

**PENGARUH PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA
ARYAWAN PADA PT PINDAD (Persero)**

***THE INFLUENCE OF TALENTA MANAGEMENT ON EMPLOYEE
PERFORMANCE IN THE PT PINDAD (Persero)***

Wiwik Mulia Perdana¹, Hani Gita Ayuningtias, S.Psi., M.M²

¹Prodi S1 Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

²Dosen, Manajemen Bisnis Telekomunikasi Informatika, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Telkom

[¹wiwikmpp@gmail.com](mailto:wiwikmpp@gmail.com), [²hanigita@gmail.com](mailto:hanigita@gmail.com)

Abstrak

Penelitian ini dilakukan di PT Pindad (Persero) dengan menggunakan manajemen talenta sebagai variabel independen dan kinerja sebagai variabel dependen. Tujuan dari penelitian ini adalah dapat mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PT Pindad (Persero). Proses manajemen talenta PT Pindad (Persero) dimulai dari proses perencanaan, proses rekrutmen, proses seleksi, proses orientasi, proses manajemen kinerja, proses pendidikan dan pelatihan, proses pemetaan talenta, proses *review* talenta, proses perencanaan suksesi, proses mengikat talenta, hingga proses evaluasi efektivitas manajemen talenta.

Metode pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada karyawan PT Pindad (Persero) dengan sampel yang digunakan berjumlah 345 responden. Pengolahan data menggunakan SPSS versi 20.00. Metode penelitian yaitu menggunakan metode kuantitatif, tipe analisis yang digunakan deskriptif dan kausal. Analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif, regresi linear sederhana, uji hipotesis (uji T), dan koefisien determinasi (R^2). Teknik sampling yang digunakan adalah *non-probability sampling*.

Berdasarkan hasil pengolahan data, diketahui bahwa manajemen taalentta berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Koefisien determinasi yang didapatkan dengan nilai *R Square* sebesar 0.317. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan variabel bebas yaitu manajemen talenta dalam menjelaskan *varians* dari variabel terikat yaitu kinerja karyawan adalah sebesar 31,7%, sisanya 68,3% yang artinya variabel terikat dijelaskan oleh faktor lain selain manajemen talenta yang tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Keyword: Manajemen Talenta, Kinerja Karyawan.

Abstract

This research was conducted at PT Pindad (Persero) by using talent managements as the independent variable and performance as the dependent variable. The purpose of this study is to determine the effect of talent management on the employee performance in the company PT Pindad (Persero) starts from the recruitment process, the selection process, the orientation process, performance management process, training and educations process, mapping talent process, talent review process, succession planning process, which the last process of tying talent.

Data collection method was done by distributing questionnaires to employees of PT Pindad (Persero) with samples used in this research was 344 respondents. Data processing using the SPSS version 20.00. Research methods using quantitative methods, the type of analysis used is descriptive and causal. Data analysis is the analysis of simple linear regression, descriptive, hypothesis test (T-test), and thhe coefficient of determination (R2). The sample technique used non-probability sampling.

Based on the results of data processing, it is known that talent management has a significant effect on employee performance. The coefficient of determination is obtaine by the value of R square 0,317. This shows that the ability of the independent variable namely talent management in explaining the variance of the dependent variable, employee

performance 31,7%, the remaining is 68,3%, which means that the dependent variable is explained by other factors besides talent management that are not included in this research.

Keywords: Talent Management, Employee Performance.

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan jalannya bisnis suatu perusahaan atau organisasi. Hal ini dikarenakan manusia dapat menemukan ide-ide yang kemudian dapat ditransformasikan ke dalam tindakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Setiap organisasi atau perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang mampu berpikir, bertindak dengan terampil dalam menghadapi kompetisi bisnis [1]. Perusahaan yang baik adalah perusahaan yang melakukan penilaian kinerja para karyawannya secara berkala. Mengingat bahwa fungsi *talenta* pada diri karyawan sangatlah menunjang pekerjaan di dalam perusahaan, di mana para karyawan bekerja untuk mewujudkan peningkatan kinerja perusahaan dibanding sebelumnya [2]. Pada Laporan Tahunan PT Pindad (Persero) tahun 2015-2017 menjelaskan mengenai hasil kinerja karyawan. Kinerja karyawan PT Pindad (Persero) mengalami penurunan dari kategori “Istimewa” dan “Baik Sekali” pada tahun 2016 dan pada tahun 2017 terdapatnya karyawan yang masuk dalam kategori “Kurang”. Pada tahun 2015, jumlah karyawan yang berada pada kategori istimewa adalah 15%, baik sekali 70%, baik 15%, cukup 0%, kurang 0%. Kemudian pada tahun 2016 mengalami kenaikan jumlah karyawan sebanyak 316 orang, karyawan yang berada di kategori istimewa adalah 4%, baik sekali 56%, baik 40%, cukup 0%, kurang 0%. Pada tahun 2017 pun PT Pindad (Persero) mengalami kenaikan karyawan sebanyak 87 orang, karyawan yang berada di kategori istimewa adalah 2%, baik sekali 42%, baik 54%, cukup 1%, kurang 0%.

