

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

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

#### **1.1.1 Profil PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk**

PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk atau yang juga sering disebut PT. Telkom merupakan BUMN (Badan Usaha Milik Negara) yang bergerak di bidang jasa layanan telekomunikasi dan jaringan di wilayah Indonesia dan karenanya tunduk pada hukum dan peraturan yang berlaku di Indonesia. Pada saat ini diketahui bahwa saham PT.Telkom terbagi atas beberapa kepemilikan yaitu dimana 52,47% dimiliki oleh pemerintah dan sisanya sebesar 47,53% dimiliki oleh Publik, Bank of New York, serta para Investor dalam negeri. Disisi lain, PT. Telkom juga menjadi pemilik saham mayoritas pada 13 anak-anak perusahaannya termasuk juga pada PT.Telkomsel sendiri. (*Sumber* : [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id))

Telkom Group melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. Telkom Group juga menyediakan berbagai layanan di bidang informasi, media dan edutainment, termasuk *cloud-based and server-based managed service*, layanan *e-Payment* dan *IT enabler*, *e-Commerce* dan layanan portal lainnya. (*Sumber* : [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id))

Untuk segmen pelanggan korporat, PT.Telkom menyediakan solusi layanan terpadu dengan konsumsi bandwidth dalam pelayanan sebesar 2.524 Gbps pada tahun 2016. Selanjutnya, PT. Telkom melayani 173,9 juta pelanggan ponsel dengan 60 juta ponsel pelanggan broadband dan 4,3 juta pelanggan fixed broadband dengan 1,62 juta pelanggan IndiHome pada akhir 2016. (*Sumber*: [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id))

### 1.1.2 Visi dan Misi PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk.

Dalam menjalankan bisnis dan tugasnya, PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk mempunyai visi dan misi sebagai berikut :

#### *Visi Perusahaan*

Menjadi Perusahaan yang unggul dalam penyelenggaraan *Telecommunication, Information, Media, Edutainment* dan *Service* (“TIMES”) di kawasan regional.

#### *Misi Perusahaan*

- Menyediakan layanan TIMES yang berkualitas tinggi dengan harga yang kompetitif.
- Menjadi model pengelolaan korporasi terbaik di Indonesia.

(Sumber : [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id))

### 1.1.3 Logo Perusahaan dan Makna Logo



Gambar 1. 1 Logo Telkom Inodnesia

1. Merah : Mencerminkan spirit Telkom yang selalu optimis dan berani dalam menghadapi tantangan dan perusahaan.
2. Putih : Mencerminkan spirit Telkom untuk memberikan yang terbaik bagi bangsa.
3. Hitam : Melambangkan Kemauan keras
4. Abu : Melambangkan Teknologi

(Sumber : [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id))

#### **1.1.4 Bidang Usaha**

Telkom Group adalah satu-satunya BUMN Telekomunikasi serta penyelenggara layanan Telekomunikasi dan jaringan terbesar di Indonesia. Telkom melayani jutaan pelanggan diseluruh Indonesia dengan rangkaian lengkap layanan telekomunikasi yang mencakup sambungan telepon kabel tidak bergerak dan telepon nirkabel tidak bergerak, komunikasi seluler, layanan jaringan dan interkoneksi serta layanan internet dan komunikasi data. (*Sumber* : [www.telkom.co.id](http://www.telkom.co.id))

