

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sumber Daya Manusia mempunyai manfaat yang sangat dominan di sebuah organisasi. SDM sendiri merupakan factor utama yang sangat berperan bagi lancarnya aktivitas sebuah organisasi. Keberhasilan maupun talenta seseorang dalam suatu bidang pekerjaan banyak ditentukan ketika pelatihan kerja telah dilaksanakan, budaya kerja, dan kedua hal tersebut itu bergantung pada cara karyawan me-manajemen talenta yang ada dalam diri mereka.

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset yang penting dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi, sehingga faktor-faktor untuk peningkatan kualitas sumber daya manusia manusia perlu diperhatikan agar talenta dapat bekerja maksimal. Dalam hal ini variabel-variabel yang mempengaruhi manajemen talenta karyawan perlu diperhatikan agar karyawan termotivasi dan bersedia untuk bekerja dengan maksimal sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Organisasi merupakan suatu wadah/media untuk berinteraksi satu individu dengan individu lainnya. Interaksi tersebut muncul disebabkan oleh adanya satu persamaan persepsi, nilai dan sikap diantara individu yang bergabung itu. Menurut Gibson dalam jurnal (Yusuf, 2017) organisasi diartikan sebagai wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh seseorang secara individual. Robbins dalam jurnal (Yusuf, 2017) mendefinisikan bahwa organisasi merupakan kesatuan (entity) sosial yang dikordinasikan secara sadar, bekerja secara relatif terusmenerus untuk mencapai suatu tujuan bersama. Pola interaksi tersebut dalam waktu tertentu akan membentuk suatu kebiasaan bersama atau membentuk budaya organisasi yang senantiasa mengontrol anggota organisasi, dengan demikian budaya organisasi yang kuat merupakan pembentuk talenta yang berkualitas.

Budaya organisasi juga sebagai pemersatu karyawan, peredam konflik dan motivator karyawan untuk melaksanakan pekerjaannya, sehingga mempunyai

pengaruh yang positif terhadap talenta yang ada didalam diri karyawan. Suatu perusahaan atau organisasi yang memiliki budaya yang kuat akan menghasilkan talenta-talenta yang berkualitas yang akan bertahan dalam jangka panjang. Dimock dalam jurnal (Yusuf, 2017) menambahkan bahwa organisasi adalah perpaduan secara sistematis daripada bagian-bagian yang saling berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat mengenai kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Pengertian-pengertian budaya organisasi tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa nilai-nilai yang ada di dalam sebuah perusahaan merupakan pedoman-pedoman perilaku bagi para anggota organisasi yang ada di dalamnya. Penanaman nilai-nilai budaya organisasi berawal dari semenjak seseorang baru bergabung pada organisasi tersebut. Dalam mencapai tujuannya untuk menanamkan nilai-nilai budaya organisasi dilingkungan anggotanya, perusahaan dalam hal ini melakukan upaya dalam mengkomunikasikan nilai-nilai perusahaan tersebut kepada para anggota yang berada dilingkungannya.

Salah satu bentuk upaya mengkomunikasikan nilai-nilai budaya tersebut adalah melalui sosialisasi kepada karyawan. Salah satu tujuan sosialisasi adalah memperkenalkan nilai-nilai budaya organisasi secara menyeluruh sehingga diharapkan karyawan akan berperilaku sesuai dengan budaya organisasi.

Selain budaya organisasi, pelatihan juga merupakan salah satu cara untuk mengembangkan kemampuan sumber daya manusia suatu organisasi. Pelatihan adalah sebuah proses dimana memberikan karyawan pengetahuan, dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini (Mathis dan Jackson 2003:301) dalam jurnal (Pojoh et al., 2014)Pelatihan dilaksanakan untuk karyawan baru agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan dan untuk karyawan lama guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa depan. Dijelaskan pula bahwa pelatihan adalah bagian pendidikan yang menyangkut

proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori (Ardana, dkk. 2012:91) dalam jurnal (Pojo et al., 2014)

Kita sering mendengar sebuah perusahaan atau lembaga mengadakan pelatihan kerja bagi karyawannya. Hal ini menandakan bahwa pelatihan kerja sangat penting bagi tenaga kerja agar dapat lebih menguasai pekerjaan yang di embannya dan sebagai upaya untuk mempersiapkan para tenaga kerja dalam menghadapi tugas pekerjaan yang dianggap belum dikuasainya serta sebagai upaya meningkatkan talenta yang ada dalam diri karyawan.

