bab pembuka dari isi laporan ini. Bab ini menjelaskan seputar latar belakang permasalahan, tujuan penelitian, perumusan masalah, manfaat penelitian, serta batasan masalah.

Bab II Landasan Teori

Pada bab ini berisi tentang teori - teori yang mendasari dan mendukung penulis dalam rangka pemecahan masalah penyusunan tugas akhir ini. Segala teori serta konsep yang berhubungan dan digunakan untuk mendukung berjalannya penelitian ini akan dirinci lebih lanjut pada bab kedua ini.

Bab III Metodologi Penelitian

Pada bab ini menggambarkan tentang langkah – langkah penulisan dalam memecahkan masalah dan menggambarkan pola pikir penulis dalam Tugas Akhir.

Bab IV Pengumpulan dan Pengolahan Data

Pada bab ini berisi data yang berkaitan dengan permasalahan yang dihadapi. Data-data tersebut yang kemudian menjadi acuan dan dasar membuat model *talent identification* perspektif perusahaan.

Bab V Analisis dan Evaluasi

Bab ini berisi analisis terhadap hasil pemodelan yang dilakukan terhadap *talent identification* perspektif perusahaan.

Bab VI Kesimpulan dan Saran

Merupakan bab penutup yang berisi kesimpulan dan saran yang berhubungan dengan hasil penelitian. Baik untuk perusahaan maupun bagi pengembangan hasil penelitian lebih lanjut.