

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Keberhasilan organisasi/perusahaan sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya. Dalam menghadapi perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan mereka dalam menyikapi fenomena tersebut. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dalam organisasi tidak hanya sekedar administratif, tetapi justru lebih mengarah pada bagaimana mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi kreatif dan inovatif. Sekecil apapun suatu organisasi/perusahaan maka tingkat efektifitas manajemen sumber daya manusia dipandang turut mempengaruhi kinerja organisasi tersebut.

Hal ini akan berdampak terhadap keberhasilan dan peningkatan usaha/kinerja suatu organisasi/perusahaan itu. Jadi bisa dikatakan peran manajemen sumber daya manusia menjadi kunci sukses tidaknya suatu perusahaan. Dalam hasil penilaian kinerja karyawan banyak faktor yang mempengaruhinya seperti budaya organisasi, motivasi, kompensasi, lingkungan kerja, politik organisasi, manajemen talenta, kepemimpinan, kepuasan kerja, stres kerja dan lain sebagainya. Penelitian ini nantinya akan memfokuskan pada pengaruh politik organisasi, manajemen talenta dan kepuasan kerja.

Menurut Gibson, Ivancevich, Donnelly dan Konopaske (2012) seperti yang dikutip oleh Wibowo (2013) perilaku politik adalah perilaku di luar sistem kekuasaan normal, dirancang untuk memberikan manfaat pada individu atau sub-unit. Dengan demikian, maka perilaku politik merupakan: (a) perilaku yang

biasanya di luar sistem kekuasaan yang legitimate dan dikenal (b) perilaku yang dirancang dan memberikan manfaat pada individu atau sub unit sering atas beban organisasi dan (c) perilaku yang dimaksudkan dan dirancang untuk memperoleh dan memelihara kekuasaan.

Persepsi politik organisasi pertama kali diperkenalkan oleh Ferris, Russ dan Fandt yang dalam penelitiannya menyebutkan sebagai perilaku yang secara strategis dirancang untuk memaksimalkan kepentingan diri walaupun kontradiktif dengan dengan kepentingan dan tujuan organisasi. Dalam survei pendahuluan yang peneliti lakukan, peneliti mendapat informasi beberapa karyawan yang kurang bersemangat untuk bekerja. Selain itu ada karyawan yang sebenarnya kinerja bagus dan punya kemampuan serta kompetensi tetapi menempati posisi yang berada di satu posisi cukup lama. Tentunya hal ini menjadi pertanyaan kenapa hal tersebut bisa terjadi. Hal tersebut diduga oleh adanya politik organisasi atau faktor lainnya.

Manajemen talenta adalah proses yang berorientasi terhadap sasaran yang merupakan integrasi dari proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan dan pemberian kompensasi terhadap karyawan (Dessler, 2016: 118). Tujuan dari manajemen talenta adalah untuk menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat. Hasil jajak pendapat McKinsey pada tahun 2000 yang memprediksi bahwa pada 2021 akan terjadi defisit talenta global. Terjadinya defisit talenta ini didasari atas permintaan talenta global yang begitu besar namun tidak diimbangi dengan ketersediaan talenta di pasar. Ini merupakan tantangan terhadap organisasi, bagaimana bisa mempersiapkan para talentanya termasuk pada PT YZ.

PT. YZ mempunyai program pengembangan SDM yang terencana dan terstruktur. Perseroan membentuk *Human Capital Master Plan* yang didesain untuk mengoptimalkan potensi SDM yang ada di PT. YZ Group. Penyusunan *Human Capital Master Plan* dilakukan secara terpadu dengan merujuk pada perencanaan Perseroan tahunan, jangka menengah dan jangka panjang serta diselaraskan dengan strategi bisnis masing-masing entitas anak yang tergabung di PT. YZ Group. Penyusunan *Human Capital Master Plan* juga didasarkan pada analisis penawaran dan permintaan pasar tenaga kerja yang akurat dan terukur, dengan menggunakan referensi data dalam industri telekomunikasi.

Dalam strategi pengelolaan SDM, Perseroan memberikan penekanan pada harmonisasi jumlah dan kompetensi SDM agar searah dengan portofolio bisnis yang semakin fokus pada bisnis digital. Adalah komitmen Perseroan untuk selalu berupaya meningkatkan sinergi dan efisiensi di antara entitas anak di jajaran YZ Group dan terus menekankan penerapan nilai-nilai dan budaya yang telah ditetapkan. YZ saat ini tengah bertransformasi menuju *Digital Company* untuk menjadi *The King of Digital*. Raja di udara melalui seluler, di darat melalui *Fiber To The Home*, dan di laut melalui *Submarine Broadband Highway*, serta mengembangkan dan memperkuat *footprints* bisnis di kawasan regional. Regional memiliki arti kawasan Asia Pasifik termasuk Asia Tenggara, Asia Timur, Asia Selatan dan Australia.