#### **1.1.5 Wilayah Telkom Bandung**

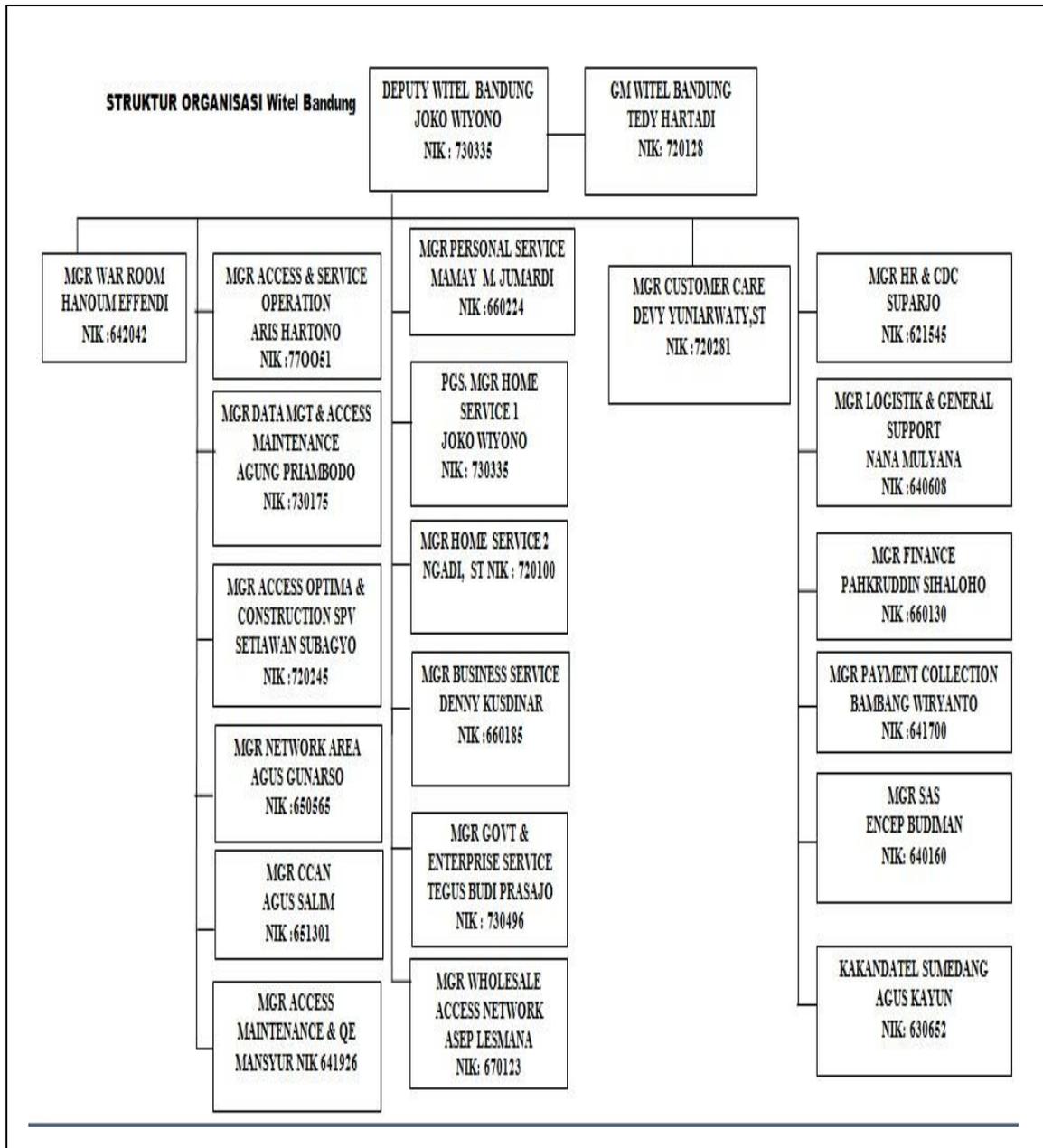
Telkom Regional 3 Jawa Barat memiliki Fungsi dan Tujuan adalah melayani dan membangun masyarakat Jawa Barat dalam jasa layanan telekomunikasi dan informasi TIMES. Telkom Regional 3 Jawa Barat terbagi menjadi 5 wilayah usaha kantor telekomunikasi/ (Wilayah Telkom ) Witel. Kelima Witel itu Bandung, Tasik, Cirebon, Karawang dan Sukabumi. Witel Bandung meliputi daerah Kodya Bandung, Kabupaten Bandung, Soreang dan Sumedang. Wilayah Telkom Bandung merupakan salah satu Witel yang ada di Telkom Regional 3 Jawa Barat yang berlokasi di Jl. Lembong No. 11, Bandung Jawa Barat. Wilayah Telkom Bandung ini terdapat 19 unit kerja dengan jumlah karyawan 176 diantaranya pria 109 dan wanita 67 orang pada bulan September 2017. Berikut adalah daftar kerja yang ada di Wilayah Telkom Bandung :

**Tabel 1. 1 Daftar unit kerja yang ada di Wilayah Telkom Bandung**

No	Unit Kerja
1	WAR ROOM
2	ACCESS & SERVICE OPERATION
3	DATA MGT & ACCESS MAINTENANCE
4	ACCESS OPTIMA & CONSTRUCTION SPV
5	NETWORK AREA
6	CCAN
7	ACCESS MAINTENANCE & QE
8	PERSONAL SERVICE
9	HOME SERVICE 1
10	HOME SERVICE 2
11	BUSINESS SERVICE
12	GOVT & ENTERPRISE SERVICE
13	WHOLESALE ACCESS NETWORK
14	CUSTOMER CARE
15	HR & CDC
16	LOGISTIK & GENERAL SUPPORT
17	FINANCE
18	PAYMENT COLLECTION
19	SAS

*Sumber* : Bagian SDM PT. Telkom Witel Bandung, 2017

Terdapat struktur organisasi dari Wilayah Telkom Bandung sebagai berikut :



**Gambar 1. 2 Sruktur Organisasi**

*Sumber : Bagian SDM Wilayah Telkom Bandung, 2017*

## 1.2 Latar Belakang Penelitian

Perkembangan teknologi informasi dan ilmu pengetahuan pada era globalisasi ini, mendorong organisasi untuk mampu merespon secara cepat, tepat efektif dan efisien terhadap perkembangan saat ini. Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap perusahaan atau organisasi dan manusia di dalamnya. Nisa *et al.* (2016).

Menurut Nisa *et al.* (2016) menyatakan bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa mendatang. Dengan adanya tujuan SDM kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kinerja perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan perusahaan tentunya dapat tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

Pada organisasi atau perusahaan mengharapkan kinerja individual yang semaksimal mungkin untuk dapat mencapai keunggulan perusahaan, karena pada dasarnya kinerja individual atau kelompok kerja adalah yang akhirnya mempengaruhi kemajuan perusahaan. Kriteria kinerja yang baik menurut karyawan untuk berperilaku sesuai dengan harapan organisasi (Soegandhi *et al.*, 2013). Peningkatan kinerja karyawan akan membawa kemajuan bagi perusahaan untuk dapat bertahan dalam suatu persaingan lingkungan bisnis yang tidak stabil. Oleh karena itu upaya-upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan manajemen yang paling serius karena keberhasilan untuk mencapai tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan tergantung pada kualitas sumber daya manusia yang ada didalamnya (Rosita & Yuniati, 2016).

Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang selalu melakukan penilaian kinerja para pegawai yang dimilikinya secara berkala. Dengan penilaian kinerja yang dilakukan secara berkala, diharapkan tidak ada karyawan yang mengalami penurunan kualitas kinerja. Dengan kata lain, para pegawai akan dapat selalu meningkatkan kualitas kinerja terhadap pekerjaan masing-masing (Syahputra & Syarifuddin, 2016). Sedangkan menurut Darna *et al.* (2014) penilaian kinerja merupakan suatu proses formal yang dilakukan oleh pimpinan dalam organisasi untuk mengukur sifat-sifat yang berkaitan dengan kinerja atau prestasi kerja dan

prilaku bawahan. Kinerja dan perilaku pegawai dibandingkan dengan standar yang ditetapkan pihak organisasi atau dengan tujuan perusahaan.

PT. Telekomunikasi, Tbk dalam upayanya bertransformasi menjadi *digital telecommunication company*. PT. Telekomunikasi, Tbk merupakan penyedia layanan terbesar di Indonesia dan masyarakat mempercayainya dengan seluruh produk atau jasa yang diberikan serta dapat memberikan kepuasan kepada para pelanggannya. Dimana salah satu produk andalan PT. Telekomunikasi, Tbk saat ini yang lagi *booming* adalah Indihome dengan berbagai layanannya. Selain itu banyak juga promo-promo yang dilakukan oleh PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk sehingga banyak membuat para konsumen yang ingin menggunakan jasa atau produk dari PT. Telkom maka dari itu karyawannya juga harus memiliki talenta yang bagus untuk memberikan pelayanan terhadap para pelanggan serta para karyawannya juga harus diberikan pelatihan yang lebih mendalam lagi mengenai hal yang berhubungan dengan telekomunikasi. Jika kinerjanya meningkat maka kemampuan dan keahlian dari karyawan juga akan meningkat sehingga hal ini memberikan dampak yang baik bagi perusahaan. Salah satu dampak yang baik bagi perusahaan itu adalah dengan meningkatnya profit atau laba yang didapat oleh perusahaan. Di tengah kondisi industri yang semakin kompetitif, PT Telkom Indonesia Tbk, menunjukkan kinerja yang sangat memuaskan. Hal ini ditandai raihannya laba bersih sebesar Rp. 12,10 Triliun atau tumbuh 21,9% pada semester I tahun 2017, (Dahwilani, 2017).

Berhubungan dengan tugas karyawan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Bandung, berdasarkan wawancara peneliti dengan narasumber perusahaan yaitu Bapak Roni Ruchiyat, penilaian kinerja pada perusahaan menggunakan metode KPI (*Key Performance Indicator*), dalam Abdullah (2014:152) KPI (*Key Performance Indicator*) adalah tipe ukuran kinerja yang memberitahu apa yang harus dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan kinerja secara dramatis. Kinerja karyawan diamati dengan beberapa aspek, yaitu kreativitas, kerjasama, kemampuan dan profesionalisme, pelaksanaan intruksi, perencanaan, kebersihan dan kerapian, dan tanggung jawab. Dengan kinerja yang dihasilkan oleh karyawan pada perusahaan, pihak perusahaan akan

melakukan penilaian kinerja terhadap kinerja karyawannya yang dilakukan setiap triwulan, dan kemudian dirata-ratakan dalam setiap tahun. Penilaian ini berhubungan dengan penilaian karyawan secara individu yang dimana karyawan akan diamati pencapaian hasil kerjanya, apakah pencapaian hasil kerjanya dari tahun 2014 sampai 2016 mengalami penurunan atau kenaikan berdasarkan bobot penilaian yang telah ditetapkan.

Adapun kinerja yang dilakukan oleh karyawan, pihak perusahaan dapat melakukan penilaian kinerja karyawan maka kriteria penilaian kinerja karyawan di PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Bandung disajikan pada tabel 1.2 berikut :

Tabel 1. 2 Kriteria Penilaian Kinerja Karyawan

Range Nilai %	Nilai Prestasi	Keterangan
$\geq 100$	P1	Istimewa
$\geq 103$ sd $< 110$	P2	Baik Sekali
$\geq 96$ sd $< 96$	P3	Baik
$\geq 90$ sd $< 96$	P4	Kurang
$< 90$	P5	Kurang Sekali

Sumber : Bagian SDM PT. Telkom Witel Bandung, 2017

Berhubungan dengan hal tersebut, kinerja dari tahun 2014 sampai dengan 2016 yang menunjukkan hasil kerja karyawan. Karakteristik individu yang mencirikan antara satu orang dengan orang lain berbeda adalah karena masing-masing individu memiliki potensi dan kebutuhan yang berbeda. Oleh karena itu pihak manajemen dituntut untuk memahami perilaku individu agar selaras dengan tujuan organisasi. karakteristik individu yang dibawa dalam kerja akan berpengaruh terhadap kerjanya (Husien & Hady 2012). Berdasarkan tabel 1.2 Kriteria penilaian kinerja karyawan, maka berikut hasil penilaian kinerja karyawan pada tahun 2014 sampai dengan 2016. Pada PT Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Bandung.

