

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Profil Objek Penelitian**

#### **1.1.1. Sejarah PT. Bukit Asam**

PT. Bukit Asam pendiriannya ini diprakarsai oleh Pemerintah Kolonial Belanda pada tahun 1919 dengan mengoperasikan tambang batubara pertama menggunakan metode penambangan terbuka di Air Laya. Dengan menggunakan metode penambangan bawah tanah, operasi awal dimulai pada tahun 1923 berlangsung sampai tahun 1940, sementara produksi komersial dimulai pada tahun 1938. Pada periode tahun 1923 hingga 1940, Tambang Air Laya mulai menggunakan metode penambangan bawah tanah. Dan pada periode tersebut mulai dilakukan produksi untuk kepentingan komersial, tepatnya sejak tahun 1938.

Seiring dengan berakhirnya kekuasaan kolonial Belanda di tanah air, para karyawan Indonesia kemudian berjuang menuntut perubahan status tambang menjadi pertambangan nasional. Pada 1950, Pemerintah Republik Indonesia kemudian mengesahkan pembentukan Perusahaan Negara Tambang Arang Bukit Asam (PN TABA).

Pada tanggal 1 Maret 1981, PN TABA kemudian berubah status menjadi Perseroan Terbatas dengan nama PT Bukit Asam (Persero), yang selanjutnya disebut PTBA atau Perseroan. Dalam rangka meningkatkan pengembangan industri batu bara di Indonesia, pada 1990 Pemerintah menetapkan penggabungan Perum Tambang Batubara dengan Perseroan.

Sesuai dengan program pengembangan ketahanan energi nasional, pada 1993 Pemerintah menugaskan Perseroan untuk mengembangkan usaha briket batu bara. Pada 23 Desember 2002, Perseroan mencatatkan diri sebagai perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia dengan kode perdagangan "PTBA".

Pada tanggal 29 November 2017, menjadi catatan sejarah bagi PTBA saat menyelenggarakan Rapat Umum Pemegang Saham Luar Biasa. Agenda utama dalam RUPSLB PTBA mencakup tiga hal, yakni persetujuan perubahan Anggaran

Dasar Perseroan terkait perubahan status Perseroan dari Persero menjadi Non-Persero sehubungan dengan PP 47/2107 tentang Penambahan Penyertaan modal Negara Republik Indonesia kedalam Modal Saham PT Inalum (Persero), Persetujuan Pemecahan Nominal Saham (stock split), dan Perubahan susunan Pengurus Perseroan. Dengan beralihnya saham pemerintah RI ke Inalum, ketiga perusahaan tersebut resmi menjadi anggota Holding BUMN Industri Pertambangan, dengan Inalum sebagai induknya (Holding).

Tanggal 14 Desember 2017, PTBA melaksanakan pemecahan nilai nominal saham. Langkah untuk stock split diambil perseroan untuk meningkatkan likuiditas perdagangan saham di Bursa Efek serta memperluas distribusi kepemilikan saham dengan menjangkau berbagai lapisan investor, sekaligus untuk mendukung program “Yuk Nabung Saham”. Komitmen yang kuat dari Bukit Asam dalam meningkatkan kinerja perusahaan merupakan faktor fundamental dari aksi korporasi tersebut

### **1.1.2. Bidang Kerja PT. Bukit Asam**

PT. Bukit Asam Tbk adalah Perusahaan Pertambangan yang dimiliki oleh Pemerintah Indonesia yang didirikan pada tahun 1950. Perusahaan Menjadi perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia dengan kode "PTBA" pada 23 Desember 2002. Bukit Asam mempunyai empat budaya perusahaan yakni kerja cerdas, kerja keras, kerja dengan benar dan bekerja dengan tulus. Ketika periode kolonial Belanda berakhir di Indonesia, para pekerja tambang berjuang untuk nasionalisasi tambang. Akhirnya pada 1950, pemerintah Indonesia menyetujui pembentukan BUMN Bukit Asam Tambang Batubara Arang atau dikenal sebagai Perusahaan Negara Tambang Bukit Asam (PN TABA). Pada 1981, PN TABA statusnya dikonversi menjadi perseroan terbatas dengan nama PT Tambang Batubara Bukit Asam (Persero) Tbk. Kemudian pada 1993, perusahaan ini ditugaskan pemerintah untuk mengembangkan usaha briket batubara. Bukit Asam memiliki misi mengelola sumber sumber daya energi dengan mengembangkan kompetensi dan keunggulan manusia untuk memberi nilai tambah maksimal bagi stakeholders dan lingkungan. Dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus pada Site Bukit asam di Tarahan, Provinsi Lampung.

