

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Einstein menyatakan pentingnya formula sederhana dalam menyelesaikan suatu masalah. Coba cermati mengenai suatu masalah entah itu di *cafe*, stasiun atau *executive lounge*. Apakah itu di dalam kendaraan, ruang seminar, ruang kuliah, ruang *teleconference*, rapat kabinet, atau *board meeting*. Menariknya, dimana muncul diskusi mengenai suatu masalah tidak pernah tidak menyebutkan unsur manusia sebagai penyebabnya. Kita bisa menyebutkan peralatan, kendaraan, mesin, metode, prosedur, atau teknologi bukan masalah karena memang tidak ada masalah dalam hal tersebut. Kita bahkan bisa menyebutkan keuangan, dana, atau kendala investasi bukan sebagai sumber problem karena kita tidak mengalami masalah dalam hal itu.

Namun menariknya, kita tidak pernah absen menyebutkan salah satu sumber masalah dan sering kali muncul sebagai penyebab paling dominan adalah unsur manusia : sang pelaku, pelaksana, dan penanggung jawab. Bahkan pada beberapa kasus, ketika kita mengatakan masalahnya adalah keuangan, peralatan, kendaraan, metode, prosedur, atau teknologi, proses *root-cause analysis*, *track back*, dan *pin-down*, dapat berakhir pada unsur manusianya. Masalah di level seksi, departemen, divisi, atau korporasi dikontribusikan oleh faktor manusia (Pella & Inayati, 2011:2).

Suatu negara bersaing dengan ratusan negara lainnya di planet yang sama. Satu perusahaan bersaing dengan belasan perusahaan lainnya dalam industri yang sama. Dan di urutan ke berapa posisi perusahaan atau negara tersebut dalam persaingan sangat ditentukan oleh manusianya. Lebih tepat lagi, ditentukan manusia yang bertalenta, pemimpin yang benar-benar bekerja.

Pangsa pasar yang mendominasi, produk berkualitas, sistem layanan yang bagus, atau teknologi yang tinggi adalah hasil dari konsep, cara berpikir, perencanaan, proses, dan eksekusi sekelompok individu yang bertalenta. Dengan demikian bila kita berpikir kembali ke awal, *back to square one*, ke fondasi bersaing paling mendasar sesungguhnya kita bersaing di level talenta. (Pella & Inayati, 2011:3).

Ini era perang talenta (*talent war era*). Peperangan mungkin terlihat di tingkat pasar, tetapi pasar bukan tempat persaingan yang sesungguhnya. Peperangan di tingkat konsumen terjadi karena adanya persepsi perbedaan produk dan layanan. Produk dan layanan antar perusahaan seolah-olah menunjukkan persaingan, tetapi produk dan layanan adalah hasil dari perbedaan kualitas proses antar perusahaan, sehingga persaingan di level yang lebih dalam terjadi di level proses. Tetapi proses apapun baik manufaktur maupun jasa, dikerjakan oleh manusia. Manusia yang menentukan kualitas proses, menentukan kualitas produk dan layanan, menentukan persepsi kualitas dimata konsumen dan menentukan pangsa pasar (Pella & Inayati, 2011:5).

Karena itu, bila kita ingin kembali ke fondasi bersaing sesungguhnya, pembenahan pertama-tama haruslah pada aspek manusia dalam perusahaan terkait.

Peperangan bukan di tingkat pasar. Peperangan bukan pula di level produk. Peperangan bukan di level proses. Peperangan bukan di level aplikasi teknologi. Peperangan ada di level talenta. Persaingan sesungguhnya antar organisasi bukan di pasar (*not in the market*), tetapi dalam kepala (*but in the brain*). Persaingan bukan pada produk (*not in the product*), tetapi pada cara berpikir (*but in the mindset*) (Pella & Inayati, 2011:9).

Tantangan manajemen saat ini adalah memenangkan perang talenta (*talent war*). Perang talenta adalah situasi ketika perusahaan-perusahaan saling berlomba-lomba mengalahkan pesaing mereka dalam rangka memperoleh tenaga terbaik yang ada di pasar tenaga kerja. Kemampuan memenangkan perang talenta berpengaruh pada kemampuan memenangkan pasar. Ini menimbulkan tuntutan bagi perusahaan agar lebih mumpuni dalam melakukan proses penyeleksian talenta dan lebih terampil mengembangkan talenta. Perusahaan juga dituntut lebih baik lagi dalam memotivasi dan memelihara talenta-talenta terbaik yang ada di perusahaan.