Manajemen talenta merupakan salah satu isu penting yang menjadi pembicaraan di dunia manajemen sumber daya manusia [3]. Manajemen talenta dapat berpengaruh positif terhadap kinerja kerja perusahaan, untuk perusahaan multinasional dan nasional akan mendapatkan keuntungan dari penerapan manajemen talenta [4]. PT Pindad (Persero) dalam upayanya untuk terus meningkatkan kualitasnya terhadap bisnis industri strategis yang berfokus menghasilkan alatista untuk kebutuhan TNI Indonesia serta memasarkan produk amunisi, senjata, dan kendaraan tempur untuk pasar global. Manajemen talenta PT Pindad (Persero) terdiri dari beberapa proses mulai dari proses perencanaan analisis talenta dan identifikasi posisi kunci, proses rekrutmen, proses seleksi, proses orientasi, proses pemetaan talenta, proses manajemen kinerja, proses pelatihan dan pendidikan, proses *review* talenta, proses perencanaan suksesi, proses mengikat talenta hingga proses evaluasi efektivitas manajemen talenta. Pada tahun 2008 yang melakukan kegiatan rekrutmen, seleksi, hingga evaluasi kinerja karyawan berdiri sendiri-sendiri, tetapi pada tahun 2019 akan menjadi satu-kesatuan segala rangkaian dikarenakan PT Pindad (Persero) mengalami kehilangan *high potential talent* dan talenta yang dapat mengisi setiap lini posisi kunci perusahaan. Selama dua belas tahun PT Pindad (Persero) tidak melakukan rekrutmen mulai dari tahun 1998 hingga 2010 dikarenakan terjadinya krisis moneter sehingga PT Pindad (Persero) menerapkan kebijakan *zero growth* sehingga mengakibatkan *gap* yang cukup lebar diantara karyawan senior dengan karyawan baru [5]. Penilaian kinerja perusahaan menggunakan KPI (*Key Performance Indicator*) dengan melibatkan pegawai dan atasan langsung serta penilaian *soft competency* dengan metode *online assessment 360°*. Setiap indikator KPI harus dilengkapi dengan target yang dapat dicapai selama 3 (tiga) bulan (triwulan) sesuai dengan KPI Karyawan PT Pindad (Persero) per individu ditetapkan dari :

1. Target yang sudah ditetapkan dalam rencana strategis atau rencana kerja tahunan perusahaan.
2. Peningkatan dan realisasi pencapaian tahun sebelumnya, *input* dari manajemen atau para pemegang saham.
3. Menggunakan pembandingan dari pesaing, hasil studi banding atau *best practice*.

2. Dasar Teori dan Metodologi

2.1 Tinjauan Pustaka Penelitian

A. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial [6].

B. Definisi Manajemen Talenta

Manajemen talenta merupakan serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karir, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. [7].

C. Dimensi Manajemen Talenta

Manajemen talenta terdapat beberapa proses [8]:

1. Proses Perencanaan
2. Proses Rekrutmen
3. Proses Seleksi
4. Proses Orientasi
5. Proses Manajemen Kinerja
6. Proses Pemetaan Talenta
7. Proses Pelatihan dan Pendidikan
8. Proses *Review* Talenta
9. Proses Perencanaan Karir
10. Proses Perencanaan Suksesi
11. Proses Mengikat Talenta
12. Proses Evaluasi Efektivitas Manajemen Talenta

D. Definisi Kinerja

Kinerja adalah tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, misi organisasi yang dituangkan dalam perencanaan strategis organisasi [9].

