

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Bab ini berisi mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan kegunaan penelitian pada Variabel Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Cilaki Bandung.

### **1.1 Latar Belakang Penelitian**

Seiring berjalannya waktu, dalam menghadapi perkembangan zaman sekarang ini tentunya ditandai dengan dimulainya era industri 4.0 yang menunjukkan bahwa adanya suatu kemajuan zaman dalam berbagai aspek kehidupan nyata dari setiap individu atau organisasi yang memiliki suatu kemampuan (bakat), keterampilan, serta kompetensi unggul dalam menguasai pasar global. Seiring dengan persaingan pasar global tersebut, secara bersamaan tak dapat dipungkiri pula bahwa sebuah organisasi atau perusahaan dituntut untuk mempersiapkan segala konsekuensi yang ada dalam menghadapi berbagai tantangan dunia bisnis dengan membuat strategi-strategi tertentu agar setiap individu/organisasi dapat bersaing secara kompetitif, berdaya saing unggul serta bersaing secara profesional dengan menampilkan sisi kelebihan, keunikan dan perbedaan yang dimiliki dari dalam dirinya dibandingkan dengan yang lain.

Tuntutan zaman yang semakin maju saat ini biasa disebut dengan zaman modernisasi atau globalisasi. Pada zaman ini, tentunya manusia adalah faktor paling utama yang mempengaruhi segala aktivitas organisasi atau perusahaan.

Mengikuti arah perkembangan zaman tentunya pemakaian teknologi saat ini sudah tidak asing untuk didengar, manusia adalah faktor paling penting utama ternyata sudah semakin ketergantungan terhadap teknologi. Nyatanya, teknologi digolongkan sebagai kebutuhan dasar bagi semua kalangan usia muda hingga tua yang tidak ada batasnya. Perkembangan teknologi yang semakin maju kini menyebar hingga ke seluruh pelosok dunia, tentu menimbulkan pro-kontra dengan berdampak positif dan negatif bagi berbagai pihak yang berkepentingan. Terutama pada instansi pemerintah yang melayani masyarakat sekarang dituntut untuk menciptakan suatu kinerja yang tinggi dan inovatif untuk mengembangkan suatu perusahaan, karena keberhasilan suatu perusahaan dipengaruhi oleh faktor sumber daya manusia dimana faktor ini sangatlah penting setiap organisasi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset terpenting dalam perkembangan keberhasilan sebuah organisasi/perusahaan karena memiliki peran sebagai subyek pelaksanaan kebijakan dan kegiatan operasional untuk mencapai tujuan tertentu. Keberhasilan suatu perusahaan sangat tergantung pada kualitas sumber daya manusia. Kualitas sumber daya identik dengan talenta-nya. Dengan kata lain sumber daya manusia yang ber-talenta (bakat) tinggi biasanya akan menunjukkan kinerja tinggi pula. Oleh karena itu untuk dapat tercapainya tujuan perusahaan, banyak hal yang harus dilakukan salah satunya adalah dengan mengadakan evaluasi mengenai target-target yang harus dicapai untuk dapat lebih memajukan perusahaan yang berkualitas dimasa depan. Hal ini sejalan dengan pendapat Idham (2020:1) yang menyatakan bahwa SDM adalah faktor produksi terpenting utama yang terdapat didalam suatu organisasi.

Salah satu BUMN tertua di Indonesia yang masih ada saat ini ialah PT. Pos Indonesia (Persero) dengan memiliki catatan sejarah panjang yang didirikan pertama kali pada tahun 1746 di Batavia (Jakarta) dengan tujuan untuk lebih menjamin keamanan surat-surat penduduk. Perkembangan zaman yang semakin pesat memaksa setiap perusahaan, instansi/organisasi bahkan individu untuk terus bertahan dalam persaingan global dengan mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi terutama dalam pengelolaan dan peningkatan mutu sumber daya manusia.

Hal ini dirasakan pula oleh PT. Pos Indonesia yang tidak hanya melayani jasa pos dan kurir, tetapi juga jasa keuangan, ritel, dan properti, yang didukung oleh titik jaringan sebanyak lebih dari 4.000 kantor pos dan 28.000 Agen Pos yang tersebar di seluruh wilayah Indonesia. Hal ini memunculkan sebuah respon dari pemerintah setelah melihat tingginya permintaan akan pelayanan jasa dari masyarakat.

Bentuk Usaha Badan Usaha Milik Negara (BUMN) ini berdasarkan Undang-undang Nomor 19 Tahun 2003. BUMN tersebut mengatur tentang status perusahaan negara yakni Perum dan Persero. Regulasi lainnya dalam UU ini adalah penggabungan, peleburan, pengambilalihan, maupun pembubaran perusahaan BUMN.

PT. Pos Indonesia (Persero) adalah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dikelola oleh Pemerintah sekaligus merupakan bagian dari Aparatur Sipil Negara (ASN) yang merupakan peralihan bentuk dari Peru Pos dan Giro. Dinas Pos sudah berdiri dalam jangka waktu lama, yaitu sejak masa penjajahan hingga perkembangannya tidak lepas dialami oleh Indonesia sampai setelah Merdeka.

Menurut penjelasan Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 Tentang Manajemen Talenta Aparatur Sipil Negara pada pasal 8 ayat (2) mengenai Kelembagaan Manajemen Talenta ASN Instansi dimana Instansi Pemerintah wajib menyelenggarakan Manajemen Talenta ASN Instansi berdasarkan analisis kebutuhan yang mengacu pada pencapaian visi, misi, tujuan, dan sasaran, serta, strategi organisasi guna mewujudkan prioritas pembangunan nasional dan di pasal 9 ayat (2) mengenai Penyelenggaraan Manajemen Talenta ASN juga memasukkan indikator yang berkesesuaian yaitu akuisisi talenta; pengembangan talenta; retensi talenta; disamping dari penempatan talenta; serta pemantauan dan evaluasi Aparatur Sipil Negara (ASN).