Definisi Talenta menurut Pella dan Inayati (2011:81) adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. Talenta juga diartikan sebagai karyawan yang diidentifikasi karena kelebihanannya. Talenta juga dalam pengertian lain diartikan sebagai karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin di masa depan bagi perusahaan (*company future leader*). Dengan pengertian tersebut, maka manajemen talenta dapat diartikan sebagai proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci sebagai pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Pella & Inayati, 2011:87). Tom Peters, penulis *In Search of Excellence* dan *Re-Imagine*, berpendapat bahwa merek adalah talenta (*brand is talent*). Ini berarti bahwa dalam nilai merek selalu mendapat talenta berkualitas. Tanpa talenta berkualitas tidak akan ada merek. David Ulrich, Profesor dari Michigan University yang dikutip oleh Pella dan Inayati, menyatakan bahwa “Mengembangkan sumber daya manusia di seluruh level organisasi akan menjadi faktor utama yang mempengaruhi pertumbuhan dan kinerja prima organisasi”. “Karyawan yang berkualitas tinggi adalah satu-satunya unsur persaingan yang sulit untuk dapat ditiru”.

Hasil dari talenta yang baik adalah kompetensi yang baik, maka akan mempengaruhi *credibility* dari perusahaan terkait (Amin & Hasanudin, 2018). Kompetensi tersebut dapat berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, dimana masyarakat selaku konsumen akan percaya mengenai kredibilitas (*credibility*) suatu perusahaan apabila perusahaan tersebut memiliki kompetensi yang baik di bidangnya. Definisi kompetensi sendiri menurut Suparno (2012:27) adalah kecakapan yang memadai untuk melakukan tugas atau sebagai kemampuan memiliki keterampilan dan kecakapan yang disyaratkan. Hal ini sehubungan dengan keterkaitannya talenta dan kompetensi yang berdampak sumber daya manusia di perusahaan terkait.

Sumber Daya Manusia menurut Nawawi dalam Gaol (2014:44) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif), dan SDM merupakan potensi menjadi penggerak organisasi *Only High Quality Human Resources can Make High Quality Products*.

Dari pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia yang baik akan menghasilkan dan memberikan suatu kontribusi yang maksimal bagi perusahaan.

Saatnya kita mengambil pola pikir bahwa keunggulan kompetitif perusahaan diawali oleh manusia dan diakhiri oleh manusia. Dengan demikian kita benar-benar harus mengambil satu inisiatif kunci untuk merekrut, memelihara, serta mengembangkan sumber daya manusia dalam perusahaan kita sebagai suatu aset yang paling berharga dibandingkan dengan seluruh aset yang ada (Pella & Inayati, 2011:83).

PT. Taspen (Persero) KCU Bandung merupakan suatu Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang mulai beroperasi pada tahun 1987 hingga sekarang (2020) PT. Taspen (Persero) ditugaskan pemerintah untuk mengelola Program Asuransi Sosial bagi Pegawai Negeri Sipil (PNS) yang sifat kepesertaannya bersifat wajib atau biasa diartikan sebagai istilah (*compulsory*). PT. Taspen selalu berupaya meningkatkan pelayanan terhadap peserta dengan memelihara kepercayaan peserta melalui hubungan baik dan senantiasa meningkatkan kepuasan peserta melalui peningkatan kualitas, pelayanan serta nilai dan manfaat, memberikan informasi kepada peserta yang berkaitan dengan pelayanan perusahaan secara adil, cepat, lengkap, dan akurat serta menghargai dan memberikan apresiasi yang tulus kepada peserta. PT. Taspen memiliki berbagai bidang usaha yaitu Asuransi Sosial Pegawai Negeri Sipil (PNS) dengan produk-produk diantaranya adalah Program Jaminan Kecelakaan Kerja (JKK), Program Tabungan Hari Tua (THT), Program Pensiun dan Program Jaminan Kematian (JKM).

Tuntutan dari pesaing-pesaing semacam perusahaan-perusahaan asuransi milik swasta dan tuntutan pelanggan serta masyarakat begitu besar dalam sektor asuransi akan memberikan tugas yang berat. Karena pesaing akan melakukan pembaharuan dan perubahan secara terus-menerus untuk memenangi persaingan. Hal ini merupakan salah satu hasil dari perang talenta (*war of talent*) yaitu kebutuhan unit kerja, organisasi, dan kepastian peningkatan perusahaan tidak diiringi dengan ketesediaan suplai professional yang sepadan. Akibatnya, perang talenta memanas hingga ke level tertinggi (Pella dan Inayati, 2011:86).

