

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

*The War of Talent* telah dimulai. Oleh karena itu, perusahaan harus menjadikan manajemen talenta sebagai yang teratas prioritas untuk membuat dan terus menyempurnakan karyawan mereka dalam menambah nilai, sumber daya serta mengembangkan bakat yang sistematis (Hongal & Kinange, 2020). Talenta merupakan sumber utama keunggulan kompetitif dalam persaingan dunia korporat saat ini. Talenta terbaik merupakan komponen yang paling penting untuk mencapai hasil terbaik. Sistem manajemen bakat yang efektif membangun organisasi sebagai pemenang dengan pemanfaatan yang tepat dari strategi yang dirangkum pada tingkat yang berbeda.

Manajemen talenta telah menjadi salah satu elemen yang paling penting dalam manajemen sumber daya manusia dan merupakan salah satu masalah yang paling kritis dalam organisasi. Penekanan pada manajemen talenta menunjukkan pentingnya mengidentifikasi dan mengelola talenta untuk posisi dan posisi yang tepat waktu yang tepat untuk keberhasilan organisasi Collings D et al., (2019). Menurut Anlesinya et al., (2019) manajemen talenta telah menjadi prioritas utama bagi organisasi karena ada persaingan yang berkelanjutan antar organisasi secara global untuk daya tarik dan retensi manajemen talenta. Hal tersebut sejalan dengan pendapat (Walisundera & Arachchige, 2016) yang mengatakan mengelola

manajemen talenta adalah hal yang tidak sulit untuk dilaksanakan, beberapa perusahaan masih saling bersaing membajak karyawan bertalenta tinggi dengan memberikan intensif serta benefit yang tinggi

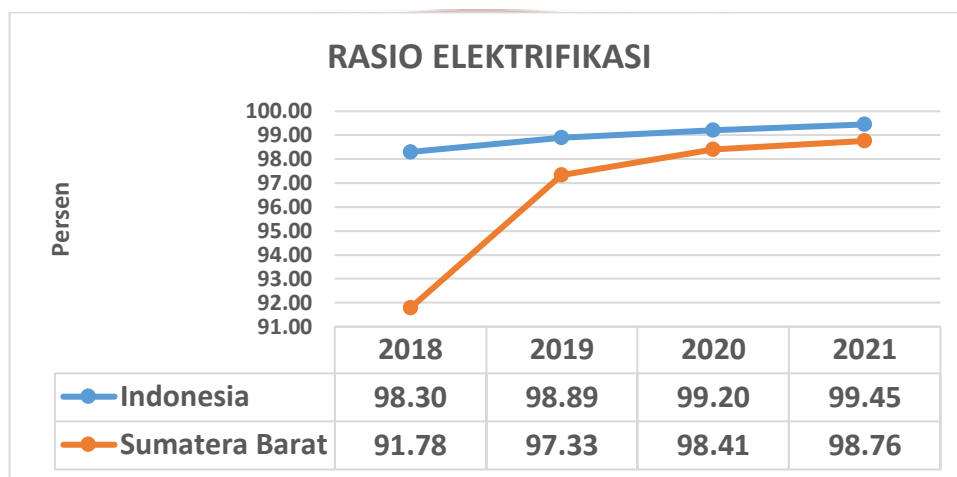
Kemudian untuk mencapai tujuan sebuah organisasi tidak hanya diperlukan manajemen talenta, namun juga dibutuhkan persepsi dukungan organisasi. Sunarsih (2017) mengatakan persepsi dukungan organisasi merupakan tingkat seorang percaya bahwa sebuah organisasi telah menghargai semua kontribusi yang diberikan kepada karyawan dan peduli dengan kesejahteraan karyawan. Organisasi yang menghargai setiap kontribusi karyawan dan peduli akan kebahagiaan akan membuat karyawan merasa terhubung dengan organisasi. Ketika ini terjadi, kinerja organisasi akan meningkat dan membuatnya lebih mudah bagi organisasi untuk mencapai kesuksesan. Singkatnya, jika seorang karyawan menerima dukungan dari organisasi tempat mereka bekerja yang dapat membantu mereka menghidupi diri sendiri dan meningkatkan kehidupan mereka, persepsi dukungan organisasi akan membuat karyawan merasa lebih baik dan akan mengeluarkan kemampuan terbaiknya. Hal ini tercermin dari tingkat keterikatan karyawan yang mengarah untuk memberikan kontribusi yang dekat terhadap bisnis dalam bentuk kinerja terbaik (Ariarni & Afrianty, 2017).