Dalam buku *Leveraging Global Talent* yang ditulis oleh Priyanto Rudi yang menjabat selaku Direktur Human Capital Management YZ menyebutkan YZ menciptakan gagasan Model 5E yang merupakan *strategic leverage* yang

mentransformasi YZ menjadi *a truly global company* sebagai upaya mengantisipasi era tanpa batas. YZ mencetak pemimpin-pemimpin yang mempunyai *global mindset* dan siap menghadapi tantangan tersebut. Disini YZ ingin mempersiapkan orang terbaik di YZ yang memang akan diproyeksikan untuk menjadi pemimpin YZ di masa depan.

Menurut Priyantono, *strategic leverage* memiliki lima elemen kunci sukses yang disebut *The Five E* yaitu *Enthusiasm, EduKnowledge, Exposure, Equity* dan *Enabler*. Penjabaran dari *The FiveE* adalah:

1. *Enabler*: yakni sistem, kebijakan, infrastruktur, dan program yang memungkinkan proses akselerasi pembentukan talenta global berlangsung secara efektif. Elemen enabler ini merupakan fondasi yang memungkinkan model lain bisa terwujud secara cepat dan efektif berfungsi sebagai *center of excellence* pengembangan talenta global.
2. *Enthusiasm*: di mana untuk menjadi talenta yang siap global, elemen mendasar pertama yang harus dimiliki adalah niat, kesungguhan, dan keinginan yang luar biasa.
3. *Eduknowledge*: berupa upaya memanfaatkan, mengembangkan, dan menciptakan pengetahuan yang secara spesifik diarahkan untuk tujuan pembelajaran, dan pengetahuan itu harus bisa dikapitalisasi untuk mendongkrak kinerja perusahaan.
4. *Exposure*: yaitu pengungkit terpenting dalam membentuk talenta global. Konsep ini menerangkan bahwa karyawan tidak bisa kompetitif di luar negeri bukan karena tidak memiliki kemampuan teknis dan kemampuan

berbahasa Inggris, tetapi karena tidak memiliki kesempatan bekerja dan mengekspresikan kemampuannya di luar negeri.

5. *Equity*: menjadi satu kesatuan yang tidak boleh ditinggalkan di mana elemen-elemen *Enabler*, *Enthusiasm*, *Eduknowlwdge*, dan *Exposure* tidak akan bisa berkelanjutan jika pengembangan talenta global tersebut tidak diikuti terciptanya kinerja bisnis.

Program pembinaan di YZ berjalan bagus. *Global Talent Program* (GTP) adalah penugasan khusus kepada karyawan bertalenta untuk dibentuk menjadi *great people* yang bertujuan untuk memenangkan persaingan dan mencapai sasaran-sasaran bisnis perusahaan melalui pengalaman penugasan internasional dan Sertifikasi. Program yang sudah diinisiasi sejak tahun 2012 ini diharapkan dapat menghasilkan talenta-talenta yang kredibel dan mampu bersaing dengan perusahaan-perusahaan internasional.

Program ini diawali dengan proses rekrutmen berdasarkan kriteria yang telah ditentukan, pencocokan Profil talenta dengan penugasan kerja, pembekalan awal sebelum penugasan (*pre-departure*), penugasan baik di dalam maupun di luar negeri, ujian akhir serta penempatan akhir. Disini secara bertahap YZ mengirimkan talenta-talenta dalam GTP agar mereka mempunyai *global exposure* dan *global experience* sehingga dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan berskala internasional.

Program manajemen talenta dengan strategi 5E yang telah dibuat oleh YZ tentunya membuat para karyawannya menjadi berkualitas. Manajemen talenta bertujuan mencari orang-orang yang berkualitas untuk ditempatkan di posisi

strategis. Dalam menjalankan strategi manajemen talenta tersebut, perusahaan memerlukan *talent pool* atau sumber talenta. *Talent pool* adalah sekelompok orang yang telah diidentifikasi dapat dikembangkan dan diperlakukan sebagai suatu investasi. Disini menjadi timbul pertanyaan apakah penempatan karyawan menjadi *talent pool* benar-benar sesuai dengan prosedur yang seharusnya atau ada yang tidak sesuai. Dan juga timbul pertanyaan karyawan yang telah mendapatkan program manajemen talenta ini apakah telah memberikan kontribusi terhadap perusahaan. Hal ini tentunya harus dijalankan dengan benar-benar, karena ditangan mereka lah YZ akan diserahkan.

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2016). Kemajuan atau kemunduran sebuah perusahaan ditentukan oleh seberapa baik kualitas sumber daya manusia yang terlibat, baik jajaran manajemen maupun seluruh karyawan perusahaan. Menurut Robbins (2006) kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu didalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target/sasaran atau kriteria kerja. Dengan segala program yang mumpuni yang dimiliki YZ tentunya dapat menghasilkan karyawan yang berkinerja baik. Namun tidak disetiap wilayah kantor YZ, semua karyawannya berkinerja baik.

