**BAB I**

**PENDAHULUAN**

* 1. **Latar Belakang Penelitian**

Perkembangan dinamika industri dan bisnis yang semakin cepat telah berdampak pada pengelolaan organisasi yang semakin kompleks, mendorong perusahaan untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif dan efisien untuk memenangi persaingan. Persaingan mungkin terlihat ditingkat pasar, tetapi pasar bukan tempat persaingan yang sebenarnya. Pangsa pasar yang begitu mendominasi, produk yang berkualitas, teknologi yang tinggi, atau sistem pelayanan yang baik dan keuntungan yang besar adalah hasil dari sebuah konsep, pemikiran, perencanaan dan eksekusi keputusan dari sumber daya manusia bertalenta.

Keunggulan perusahaan yang tidak didukung talenta yang berkualitas akan mengalami ancaman keberhasilan sesaat. Strategi dan program yang tidak didukung dengan talenta yang tidak memadai dapat berujung munculnya kesulitan dalam menerapkan strategi dan program yang dibuat. Suatu investasi, riset dan pengembangan, proses atau teknologi terbaru, bila dijalankan sumber daya manusia yang berada pada level substandar hanya akan menimbulkan sebuah kerugian pemilik modal, pemegang saham dan manajemen puncak.

Keunggulan kompetitif organisasi yang kokoh dalam jangka panjang terjadi ketika perusahaan tersebut mampu menghasilkan talenta lebih banyak dari pada yang dibutuhkan. Saatnya perusahaan mengubah pola pikir bahwa keunggulan kompetitif perusahaan diawali oleh manusia dan diakhiri pula oleh manusia. Dengan demikian perusahaan harus benar-benar mengambil satu inisiatif kunci untuk merekrut, memelihara dan mengembangkan sumber daya manusia bertalenta dalam perusahaan sebagai aset yang paling berharga apabila dibandingkan dengan seluruh aset yang dimiliki, karena dengan adanya sumber daya manusia bertalenta didalam perusahaan maka akan menghasilkan kinerja prima perusaahaan. Untuk itu mendorong perusahaan dalam melakukan sebuah pengelolaan sumber daya manusia yang baik, beberapa hasil *survey* di Indonesia maupun internasional menunjukkan meningkatnya kesadaran manajemen perusahaan dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Kinerja perusahaan bukan hanya ditentukan oleh modal *financial*, mesin, teknologi, dan modal tetap, melainkan sebenarnya dipengaruhi oleh modal *intangible*, yaitu sumber daya manusia. David Ulrich, Profesor Michigan University dalam Pella dan Inayati (2011) menyatakan bahwa ” mengembangkan sumber daya manusia di seluruh *level* organisasi akan menjadi faktor utama yang mempengaruhi pertumbuhan dan kinerja prima organisasi.” Karyawan berkualitas tinggi adalah satu-satunya unsur persaingan yang paling sulit ditiru.“ Jangan pernah takut untuk mengembangkan orang, karena meskipun saya memiliki uang dan merek, saya tidak akan berhasil apa-apa tanpa memiliki pemimpin bertalenta.” (Eric Whiteman, CEO VF Corporation, perusahaan pengelolaan merek Apprel Wrangler, Lee, Nautica, dan The North Face). Talenta organisasi tidak akan muncul dalam semalam. Talenta diperoleh melalui perubahan paradigma terhadap manusia, diikuti usaha terus menerus untuk mengidentifikasi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan talenta terbaik diperusahaan.

PT Haleyora Powerindo (PT HPI), didirikan pada tahun 2013. Perusahaan ini bergerak sebagai penyedia jasa dibidang operasi & pemeliharaan transmisi & distribusi dalam sektor ketenagalistrikan yang menyediakan layanan yang berkualitas tinggi, mengutamakan keselamatan kerja, sistem operasi yang baik dan perbaikan yang berkelanjutan. PT HPI memiliki beberapa jenis layanan, diantaranya adalah Pelayanan Teknik, Manajemen Billing, Enterprises Asset Management, dan bidang lain seperti administrasi dan pengelolaan bangunan.

Tuntutan dari pesaing, PT. PLN (Perusahaan Listrik Negara), Pemerintah, Pelanggan dan masyarakat yang begitu besar dalam sektor ketenagalistrikan akan memberikan tugas yang berat. Karena pesaing akan melakukan pembaharuan dan perubahan secara terus menerus untuk memenangi persaingan, PT PLN sebagai pelanggan utama akan selalu menuntut mengenai kualitas pekerjaan yang dilakukan oleh PT. HPI kepada PT. PLN, Pemerintah dan masyarakat akan menuntut mengenai kebutuhan listrik karena listrik merupakan sumber kebutuhan utama untuk penerangan dan penggerak perekonomian pada zaman sekarang ini.