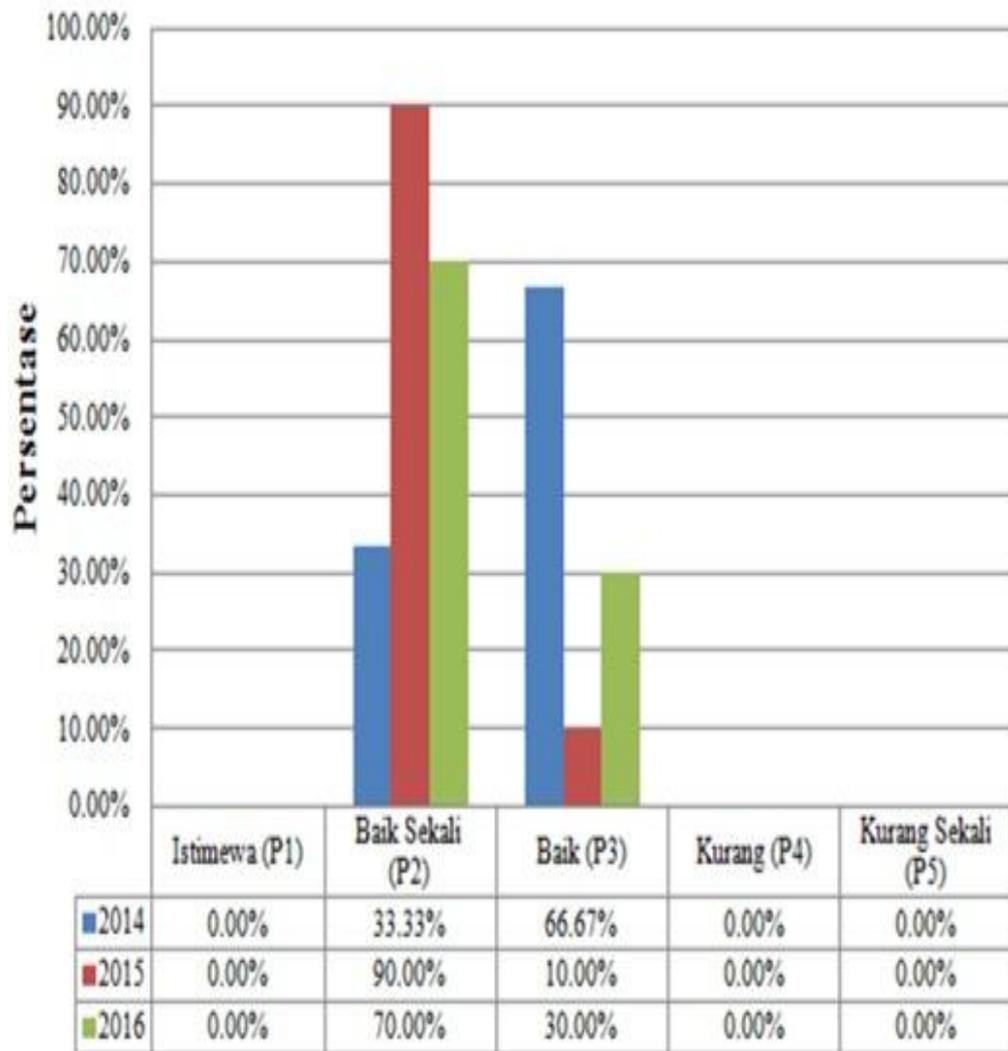
Tabel 1. 3 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan  
 PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Bandung  
 Tahun 2014 – Tahun 2016

Kriteria Penilaian	Tahun					
	2014	Persentase	2015	Persentase	2016	Persentase
	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)	Jumlah	(%)
Istimewa (P1)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Baik Sekali (P2)	10	33,33%	27	90,00%	21	70,00%
Baik (P3)	20	66,67%	3	10,00%	9	30,00%
Kurang (P4)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Kurang Sekali (P5)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Jumlah Karyawan	30	100%	30	100%	30	100%

*Sumber* : Bagian SDM PT. Telkom Witel Bandung, 2017

Berdasarkan tabel 1.3 rekapitulasi penilaian kinerja karyawan, berikut disajikan grafik penilaian kinerja karyawan pada gambar 1.3.

**Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan  
PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom  
Bandung  
Tahun 2014 – Tahun 2016**



Gambar 1. 3 Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2014-Tahun 2016

*Sumber : Bagian SDM PT. Telkom Witel Bandung, 2017*

Berdasarkan gambar 1.3 diatas, dijelaskan kinerja karyawan dari tahun 2014 sampai tahun 2016. Pada tahun 2014, jumlah karyawan yang berada pada kategori istimewa adalah 0,00%, baik sekali 33,33%, baik 66,67%, kurang 0,00% dan kurang sekali sebanyak 0,00%. Kemudian pada tahun 2015 mengalami kenaikan, jumlah karyawan yang berada di kategori istimewa 0,00%, baik sekali 90,00%, baik 10,00%, kurang 0,00%, kurang sekali 0,00%. Sedangkan pada tahun 2016 mengalami penurunan, kategori istimewa 0,00%, baik sekali 70,00%, baik 30,00%, kurang 0,00%, dan kurang sekali 0,00%. Berdasarkan gambar diatas, dapat disimpulkan bahwa dari tahun 2014 sampai tahun 2016 belum ada karyawan yang memiliki kinerja pada kategori istimewa, kemudian pencapaian hasil kinerja karyawan pada tahun 2014 dengan kategori baik sekali sebanyak 33,33% kemudian mengalami kenaikan menjadi 90,00%, pada tahun 2015, kemudian mengalami penurunan lagi 70,00% pada tahun 2016. Jadi dapat disimpulkan bahwa terjadi fluktuasi pencapaian hasil kinerja karyawan dari tahun 2014 sampai tahun 2016. Dari rekapitulasi penilaian kinerja karyawan tersebut, perusahaan tidak menginginkan terjadinya fluktuasi dalam kinerja, perusahaan mengharapkan kinerja karyawan dari tahun ke tahun meningkat. Maka masih perlu dilakukan penelitian yang dapat mempengaruhi terhadap meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan Witel Telkom Bandung dimana masih ditemukan inkonsistensi dalam kinerjanya.