Manajemen talenta dalam perusahaan, mengacu pada langkah-langkah khusus perusahaan untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan kelompok orang-orang bertalenta. Manajemen talenta juga menunjukkan pendekatan yang sengaja diambil oleh sebuah perusahaan untuk menarik (*recruitment*), mengembangkan (*developing*) dan mempertahankan (*retain*) orang-orang yang memiliki bakat dan kemampuan untuk memenuhi segala persyaratan, tidak hanya persyaratan saat ini tetapi juga kebutuhan perusahaan dimasa depan dari adanya ketersediaan talenta (*talent availability*) dengan keahlian dan pengalaman tertentu, masih menjadi salah satu fokus utama yang disoroti didalam dunia bisnis maupun perhatian dari banyaknya perusahaan terbesar yang berada di negara Indonesia berkembang ini, salah satunya Perusahaan terbesar yang sudah lama berdiri tersebut adalah PT. Pos Indonesia (Persero).

Ketersediaan talenta (*talent availability*) dengan keahlian dan pengalaman tertentu, masih menjadi fokus dan perhatian banyak perusahaan di Indonesia. Alasannya, persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi penunjangnya menuntut ketersediaan talenta dengan keterampilan & pengalaman kerja yang sesuai dengan perkembangan tersebut. Selain soal ketersediaan, isu penting terkait talenta adalah bagaimana kemampuan perusahaan merekrut orang-orang terbaiknya tersebut. Hal ini merupakan konsekuensi logis dan kondisi ketersediaan talenta yang terbatas, sementara kebutuhan akan calon talenta terus meningkat, sehingga menurunnya kinerja organisasi atau perusahaan terutama pada Perusahaan PT. Pos Indonesia (Persero).

Pada Tabel 1.1 menunjukkan penurunan drastis dengan mengambil rentang perbandingan 4 (empat) tahun terakhir, diambil berdasarkan Laporan Tahunan (*Annual Report*) yang memberikan tingkat kemajuan atau tingkat kemunduran kinerja perusahaan dari tahun ke tahun. Data sekunder ini diambil dari beberapa sumber media online salah satunya <https://www.posindonesia.co.id/>. Hal tersebut dibuktikan oleh informasi dibawah ini mengenai data jumlah pendapatan bisnis inti PT. Pos Indonesia (Persero) pada Tabel 1.1 diantaranya:

**Tabel 1.1**  
**Pencapaian Kinerja Utama PT. Pos Indonesia (Persero), 2019-2022**

Tahun	Pendapatan Bisnis Inti PT. Pos Indonesia (Persero)				Pencapaian Usaha Kinerja Perusahaan (Milliar)
	Pendapatan Kurir (dalam M)	Pendapatan Logistik (dalam M)	Pendapatan Jasa Keuangan (dalam M)	Pendapatan Properti (dalam M)	
2019	3.004,86	510,94	896,68	-	5.500,00
2020	2.913,72	595,88	884,72	131,92	5.964,82
2021	2.646,70	648,61	1.757,57	69,32	5.455,53
2022	1.992,02	785,61	1.525,82	115,47	4.418,94

Sumber: [www.https://www.posindonesia.co.id/](https://www.posindonesia.co.id/)

Berdasarkan Tabel 1.1 menyajikan Pencapaian Data Kinerja Utama PT. Pos Indonesia (Persero) dari Tahun 2019-2022 memiliki 3 Bisnis Inti yang bergerak dibidang jasa kurir, jasa keuangan dan jasa logistik serta 1 bisnis tambahan dari PT Pos Properti yang merupakan perusahaan properti, anak usaha dibawah pimpinan dari PT Pos Indonesia (Persero). Tabel 1.1 ini menampilkan informasi terkait jumlah pendapatan inti tahun 2019-2022 yang menunjukkan jika dilihat dari (*income*) yakni Pendapatan Kurir mengalami penurunan drastis yang signifikan sebesar Rp. 1.992,02 M disusul penurunan oleh pendapatan jaskung sebesar Rp. 1.525,82 M sementara untuk pendapatan logistik hanya mengalami kenaikan sebesar Rp. 137,00 M dari Rp. 785,61 M serta Pendapatan Properti hanya menambah kenaikan lebih sedikit sebesar Rp. 46,15 M dari Rp. 115,47 M. Hal ini mengindikasikan bahwa PT. Pos Indonesia (Persero) belum bisa menjaga tingkat kestabilan jumlah pendapatan bisnis inti di negaranya.

Rendahnya penjagaan terhadap tingkat kestabilan jumlah pendapatan bisnis inti diatas didukung oleh data yang tertera pada Pelayanan Bisnis Jasa Pos mengenai target dan realisasi PT. Pos Indonesia (Persero) dari 2 tahun terakhir yang terdiri dari 4 layanan jasa, diantaranya Jasa Kurir dan Logistik, Jasa Keuangan, Jasa Properti, dan Jasa Lainnya dimana dari keempat Jasa Layanan tersebut Jasa Kurir dan Logistik serta Jasa Keuangan (Jaskung) adalah yang mengalami penurunan paling signifikan yang dapat ter-realisasikan. Adapun pada halaman selanjutnya untuk Tabel 1.2 memperlihatkan data hasil pelaksanaan kerja PT. Pos Indonesia (Persero) tahun 2021-2022 yaitu diantaranya adalah sebagai berikut ini:

**Tabel 1.2**  
**Hasil Pelaksanaan Kerja PT. Pos Indonesia (Persero), 2021-2022**

Layanan Bisnis Jasa Pos		TAHUN			
		2021		2022	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi
<b>Jasa Kurir dan Logistik</b>	Kurir	3.335	2.647	3.540	1.992
	Logistik	986	649	1.202	768
<b>Jaskung</b>	Keuangan	1.499	1.041	1.915	554
<b>Jasa Properti</b>	Properti	229	69	127	115
<b>Jasa Lainnya</b>	Pendapatan Jasa Lainnya	115	343	178	487

Sumber : *Annual Report* PT. Pos (Persero) Indonesia, 2022.