Keterikatan karyawan dapat memberikan manfaat serta pengaruh positif yang dapat menambah motivasi karyawan sehingga dapat menjadi jembatan antara karyawan dengan organisasinya, melalui keterikatan karyawan juga membuat karyawan dapat merasa membawa diri mereka untuk masuk lebih jauh ke dalam pekerjaan, baik secara fisik, kognitif dan emosional sehingga membuat karyawan

bisa membenamkan diri sepenuhnya dalam pekerjaan, kemudian memungkinkan karyawan dalam meningkatkan produktivitas yang tentunya juga akan berdampak pada kinerja karyawan (Cooper-Thomas et al., 2018). Menurut Robbins dan Judge (2012), untuk mewujudkan keterikatan karyawan itu memerlukan bimbingan dan arahan yang jelas dari pemimpin organisasi / atasan, kemudian karyawan memiliki kesempatan untuk berpendapat sehingga karyawan merasa dihargai dalam organisasi, yang mana hal tersebut juga akan membuat karyawan merasa hal tersebut relevan atas kerja keras yang telah dilakukan, hal tersebut dapat meningkatkan dalam kinerja karyawan (Al Mehrzi & Singh, 2016). Kinerja karyawan menurut Rivai (2004) merupakan hasil dari kegiatan kinerja yang dilakukan seorang karyawan kepada perusahaan dengan target tertentu dalam periode waktu yang telah ditentukan oleh perusahaan yang mana hasil tersebut harus sesuai dengan standar atau kriteria yang telah ditetapkan perusahaan, kemudian hal tersebut akan menentukan kegagalan atau keberhasilan seorang karyawan melakukan tugasnya di perusahaan (Pawirosumarto et al., 2017).

Objek yang akan dianalisis adalah PT Perusahaan Listrik Negara (Persero) atau yang biasa dikenal dengan PT PLN. Perusahaan ini berada di bawah Badan Usaha Milik Negara (BUMN) yang dituntut untuk selalu lebih baik dalam ketersediaan tenaga listrik dan kualitas pelayanan tenaga listrik. PT PLN (Persero) bersama Kementerian ESDM melaksanakan program Indonesia Terang dengan target rasio elektrifikasi 100%. Rasio elektrifikasi (RE) adalah perbandingan jumlah pelanggan rumah tangga yang memiliki sumber penerangan baik dari listrik Perusahaan Listrik Negara (PLN) maupun listrik non-PLN dengan jumlah rumah

tangga. Untuk melaksanakan penugasan RE tersebut merupakan tantangan karena PT PLN (Persero) untuk dapat mendistribusikan energi listrik ke seluruh wilayah Indonesia dari Sabang sampai Merauke, terutama di tempat 3T (Tertinggal, Terdepan dan Terluar) yang akses dan medannya terjangkau lokasi ini relatif sulit. Tolok ukur program ini adalah nilai rasio elektrifikasi yang dapat dilihat pada gambar 1.1.