Banyak faktor yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, menurut Latief (2012) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yakni faktor kompensasi dan motivasi. Dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi yang diberikan kepada para karyawan terhadap peningkatnya kinerja karyawan sudah memenuhi secara keseluruhan keinginan dan kebutuhan karyawan meskipun sebagian kecil karyawan mengatakan kompensasi yang mereka terima masih perlu ditingkatkan sehingga karyawan merasa terdorong untuk lebih meningkatkan kinerja dalam pelayanan kepada masyarakat. Sedangkan menurut Diniaty & Fairus (2014) mengatakan bahwa faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah pendidikan, pengalaman kerja, dan pengembangan pegawai, dimana pendidikan merupakan

salah satu faktor yang penting untuk menambah wawasan dalam berfikir maupun pola perilakunya setiap hari agar lebih baik, pengalaman kerja seseorang berkaitan dengan semakin lama seseorang bekerja pada bidang tertentu maka semakin berpengalaman dengan maksud untuk mempunyai ide-ide baru dalam memecahkan masalah, pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan.

Peneliti-peneliti sebelumnya juga menyatakan bahwa *Talent Management* berpengaruh terhadap Meningkatnya Kinerja Karyawan. Syahputra & Syarifuddin (2016), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa faktor *Talent Management* dapat meningkatkan kinerja dosen Fakultas Komunikasi dan Bisnis. Sedangkan menurut Mensah (2014), dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kerangka kerja *Talent Management* dan kinerja karyawan menunjukkan bahwa *Talent Management* memiliki nilai hubungan positif dengan kinerja melalui peran mediasi output *Talent Management*.

Selain itu juga peneliti telah melakukan kerja praktik atau kerja lapangan pada perusahaan PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Bandung. Dengan adanya kegiatan tersebut sehingga peneliti tertarik dengan mengambil topik *talent management* terhadap meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan. Dari Hasil pengamatan yang dilakukan selama 1.5 bulan peneliti melihat *talent management* pada perusahaan kurang maksimal sehingga berdampak pada kinerja yang dihasilkan oleh karyawan menurun.

Pada era globalisasi sekarang ini persaingan dalam dunia bisnis semakin kompetitif, sehingga setiap perusahaan dituntut untuk mampu bersaing dan mempertahankan kelangsungannya. Adapun salah satu caranya adalah dengan menyediakan sumber daya manusia yang berkompeten dan menyediakan pasokan *talent* untuk posisi penting di masa mendatang. *Talent* merupakan individu yang memiliki kinerja dan potensi yang tinggi. *Talent management* merupakan aktivitas organisasi untuk menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berkualitas. (Sari & Prasetya, 2017). Sedangkan menurut Himam (2013), *talent management* tidak selalu mengarah pada individu model pembangunan, namun diterjemahkan ke dalam usaha organisasi, yaitu intervensi

organisasi, untuk meningkatkan kemampuannya dalam menghadapi perubahan dan pengembangan lingkungan.

Pengembangan karyawan bertalenta ini harus dilakukan dalam sebuah konteks manajemen talenta yang utuh dan menyeluruh. Dengan pengembangan yang tepat, baik perusahaan maupun karyawan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan yang optimal untuk meningkatkan profit perusahaan (Sukoco & Fadillah, 2016). Adanya peningkatan profit yang ingin selalu di peroleh perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan pada PT. Telekomunikasi Indonesia, Tbk. Oleh karena itu, dalam perekrutan karyawan sangat diperlukan peran *talent management* untuk memperoleh karyawan sesuai dengan keahliannya sehingga dalam pelayanannya dapat memberikan kepuasan yang maksimal kepada pelanggan.

*Talent Management* adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menetapkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Selain talenta, pendidikan dan ilmu pengetahuan turut berperan penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja perusahaannya, oleh karena itu SDM yang berkualitas menjadi pilihan penting yang harus dilakukan untuk mencapai visi perusahaan kompetensi yang dimiliki karyawan ini akan memiliki dampak pada perusahaan dan tentunya juga akan mempengaruhi kinerja dari karyawan tersebut (Katili, *et al* 2015). Sedangkan menurut Darna, dkk (2014), *Talent Management* merupakan proses yang berorientasi tujuan dan terintegrasi pada perencanaan, penarikan, pengembangan, pengelolaan dan pemberian kompensasi pegawai.