Senada dengan hal tersebut menurut Bapak Budi Prasetyo selaku Kepala di Bagian Sumber Daya Manusia dan Umum PT. Taspen KCU Bandung, beliau mengemukakan bahwa penerapan manajemen talenta di PT. Taspen KCU Bandung baru diterapkan pada tahun 2011. Hal ini didasari atas tuntutan zaman yang semakin pesat akan kebutuhan manusia-manusia yang kompeten dan mampu bersaing. Dimana PT. Taspen KCU Bandung menerapkan manajemen talenta untuk pegawai yang sudah bekerja selama 4 tahun lamanya di perusahaan, jadi tidak dimulai pada saat rekrutmen karyawan baru. Biasanya karyawan baru yang sudah diterima untuk bekerja di perusahaan belum dapat mengikuti program manajemen talenta, karena hal ini baru berlaku ketika pegawai tersebut sudah bekerja selama 4 tahun lamanya di perusahaan.

Hal ini bisa jadi masalah karena dalam jangka 4 tahun tersebut organisasi tidak akan menghasilkan talenta yang lebih banyak daripada yang dibutuhkan untuk dimasukkan ke dalam talent pool. Hal ini juga akan berdampak pada keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang akibatnya menyebabkan krisis talenta dalam

jangka waktu tertentu. Dimana ciri-ciri dari krisis talenta menurut Pella dan Inayati dalam bukunya Manajemen Talenta (2011:90) adalah sebagaimana berikut:

1. Begitu banyak rancangan ide, visi, dan target program yang bagus yang telah dibuat tetapi begitu sedikit yang benar-benar tercapai sesuai janji.
2. Begitu banyak program yang bagus perlu dilaksanakan, tetapi begitu sedikit orang yang berkualitas yang tersedia dan siap untuk melaksanakannya dan mengeksekusinya.
3. Begitu banyak orang yang bersedia ditunjuk untuk melaksanakan program, tetapi begitu sedikit orang yang berkualitas yang tersedia dan siap untuk melaksanakan suatu program yang ada di dalam perusahaan.
4. Begitu banyak posisi penting harus diisi dalam organisasi tetapi begitu sulit untuk mencari orang yang tepat untuk mengisi posisi tersebut.
5. Organisasi telah dipaksa merekrut talenta terbaik bahkan di luar industri karena di dalam industri sendiri tidak tersedia.

Berdasarkan berbagai kesulitan tersebut perlu diteliti apakah perusahaan memiliki kesiapan dalam implementasi manajemen talenta guna meningkatkan kompetensi SDM di perusahaan sehingga peneliti mengambil judul “**Tinjauan Kesiapan Perusahaan Dalam Penerapan Manajemen Talenta Untuk Meningkatkan Kompetensi Sumber Daya Manusia pada PT. Taspen KCU Bandung**”

1.2 Fokus Penelitian dan Rumusan Masalah

Fokus dan Rumusan masalah adalah pokok asal yang hendak diteliti, mengandung penjelasan mengenai dimensi-dimensi apa yang menjadi pusat suatu

penelitian dan hal yang kelak dibahas secara mendalam dan tuntas. Sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup dalam suatu penelitian.

1.2.1 Fokus Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian yang telah dibahas diatas dapat disimpulkan fokus penelitian yang akan peneliti bahas adalah sebagai berikut ini :

1. Penelitian hanya dilakukan pada aspek-aspek yang terkait dengan manajemen talenta guna meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.
2. Penelitian dilakukan di divisi SDM PT. Taspen KCU Bandung.
3. Penelitian dilakukan melalui informan PT. Taspen KCU Bandung.

1.2.2 Rumusan Masalah

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

1. Bagaimana Implementasi Manajemen Talenta pada PT. Taspen KCU Bandung.
2. Bagaimana Kesiapan Implementasi Manajemen Talenta pada PT. Taspen KCU Bandung.
3. Bagaimana Kompetensi SDM PT. Taspen KCU Bandung.

1.3 Tujuan Penelitian

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

1. Untuk Menggambarkan Implementasi Manajemen Talenta pada PT. Taspen

KCU Bandung.

2. Untuk Mengetahui Bagaimana Kondisi Kesiapan Implementasi Manajemen Talenta pada PT. Taspen KCU Bandung.
3. Untuk Mengetahui Bagaimana Kompetensi SDM PT. Taspen KCU Bandung.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang penulis lakukan ini pada dasarnya mengandung dua unsur manfaat, yaitu manfaat sebagai kegunaan teoritis dan juga kegunaan praktis. Dibawah ini adalah manfaat dan kegunaan-kegunaan dalam penelitian ini yaitu :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

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

1.4.2 Kegunaan Praktis

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