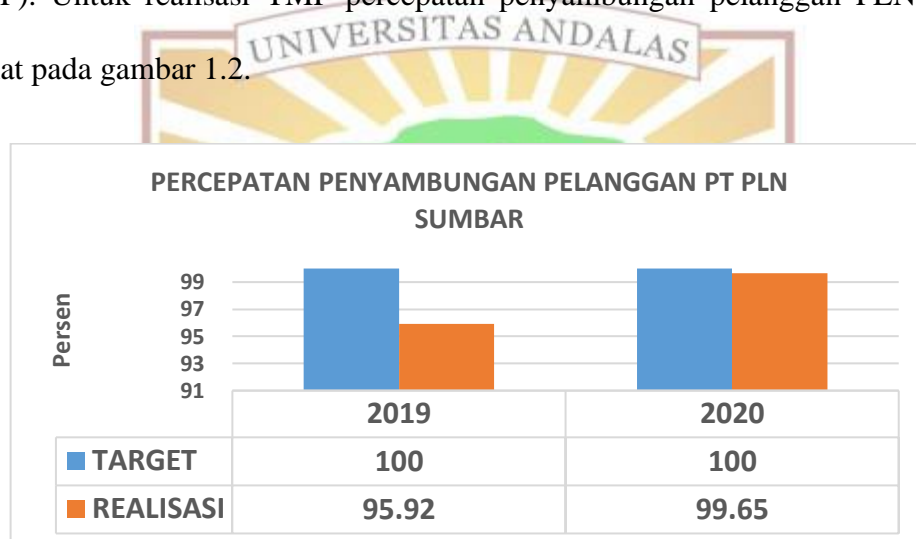


Sumber: Badan Pusat Statistik, 2022

**Gambar 1. 1 Realisasi Rasio Elektrifikasi**

Berdasarkan gambar 1.1, realisasi rasio elektrifikasi PT PLN (Persero) khususnya di Unit Induk Distribusi Sumatera Barat pada tahun 2018-2021 masih dibawah realiasi nasional dan belum mencapai 100% seperti yang telah diamanatkan pemerintah. Target yang belum tercapai tersebut diduga memiliki hubungan dengan pencapaian kinerja karyawan PLN karena semakin meningkatnya jumlah pelanggan listrik PLN mengakibatkan perusahaan semakin dituntut untuk selalu meningkatkan kinerja karyawan agar perusahaan dapat terus berkembang dan dapat menjalankan misi pemerintah. Selain rasio elektrifikasi, PLN juga dituntut

untuk memenuhi Tingkat Mutu Pelayanan (TMP). TMP merupakan ukuran yang menyatakan kualitas pelayanan PT PLN (Persero) terhadap Ketenagalistrikan Pelanggan Perlindungan Konsumen sebagaimana tertuang dalam Peraturan ESDM Nomor 27 Tahun 2017. PT PLN (Persero) harus mengurangi tagihan listrik ke konsumen jika realisasi Pelayanan Tenaga Listrik Tingkat Mutu (TMP) melebihi 10% (sepuluh persen) di atas besaran Pelayanan Tenaga Listrik Tingkat Mutu (TMP). Untuk realisasi TMP percepatan penyambungan pelanggan PLN dapat dilihat pada gambar 1.2.



Sumber: PT Perusahaan Listrik Negara (Persero), 2022

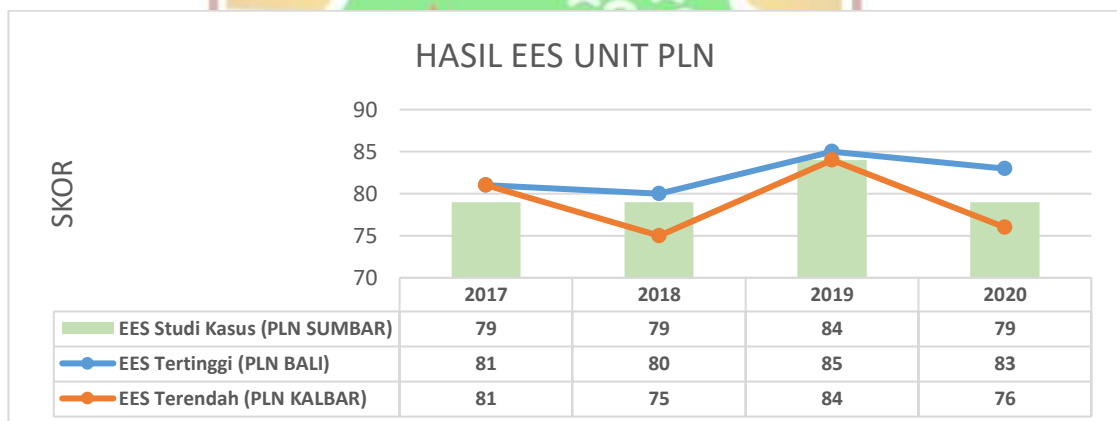
**Gambar 1. 2 Realisasi TMP Percepatan Penyambungan Pelanggan**

Berdasarkan gambar 1.2, dapat dilihat bahwa realisasi TMP PT PLN Unit Distribusi Sumatera Barat masih dibawah dari target pada tahun 2019 dan 2020, hal ini dapat disebabkan karena kinerja karyawan yang dirasa masih kurang. Untuk menjawab tantangan ini, PLN memerlukan sumber daya manusia yang merupakan aset paling penting dan penentu keberlanjutan dan keberhasilan dari suatu organisasi dalam suatu lembaga atau organisasi perusahaan. Di era ini membutuhkan kualitas yang baik sumber daya manusia (SDM) agar mampu bersaing secara global. Manajemen



dan peningkatan kompetensi sumber daya manusia harus dijalankan oleh “BUMN” salah satunya PT PLN (Persero).