### **1.1.3. Bidang Usaha**

Bisnis utama dari PTBA adalah pertambangan batubara, dengan sektor bisnis pertambangan dan sub sektor pertambangan batubara. Selain pertambangan batubara, PTBA juga mempunyai usaha mengembangkan dan memproduksi briket batubara sebagai bahan bakar alternatif bagi industri kecil maupun menengah.

Dari Tanjung Enim, Sumatera Selatan, PTBA memproduksi dan mendistribusikan berbagai jenis batu bara dan briket yang ramah. Dalam usaha memenuhi perkembangan pasar, PTBA telah menjadi pemasok bagi sejumlah pelanggan besar, baik domestik maupun internasional antara lain :

1. PLTU Suralaya, Jawa Barat
2. PLTU Bukit Asam, Sumatera Selatan
3. Taipower, Taiwan
4. Shubu Electric Power Company, Jepang
5. Kobe Steel, Jepang
6. Tengaga Naional Berhard, Malaysia
7. Berbagai pembangkit listrik di Eropa serta sejumlah besar pelanggan dari kalangan industri baik domestik maupun regional.

### **1.1.4. Visi dan Nilai PT. Organisasi Bukit Asam**

Visi oerorganisasi ini adalah Mengelola Sumber energy dengan mengembangkan kompetensi korporasi dan keunggulan insani untuk memberikan nilai tambah maksimal bagi stakeholder dan lingkungan

Nilai-nilai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a. Visioner
- b. Intergritas
- c. Inovatif
- d. Profesional
- e. Sadar Biaya dan Lingkungan

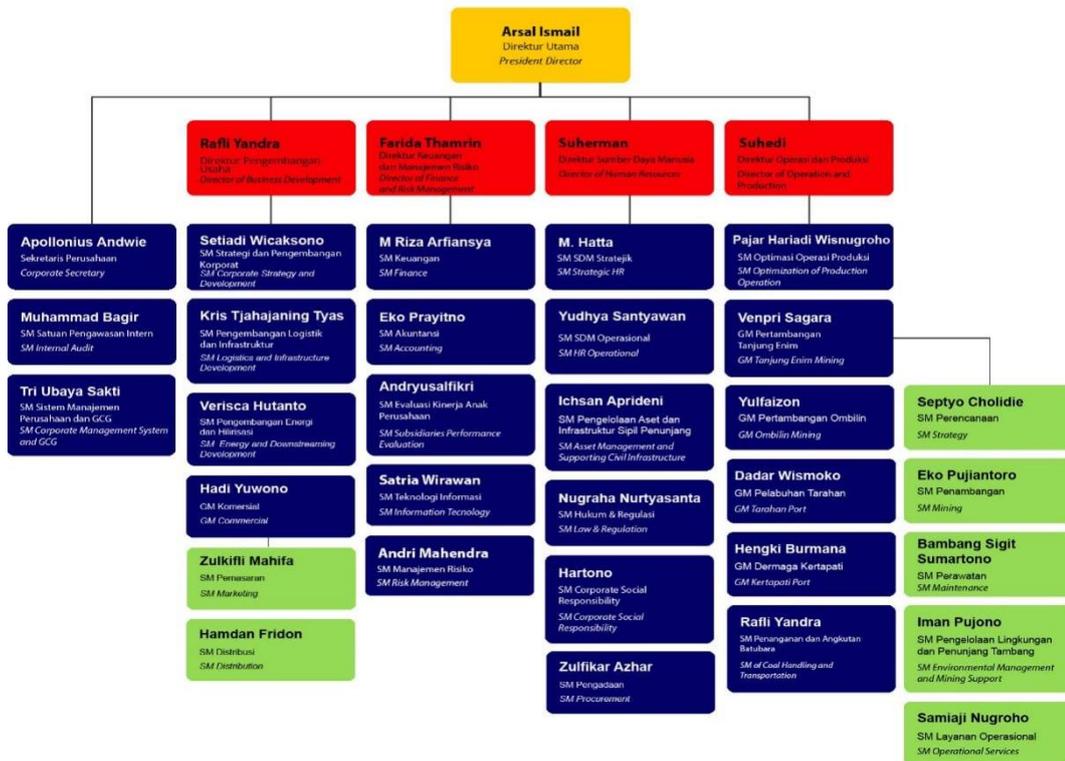
Nilai-nilai ini membentuk Budaya Kerja sebagai berikut:

- a. Kerja Cerdas
- b. Kerja Keras

- c. Kerja Ikhlas
- d. Kerja Tuntas

### 1.1.5. Struktur Organisasi PT. Bukit Asam

Berikut merupakan struktur organisasi PT. Bukit Asam, Tbk



**Bagan 1.1.**  
**Struktur Organisasi PTBA**  
 Sumber: <https://www.ptba.co.id>, 2021

### 1.2. Latar Belakang Masalah

Pertambangan batubara selama satu dasawarsa belakangan ini, berperan besar dalam mendukung pembangunan nasional. Sektor pertambangan batubara ini mendukung pembangunan diberbagai sektor ekonomi regional/nasional yaitu dengan memberikan kontribusi terhadap penerimaan negara, memasukan devisa melalui ekspor, mendukung elektrifikasi dan ketahanan energi nasional. Kontribusi sektor pertambangan batubara terhadap penerimaan negara berasal dari pembayaran pajak termasuk royalti. Selain itu peran yang diberikan adalah dengan menciptakan lapangan pekerjaan. Kegiatan pertambangan batubara di Indonesia

berpotensi memberikan manfaat ekonomi yang sangat besar bagi perekonomian domestik. Manfaat tersebut dapat berupa PDB, Pendapatan Rumah tangga dan Kesempatan kerja baik level nasional maupun regional. Disamping itu kegiatan pertambangan batubara berperan dalam hal penerimaan negara berupa berbagai jenis pajak, royalti dan retribusi bagi pemerintah.

Sementara,urut pihak Kementerian Perindustrian, manfaat tambang batubara bagi perekonomian makro tentunya dapat dihitung dari nilai penjualan, nilai tambah, pendapatan pekerja dan penyerapan tenaga kerja oleh perusahaan pertambangan. Namun perlu diingat bahwa adanya mekanisme keterkaitan ekonomi, kegiatan pertambangan memberikan efek multiplier bagi perekonomian. Oleh karena itu, akibat adanya aktifitas pertambangan akan sangat banyak tumbuh dan berkembangnya unit-unit kegiatan ekonomi. Berkembangnya unit-unit kegiatan ekonomi tersebut sangat mungkin memberikan manfaat ekonomi yang sangat besar. Dipublikasikan oleh BPS, estimasi jumlah tenaga kerja pada sektor pertambangan batubara adalah sebesar 70% dari sektor pertambangan dan penggalian. Hal ini karena pertambangan batubara merupakan salah satu industri yang bersifat padat karya. Namun, di sisi lain, Kontribusi industri pertambangan dan penggalian terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) juga mengalami penurunan. Pada kuartal kedua tahun lalu, sumbangannya adalah 7.77%, sedangkan periode yang sama di tahun ini menjadi 7.38%. Perlambatan tersebut disebabkan oleh industri batu bara dan penggalian migas yang mengalami kontraksi 0.25%. Meski lebih membaik dibanding dengan kuartal lalu, minus 4.19%, angka itu jauh melambat dibandingkan kuartal kedua 2018, yakni 0.55%, penyebabnya produksi BBM dan LNG yang tumbuh negatif (Ekonomi.republika.com, 2019).

Ditengah pandemi Covid-19 Pemerintah melalui Direktorat Jenderal Mineral dan Batubara Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (Ditjen Minerba Kementerian ESDM), terus memacu sektor mineral dan batubara untuk tetap berkontribusi bagi kepentingan bangsa dan rakyat Indonesia. Merujuk data per 21 Desember 2020, capaian produksi batubara Indonesia telah mencapai 537.85 juta ton atau setara 97.79% dari target awal sebesar 550 juta ton. Dari angka produksi

ini sebesar 291 juta ton telah diekspor dengan nilai penjualan sebesar 13.38 miliar dolar AS (suara.com, 2021).

Saat ini, dalam rangka pemenuhan kebutuhan batubara dalam negeri, sebanyak 109 juta ton atau 70% dari rencana 155 juta ton, telah terserap. Mayoritas serapan ini adalah untuk pemenuhan kebutuhan kelistrikan nasional, pengembangan industri pengolahan, pupuk, hingga industri semen. Kebutuhan batubara untuk kepentingan dalam negeri, dijamin terpenuhi karena jumlah produksi batubara jauh lebih besar dan adanya kewajiban penjualan DMO 25 persen bagi pelaku usaha. Batubara pun masih akan terus berkontribusi pada pembangunan dan penguatan ekonomi nasional. Di dalam negeri saja, pada tahun 2040 mendatang, setidaknya Indonesia akan membutuhkan 277 juta ton batubara per tahun. Selain untuk mendukung sektor kelistrikan dan industri pengolahan lainnya, pemerintah juga akan mendorong hilirisasi batubara dalam rangka peningkatan nilai tambah dalam negeri (suara.com, 2021).