Apabila ingin kembali ke zona bersaing sesungguhnya, pembenahan pertama-tama haruslah pada aspek manusia dalam perusahaan. Pola-pola manajemen SDM tradisional *(traditional employers)* akan membawa perusahaan pada risiko munculnya kesenjangan strategis ketersediaan pemimpin dalam beberapa tahun mendatang, beberapa indikator yang menunjukkan bahwa organisasi mengalami kesenjangan suksesi pemimpin, menurut Pella dan Inayati (2011) adalah Pertama, adanya kesulitan merekrut pemegang jabatan posisi-posisi kunci di dalam perusahaan. Kedua, organisasi menghadapi risiko kerentanan apabila pemegang jabatan pada posisi tertentu menghilang dari struktur organisasi. Ketiga, tidak siap menghadapi perubahan-perubahan dalam lingkungan bisnis dan memiliki kelemahan dalam merespons lingkungan bisnis yang bergerak dengan cepat. Keempat, organisasi terus menerus hanya mampu mempromosikan orang-orang tersebut sebenarnya tidak siap. Kesenjangan suksesi pemimpin akan menghambat ekspansi organisasi, menghalangi gerak maju, perkembangan perusahaan serta menurunkan daya saing dan keunggulan kompetitif terus-menerus. Kesenjangan suksesi pemimpin hanyalah dampak dari tiadanya program pengembangan kepemimpinan dalam organisasi. Mempertimbangkan beberapa akselerasi pusat pengembangan talenta merupakan kebutuhan mendesak.

Untuk itu setiap perusahaan membutuhkan manajemen talenta yang mampu secara terus-menerus menyediakan pemimpin dalam perspektif bisnis yang segar untuk menopang berbagai agenda bisnis perusahaan. Karena manajemen talenta merupakan sebagai suatu proses memastikan kemampuan perusahaan dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan *(future leaders)* dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan *(unique skill and high strategic value)* (Pella dan Inayati, 2011:82)*.* Manajemen talenta adalah suatu proses manajemen SDM menyangkut proses perekrutan dan seleksi, proses orientasi, proses manajemen kinerja, proses pengajuan dan retensi. Proses pendidikan dan pelatihan, serta proses pengembangan kaderisasi *(succession planning).* (Pella dan Inayati, 2011:84).

 Manajemen talenta bukan hanya proses sekali jalan lalu usai, manajemen talenta merupakan proses yang berkesinambungan yang membutuhkan komitmen secara terus-menerus dalam jangka panjang. Sebagai contoh Telkom Indonesia, misalnya membangun sistem talent management dengan standar tinggi untuk menopang kemajuan bisnisnya, termasuk untuk mendukung ekspansi global Telkom melalui Telkom International (Telin), semua posisi kunci dari berbagai jabatan di Telkom maupun Telin diisi oleh para talent yang mereka sebut dengan Global Talent. Perusahaan raksasa Indonesia Pertamina, yang berhasil menduduki posisi ke-122 dalam daftar perusahaan terbesar di dunia Fortune Global 500 2013 dengan pendapatan US$ 70,9 milliar dan laba bersih US$ 2,8 milliar, yang memulai program transformasi tahun 2006, juga memilih Talent Management sebagai strategi utamanya dibidang manajemen sumber daya manusia. Pertamina telah menyusun HR *Blueprint* tahun 2010, dengan menegaskan visi HR (Human Resources) Pertamina adalah *to be a strategic business partner and grow talent for pertamina to become wordclass NEC (National Energy Company)*, visi ini secara menjelaskan bahwa fokus fungsi HR Pertamina adalah menumbuh-kembangkan para talent untuk mendukung Pertamina menjadi *Worldclass* NEC. (www.humancapitaljournal.com “**Human Capital Journal**  No. 27 Tahun III 15 September - 15 Oktober 2013”).

Berdasarakan contoh diatas bahwa manajemen talenta merupakan hal yang sangat penting untuk jangka panjang, dengan menerapkan manajemen talenta maka dapat menopang dan mengembangkan bisnis perusahaan, menghasilkan kinerja prima perusahaaan serta tersedianya selalu kader pemimpin yang bertalenta dalam perusahaan, bahkan pemimpin yang bagus pun akan pensiun sehingga perlu penggantinya dan bisnis yang terus berkembang membutuhkan pemimpin baru.

Kesulitan yang PT. HPI hadapi pada saat ini antara lain adalah upaya pengisian sebuah jabatan fungsional dan struktural pada level manajer yang dirasa masih sulit untuk dilakukan, dimana perusahaan sedang membutuhkan banyak manajer cabang baik di Jawa, Sumatera, Kalimantan, Sulawesi dan bagian Indonesia Timur. Akan tetapi perusahaan belum mendapatkan orang yang tepat dan bertalenta untuk menduduki posisi tersebut, sebelumnya perusahaan terlalu terfokus kepada pengembangan bisnis perusahaan dan tidak terfokus kepada pengelolaan dari sumber daya manusianya.