Program pelatihan adalah serangkaian program yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan pegawai dalam hubungannya dengan pekerjaan. Dengan demikian, pelatihan merupakan wahana untuk membangun sumber daya manusia menuju era globalisasi yang penuh dengan tantangan, untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan praktik daripada teori, sehingga dapat meningkatkan talenta saat ini dan kinerja di masa mendatang. Langkah ini dilakukan untuk menghindari kemungkinan terburuk dalam kemampuan dan tanggung jawab bekerja, sehingga tenaga kerja dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efektif dan efisien serta mampu meningkatkan talenta yang ada dalam diri karyawan.

Talenta adalah karyawan yang mampu memberikan kontribusi di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja tinggi maupun kepemilikan potensi yang akan mempengaruhi pertumbuhan organisasi saat ini maupun yang akan datang, talenta yang dimaksud ini tidak hanya terbatas pada level tertentu tetapi berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang ada dalam organisasi (Wahyuningtyas, 2016) dalam jurnal (Rachmadinata & Ayuningtias, 2017)

Implementasi budaya organisasi dan pelatihan dalam rangka peningkatan manajemen talenta pada masing-masing karyawan kiranya

menjadi penting sehingga mampu mewujudkan target pencapaian suatu organisasi. Organisasi yang memiliki SDM dengan talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan membuat organisasi tersebut lebih unggul dan berkualitas.

Dalam melakukan Pelatihan, setiap karyawan akan mengalami peningkatan dalam *me-manage* Talenta pada diri mereka dan pada akhirnya dapat menerima dan menerapkan secara efisien Budaya Organisasi yang ada pada perusahaan. Sehingga mengasah talenta pada saat Pelatihan juga dapat dikategorikan sebagai menggunakan kemampuan, skill, dan potensi yang adalah termasuk salah satu perwujudan dari kemampuan menerapkan Budaya Organisasi.

Kendati demikian, talenta yang dimiliki seorang karyawan tak muncul begitu saja. Meskipun seseorang sudah memiliki talenta sejak awal, namun terkadang bakat tersebut masih tersembunyi. Budaya organisasi menjadi salah satu faktor yang memicu perkembangan talenta tersebut melalui kebiasaan yang ada di perusahaan tersebut. Umumnya Budaya Organisasi diperkenalkan perusahaan pada saat Pelatihan Kerja, karena pada saat itu, untuk pertama kalinya Karyawan dapat melihat secara jelas Budaya kerja apa saja yang terdapat di Perusahaan. Namun, jika pada saat Pelatihan Kerja Karyawan tidak melihat Budaya Organisasi yang positif, maka hal itu dapat berdampak kurang baik terhadap Performance talent karyawan tersebut.

PT. Polymindo Permata didirikan oleh Junus Sumardi pada tahun 1985 bertempat di Kawasan Industri Jatake, Jl. Industri Raya II No. 8, Pasir Jaya, Kecamatan Jatiuwung, Banten adalah produsen utama anyam dan cuaca segala cuaca yang ramah lingkungan. PT. Polymindo Permata dimulai sebagai spesialis ekstrusi sintetis yang memproduksi permen, jerami, tabung, selang untuk memasok berbagai industri di Indonesia termasuk industri otomotif. Berdasarkan hasil pra survey bahwa Budaya Organisasi di PT. Polymindo Permata terlihat dari visi dan misinya. Visi PT. Polymindo Permata adalah bekerja sama dengan profesionalisme,