Berdasarkan Tabel 1.2 dapat diketahui bahwa dari hasil yang didapatkan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) memiliki tingkat realisasi yang cukup menurun signifikan, di mulai dari layanan bisnis jasa kurir dan jasa logistik hingga jasa properti dalam kurun 2 tahun terakhir tersebut, hampir semua layanan jasa belum mencapai sesuai dengan target yang diinginkan oleh perusahaan, bisa dilihat dari layanan bisnis jasa kurir yang mendapatkan perbedaan realisasi pada tahun 2021 ini mengalami realisasi sebesar 2,647 dan setahun kemudian, di tahun 2022 mengalami penurunan 1,992. Selanjutnya, jasa logistik mengalami kenaikan yang cukup sebesar 768 dari tahun 2021 sebesar 649. Lalu, untuk jasa properti mengalami sedikit kenaikan sebesar 115 dari tahun 2021 sebesar 69. Terakhir, untuk pendapatan jasa lainnya mengalami kenaikan sebesar 487 dari tahun 2021 sebesar 343. Namun, dari kenaikan tersebut tidak terlalu berdampak besar karena tidak sesuai dengan target dan keinginan dari perusahaan, hal ini sebaiknya dijadikan sebuah perhatian oleh para penggerak usaha atau organisasi dibidang pelayanan jasa untuk membangun kekuatan strategi dan inovasi yang lebih baik kedepannya agar dapat memperbaiki hal buruk yang terjadi pada sektor *goods & services*.

Namun dewasa ini, maraknya jasa layanan pengiriman barang di Indonesia yang semakin meningkat maka mendorong PT. Pos Indonesia (Persero) untuk berdaya saing dengan penyedia jasa kurir lainnya dalam menguasai pangsa pasar dengan perusahaan sejenis lainnya. Hal ini menyebabkan PT. Pos Indonesia (Persero) menjadi urutan paling bawah dari jasa lainnya yang dapat dilihat dari Tabel 1.3 yang menunjukkan Hasil Skor TBI Indeks Jasa Kurir yang terkenal di Indonesia pada tahun 2016-2022 dibawah ini:

**Tabel 1.3**  
**Top Brand Index Jasa Kurir yang Terkenal di Indonesia, 2016-2022**

No	Brand Jasa Kurir DiIndonesia	TBI 2016 (%)	TBI 2017 (%)	TBI 2018 (%)	TBI 2019 (%)	TBI 2020 (%)	TBI 2021 (%)	TBI 2022 (%)
1.	JNE	47.6	49.4	45.0	26.4	27.3	28.0	39.3
2.	J&T	-	-	13.9	20.3	21.3	33.4	23.1
3.	Tiki	35.7	34.7	13.6	12.6	10.8	11.2	11.1
4.	Pos Indonesia	9.6	8.4	11.6	5.4	7.7	8.5	8.5

Sumber: <https://www.topbrand-award.com/>

Berdasarkan Tabel 1.3 memperlihatkan bahwa pada tahun 2016-2022 atau 7 tahun terakhir ini menjelaskan bahwa TBI 2016 mendapatkan kenaikan sebesar 9,6%, dibandingkan dengan TBI 2017 mengalami penurunan sebesar 8,4%. Selain itu, pada TBI 2018 mengalami kenaikan sebesar 11,6%. Namun, sayangnya pada TBI 2019 mengalami penurunan sebesar 5,4%, disusul TBI 2020 mengalami kenaikan sebesar 7,7%. Selanjutnya TBI 2021 mengalami sedikit kenaikan sebesar 0,8%. Terakhir, TBI 2022 sama-sama mendapatkan 8,5%. Hal ini tentu perlu diingat untuk mendapat perhatian, khususnya bagi badan usaha yang bergerak di bidang Pelayanan jasa atau produk untuk lebih giat melakukan terobosan dalam meningkatkan serta menjaga kestabilan industri layanan jasa atau produknya.



Dalam pelaksanaannya, ternyata peran BUMN dalam perekonomian nasional untuk mewujudkan kesejahteraan masyarakat dirasa belum optimal secara keseluruhan. Sehingga, dalam menentukan baik tidaknya pencapaian kinerja pegawai tentunya diperlukan dari *Key Performance Indicator* PT. Pos Indonesia (Persero) sebagai tolak ukur untuk menentukan Sistem Penilaian Kinerja Pegawai dengan Sistem Manajemen Kinerja (SMK) pada Tabel 1.4 berikut ini:

**Tabel 1.4**  
**Tolak Ukur Penilaian *Key Performance Indicator* pada**  
**PT. Pos Indonesia (Persero)**

Perspektif	Tujuan Strategis	Indikator Pencapaian Kinerja
<b>Keuangan</b>	Meningkatkan Pendapatan	Rasio tingkat pertumbuhan pendapatan
	Meningkatkan Keuntungan	<i>Net margin</i> (margin bersih)
	Meningkatkan Efisiensi Biaya	<i>Efficiency ratio</i> (rasio efisiensi)
<b>Pelanggan</b>	Meningkatkan Loyalitas Pelanggan	Rasio jumlah pelanggan complain
	Meningkatkan Jumlah Pelanggan	Rasio tingkat pertumbuhan pelanggan
<b>Bisnis Proses Internal</b>	Meningkatkan Sarana Berbasis IT	Jumlah sarana IT tersedia
	Meningkatkan Kualitas Pelayanan	Rasio jumlah pengiriman tepat waktu, Rasio jumlah barang yang aman saat Pengiriman, dan Rasio jumlah pengiriman yang tepat sasaran.
	Meningkatkan Efektifitas Pemasaran	Rasio tingkat pertumbuhan penjualan
<b>Pembelajaran &amp; Pertumbuhan</b>	Optimalisasi Utilisasi Resources	Tingkat utilisasi pekerja
	Meningkatkan Kedisiplinan Kerja	Jumlah program pelatihan
	Meningkatkan Kompetensi Pegawai	Rata-rata hari training
	Meningkatkan Komunikasi Korporat yang Efektif	Intensitas rapat koordinasi yang diselenggarakan

Sumber: *Annual Report* PT. Pos (Persero) Indonesia, 2022.