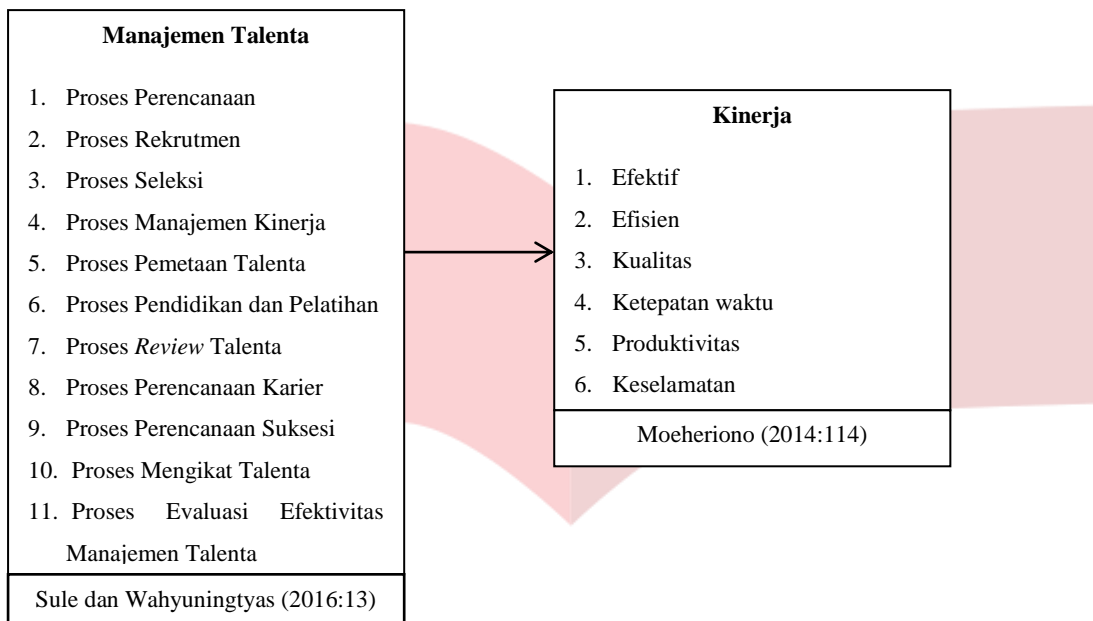
E. Dimensi Kinerja

Dimensi kinerja merupakan aspek yang digunakan untuk menjadi ukuran dalam menilai kinerja karyawan, berikut dimensi penilaian kinerja [10]:

1. Efektif
2. Efisien
3. Kualitas
4. Ketepatan Waktu
5. Produktivitas
6. Keselamatan

2.2 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian pustaka di atas, digambarkan dalam kedalaman model penelitian sebagai berikut:



Gambar 1 Kerangka Berpikir Penelitian

2.3 Metodologi Penelitian

Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah metode kuantitatif. Berdasarkan jenis penelitian, penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif dan kausal. Berdasarkan waktu pelaksanaan penelitian adalah *cross section*. Operasionalisasi variabel yang digunakan dalam variabel ini menggunakan skala likert dengan skor 1-5. Populasi pada penelitian ini merupakan seluruh karyawan PT Pindad (Persero) dengan jumlah 2.505 karyawan. Teknik *sampling* yang digunakan adalah *simple random sampling* dengan jumlah *sample* sebanyak 345 karyawan.

Data yang diperoleh oleh peneliti berasal dari beberapa penelitian terdahulu (jurnal internasional maupun nasional) dan buku-buku sumber yang berhubungan untuk data sekunder. Untuk data primer, peneliti mendapatkan data melalui penyebaran kuesioner, wawancara dan observasi pada perusahaan terkait.

3. Pembahasan

3.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil kuesioner yang disebarikan kepada 345 orang sampel dari 2.505 orang populasi pada PT Pindad (Persero), diketahui bahwa untuk karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin diperoleh hasil yaitu, jumlah responden laki-laki lebih banyak dibandingkan responden perempuan yaitu 273 orang atau 79% berbanding 72 orang atau 21%. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan pada PT Pindad (Persero) didominasi oleh laki-laki dibandingkan wanita. Pada karakteristik responden berdasarkan usia didominasi oleh umur 31-40 tahun sebesar 178% atau 52%, untuk karakteristik responden pendidikan didominasi oleh responden yang berpendidikan tingkat SMA/SMK sebesar 154 orang atau 45%, dan untuk karakteristik responden berdasarkan masa kerja didominasi oleh masa kerja 5-10 tahun sebesar 117 orang atau 34%.

3.2 Analisis Deskriptif

Pada penelitian ini, variabel Manajemen Talenta diwakili oleh 23 item pernyataan, dan Kinerja diwakili oleh 9 item pernyataan. Skor penilaian pada kuesioner yang disebarikan yaitu 1-5 dengan kriteria STS (Sangat Tidak Setuju), TS (Tidak Setuju), KS (Kurang Setuju), S (Setuju) dan SS (Sangat Setuju) dengan hasil: Manajemen Talenta di PT Pindad (Persero) secara keseluruhan berada pada persentase 78% dan termasuk kedalam kategori baik. Sedangkan skor penilaian kinerja yang disebarikan yaitu 1-5 dengan kriteria SR (Sangat Rendah), R (Rendah), S (Sedang), T (Tinggi), ST (Sangat Tinggi) dengan hasil secara keseluruhan berada pada persentase 79% dan termasuk kedalam kategori tinggi.