Salah satu hal terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah SDM yang ada didalamnya. Setiap perusahaan pasti mengharapkan kinerja yang maksimal dari seluruh karyawannya karena hal tersebut akan berdampak pada pencapaian target dan tujuan perusahaan. Oleh hal itu, dibutuhkan SDM-SDM yang memiliki kinerja yang tinggi. Penerapan *Talent Management* yang ada pada Perusahaan Witel Telkom Bandung yaitu terdiri :

- a. Perencanaan Talenta  
Tentang perencanaan talenta dengan mencakup analisis talenta terhadap kebutuhan Perusahaan Witel Telkom Bandung di masa yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan yang berkaitan penemuan talenta untuk memajukan Perusahaan Witel Telkom Bandung.
- b. Proses Rekrutmen  
Proses prekrutan tentang seberapa baik dan terpenuhinya proses rekrutment karyawan Witel Telkom Bandung dalam menjaring karyawan-karyawan yang memiliki talenta sesuai kualifikasi yang ditetapkan.
- c. Proses Seleksi  
Proses seleksi dilakukan untuk memilih beberapa kandidat terpilih untuk bergabung pada perusahaan Witel Telkom Bandung.
- d. Proses Orientasi  
Proses orientasi terkait bagaimana Witel Telkom Bandung merancang program untuk memberikan talenta baru dalam prosen pekerjaan untuk mendukung kinerja karyawan.
- e. Proses Manajemen Kinerja  
Berkaitan dengan kegiatan dalam memperoleh untuk mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang memiliki talenta.
- f. Pemetaan Talenta  
Berkaitan dengan pelaksanaan pengembangan karyawan yang dilakukan dengan melihat kinerja karyawan pada Witel Telkom Bandung.
- g. Pendidikan Pelatihan  
Berkaitan kepada karyawan di Perusahaan Witel Telkom Bandung untuk mengisi posisi struktural pada Witel Telkom Bandung.
- h. Proses Pengembangan  
Terkait bagaimana Perusahaan Witel Telkom Bandung mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting dan memiliki dampak tinggi bagi naik turunnya kinerja pada perusahaan.

*Talent management* pada Perusahaan PT. Telkom yang telah dilakukan saat ini yang didukung dengan hasil wawancara kepada Bapak Roni Ruchiyat sebagai narasumber :

#### 1. Rekrutmen

Perekrutan calon karyawan PT. Telkom Indonesia dilakukan oleh oleh PT. Telkom Indonesia Pusat yang berada di Bandung. Jadi untuk kantor regional hanya menerima karyawan, tidak melakukan rekrutmen. Bagi calon karyawan yang ingin mendaftar dapat melalui 3 cara, yaitu :

- *Job fair*
- Via *online* melalui website resmi Telkom yaitu [www.rekrutmen.telkom.co.id](http://www.rekrutmen.telkom.co.id)
- *Talent scout* yaitu PT. Telkom Indonesia bekerja sama dengan beberapa universitas untuk membantu memilih mahasiswa maupun alumni yang memenuhi persyaratan.

Adapun syarat pendaftaran calon karyawan PT. Telkom Indonesia antara lain:

- Pendidikan S1 dan S2
- Usia S1 max. 24 tahun dan S2 max. 27 tahun
- IPK min. 3,10
- *TOEFL* min. 500
- Bersedia ditempatkan di seluruh wilayah kerja Telkom *Group*

Setelah mendaftar, calon karyawan akan menjalani beberapa tahap seleksi antara lain :

- Seleksi I : tes psikotes dan tes akademik
- Seleksi II : wawancara umum
- Seleksi III : tes kesehatan
- Seleksi IV : wawancara khusus oleh direktur dan manager

a. Pelatihan dan masa percobaan

Setelah mendapat pengumuman dan diterima, pertama-tama calon karyawan akan melalui pelatihan sesuai bagian yang menerima. Setelah itu, calon karyawan akan menjalani masa percobaan selama 3 bulan. Apabila calon karyawan lolos maka akan diangkat sebagai karyawan tetap. Apabila dalam masa percobaan calon karyawan mengundurkan diri maka calon karyawan wajib membayar denda sekitar Rp 130 juta kepada PT. Telkom Indonesia. Hal tersebut ditetapkan karena dalam masa percobaan calon karyawan dianggap belum memberikan kontribusi kepada PT. Telkom Indonesia.

Kewajiban karyawan PT. Telkom Indonesia :

- Datang dan pulang pada waktunya
- Menggunakan seragam setiap hari Senin
- Mengikuti apel

Hak-hak yang diterima karyawan PT. Telkom Indonesia :

- Gaji pokok
- Tunjangan posisi
- Tunjangan jabatan
- Jamsostek meliputi Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Jaminan Hari Tua (JHT), Jaminan Kematian (JKM)
- BPJS meliputi Jaminan Pensiun (JP), Jaminan Kesehatan (KES)
- Tunjangan ASKEDIR (Asuransi Kecelakaan Diri)
- Tunjangan pajak

PT. Telkom Indonesia juga menyiapkan pelatihan bagi karyawan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan memudahkan karyawan untuk dipromosikan. Dengan adanya langkah-langkah rekrutasi ini, diharapkan diperoleh SDM yang berkualitas dan sesuai dengan standar yang dibutuhkan.

Untuk melihat bagaimana *Talent Management* pada perusahaan, peneliti melakukan *Pilot Study* berupa kuesioner yang langsung dibagikan kepada beberapa karyawan di lingkungan PT.Telekomunikasi Indonesia, Tbk Wilayah Telkom Bandung. Responden pada penelitian kecil ini berjumlah 15 orang karyawan yang dipilih secara acak di beberapa divisi yang ada di Wilayah Telkom Bandung. Penelitian kecil ini diambil dari teori Sule & Wahyuningtyas (2016) dimana terdapat penerapan *Talent Management* melibatkan keseluruhan pada elemen yang meliputi perencanaan talenta, proses rekrutmen, proses seleksi, orientasi, proses manajemen kinerja, pemetaan talenta, pendidikan pelatihan, proses pengembangan. Pernyataan dalam kuesioner ini mempunyai 4 pilihan yaitu STS: Sangat Tidak Setuju, TS: Tidak Setuju, S : Setuju, SS : Sangat Setuju, hasil dari penelitian kecil ini dijumlahkan kemudian di rata-ratakan. Dari penyebaran kuesioner tersebut, didapat hasil sebagai berikut :