Berbagai capaian kinerja yang dicapai Perseroan tentu tidak dapat dipisahkan dari sumber daya manusia yang berkualitas yang membutuhkan pengelolaan yang cermat. Perusahaan harus mengapresiasi berbagai inisiatif untuk terus meningkatkan kompetensi dan menjaga keterikatan personil PLN dari waktu ke waktu. Keterikatan pegawai PLN telah dilakukan pengukuran internal *Employee Engagement Survey* (EES) dapat dilihat pada gambar 1.3.



Sumber: PT Perusahaan Listrik Negara (Persero), 2022

**Gambar 1. 3 Hasil Survey EES PLN**

Berdasarkan hasil survey tersebut dapat dilihat bahwa PLN Unit Distribusi Sumatera Barat mengalami penurunan hasil EES pada tahun 2020 yaitu 79% dibandingkan tahun 2019 yaitu 84%. Permasalahan ini belum diketahui apakah hasil EES yang menurun merupakan kontribusi dari MT yang diterapkan atau karena menurunnya persepsi dukungan organisasi atau bahkan karena faktor lain. Untuk itu perlu dilakukan penelitian lebih lanjut karena keterikatan karyawan akan

sangat membantu PT PLN dalam meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berbagai cara telah dilakukan oleh PT PLN untuk menciptakan keterikatan karyawan sehingga dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja karyawan. Manajemen PT PLN Unit Induk Distribusi Sumatera Barat senantiasa mengembangkan rencana strategis untuk memberikan fasilitas yang menunjang keterikatan karyawan sehingga mempengaruhi kinerja karyawan. Fasilitas tersebut antara lain adalah kesempatan berkarir, kompensasi/benefit, kondisi kerja yang ideal, pelaksanaan *training* dan *development* serta dukungan sosial dari atasan.

Menurut Hardiyanti et al., (2022) kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang sebagai diukur dengan standar atau kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Salah satu penampilan terbaik pencapaiannya dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Adapun pengaruh lingkungan internal, peran perusahaan sangat diperlukan untuk meningkatkan budaya. Adanya fenomena Covid-19 mengharuskan PLN melakukan perubahan baru berikut perkembangan saat ini. Dimana semua sistem digitalisasi menjadi keharusan saat ini. Dengan tantangan baru, di tengah fenomena COVID-19 yang tidak pernah terbayangkan sebelumnya, kondisi pandemi justru mendorong percepatan digitalisasi proses bisnis yang menjadi bagian dari Transformasi PLN. Setiap insan PLN diharapkan dapat melaksanakan tugasnya tugas dan tanggung jawabnya dengan baik. Sehingga dapat menghasilkan perusahaan yang terbaik dan selalu unggul.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka penulis melakukan penelitian yang berjudul “Pengaruh manajemen talenta dan persepsi dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dengan keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi untuk mengetahui permasalahan hubungan antar variabel tersebut dalam membantu PT PLN (Persero) meningkatkan kinerja sehingga dapat mewujudkan visinya menjadi "Menjadi perusahaan listrik terkemuka di Asia Tenggara dan pilihan pelanggan nomor 1 untuk solusi energi". PLN berkomitmen untuk mampu menyediakan tenaga listrik dengan standar kualitas pelayanan kelas dunia sehingga Indonesia menjadi pilihan investasi utama di Asia Tenggara Layanan kelas dunia yang diharapkan dapat diwujudkan pada tahun 2025.

## 1.2 Rumusan Masalah

Untuk memperperjelas pembahasan dari latar belakang masalah penelitian diatas, maka permasalahan tersebut dirumuskan pada pertanyaan penelitian (*Research Question*) seperti dibawah ini:

1. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat ?
2. Bagaimana pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat ?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap Keterikatan Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat ?
4. Bagaimana pengaruh Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat ?



5. Bagaimana pengaruh Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat ?
6. Bagaimana pengaruh mediasi Keterikatan Karyawan terhadap hubungan antara manajemen talenta dengan Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat ?
7. Bagaimana pengaruh mediasi Keterikatan Karyawan terhadap hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Kinerja Karyawan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat ?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Untuk menjawab permasalahan yang sudah dirumuskan, maka tujuan dari penelitian ini adalah :