Adapun Penilaian kinerja yang digunakan oleh PT. Pos Indonesia (Persero) berbentuk *Key Performance Indicator* (KPI) yaitu penilaian kinerja individu yang tingkat pencapaiannya dalam bentuk *presentase* yang dilakukan setiap tahunnya. Terdapat penyempurnaan Sistem Manajemen Kinerja Individu (SMKI) yang digunakan pada tahun-tahun sebelumnya, mulai tahun 2021 disempurnakan dengan *Key Performance Indicators* (KPI) untuk menjamin penilaian yang obyektif dan terukur dengan mengacu kepada KPI Korporat. Standar untuk penilaian kinerja pegawai pada Tabel 1.5 adalah sebagai berikut:

**Tabel 1.5**  
**Standar Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia (Persero)**

Klasifikasi	Pencapaian Skor <i>Key Performance Indeks</i> (KPI)
<b>Sangat Baik</b>	> 95 (maksimal 100)
<b>Baik</b>	> 80 s.d 94
<b>Cukup</b>	> 65 s.d 80
<b>Kurang</b>	> 50 s.d. 65
<b>Sangat Kurang</b>	< 50

Sumber: *Website* PT. Pos (Persero) Indonesia, 2022.

Berdasarkan Tabel 1.5 menunjukkan bahwa nilai >95 hingga maksimal 100 adalah termasuk kategori yang sangat baik. Sedangkan pada nilai <50 adalah termasuk sangat kurang baik. Didalam standar kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero), kinerja pegawai untuk hasil penilaiannya dapat menjadi tolak ukur apakah kinerja pegawai tersebut dalam kondisi yang baik atau buruk, dimana tingkat kualitasnya menjadi salah satu faktor yang berpengaruh terhadap ketahanan perusahaan dalam bersaing seperti pada fenomena sekarang ini, dimana pada perkembangan era globalisasi, perusahaan sangat dituntut untuk memiliki keunggulan dan daya saing agar mampu bertahan bersaing dengan perusahaan lain.

Dengan adanya sistem penilaian kinerja diatas, dapat digunakan untuk mengetahui baik atau tidak kinerja pegawai dari hasil evaluasi terhadap kinerja pegawai berdasarkan rata rata tugas dan tanggung jawab yang dikerjakan. Adapun pada Tabel 1.6 selanjutnya menunjukkan terdapat Hasil Penilaian Kinerja dengan menggunakan *Key Performance Indicators* pada PT Pos Indonesia (Persero) Pada Tahun 2020-2022 (*for 2022 on-going by system pos*) diantaranya adalah sebagai berikut ini:

**Tabel 1.6**  
**Hasil Penilaian Kinerja dengan menggunakan *Key Performance Indicators***  
**PT. Pos Indonesia (Persero), 2020-2022**

No	Tahun	KPI (%)	Predikat	Kriteria
1.	2020	93.5	B	Baik
2.	2021	82,08	B	Baik
3.	2022	80,46	C	Cukup

Sumber: *Annual Report* PT. Pos Indonesia, 2020-2022.

Berdasarkan Laporan tahunan pada Tabel 1.6 diatas, terdapat Hasil Evaluasi Penilaian Kinerja dengan menggunakan *Key Performance Indicators* (KPI) tersebut menunjukkan bahwa dari keseluruhan aspek dalam perhitungan KPI tahun 2020 tercapai skor tinggi sebesar 93,5% dengan kriteria “baik”, namun seiring berjalannya waktu pada tahun 2021 ternyata PT. Pos Indonesia (Persero) mengalami penurunan yang signifikan sebesar 82,08% disusul penurunan kembali pada tahun 2022 sebesar 80,46% dengan kriteria “cukup”. Hal ini tidak sejalan dengan keinginan perusahaan dengan segala inisiatif dan strategi yang terus dioptimalkan untuk menghasilkan kinerja yang terus tumbuh pada tahun-tahun yang akan datang, serta diharapkan dapat memenuhi harapan atau keinginan masyarakat, juga sebagai aspirasi pemegang saham dan seluruh pemangku kepentingan.

Rendahnya kinerja pegawai juga menjadi permasalahan atasan yang sering ditemui. Kinerja pegawai yang buruk akan mempengaruhi hasil kerja suatu tim dalam perusahaan, sehingga akan berdampak pada pencapaian yang tidak sesuai dari target yang telah ditentukan. Atas permasalahan ini, atasan berperan untuk bekerja sama dengan manager tim agar melakukan upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai. Salah satunya dengan memberikan fasilitas yang dapat meningkatkan *skill* pegawai seperti pelatihan, *workshop*, ataupun *training*.