Tabel 1. 4 Kuesioner *Pilot Study*

No	Pernyataan : <i>Talent Management</i>	STS	TS	S	SS
1	Saya merasa perencanaan talenta sudah sesuai dengan tujuan perusahaan.	0%	0%	53,3 %	46,7 %
2	Saya merasa proses rekrutmen perusahaan sudah efektif.	0%	0%	73,3 %	26,7 %
3	Saya merasa wawancara pada saat rekrutasi dapat memahami persyaratan jabatan karyawan yang dibutuhkan.	0%	0%	60%	40%
4	Anda merasa proses orientasi formal dan informal mendukung anda belajar produktif dalam bekerja.	13,4 %	33,3%	33,3 %	20%
5	Saya merasa perusahaan sudah memiliki kewajiban untuk mengkomunikasikan dengan jelas target kerja yang harus dicapai oleh masing-masing karyawan bertalenta.	20%	13,4%	53,2 %	13,4 %

*Bersambung*

*Sambungan tabel 1.4*

No	Pernyataan : <i>Talent Management</i>	STS	TS	S	SS
6	Saya merasa mengetahui kinerja saat ini, potensi diri dan kontribusi pada perusahaan.	20%	33,3%	33,3 %	13,4 %
7	Saya merasa pelatihan dan pendidikan yang ikut dapat meningkatkan pengetahuan dalam pekerjaan dengan cepat dan tepat.	20%	26,7 %	26,7 %	26,6 %
8	Saya merasa mendapatkan fasilitas yang sesuai dengan kebutuhan untuk pengembangan diri.	20%	40%	13,4 %	26,6 %
Rata-rata		11,7 %	18,3%	43,3 %	26,7 %

Berdasarkan hasil wawancara terstruktur berbentuk kuesioner pada penelitian kecil yang telah peneliti lakukan untuk melihat *Talent Management*, dari beberapa pertanyaan didapatkan hasil bahwa rata-rata 70% responden menjawab setuju dan sangat setuju. Namun yang perlu dicermati adalah rata-rata responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju yaitu 30% yang mengindikasikan bahwa sebanyak 30% karyawan merasa kurang mendapatkan *talent management* sesuai dengan keahlian mereka. Dan banyak dari karyawan merasa kebutuhan untuk pengembangan diri pada perusahaan kurang memberikan fasilitas yang sesuai yang menyebabkan pelaksanaan kerja akan menurun.

Pada data di atas juga didukung dengan hasil wawancara dari Karyawan bagian SDM dari Wilayah Telkom Bandung ini menyatakan bahwa *Talent Management* ini masih terdapat karyawan yang tidak berkontribusi baik terhadap kinerja dan ini terlihat dari beberapa point dalam *Talent Management* yang masih menunjukkan bahwa tingkat ketidaksetujuan masih tinggi yaitu karyawan merasa orientasi belum mendukung produktif dalam bekerja, kinerja potensi diri dalam berkontribusi pada perusahaan kurang, serta fasilitas dalam pengembangan diri yang dibutuhkan karyawan kurang. Dalam orientasi karyawan masih banyak yang merasa tidak setuju karena pekerjaan mereka saat ini tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki sehingga menyebabkan kurang maksimalnya penerapan kinerja dalam kerja mereka saat ini. Dalam hal ini diinginkan perubahan akan terjadi di

tahun 2017 keatas karena penurunan ini yang menyebabkan terjadinya kritis dalam penerapan *Talent Management* terhadap kinerja karyawan pada Witel Telkom Bandung.

Pada umumnya untuk mencapai target kinerja yang ditetapkan dalam suatu perusahaan penerapan *Talent Management* melibatkan keseluruhan pada elemen yang meliputi perencanaan telenta, proses rekrutmen, proses seleksi, orientasi, proses manajemen kinerja, pemetaan talenta, pendidikan pelatihan, proses pengembangan. Sehingga dapat mempertahankan tingkat kinerja karyawan Witel Telkom Bandung.

Berdasarkan adanya penerapan diatas maka penulis memutuskan memilih judul penelitian “PENGARUH *TALENT MANAGEMENT* TERHADAP MENINGKATNYA KINERJA KARYAWAN PADA WITEL TELKOM BANDUNG”.

### **1.3 Perumusan Masalah**

Pada perusahaan yang baik adalah dimana perusahaan yang selalu melakukan penelitian kinerja para karyawan secara berkala. Dengan adanya penelitian kinerja yang dimiliki secara berkala, diharapkan tidak ada karyawan yang mengalami penurunan kualitas kinerja. Dengan kata lain, para pegawai akan dapat selalu meningkatkan kualitas kinerja terhadap pekejaan masing-masing. Kualitas sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang penting untuk meningkatkan peroduktivitas 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 pegawai.

Sebagai salah satu bisnis telekomunikasi yang terbesar di Indonesia. PT. Telkom melayani jutaan pelanggan di seluruh Indonesia dengan pelayanan telekomunikasi terlengkap yang mencakup seluruh telekomunikasi. Dengan ini PT. Telkom juga harus mempertahankan dan memperhatikan para karyawannya sehingga karyawan tersebut dapat memberikan pelayanan yang terbaik terhadap

masyarakat dan dengan adanya perhatian terhadap karyawan membuat karyawan tersebut sudah merasa terikat terhadap perusahaan.