Salah satu perusahaan yang bergerak di bidang pertambangan yaitu PT. Bukit Asam. PT. Bukit asam ini memiliki bisnis utama yaitu pada sektor pertambangan batubara. Pada jalannya usaha, pada periode tahun 2020, PT Bukit Asam Tbk (PTBA) masih mencetak kinerja positif hingga Desember 2020, meski terimbas pandemi Covid-19 serta fluktuasi dan lesunya harga batu bara dunia. Perseroan berhasil membukukan laba bersih sebesar Rp 2.4 triliun hingga 31 Desember 2020. Dari sisi pendapatan, PTBA membukukan sebesar Rp 17,3 triliun. Aset perusahaan per Desember 2020 tercatat masih kuat berada di angka Rp 24.1 triliun, dengan komposisi kas setara kas dan deposito berjangka di atas 3 bulan sebesar Rp 5.5 triliun atau 23% dari total aset.

Kinerja PTBA sepanjang 2020 terdampak oleh pandemi Covid-19 yang menyebabkan penurunan konsumsi energi akibat diberlakukannya *lockdown* di beberapa negara tujuan ekspor seperti China dan India. Begitu juga dengan kondisi di dalam negeri yang menjadi pasar mayoritas PTBA. Turunnya konsumsi listrik di wilayah besar Indonesia seperti DKI Jakarta, Banten, Jawa dan Bali juga berdampak turunnya penyerapan batu bara domestik. Harga batu bara selama tahun 2020 juga menjadi tantangan tersendiri bagi perseroan. Berdasarkan data

Kementerian Energi dan Sumber Daya Mineral (ESDM), harga batu bara acuan (HBA) sangat berfluktuasi sepanjang 2020. Berawal di angka US\$ 65,93 per ton di awal Januari 2020 dan sempat menyentuh titik di bawah US\$ 50 per ton pada September 2020. Dari sisi produksi, PTBA mampu memproduksi 24,8 juta ton batu bara hingga Desember 2020 atau 99% dari target yang telah disesuaikan menjadi 25,1 juta ton. Kinerja angkutan batu bara juga menunjukkan performa yang terjaga dengan kapasitas angkutan batu bara tercatat mencapai 23,8 juta ton naik 3% dari target tahun ini. Serta kinerja penjualan batu bara yang terealisasi sebesar 26.1 juta ton atau naik 5% dari target 2020. Untuk tahun 2021, Perseroan menargetkan kenaikan volume produksi dari 24.8 juta ton di 2020 menjadi 29,5 juta ton di 2021. Perseroan juga menargetkan kenaikan penjualan dari 26.1 juta ton di 2020 menjadi 30.7 ton di 2021. Pada 2021, Perseroan akan meningkatkan investasi dalam mengembangkan diversifikasi usaha, hilirisasi batu bara. Total investasi yang direncanakan pada 2021 untuk sektor tersebut adalah sebesar Rp 3.8 triliun (PTBA.co.id, 2021). Hal ini menjadi tantangan yang perlu diatasi oleh PT. Bukit Asam, apalagi menghadapi tahun 2021 dimana setiap perusahaan masih menghadapi tantangan Pandemi COVID-19.

Untuk dapat menghadapi tantangan tersebut, perusahaan PTBA membutuhkan adanya sumber daya manusia yang berkualitas, tanpa sumber daya manusia yang berkualitas, sulit untuk dapat mencapai tujuan organisasi (Isfahani & Boustani, 2014). Sumber daya manusia dalam perusahaan merupakan karyawan, peran karyawan sangat besar dalam mencapai keberhasilan perusahaan, hal yang perlu dipertimbangkan dari para karyawan merupakan kinerja dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan suatu perusahaan sangat ditentukan oleh pelayanan yang diberikan, setiap perusahaan tentu selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja karyawannya, dengan harapan tujuan perusahaan juga tercapai. Untuk itu maka sebagai bahan evaluasi kinerja, maka PTBA, selalu rutin melakukan penilaian kinerja yang dilakukan selama 4 kuartal dalam satu tahun. Adapun standar penilaian kinerja yang telah ditetapkan oleh PTBA, yaitu sebagai berikut:

#### **Tabel 1.1 Standar Penilaian Kinerja Karyawan PTBA**

<b>Range</b>	<b>Tingkat Penilaian</b>
>85	Sangat Baik
70-80	Baik
60-69	Cukup
50-59	Kurang
<50	Buruk

Sumber: PT. Bukit Asam, 2021

Adapun hasil penilaian kinerja karyawan di tahun 2019 dan 2020, sebagai berikut:

**Tabel 1.2 Data Penilaian Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam Periode Tahun 2019-2020**

<b>Kuartal</b>	<b>Periode Tahun</b>	
	<b>2019</b>	<b>2020</b>
I	93.71	93.84
II	93.38	94.69
III	94.15	94.29
IV	93.76	93.76
<b>Rata-Rata Per Tahun</b>	<b>93.75</b>	<b>94.15</b>

Sumber: PT. Bukit Asam, 2021

Tabel 1.2 diatas menunjukkan bahwa hasil rata-rata penilaian kinerja karyawan di masing-masing periode menunjukkan hasil fluktuatif, terjadi peningkatan dan penurunan selama masing-masing kuartal periode di tahun 2019 maupun tahun 2020, namun masih berada pada kategori penilaian kinerja yang sangat baik. Namun jika dilihat terdapat peningkatan hasil kinerja secara keseluruhan di tahun 2020, jika dibandingkan dengan periode tahun 2019. Beberapa penyebab turunnya kinerja daripada karyawan antara lain disebabkan oleh kurangnya pengetahuan yang dimiliki, dorongan untuk bekerja atau motivasi kerja pada diri pegawai yang rendah, keinginan untuk keluar dari pekerjaan serta adanya sistem mutasi diperusahaan yang menyebabkan kinerja menjadi menurun.

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. 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 (Hilman, 2018; 115).

Pandangan sumber daya manusia, memandang bahwa karyawan bukan semata obyek dalam pencapaian tujuan sebuah perusahaan, mereka juga adalah subyek atau pelaku. Mereka dapat menjadi perencana, pelaksana dan pengendali yang selalu berperan aktif dalam mewujudkan tujuan perusahaan, serta mempunyai pikiran, perasaan dan keinginan yang dapat mempengaruhi sikapnya terhadap pekerjaan (Putra & Rahyuda, 2016). Sebuah perusahaan yang baik, dapat mendorong para pekerja untuk bersedia melakukan tugas yang tanpa adanya tekanan, sehingga kinerja yang dihasilkan akan baik. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi dengan komitmen terhadap organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi bagi perusahaan di dalam mengembangkan *talent management* (Suharnomo, 2016).

Perusahaan yang mempunyai karyawan dengan *talent* yang sesuai kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan *talent* merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai *talent management* atau manajemen bakat (Endratno dalam Syahputra, dkk. 2016).

*Talent management* sangat diperlukan pada perusahaan, karena merupakan alasan utama mengapa karyawan tetap bertahan di perusahaan sesuai dengan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan telah menjadi persoalan penting dalam suatu organisasi selain untuk memenangkan persaingan juga untuk mendukung keberlanjutan perusahaan.

*Talent management* merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk mencari karyawan yang tepat serta menempatkan di tempat yang tepat melalui proses identifikasi, pengembangan, pertahanan, dan penempatan pada posisi yang sesuai (Oladapo, 2014). Sementara menurut Rachmawati (2014) menyatakan bahwa kesuksesan setiap perusahaan ditentukan pada strategi *talent management* dan pengembangan karyawan. *Talent management* akan membantu perusahaan untuk menjaga *engagement* dari karyawan meningkatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang memiliki potensi dan bakat yang baik.

Penelitian Nisa dkk. (2016) menyatakan *talent management* yang dikembangkan oleh perusahaan memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara Mangusho et al. (2015) menyatakan pengembangan *talent management* memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sementara, Asri (2017) menyatakan hal yang sama perusahaan yang mampu mengembangkan *Talent Management* memiliki pengaruh positif dalam meningkatkan kinerja karyawan. Sukoco & Fadillah (2016) memiliki pemahaman yang sama dengan adanya *talent management* secara positif akan meningkatkan kinerja karyawan. Adapun hasil prasurvei terhadap 30 orang karyawan PTBA mengenai *talent management*, yang diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.3 Prasurvei mengenai Talent Management terhadap Kinerja Karyawan PTBA