Berdasarkan data sekunder yang peneliti dapatkan, untuk memastikan kembali penyebab dari adanya penurunan kinerja pegawai tersebut, peneliti menggali lebih dalam dari data penilaian kinerja pegawai pada PT. Pos Cilaki Bandung sehingga peneliti menemukan indikasi yang pada Tabel 1.7 dibawah ini:

**Tabel 1.7**  
**Kinerja Pegawai**  
**PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung, 2020-2022**

No	Tahun	Jumlah Keseluruhan Pegawai	Pegawai SDM	Target	Realisasi (%)	Kategori
1.	2020	732	60	100%	83,75	Baik
2.	2021	695	97	100%	82,94	Baik
3.	2022	562	91	100%	79,20	Cukup

Sumber : Olah Data dari Berbagai Sumber penelitian & PT. Pos Cilaki, 2022.

Berdasarkan Tabel 1.7 menunjukkan bahwa kinerja pegawai pada perusahaan PT. Pos Cilaki Bandung dalam kurun waktu tiga tahun terakhir dimana perusahaan belum berhasil dalam pencapaian target kinerja pegawai. Pada tahun 2020 target yang terealisasi dari 100% diperoleh target kinerja sebesar 84%, lalu tahun 2021 target yang terealisasi mengalami penurunan menjadi 83% kemudian pada tahun berikutnya tahun 2022 kembali mengalami penurunan menjadi 79% dimana perlu mendapatkan perhatian khusus dari perusahaan.

Kinerja pegawai mengalami penurunan dalam perusahaan tersebut tentunya dapat terjadi disebabkan oleh banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai baik berasal dari dalam diri maupun berasal dari lingkungan dalam perusahaan. Data sekunder dari perusahaan tersebut dirasa kurang untuk peneliti jadikan sebagai landasan pelaksanaan penelitian, maka untuk memperkuat penelitian agar dapat terus bertahan dan berkembang dalam dunia persaingan, peneliti melakukan wawancara dan pra-survei terhadap 30 pegawai PT. Pos Indonesia Cilaki Bandung. Berikut Tabel 1.8 hasil pra-survei kinerja pegawai:

**Tabel 1.8**  
**Hasil *Pra-Survei* Kinerja Pegawai**  
**PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung, 2022**

Variabel	Dimensi	Frefekkuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Kinerja Pegawai	Kualitas Kerja	3	3	15	9		90	3,00
	Kuantitas Kerja	5	9	9	7		102	3,4
	Kerjasama	2	6	15	6	1	93	3,1
	Tanggung jawab	5	6	15		4	100	3,33
	Inisiatif	6	6	13	5		103	3,43
<b>Jumlah</b>							<b>488</b>	<b>15,9</b>
<b>Skor rata-rata Kinerja pegawai</b>								<b>3,18</b>
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Jumlah Rata-Rata Skor = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan (5)								

Sumber: Hasil Olah Data Kuesioner *Pra-Survey* PT. Pos Cilaki Bandung, 2022.

Berdasarkan Tabel 1.8 dari hasil kuesioner *pra survei* mengenai kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung menyatakan bahwa hasil rata-rata nilai keseluruhan yang diperoleh masih tergolong rendah yaitu dengan skor sebesar 3,18. Hasil tersebut telah sesuai dengan hasil observasi dan wawancara dengan *Manager Performance System* diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Dimensi pertama yaitu **Kualitas Kerja** dengan nilai **3,00**. Hasil ini terjadi karena kualitas kerja perusahaan belum berjalan dengan baik, karena terdapat pegawai yang belum memiliki kesadaran diri untuk aktif berpartisipasi dalam kegiatan yang diselenggarakan di perusahaan.
2. Dimensi kedua yaitu **Kerjasama** dengan nilai **3,1**. Hal ini terjadi karena hubungan antara sesama rekan kerja di lingkungan perusahaan belum berjalan dengan baik dan hubungan pimpinan dengan pegawai juga terjalin dengan kurang baik, seperti kurangnya perhatian di antara kedua pihak tersebut.
3. Dimensi ketiga yaitu **Tanggungjawab** dengan nilai **3,33**. Hal ini terjadi karena terdapat sebagian pegawai yang mengabaikan tanggung jawabnya disebabkan karena kurangnya pengawasan langsung dari pimpinannya atau atasannya.
4. Dimensi keempat yaitu **Kuantitas kerja** dengan nilai **3,4**. Hal ini terjadi disebabkan adanya beban kerja karena masih terdapat pegawai yang mengerjakan tugas yang bukan menjadi jobdesk-nya. Perusahaan tidak menyediakan pegawai pengganti untuk mengerjakan pekerjaan perusahaan yang harus diselesaikan oleh pegawai yang sedang tidak hadir.
5. Dimensi terakhir, yaitu **Inisiatif** dengan nilai **3,43**. Hal ini terjadi disebabkan karena kurangnya inisiatif pegawai terhadap pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya dalam proses bekerja yang masih bergantung dengan keputusan pimpinan, hal tersebut mengakibatkan kurangnya efektif pegawai dalam berinovasi atau memberikan ide serta gagasan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Pegawai merupakan asset penting dalam pencapaian tujuan instansi dengan keunggulan komperatif yang sangat potensial bagi instansi itu sendiri jika pegawainya mampu bekerja dengan baik secara efektif dan efisien Ketika pegawai memiliki kinerja yang optimal maka akan membantu dalam melancarkan serta mengembangkan setiap pekerjaan sehingga tujuan instansi atau perusahaan dapat tercapai.