Berdasarkan uraian pada latar belakang, didapati bahwa kinerja karyawan pada tahun 2014 sampai tahun 2016 belum ada karyawan yang memiliki kinerja pada kategori istimewa, kemudian pencapaian hasil kinerja karyawan pada tahun 2014 sampai tahun 2016 belum ada karyawan yang memiliki kinerja pada kategori istimewa, kemudian pencapaian hasil kinerja karyawan pada tahun 2014 dengan kategori baik sekali sebanyak 33,33% kemudian mengalami kenaikan menjadi 90,00%, pada tahun 2015, kemudian mengalami penurunan lagi 70,00% pada tahun 2016.

Dari uraian tersebut dapat dikatakan dengan melakukan penerapan salah satu dimensi pada *Talent Management* terhadap meningkatnya kinerja karyawan pada perusahaan Witel Telkom Bandung. Berdasarkan hasil *pilot study* yang dilakukan peneliti pada perusahaan PT.Telekomunikasi Wilayah Telkom Bandung di dapat hasil bahwa 30% karyawan menjawab sangat tidak setuju dan tidak setuju yang mengindikasikan bahwa karyawan merasa kurang mendapatkan *talent management* sesuai dengan keahlian mereka. Dan banyak dari karyawan merasa kebutuhan untuk pengembangan diri pada perusahaan kurang memberikan fasilitas yang sesuai yang menyebabkan pelaksanaan kerja akan menurun.

#### **1.4 Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah dipaparkan sebelumnya, maka pertanyaan penelitian yang diidentifikasi dari penelitian *talent managenet* terhadap kinerja karyawan ini adalah :

- 1.4.1 Bagaimana *talent management* pada perusahaan Witel Telkom Bandung?
- 1.4.2 Bagaimana kinerja karyawan pada perusahaan Witel Telkom Bandung?
- 1.4.3 Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Witel Telkom Bandung?

## **1.5 Tujuan Penelitian**

Bedasarkan latar belakang penelitian dan identifikasi masalah yang dikemukakan, maka tujuan penelitian ini adalah :

- 1.5.1 Mengetahui *talent management* pada perusahaan Witel Telkom Bandung.
- 1.5.2 Mengetahui kinerja karyawan pada perusahaan Witel Telkom Bandung.
- 1.5.3 Mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Witel Telkom Bandung.

## **1.6 Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian dibagi menjadi dua yakni dalam segi akademis dan dalam segi akademis dan dalam segi praktis.

### **1.6.1 Manfaat akademis**

Bahwa melalui penelitian ini dapat dijadikan tempat untuk menerapkan teori-teori yang telah didapatkan selama mengikuti perkuliahan di program studi Manajemen Bisnis Telekomunikasi dan Informatika, Universitas Telkom.

### **1.6.2 Manfaat praktis**

Bahwa melalui penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu cara untuk memberikan sumbangan pemikiran khususnya kepada perusahaan PT.Telkom dalam hal pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan untuk meningkatkan kualitas kinerja karyawan pada perusahaan.

## **1.7 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini memiliki batasan-batasan yang bertujuan untuk mencegah permasalahan meluas dan menjaga konsistensi dari tujuan penelitian. Batasan-batasan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. *Talent Management* menggunakan dimensi : perencanaan telenta, proses rekrutmen, proses seleksi, orientasi, proses manajemen kinerja, pemetaan talenta, pendidikan pelatihan, proses pengembangan.
- b. Kinerja dengan menggunakan dimensi : hasil kerja, perilaku kerja, sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.
- c. Periode pengamatan kinerja 3 tahun terakhir 2016, 2015, dan 2014.

- d. Analisis *talent management* menggunakan Kuesioner *Pilot Study* dengan responden 15 orang.

### **1.7.1 Variabel Penelitian**

Variabel yang akan diteliti dalam penelitian ini adalah *Talent Management* sebagai variabel Independen (X), dan Kinerja Karyawan sebagai variabel Dependen (Y).

### **1.7.2 Lokasi dan Objek Penelitian**

Objek penelitian ini adalah karyawan PT. Telekomunikasi, Tbk Wilayah Telkom Jawa Barat, Bandung. Yang berlokasi di Jl. Lembong No. 11, Bandung, Jawa Barat. Wilayah Telkom Bandung.

### **1.7.3 Periode Penelitian**

Waktu penelitian ini ditargetkan kurang lebih selama 6 bulan dengan periode penelitian dari bulan Oktober 2017 hingga Maret 2017.

## **1.8 Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sistematika Penulisan ini disusun untuk memberikan gambaran umum tentang penelitian yang dilakukan.

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama merupakan penjelasan secara umum, ringkas, dan padat yang menggambarkan dengan tepat isi penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN**

Bab kedua mengemukakan dengan jelas, ringkas, dan padat tentang hasil kajian kepustakaan yang terkait dengan topik dan variabel penelitian untuk dijadikan dasar bagi penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ketiga menegaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah penelitian.

#### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menguraikan hasil dari penelitian yang dilakukan penulis terhadap objek beserta pembahasan yang terdiri dari analisis responden terhadap variabel, analisis statistik, dan analisis pengaruh variabel.

#### BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini merupakan bagian dari penelitian yang berisi kesimpulan dari hasil pembahasan penelitian juga berisi saran yang diberikan penulis yang diharapkan akan bermanfaat baik bagi objek penelitian dan pihak-pihak lain yang berkepentingan.