No	Pertanyaan	Frekuensi					Jumlah Skor	%	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1.	Mekanisme rekrutmen dan seleksi talenta karyawan didasarkan pada kompetensi dan tingkat keterampilan yang Saya miliki	0	1	6	21	2	114	76.00	Tinggi
2.	Saya mendapatkan kesempatan Promosi jabatan	0	9	13	7	1	90	60.00	Cukup

3.	Saya di perusahaan mendapatkan kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerja	0	8	7	9	6	103	68.67	Cukup
<b>Total</b>							<b>307</b>	<b>68.22</b>	<b>Cukup</b>

Sumber: Data yang diolah Peneliti, 2021

Tabel 1.3 diatas, hasil prasurvey mengenai talent *management* yang dilakukan terhadap 30 orang karyawan, diperoleh hasil bahwa skor tertinggi berada pada pernyataan penyeleksian saya sesuai dengan posisi yang dibutuhkan, sedangkan skor terendah berada pada pernyataan mengenai saya mendapatkan kesempatan promosi jabatan. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan kurang menghargai kinerja karyawan, hal ini pula berarti perusahaan kurang dapat mempertahankan karyawan yang bertalenta diperusahaan.

*Talent management* dapat diidentifikasi sebagai proses mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat. Sehingga hal tersebut berkaitan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Semakin tinggi perhatian perusahaan terhadap talent management, maka untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi mudah didapatkan dari luar maupun melalui pelatihan (Busro, 2018).

Selain *talent management*, faktor yang mendukung peningkatan kinerja yang ada di perusahaan ialah *knowledge management*. *Knowledge management* adalah perasaan manusia untuk melakukan proses berbagi pengetahuan, serta belajar dan bekerja bersama secara lebih efektif (Gurteen, 2016). *Knowledge management* sangat penting dalam pertumbuhan perusahaan terutama karyawan yang ada di divisi masing-masing, dimana dengan adanya karyawan yang memiliki *knowledge management* mampu dengan mudah bagi karyawan untuk berbagi informasi yang tepat dan jelas kepada para pengunjung maupun kepada sesama rekan kerja yang ada pada perusahaan. 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 dengan penguasaan

pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan untuk mencapai visi perusahaan. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan. Adapun hasil prasurvey terhadap 30 orang karyawan PTBA mengenai *knowledge management*, yang diperoleh hasil sebagai berikut:

Tabel 1.4 Prasurvey mengenai *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan PTBA

No	Pertanyaan	Frekuensi					Jumlah Skor	%	Keterangan
		1	2	3	4	5			
1.	Mengetahui secara mendalam tentang pekerjaan yang saya kerjakan	0	0	12	14	4	112	74.67	Baik
2.	Memiliki kemampuan untuk mengubah pengetahuan menjadi desain produk/layanan yang baru	0	12	10	2	6	92	61.33	Cukup
3.	Penerapan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan	0	14	10	4	2	84	56.00	Kurang
4.	Melindungi pengetahuan dari penggunaan yang tidak pantas	0	2	15	7	6	107	71.33	Baik
<b>Total</b>								<b>68.50</b>	<b>Cukup</b>

Sumber: Data yang diolah Peneliti, 2021

Tabel 1.4 diatas, hasil prasurvey mengenai *knowledge management* yang dilakukan terhadap 30 orang karyawan, diperoleh hasil bahwa skor tertinggi berada pada pernyataan mengetahui secara mendalam tentang pekerjaan yang saya kerjakan, sedangkan skor terendah berada pada pernyataan mengenai penerapan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa belum adanya penerapan atau perbaikan yang diambil atas kesalahan yang terjadi diperusahaan.

Seiring dengan semakin berkembangnya ilmu pengetahuan dan teknologi dari masa kemasa, inovasi yang mampu dihasilkan oleh manusia pun semakin

berkembang. Fenomena ini merupakan konsekuensi logis dari adanya dinamika masalah dan kebutuhan hidup manusia yang selalu hadir dan semakin meningkat. Untuk menjaga agar proses inovasi dan pembaharuan terus berkembang dan berkesinambungan, dibutuhkan sarana atau kegiatan yang mampu memfasilitasi setiap individu atau anggota organisasi untuk menyampaikan gagasan atau idenya.