ketepatan dan produktivitas. Sedangkan misi dari PT. Polymindo Permata adalah menjadi penyedia pilihan untuk resor tropis global dan pasar taman hiburan dengan menyediakan berbagai produk, nilai, dan menciptakan solusi *one stop shopping* yang belum pernah terjadi sebelumnya. Selanjutnya, budaya organisasi di PT. Polymindo juga sangatlah baik bagi kedisiplinan karyawannya. Setiap karyawan mempunyai komponen gaji yang dinamakan insetif disiplin, apabila karyawan melakukan kinerja yang sempurna maka akan diberikan upah tambahan. Hal ini memotivasi karyawan untuk mengembangkan talenta yang ia miliki agar kinerjanya menjadi lebih baik. Namun, insetif disiplin akan hilang apabila karyawan terlambat selama lebih dari limabelas menit dalam periode satu bulan gaji. Sedangkan pelatihan kerja pada PT. Polymindo dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan karyawan.

Permasalahan pada PT. Polymindo Permata ada pada banyaknya karyawan baru yang tidak diperpanjang kontraknya karena tidak menerapkan budaya organisasi perusahaan, yaitu insetif disiplin pada saat proses pelatihan.

**Tabel 1.1 Data Potongan Penalty izin Karyawan Baru**

Tahun	Bulan	Kriteria Penalty			Total Kehadiran
		Late >15 Menit	Ijin Pribadi	Pulang Awal	
2019	Desember	40	21	22	83
2020	Januari	26	2	17	45
2020	Februari	30	0	15	45
2020	Maret	23	17	12	52
2020	April	32	19	24	75

*Sumber : Peneliti, 2020*

Berdasarkan tabel 1.1 diatas, diketahui dari data yang diperoleh dari perusahaan bahwa, pada bulan Desember tahun 2019 ada sebanyak 83 kali kehadiran, disebabkan karena karyawan sakit dan orangtuanya meninggal. Kemudian, terjadi penurunan sebanyak 45 total kehadiran pada

bulan Januari tahun 2020, disebabkan himbauan dari perusahaan akan pentingnya insetif disiplin. Kemudian, pada bulan Februari tahun 2020 total kehadiran tetap pada 45 kali kehadiran. Namun, pada dua bulan berikutnya Maret tahun 2020 dan April tahun 2020 total kehadiran meningkat sebanyak 52 kali kehadiran dan 75 kali kehadiran, karena karyawan mulai lupa akan pentingnya insetif disiplin dan kurangnya kesadaran atas menerapkannya.

Selanjutnya, permasalahan nya yaitu terletak pada visi yang ada sekarang terlalu umum, sehingga tidak sesuai dengan misi yang tertera. Semenjak perusahaan didirikan, visi belum diperbarui, sehingga menjadi tidak efisien bagi kinerja perusahaan. Kemudian, sistem pelatihan dilakukan sesuai dengan matriks kompetensi, jika kompetensi karyawan sudah memuaskan maka tidak diadakan pelatihan. Perusahaan mengadakan pelatihan sebanyak 3-4 kali selama satu tahun. Biasanya karyawan akan dilatih sesuai dengan divisi yang ia tempati. Perusahaan hanya melakukan pelatihan pada divisi tertentu saja. Hal itu membuat kesenjangan social antara para karyawan. Pada saat banyaknya karyawan yang terlambat, hal tersebut menyebabkan indeks perkembangan karyawan (matriks manajemen talenta) menurun sehingga insetif disiplin akan hilang. Hal itu berakibat turunnya tingkat efektifitas kinerja karyawan itu sendiri. Padahal PT. Polymindo mensyaratkan bahwa karyawan baru yang mengikuti event dalam rangka pelatihan harus mendapatkan insetif disiplin. Namun, banyak karyawan yang tidak mendapatkannya, sehingga tidak diadakan perpanjangan kontrak bagi karyawan tersebut. Dalam meningkatkan Karyawan *me-manage* talenta, PT. Polymindo memberikan kesempatan bagi karyawan nya untuk mendapatkan beasiswa pendidikan. Namun, tidak semua karyawan dapat memperolehnya. Hanya karyawan yang sudah berkontribusi selama 10 tahun keatas dan memiliki talenta mumpuni, juga loyal yang dapat memperoleh beasiswa pendidikan dari perusahaan. Padahal, banyak karyawan yang talentanya cukup mumpuni namun, tidak memenuhi ketentuan yang berlaku. Sehingga, talenta karyawan tidak dapat dikembangkan secara optimal. Jika di kaitkan, maka