Banyak hal-hal menjadi penyebab menurunnya kinerja sumber daya manusia diantara karena pengaruh politik organisasi, kurangnya pengembangan manajemen talenta dan kurangnya kepuasan tenaga kerja. Kepuasan Kerja merupakan perasaan positif tentang pekerjaan sebagai hasil evaluasi dari

karakteristiknya Robbins dan Judge (2011:114). Kepuasan kerja tentunya juga mempengaruhi kinerja karyawan. jika Setiap orang dalam organisasi akan menggunakan taktik dan strateginya masing-masing untuk memperebutkan sumber daya yang terbatas, baik itu menyangkut distribusi informasi, kekuasaan, karir maupun penghargaan lainnya.

Terjadi penurunan dan kenaikan jumlah karyawan yang mendapatkan predikat hasil penilaian kinerja tentu menjadi pertanyaan, apakah program yang telah dibuat oleh PT. YZ tidak berjalan dengan baik atau adakah penyebab lainnya seperti faktor-faktor yang diawal telah disebutkan tadi. Selain itu di kantor PT. YZ Sumbar banyak karyawannya yang hampir memasuki masa pensiun yang akhirnya dapat juga mempengaruhi kinerja karyawan. Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan pada PT. YZ Sumbar: **“PENGARUH POLITIK ORGANISASI DAN MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI PADA PT. YZ SUMBAR”**.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang dikemukakan diatas, maka dapat dirumuskan permasalahan yang ingin diteliti:

1. Bagaimanakah pengaruh politik organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. YZ Sumbar?
2. Bagaimanakah pengaruh politik organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. YZ Sumbar?

3. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di PT. YZ Sumbar?
4. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. YZ Sumbar?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. YZ Sumbar?
6. Bagaimanakah pengaruh politik organisasi terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. YZ Sumbar?
7. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. YZ Sumbar?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah tersebut diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh politik organisasi terhadap kinerja karyawan di PT. YZ Sumbar.
2. Untuk mengetahui pengaruh politik organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. YZ Sumbar.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di PT. YZ Sumbar.
4. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kepuasan kerja karyawan di PT. YZ Sumbar.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di PT. YZ Sumbar.



6. Untuk mengetahui pengaruh politik organisasi terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. YZ Sumbar.
7. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. YZ Sumbar.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pihak, diantaranya:

1. Bagi akademisi

Untuk dapat menjadi bahan acuan dan pertimbangan serta masukan untuk penelitian selanjutnya mengenai pengaruh politik organisasi dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

2. Bagi praktisi

Dapat memberikan masukan mengenai pengaruh politik organisasi dan manajemen talenta terhadap kinerja dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi, guna mewujudkan suatu perilaku yang diharapkan.

#### **1.5 Ruang Lingkup Pembahasan**

Penelitian ini memiliki batasan analisis dalam mengevaluasi sejumlah variabel dan objek penelitian. Batasan dalam penelitian ini adalah menganalisis dan mengevaluasi hasil dari pengaruh politik organisasi dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi di PT. YZ Sumbar. Penelitian ini mendukung variabel yaitu politik organisasi, manajemen talenta, kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

## **1.6 Sistematika Penulisan**

Dalam tesis ini, penulis membagi penulisan menjadi lima bab, dengan tujuan untuk memberikan gambaran secara garis besar dan menjelaskan mengenai isi dari tesis, sehingga dapat diketahui hubungan antara yang satu dengan yang lain. Adapun secara ringkas, sistematika penulisannya adalah sebagai berikut:

### **Bab I Pendahuluan**

Merupakan bab pendahuluan, dimana pada ini akan diuraikan mengenai latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian serta sistematika penulisan.

### **Bab II Tinjauan Literatur**

Berisikan kerangka teori yang memuat teori-teori mengenai penelitian dalam penulisan tesis ini, seperti: politik organisai (pengertian, sisi negatif dan sisi positif), manajemen talenta (pengertian, wilayah manajemen talenta, dan dimensi manajemen talenta), kepuasan karyawan (pengertian, faktor-faktor) serta kinerja karyawan (pengertian, faktor-faktor).

### **Bab III Metode Penelitian**

Merupakan bab yang menyajikan metode penelitian yang terdiri dari: desain penelitian, objek penelitian, penentuan responden, variabel penelitian, teknik pengumpulan data dan metode analisis.

### **Bab IV Hasil dan Pembahasan**

Merupakan hasil dari pembahasan yang berisi deskripsi objek penelitian, analisis data, serta intepretasi hasil. Pada bagian ini dijelaskan tentang karakteristik sampel penelitian (responden) yang dapat dikemukakan

melalui bantuan tabel dan grafik. Bagian ini juga memuat analisis deskriptif dari variabel penelitian. Kemudian juga dikemukakan hasil pengujian hipotesis menggunakan alat analisis yang telah ditentukan sebelum ini, hasil dapat ditampilkan dalam bentuk tabel dan grafik. Kemudian interpretasi atau pembahasan tentang hasil yang diperoleh, berupa penjelasan teoritis.

### **Bab V Penutup**

Pada bab terakhir ini akan dibahas mengenai kesimpulan, implikasi, saran, serta keterbatasan penelitian dan penelitian dimasa yang akan datang.