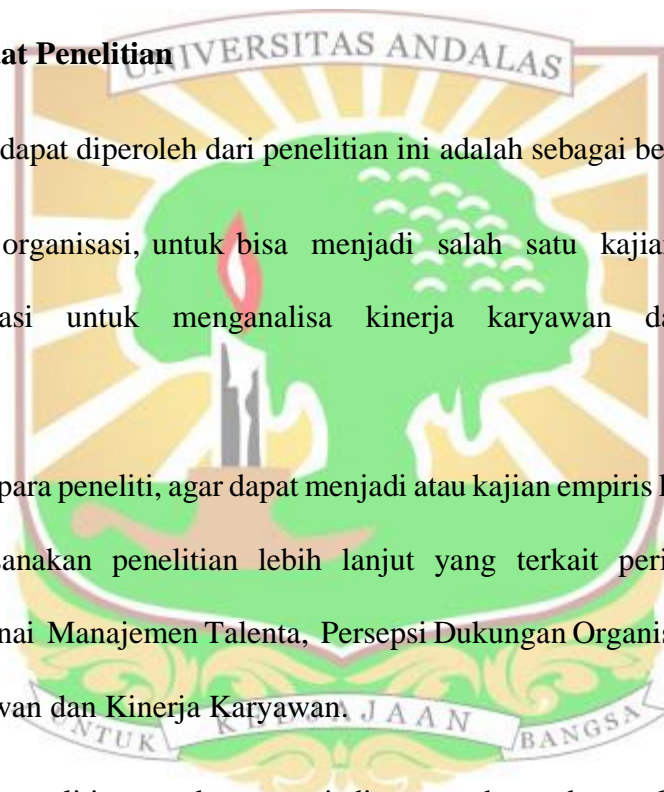
1. Mengetahui manajemen talenta terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat.
2. Mengetahui Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat.
3. Mengetahui manajemen talenta terhadap Keterikatan Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat.
4. Mengetahui Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Keterikatan Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Barat.
5. Mengetahui Keterikatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat.

6. Mengetahui mediasi Keterikatan Karyawan terhadap hubungan antara manajemen talenta dengan Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat.
7. Mengetahui mediasi Keterikatan Karyawan terhadap hubungan antara Persepsi Dukungan Organisasi dengan Kinerja Karyawan PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Untuk organisasi, untuk bisa menjadi salah satu kajian atau sumber informasi untuk menganalisa kinerja karyawan dan manajemen SDM.
- b) Untuk para peneliti, agar dapat menjadi atau kajian empiris khususnya untuk melaksanakan penelitian lebih lanjut yang terkait perilaku organisasi mengenai Manajemen Talenta, Persepsi Dukungan Organisasi, Keterikatan Karyawan dan Kinerja Karyawan.
- c) Untuk peneliti, agar dapat menjadi pengetahuan dan solusi baru yang didukung dari teori dan hasil kajian empiris mengenai fenomena kinerja yang ada di PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat, terutama pada faktor-faktor Manajemen Talenta, Persepsi Dukungan Organisasi, Keterikatan Karyawan dan Kinerja Karyawan.



## **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT PLN (Persero) Unit Induk Distribusi Sumatera Barat. Bidang ilmu yang diteliti adalah manajemen sumber daya manusia mengenai Manajemen Talenta, Persepsi Dukungan Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Keterikatan Karyawan sebagai variabel mediasi.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Untuk mempermudah dan memberikan gambaran yang jelas secara komprehensif maka sistematika penelitian ini akan membahas:

### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab pertama pada penelitian ini akan membahas mengenai pendahuluan. Pada bagian bab pendahuluan akan dijelaskan latar belakang masalah penelitian, perumusan masalah penelitian, tujuan dan manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan penelitian.

### **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Bab II ini akan menjelaskan teori-teori dan telaah pustaka dari variabel yang digunakan dalam penelitian yaitu Manajemen Talenta, Persepsi Dukungan Organisasi, Keterikatan Karyawan dan Kinerja Karyawan, setelah dibahas mengenai telaah pustaka akan diuraikan kerangka penelitian serta hipotesis guna memberikan jawaban sementara terhadap penelitian yang akan dilakukan.

### **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan menjelaskan terkait variabel penelitian, populasi dan sampel yang digunakan dalam penelitian, jenis dan sumber data serta metode pengumpulan data dan metode analisis data.

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

Pada bab ini akan menjelaskan mengenai karakteristik sampel dari penelitian, analisis deskriptif dari variabel penelitian. Kemudian pada bab ini juga mengemukakan hasil pengujian hipotesis dengan menggunakan alat analisis serta interpretasi atas hasil penelitian yang diperoleh serta perbandingannya dengan penelitian terdahulu.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini merupakan bab terakhir dalam penelitian yang akan memuat kesimpulan dari penelitian yang dilakukan, implikasi penelitian, keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian selanjutnya.