permasalahan di PT. Polymindo Permata yaitu banyaknya karyawan yang tidak menerapkan budaya organisasi pada saat proses pelatihan tengah berlangsung. Hal itu menyebabkan menurunnya talenta dalam diri karyawan yang berarti karyawan kurang cakap dalam *me-manage* talenta yang ada dalam diri mereka masing-masing.

Berdasarkan permasalahan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan “Analisis Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Manajemen Talenta Karyawan pada PT. Polymindo di Kawasan Industri, Banten.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Sehubungan dengan latar belakang tersebut, maka dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Manajemen Talenta Karyawan pada PT. Polymindo Permata ?
2. Apakah Pelatihan Kerja berpengaruh terhadap Manajemen Talenta Karyawan pada PT. Polymindo Permata ?
3. Apakah Budaya Organisasi dan Pelatihan berpengaruh terhadap Manajemen Talenta Karyawan pada PT. Polymindo Permata ?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah di atas, tujuan yang diharapkan dapat dicapai dari penelitian ini, yaitu:

1. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi terhadap Manajemen Talenta Karyawan pada PT. Polymindo Permata ?
2. Untuk mengetahui pengaruh Pelatihan Kerja terhadap Manajemen Talenta Karyawan pada PT. Polymindo Permata ?
3. Untuk mengetahui pengaruh Budaya Organisasi dan Pelatihan terhadap Manajemen Talenta Karyawan pada PT. Polymindo Permata ?



#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat dalam penelitian ini adalah:

1. Bagi peneliti

Meningkatkan wawasan dan pengetahuan serta mengembangkan daya pikir penulis pada bidang ilmu sumber daya manusia, khususnya tentang analisis budaya organisasi dan pelatihan terhadap manajemen talenta karyawan.

2. Bagi perusahaan

Dapat menjadi masukan yang baik dalam pengambilan keputusan menyangkut budaya organisasi, pelatihan dan manajemen talenta.

3. Bagi Akademi

Dapat menjadikan sumber informasi yang diharapkan dapat bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.

#### **1.5 Batasan Masalah**

Banyak masalah yang dapat diangkat kepermukaan dalam penelitian ini, namun penulis perlu membatasi masalah yang lebih terperinci dan jelas agar pemecahannya terarah dan berhasil. Penelitian ini hanya dibatasi pada masalah budaya organisasi dan pelatihan serta pengaruhnya manajemen talenta karyawan di PT.Polymindo Permata.

#### **1.6 Sistematika Penelitian**

Untuk mendapatkan gambaran secara ringkas mengenai skripsi ini, maka sistem penulisannya akan dibagi ke beberapa bab sebagai berikut:

### **BAB I                    PENDAHULUAN**

Bab ini membahas tentang latar belakang masalah, identifikasi masalah, batasan masalah, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.



## **BAB II                    TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini membahas tentang landasan teori yang digunakan, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

## **BAB III                    METODE PENELITIAN**

Pada bab ini akan dibahas variable penelitian dan definisi operasionalnya, penentuan populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, dan metode analisa data.

## **BAB IV                    HASIL DAN PEMBAHASAN**

Dalam bab ini, peneliti menganalisa hasil perhitungan yang telah diperoleh dari pengumpulan dan pengolahan data. Dalam bab ini pula, diberikan rekomendasi perbaikan kinerja berdasarkan hasil pengolahan data dan penelitian yang telah dilakukan.

## **BAB V                    KESIMPULAN DAN SARAN**

Dalam bab ini dikemukakan kesimpulan yang dapat diambil berdasarkan analisa pemecahan masalah yang telah dilakukan dan juga memberikan saran-saran yang bermanfaat bagi perusahaan.