3.3 Uji Regresi Linier Sederhana

Hasil Uji Regresi Linier Sederhana dapat dilihat dari tabel berikut ini :

Tabel 2. Hasil Uji Regresi Linier Sederhana

<i>Coefficients^a</i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	2.098	.343		6.120	.000
	<i>MT</i>	.636	.050	.563	12.627	.000

a. *Dependent Variable: KINERJA*

3.4 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Secara Parsial (Uji T)

Berikut merupakan hasil dari pengujian pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja secara parsial (uji T):

Tabel 3. Hasil Uji Parsial (Uji T)

<i>Coefficients^a</i>						
<i>Model</i>		<i>Unstandardized Coefficients</i>		<i>Standardized Coefficients</i>	<i>t</i>	<i>Sig.</i>
		<i>B</i>	<i>Std. Error</i>	<i>Beta</i>		
1	<i>(Constant)</i>	2.098	.343		6.120	.000
	<i>MT</i>	.636	.050	.563	12.627	.000

a. *Dependent Variable: KINERJA*

Berdasarkan hasil Tabel 3. dapat dilihat jika T_{hitung} manajemen talenta sebesar 0,636. Sehingga dapat disimpulkan bahwa, $0,636 < 1,966904$ dimana, H_0 ditolak dan H_1 diterima yang berarti manajemen talenta terdapat pengaruh yang signifikan positif terhadap kinerja karyawan PT Pindad (Persero).

3.5 Koefisien Determinasi

Berikut merupakan hasil koefisien determinasi yang dapat dilihat pada Tabel 5. berikut ini:

Tabel 4.13 Hasil Koefisien Determinasi

<i>Model</i>	<i>R</i>	<i>R Square</i>	<i>Adjusted R Square</i>	<i>Std. Error of the Estimate</i>
1	.563 ^a	.317	.315	.754383

Hasil dari koefisien determinasi penelitian ini adalah untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari variabel independen yaitu manajemen talenta (X) terhadap variabel dependen yaitu kinerja (Y) adalah sebesar 0,317 atau 31,7 % yang berarti manajemen talenta hanya memberikan sumbangan sebesar 31,7% sedangkan 68,3% nya dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil uji parsial manajemen talenta memiliki pengaruh secara parsial terhadap *turnover intentions*. Sedangkan berdasarkan hasil koefisien determinasi besar pengaruh manajemen talenta adalah sebesar 31,7% terhadap kinerja karyawan pada PT Pindad (Persero). Untuk manajemen talenta, diharapkan PT Pindad (Persero) dapat melaksanakan program pelatihan yang efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan karyawan, selain itu diharapkan manajemen talenta yang dilaksanakan oleh PT Pindad (Persero) dapat mengimplementasikan sesuai dengan tujuan, visi, dan misi perusahaan serta dapat meningkatkan kinerja karyawan. PT Pindad (Persero) diharapkan dapat merekrut karyawan dengan rentang usia dibawah 30 tahun yang memiliki etos kerja tinggi, inovatif dan produktif. Agar hal tersebut sejalan dengan program regenerasi untuk segera melakukan *transfer knowledge* dari karyawan yang akan memasuki masa persiapan pensiun (MPP). Selain itu perusahaan harus senantiasa meningkatkan kenyamanan karyawan dilingkungan kerja, baik itu dari segi fasilitas maupun kerjasama antar rekan kerja.

Daftar Pustaka:

- [1] Pusparani, A. W., & Hadi, S. P. (2018). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Komunikasi Interpersonal terhadap Kinerja Karyawan dengan OCB Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus pada Karyawan Plant Produksi PT Asia Pacific Fibers,Tbk Kendal). *Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis*, 1-13.
- [2] Rachmadinata Niko Satria, A. H. (2017). Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta. *Jurnal Manajemen Indonesia*, 17, 197-204.
- [3] Sugiwarsono, J. (2016, Januari 2). *10 Isu Strategis dalam Manajemen SDM*. Dipetik Januari 11, 2019, dari SWA: <https://swa.co.id/swa/trends/management/10-isu-strategis-dalam-manajemen-sdm>
- [4] Sareen , D. P., & Mishra, D. S. (2016). A Study of Talent Management and Its Impact on Performance of Organizations. *IOSR Journal of Business and Management*, 18, 66-73.
- [5] Ruyat, Y. (2014, Juni 2). Perencanaan Suksesi Di PT Pindad (Persero). *P-review*, hal. 11-14.
- [6] Marwansyah. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Edisi kedua)*. Bandung: CV ALFABETA.
- [7] Sule, T. E., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: Andi, 5.
- [8] Sule, T. E., & Wahyuningtyas, R. (2016). *Manajemen Talenta Terintegrasi*. Yogyakarta: Andi, 31-39.
- [9] Moehariono, P. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA, 95.
- [10] Moehariono, P. (2014). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi Edisi Revisi*. Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA, 114.