Salah satu hal terpenting dalam pencapaian tujuan perusahaan adalah kinerja sumber daya manusia 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 karena itu, dibutuhkan SDM-SDM yang memiliki kinerja yang tinggi. Dalam lingkungan PT. Bukit Asam, adanya *talent management* merupakan salah satu *concern* utama yang dimiliki oleh perusahaan, termasuk oleh bagian *Human Resource departement*, karena adanya perputaran karyawan (*turnover*) yang sangat cepat. Untuk posisi-posisi sebagai operator dan foreman di lingkungan tambang, diperkirakan *turnover* terjadi pada 15-20% karyawan, sehingga perusahaan harus terus menerus melakukan rekrutmen terhadap karyawan baru. Hal ini berimbas, terkadang para karyawan dengan kecenderungan kerja yang baik, yang dapat menjadi modal bagi *talent management* yang dilakukan oleh perusahaan justru keluar dari lingkungan perusahaan setelah perusahaan memberikan investasi bagi perkembangan individu dalam bentuk pelatihan, orientasi, dan kegiatan kerja yang dilakukan.

Tabel 1.5 Jumlah *Turnover* Karyawan (Divisi X)

Tahun	Jumlah karyawan keluar	% Karyawan keluar
2017	31	8%
2018	37	9%
2019	47	11%
2020	68	17%
2021 (semester 1)	31	n/a

Sumber: Data internal perusahaan (2021)

Berdasarkan tabel diatas, dengan melihat hasil *turnover* karyawan baik dari jumlah maupun persentasi karyawan yang keluar, terlihat peningkatan dari tahun

ke tahun. Masalah lain juga terjadi karena adanya banyak aktivitas kerja yang dilakukan dalam aktivitas kerja yang menyiratkan bahwa kegiatan *talent management* di dalam lingkungan perusahaan belum terencana dengan baik, karena adanya para karyawan yang dimutasi ke berbagai bagian lain dikarenakan adanya kebutuhan yang mendesak, dan bukan karena kelebihan dari karyawan itu sendiri. Hal ini membuat banyak karyawan juga memiliki kinerja yang kurang baik. Hal ini terlihat pada beberapa orang yang dipindahkan, misalnya dari bagian operator ke bagian geologi karena adanya kebutuhan yang ada. Hal ini membuat mereka terkadang tidak siap bekerja, atau mengeluhkan aktivitas kerja yang dilakukan. Hal ini membuat para karyawan seringkali mengalami penurunan kinerja, tidak sesuai harapan para atasan yang menerima mutasi mereka.

Berdasarkan data diatas, ditemukan adanya beberapa karyawan yang justru tidak bekerja dengan baik setelah dimutasi dengan harapan dikembalikan kembali ke jabatan sebelumnya atau dikeluarkan oleh perusahaan, karena adanya ketidaksesuaian dengan pekerjaan saat ini dengan kemampuan yang mereka miliki, sesuai dengan ekspektasi ketika mereka direkrut pertama kalinya. Hal tersebut sesuai dengan Jamal (2021) menyatakan bahwa *turnover* karyawan merupakan salah satu aspek penting dalam suatu perusahaan karena bisa berpengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga masalah *turnover* merupakan salah satu masalah yang harus diperhatikan sebagaimana untuk mencapai tujuan perusahaan (Wening, 2019).

Tabel 1.6 Jumlah Mutasi Karyawan (Divisi X)

<b>Tahun</b>	<b>Jumlah karyawan dimutasi</b>
2017	41
2018	52
2019	55
2020	57
2021 (semester 1)	40

Sumber: Data internal perusahaan (2021)

Berdasarkan tabel diatas, maka dapat diketahui bahwa jumlah karyawan yang dimutasi tiap tahunnya cenderung mengalami fluktuatif, oleh karena itu penting

bagi perusahaan PT. Bukit Asam di lokasi Lampung ini, dengan sasaran untuk dapat memelihara adanya perilaku kerja yang dapat mendorong kinerja karyawan yang lebih baik di kemudian hari, dengan cara memastikan adanya *talent management* yang baik.

Didapat penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Vianny dan Susilo (2018) menunjukkan hasil penelitian bahwa *talent management* berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Sedangkan menurut Choirun, dkk (2016) menunjukkan hasil penelitian secara bersama-sama *talent management* dan *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Penelitian lain yang memperkuat dua penelitian sebelumnya yaitu Harmen dan Darma (2018) menunjukkan hasil penelitian bahwa secara bersama-sama dan parsial *talent management* dan *knowledge management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan fenomena masalah dan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan, permasalahan *talent management* dan *knowledge management* yang terjadi di PT. Bukit Asam, yaitu kurangnya kesempatan promosi jabatan, kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerja, kemampuan untuk mengubah pengetahuan menjadi desain produk / layanan yang baru dan penerapan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan, sehingga mengakibatkan kurangnya kontribusi kinerja yang diberikan karyawan terhadap perusahaan, hal ini ditunjukkan pula dengan jumlah *turnover* karyawan yang meningkat.