PT. Haleyora Powerindo memiliki cabang sebanyak 18 yang berada baik di wilayah Timur Indonesia, Jawa, Sumatera, Sulawesi, Kalimantan dan Papua, Cabang tersebut tentunya harus memiliki pemimpin untuk mengurusi atau mengelola semua aktivitas yang berada pada cabang agar bisa terkoordinir dan sesuai dengan tujuan dari perusahaan, seseorang yang melakukan kegiatan memimpin dicabang ini biasa disebut oleh perusahaan yaitu manajer cabang. Selama ini posisi-posisi manajer cabang bisa ditempati berdasarakan hasil dari *fit & proper test*, *fit & proper test* ini merupakan rangkaian proses yang berupaya memastikan calon pemimpin memiliki kompetensi yang dipersyaratkan. Apabila hasilnya seusai persyaratan yang telah ditentukan perusahaan maka posisi manajer cabang bisa di tempati.

Dengan kesulitan yang dihadapi untuk pengisian posisi manajer cabang, perusahaan mulai menerapkan program manajemen talenta pada tahun 2017 dimana tujuannya adalah agar tersedianya secara terus-menerus kader-kader pemimpin masa depan bagi perusahaan, walaupun baru diterapkan pada tahun 2017 PT. HPI sangat menginginkan sekali untuk menerapkan manajemen talenta telah dibuktikan dengan adanya 4 (empat) pilar manajemen talenta yaitu : Pertama, memiliki *Executive Sponsorship* yaitu adanya dukungan dari top manajemen seperti direksi dan kepala divisi untuk memberikan pembimbingan, pendidikan dan pemberdayaan kepada pegawai yang dipersepsikan sebagai pemimpin masa depan. Kedua, memiliki *Development Mindset* seperti dilakukannya pelatihan dan pengembangan karir bagi pegawai. Ketiga, mengimplementasikan *Performance Culture* dimana dilakukan sebuah penilaian keberhasilan dari pegawai seperti sistem manajemen kinerja pegawai (SIMKP) dan digunakan sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi. Keempat, menerapkan *Good HR Information System* seperti memperbaharui data pegawai, merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi mana dan penugasan mana saja akan tetapi belum sampai kepada kemana seharusnya pegawai dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi.

Namun semua upaya itu perlu diteliti apakah perusahaan telah memiliki kesiapan dalam implementasi manajemen talenta sehingga peneliti mengambil judul **“ Tinjauan Kesiapan Perusahaan dalam Implementasi Talent Management Pada PT. Haleyora Powerindo Bandung. ”**

* 1. **Fokus Penelitian**

Penelitian ini dibatasi pada hal-hal sebagai berikut :

1. Fokus penelitian pada PT. Haleyora Powerindo di Bandung
2. Penelitian hanya pada aspek-aspek yang terkait dengan manajemen talenta
	1. **Rumusan Masalah**

Dari latar belakang penelitian yang telah diuraikan diatas, maka penulis akan merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi kompetensi sumber daya manusia di PT. Haleyora Powerindo.
2. Bagaimana kesiapan penerapan manajemen talenta pada PT. Haleyora Powerindo dalam hal proses perekrutan dan seleksi, proses orientasi, proses manajemen kinerja, proses pengakuan dan retensi, proses pendidikan dan pelatihan dan proses pengembangan kaderisasi (*succession planning*).
	1. **Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah diatas yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kondisi kompetensi sumber daya manusia pada PT. Haleyora Powerindo.
2. Untuk menggambarkan kesiapan penerapan manajemen talenta pada PT. Haleyora Powerindo dalam hal proses perekrutan dan seleksi, proses orientasi, proses manajemen kinerja, proses pengakuan dan retensi, proses pendidikan dan pelatihan dan proses pengembangan kaderisasi (*succession planning*)..
	1. **Manfaat Penelitian**

Penelitian ini merumuskan beberapa kerangka konsptual yang diajukan dalam sebuah model dan tinjauan dini yang mengacu pada beberapa penelitian yang terkait sebelumnya. Dengan demikian penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut.

* + 1. **Manfaat Teoritis**

Bagi aspek keilmuan, penelitian ini bertujuan untuk memberikan sumbangan ilmu manajemen khususnya mengenai manajemen talenta dan manajemen sumber daya manusia sehingga dapat dijadikan bahan referensi bagi penelitian-penelitian lain.

* + 1. **Manfaat Praktis**

Bagi aspek objek penelitian, mengenai persiapan penerapan manajemen talenta diharapkan dapat memberikan referensi dan masukan kepada PT. Haleyora Powerindo Bandung sehingga bisa dijadikan bahan pertimbangan untuk pengambilan keputusan yang strategis terutama tentang persiapan dan pengelolaan karyawan yang memiliki talenta.