Tujuan instansi akan menjadi kurang efektif dan efisien apabila kinerja kerja pegawai tidak optimal. Sama halnya seperti “PT. Pos Cilaki Bandung” yang memiliki jumlah pegawai paling sedikit diantara kantor pusat lainnya, untuk melihat lebih jelas bagaimana kondisi kinerja pegawai pada PT. Pos Cilaki Bandung. Maka diadakan kuesioner pra-survei mengenai faktor-faktor yang diduga mempengaruhi kinerja pegawai dengan menyebarkan kuisisioner yang berisi 9 (sembilan) variabel yang diduga bermasalah dan mempengaruhi kinerja pegawai, kuesioner disebar kepada 30 pegawai yang menjadi responden. Berikut dibawah ini terdapat Tabel 1.9 yaitu:

**Tabel 1.9**  
**Faktor-Faktor yang Bermasalah Terhadap Kinerja Pegawai**  
**PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung, 2022**

No	Variabel	Skor Rata-rata
1.	Pengembangan Karir	3,79
2.	Kepuasan Kerja	3,85
3.	Manajemen Pengetahuan	3,97
4.	Gaya Kepemimpinan	3,80
5.	Berbagi Pengetahuan	4,50
6.	Manajemen Talenta	2,89
7.	Disiplin Kerja	4,18
8.	Motivasi Kerja	3,12
9.	Penempatan Kerja	3,86
<b>Skor Rata-Rata Seluruh Variabel</b>		<b>3,77</b>

Sumber : Hasil Olah Data Kuisisioner *Pra-Survey* oleh Peneliti, 2022.

Berdasarkan Tabel 1.9 dari hasil kuesioner pra survei mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai pada perusahaan PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung menyatakan bahwa skor rata-rata seluruh variabel sebesar 3,77 dan terdapat dua faktor dengan nilai rata-rata per variabel paling terendah ada pada variabel manajemen talenta dengan skor nilai rata-rata sebesar 2,89 dan variabel motivasi kerja memperoleh nilai rata-rata sebesar 3,12. Hal tersebut menunjukkan bahwa kinerja pegawai mengalami penurunan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Diantaranya faktor yang paling lemahnya adalah faktor manajemen talenta dan dorongan motivasi dalam bekerja.

Hasil pra-survei serta wawancara mengenai faktor yang bermasalah dan mendapatkan skor terendah terhadap kinerja pegawai adalah manajemen talenta dan motivasi kerja, pola aktivitas manajemen talenta yang berjalan kurang baik dan kurangnya pemberian perhatian/semangat yang memotivasi mengakibatkan menurunnya kualitas kinerja pegawai saat bekerja. Pemaparan tersebut didukung oleh hasil survei lanjutan terhadap kedua faktor tersebut. Berikut Tabel 1.10:

**Tabel 1.10**  
**Hasil Pra Survei Manajemen Talenta Pada**  
**PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung, 2022**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Manajemen Talenta	Merekrut	3	3	11	13		86	2,87
	Mempertahankan	2	2	14	11	1	83	2,77
	Mengembangkan	3	4	14	9		91	3,03
Jumlah							260	8,67
<b>Skor rata-rata Manajemen Talenta</b>								<b>2,89</b>
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Jumlah Rata-Rata Skor = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan (3)								

Sumber: Hasil Kuisisioner *Pra-Survey* PT. Pos Cilaki Bandung, 2022.



Berdasarkan Tabel 1.10 dari hasil kuesioner *pra survei* mengenai Manajemen Talenta yang dilaksanakan pada perusahaan PT. Pos Cilaki Bandung menyatakan bahwa variabel Manajemen Talenta memiliki nilai rata-rata sebesar 2,89 hal ini termasuk kedalam kategori kurang baik. Berdasarkan hasil kuesioner pra-survei dan wawancara yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa:

1. **Mempertahankan** (*retain*) dengan perolehan nilai rata-rata sebesar **2,77** termasuk nilai yang paling terendah pertama diantara yang lainnya hal ini disebabkan karena jumlah pegawai yang setiap tahunnya selalu menurun dengan cara *resign*/mengundurkan diri serta perusahaan lainnya berlomba-lomba untuk menggaet calon pegawai yang resign tersebut untuk mutasi ke perusahaan baru yang tentunya akan berdampak fatal pada performa perusahaan dimasa depan.
2. **Merekrut** (*recruitment*) dengan nilai **2,87** adalah termasuk dalam nilai yang juga rendah kedua hal ini disebabkan karena menurunnya proses seleksi yang berjalan tidak efektif atau salah merekrut pegawai untuk menempati posisi tertentu, menggunakan teknik rekrutmen yang sama, sistem rekrutmen pegawai masih berbasis data dan manual serta masih mencari kandidat yang serupa dengan sebelumnya yang mengemban pekerjaan tersebut.
3. **Mengembangkan** (*developing*) dengan nilai **3,03** yang termasuk nilai terendah ketiga hal ini disebabkan karena pemimpin perusahaan mengeluhkan kurangnya *skill* pegawai dalam menjalankan tugas meski atasan telah memberikan pelatihan dan pengembangan keterampilan kepada para pegawai lainnya.

Hal ini diperkuat Tabel 1.11 yang menunjukkan adanya Fokus Perusahaan dalam mengembangkan *Human Capital* Manajemen Talenta pada PT. Pos Kantor Pusat Cilaki Bandung. Dimana studi ini menunjukkan bahwa implementasi dari manajemen talenta memerlukan tiga tahap. Pertama, mengidentifikasi pegawai yang termasuk dalam *talent pool*. Tahap kedua adalah mengembangkan kelompok talenta dan kelompok yang lain. Dan ketiga adalah mempertahankan talenta. Terdapat beberapa hal yang harus diperbaiki untuk mencapai tujuan perusahaan yang sesuai dengan kaidah penerapan manajemen talenta. Peneliti telah menemukan hal tersebut berdasarkan data *sekunder* yang terpercaya. Berikut pembahasan pada Tabel 1.11 dibawah ini:

**Tabel 1.11**  
**Aspek-Aspek Yang Menjadi Perhatian Didalam Rencana Fokus Manajemen Talenta Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung, 2022**