### **1.3. Rumusan Masalah**

Berhasilnya suatu organisasi atau perusahaan tidak terlepas dari kinerja karyawan. Penerapan *talent management* dan *knowledge management* merupakan usaha PT. Bukit Asam dalam mempertahankan kinerja karyawan. *Talent management* sangat bermanfaat untuk memberikan kontribusi yang baik pada kinerja perusahaan. Meningkatkan kinerja dilihat dari *talent management* yaitu dengan adanya pemetaan talenta yang baik dalam penempatan posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan talenta yang dimiliki oleh karyawan itu sendiri sehingga kinerja mengalami peningkatan. Fenomena yang terjadi mengenai pelaksanaan *talent Management* di PT. Bukit Asam melalui hasil pra survey yang

telah dilakukan dengan 30 karyawan di salah satu departemen yakni terdapat tindakan manajemen yang tidak disetujui oleh karyawan, seperti penempatan karyawan yang tidak sesuai *Standard Operational Procedure* (SOP), misalkan karyawan ditempatkan di bagian yang ia tidak ketahui. Karyawan merasa edukasi dari manajemen jarang dilakukan sehingga karyawan merasa bosan bekerja dan memilih untuk keluar dari perusahaan. Selain itu adanya kurangnya kesempatan promosi jabatan, kesempatan yang sama untuk mengikuti program pelatihan guna meningkatkan kinerja, kemampuan untuk mengubah pengetahuan menjadi desain produk / layanan yang baru dan Penerapan pengetahuan yang dipelajari dari kesalahan yang diberikan oleh perusahaan, sehingga menurunkan tingkat kinerja karyawan di perusahaan. Dalam penelitian ini, peneliti akan berfokus pada Site Bukit asam di Tarahan, Provinsi Lampung.

Berdasarkan data-data tersebut, peneliti bermaksud untuk melakukan penelitian dengan judul “Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan: Studi Kasus pada PT. Bukit Asam” sebagai judul dari penelitian ini.

#### **1.4. Pertanyaan Penelitian**

Adapun pertanyaan penelitian berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah, yaitu sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran mengenai *Talent Management* pada PT. Bukit Asam?
2. Bagaimana gambaran mengenai *Knowledge Management* Karyawan pada PT. Bukit Asam?
3. Bagaimana gambaran mengenai Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam?
4. Seberapa besar pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam baik secara parsial maupun simultan?

#### **1.5. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini, adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui gambaran mengenai *Talent Management* pada PT. Bukit Asam.

2. Mengetahui gambaran mengenai *Knowledge Management* Karyawan PT. Bukit Asam.
3. Mengetahui gambaran mengenai Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam.
4. Menguji dan menganalisis seberapa besar pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam baik secara parsial maupun simultan.

## **1.6. Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini dibagi atas dua bagian sebagai berikut:

### **1.6.1. Manfaat Teoritis**

Penelitian ini dapat menjadi pengalaman bagi peneliti untuk dapat mempraktekkan mengenai ilmu pengetahuan dan dasar-dasar penelitian empiris yang dilakukan secara nyata. Dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengetahuan pada peneliti lain yang akan melakukan peneliti sejenis.

### **1.6.2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini dapat menjadi masukan bagi PT. Bukit Asam untuk mengembangkan *talent management*, *knowledge management* dan Kinerja Karyawan.

## **1.7. Sistematika Penulisan Tugas Akhir**

Sistematika penulisan tugas akhir bertujuan untuk memberikan gambaran umum mengenai isi dari penelitian skripsi ini. Adapun sistematika penulisan skripsi ini disusun sebagai berikut:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi penjelasan mengenai gambaran secara umum objek penelitian, latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini berisi tentang uraian berbagai teori-teori yang melandasi penelitian yang dilakukan dan mendukung pemecahan masalah dalam menganalisisnya.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini menguraikan tentang jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reabilitas, dan teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian.

#### **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Bab ini menguraikan hasil pembahasan mengenai permasalahan yang diangkat dalam penelitian yaitu analisis mengenai pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam, yang terdiri dari profil responden, hasil penelitian dan pembahasan

#### **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Bab ini menjelaskan kesimpulan yang mengacu pada hasil penelitian, kemudian penulis juga menjelaskan saran dari kesimpulan yang telah diambil dari penelitian mengenai pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan PT. Bukit Asam.