No	Aspek-aspek	Fokus Manajemen Talenta		Tujuan Perusahaan
1.	<i>HR Transformation</i>	Sistem HR		Membangun sistem HR berbasis digital untuk menunjang target pencapaian bisnis
2.	<i>Strategic Capacity Planning</i>	<i>Functional Talent Mobility</i>	Memastikan ketersediaan talent yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuan bisnis	Pergerakan Talent antar unit kerja untuk pemenuhan kebutuhan di suatu unit kerja
		<i>Remodelling Manpower</i>		Peningkatan produktivitas pegawai melalui program MPKP
		<i>Strategic Workforce Planning</i>		Perencanaan kebutuhan HC sesuai strategi Bisnis

Lanjutan dari Tabel 1.11

No	Aspek-aspek	Fokus Manajemen Talenta		Tujuan Perusahaan
		<i>HR Cost Movement</i>		Pengayaan atau pembentukan kompetensi baru pelaksana sesuai kebutuhan bisnis & peningkatan produktivitas melalui program kemitraan
3.	<i>Digital Culture Development</i>	<i>Digital Culture Development</i>	Memperkerjakan, menerapkan, mempertahankan dan membangun talenta digital	Paperless Office Automation
		<i>Digital Leader Empowerment</i>		Peningkatan Kompetensi di Bidang Digital untuk para leader sampai dengan <i>leader level</i> terendah
		<i>Digital Talent Recruitment</i>		Penyesuaian sistemn rekrutment
		<i>Digital Talent Retainment</i>		Pemberian Reward Khusus
		<i>Digital Talent Retention Lanjutan</i>		Pengembangan talent untuk pengembangan Digital business & ekosistem untuk customer
		<i>Digital Innovation Awarding</i>		Lomba Inovasi Digital

Sumber: PT. Pos Indonesia (Persero), 2022.

Berdasarkan Tabel 1.11 mengenai aspek-aspek yang menjadi perhatian didalam rencana fokus manajemen talenta yaitu perusahaan ini membangun sistem HR berbasis digital untuk menunjang target pencapaian bisnis agar lebih memudahkan perusahaan dalam mengetahui aktivitas pegawai-nya dalam bekerja, memastikan ketersediaan *talent* yang memiliki kemampuan tinggi dengan tepat di

tempat yang tepat pada waktu yang tepat (*talent pool*) untuk mencapai tujuan bisnis, serta perusahaan berusaha untuk memperkerjakan, menerapkan, mempertahankan dan membangun talenta digital yang menerapkan nilai-nilai utama Budaya Perusahaan atau disebut AKHLAK.

Pada faktor yang bermasalah yang berhubungan erat lainnya dengan kinerja pegawai adalah faktor motivasi. Motivasi Kerja adalah efek yang menggerakkan kearah keberhasilan mencapai tujuan organisasi sebagai alat penggerak untuk membangkitkan semangat kerja dalam diri pegawai. Motivasi kerja akan berfungsi efektif apabila para pegawai dapat menerapkan motivasi sebagai suatu kebiasaan dalam melaksanakan tugas dengan penuh tanggungjawab. Untuk melihat kondisi awal proses motivasi kerja di PT. Pos Cilaki Bandung. Selanjutnya mengadakan kuesioner pra-survei mengenai motivasi kerja pada “PT. Pos Cilaki Bandung”. Berikut ini terdapat Tabel 1.12 mengenai motivasi kerja:

**Tabel 1.12**  
**Hasil Pra Survei Motivasi Kerja**  
**Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung, 2022**

Variabel	Dimensi	Frekuensi					Jumlah Skor	Rata-rata
		SS (5)	S (4)	KS (3)	TS (2)	STS (1)		
Motivasi Kerja	Kebutuhan Akan Prestasi	5	3	9	13		90	3,00
	Kebutuhan Akan Afiliasi	4	2	15	9		91	3,03
	Kebutuhan Akan Kekuasaan	7	4	11	8		100	3,33
Jumlah							281	9,36
<b>Skor rata-rata Motivasi Kerja</b>								<b>3,12</b>
Jumlah Skor = Nilai x Frekuensi Rata-Rata = Jumlah Skor : Jumlah Responden (30) Jumlah Rata-Rata Skor = Total Rata-Rata : Jumlah Pernyataan (3)								

Sumber: Hasil Kuesioner *Pra-Survey* PT. Pos Cilaki Bandung, 2022.

Berdasarkan Tabel 1.12 diketahui jumlah dari data rata-rata variabel motivasi kerja pada PT. Pos Kantor Pusat Cilaki Bandung adalah sebesar 3,12 artinya masih tergolong rendah setelah variabel manajemen talenta. Berdasarkan hasil kuesioner pra-survei yang telah dilakukan, menunjukkan bahwa:

1. Dimensi pertama mengenai **Kebutuhan Akan Prestasi** dengan jumlah skor rata-rata **3,00** artinya motivasi kerja ini masih rendah karena hal tersebut menandakan bahwa kemampuan pegawai dalam meningkatkan hasil pekerjaan kurang mendapat apresiasi/pengakuan dari perusahaan, sehingga melemahkan motivasi pegawai mencapai hasil yang maksimal dalam bekerja.
2. Dimensi kedua mengenai **Kebutuhan Akan Afiliasi** dengan jumlah skor rata-rata **3,03** artinya masih kurangnya rasa untuk menghargai sesama pegawai ketika kegiatan bekerja sedang berlangsung, mempengaruhi motivasi pegawai.
3. Dimensi ketiga mengenai **Kebutuhan Akan Kekuasaan** dengan jumlah skor rata-rata **3,33** artinya perusahaan kurang memberikan perhatiannya secara optimal pada pegawai untuk bisa berkembang, sehingga pegawai kurang termotivasi untuk memperoleh posisi yang lebih baik yang sesuai dengan kemampuan yang dapat dicapai oleh pegawai.

Fenomena lain yang ditemukan selain hasil pra survey diatas, masalah dengan variabel manajemen talenta dan motivasi kerja ini pun diperkuat dengan hasil observasi dan wawancara penulis dengan salah satu pegawai di bagian *career management* pada PT. Pos Cilaki Bandung membenarkan bahwa kebanyakan dari pegawai apabila mendapati suatu kejadian/sebuah permasalahan di perusahaan terdapat kondisi pegawai yang belum memiliki kesadaran diri untuk aktif

berpartisipasi dalam mengikuti kegiatan perusahaan, dan pegawai belum optimal untuk menjalin kerjasama yang baik dengan sesama rekan kerja maupun atasan.

Terlebih lagi, terdapat kendala pekerjaan perusahaan yang harus dilakukan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan melakukan proses merekrut calon pegawai yang sesuai dengan kemampuannya juga ada yang tidak sesuai dengan kemampuan di bidangnya, serta perusahaan harus berusaha memelihara atau mempertahankan pegawai yang bertalenta dengan baik untuk meminimalisir angka penurunan jumlah pegawai secara signifikan pada perusahaan. Serta, kurangnya motivasi untuk berprestasi dari para pegawai dalam mendapatkan sebuah apresiasi/pengakuan dari perusahaan sehingga memunculkan dirinya kurang bersemangat dalam menjalankan pekerjaan bahkan selalu ditegur agar fokus menyelesaikan tugasnya dan kadang sesama pegawai dirasa kurang dihargai satu sama lainnya, yang berdampak pada hasil pekerjaan yang kurang maksimal.

Akibat permasalahan diatas, penting bagi seorang perusahaan/organisasi atau pegawai untuk memiliki manajemen talenta dan motivasi kerja yang baik, hal ini berguna untuk mendorong pegawai memiliki kemampuan mengolah energi serta memiliki kemampuan bakat dalam menafsirkan setiap sisi dari kejadian yang menyimpannya agar suasana kerja yang diperoleh optimal. Suasana kerja yang optimal dapat mendorong pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan dengan terstruktur, sesuai dengan tujuan yang telah di tetapkan sebelumnya.

Berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan, perlunya diteliti mengenai **“Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung”**.

## 1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah dan rumusan masalah, didalam penelitian ini diajukan untuk menjelaskan dan merumuskan permasalahan yang ada dalam penelitian. Permasalahan ini meliputi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Cilaki Bandung yaitu manajemen talenta dan motivasi kerja.

### 1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan cakupan atau lingkungan masalah yang akan diteliti, berdasarkan latar belakang masalah yang telah disampaikan sebelumnya, maka dapat diidentifikasi masalah berikut :

1. Kinerja Pegawai
  - a. Kurangnya kesadaran diri untuk aktif berpartisipasi pada perusahaan.
  - b. Kurangnya kerjasama yang belum terjalin dengan baik sesama kerja.
  - c. Kurangnya tanggungjawab pegawai disebabkan lemahnya pengawasan langsung dari pimpinannya.
2. Manajemen Talenta
  - a. Menurunnya jumlah pegawai dengan cara *resign* atau mengundurkan diri serta campur tangan dari perusahaan lain yang sama-sama bersaing
  - b. Menurunnya jumlah pegawai dalam memperoleh atau merekrut kandidat yang terbaik bagi perusahaan.
  - c. Menurunnya *skill* pegawai dalam menjalankan tugas meski atasan telah memberikan pelatihan dan keterampilan pada pegawai.

### 3. Motivasi Kerja

- a. Kurangnya kemampuan pegawai dalam meningkatkan hasil kerja untuk mendapatkan apresiasi/pengakuan dari perusahaan.
- b. Kurangnya rasa menghargai antara sesama pegawai saat bekerja.
- c. Kurangnya rasa perhatian dari perusahaan kepada pegawai untuk bisa berkembang, sehingga pegawai kurang termotivasi untuk memperoleh posisi yang lebih baik sesuai kemampuan yang dimiliki.

#### 1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah diatas maka dapat dibuat rumusan masalah dalam penelitian yaitu bagaimana:

1. Pelaksanaan Manajemen Talenta yang dialami pegawai pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.
2. Kondisi Motivasi Kerja yang dialami pegawai pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.
3. Kondisi Kinerja yang dialami pegawai pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.
4. Seberapa besar pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung, baik secara simultan maupun parsial.



### **1.3 Tujuan Penelitian**

Tujuan penulis melakukan sebuah penelitian di PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Manajemen Talenta pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.
2. Motivasi Kerja pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.
3. Kinerja Pegawai pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.
4. Besarnya pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai, baik secara simultan maupun parsial pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.

### **1.4 Kegunaan Penelitian**

Kegunaan penelitian ini diajukan guna menjelaskan manfaat dan kontribusi yang dapat diberikan dan penelitian baik menurut kegunaan teoritis maupun praktis.

#### **1.4.1 Kegunaan Teoritis**

1. Penulis dengan ini memiliki harapan agar penelitian ini bisa dapat menambah wawasan dan juga pengetahuan bagi penulis serta dapat menambah ilmu yang diperoleh selama proses perkuliahan.
2. Penelitian ini diharapkan juga dapat memberikan informasi sebagai studi perbandingan ataupun referensi bagi penelitian lain yang sejenis.

### 1.4.2 Kegunaan Praktis

1. Bagi penulis
  - a. Dapat mengetahui permasalahan yang terjadi mengenai manajemen talenta pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.
  - b. Dapat mengetahui permasalahan yang terjadi mengenai motivasi kerja pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.

2. Bagi perusahaan

Hasil dalam penelitian ini diharapkan agar dapat memberikan informasi dan juga masukan positif yang bermanfaat mengenai pengaruh manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.

3. Bagi pihak lain

Hasil dari penelitian ini agar dapat dijadikan sebagai sumber sarana informasi untuk menambah pengetahuan serta sebagai referensi bagi pihak yang berkepentingan.