

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1. Latar belakang**

Pengembangan perusahaan tidak lepas dari keberhasilan karyawannya dalam menjalankan roda perusahaan. Sayangnya, perkembangan perusahaan yang sangat pesat seringkali belum didukung oleh kesiapan para pemimpinnya. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan kehilangan peluang bisnis yang seharusnya dapat diraih.

Ketika bisnis sedang stagnan, atau krisis, anggaran pengembangan karyawan termasuk anggaran yang paling sering dipangkas. Akibatnya adalah saat kondisi ekonomi dan perusahaan kembali memasuki masa pertumbuhan, karyawan tetap tidak siap pakai dan butuh waktu untuk berkembang. Akhirnya perusahaan kehilangan kesempatan emasnya di dalam bisnis.

Oleh karena itu pengembangan karyawan harus dipandang sebagai sebuah proses yang berkesinambungan. Bukan 'hadiah' bagi karyawan saat bisnis sedang berkembang saja, namun justru dapat merupakan persiapan calon pemimpin yang dapat dilakukan saat bisnis sedang stagnan.

Karyawan bertalenta selalu menjadi rebutan para pelaku industri. Saat industri berkembang dan calon pemimpin dari dalam belum siap, perusahaan akan melirik talent dari perusahaan yang lain dan membeli mereka secara instant. *Mc Kinsey* dalam bukunya "*The War of Talent*" juga menyatakan bahwa dalam lima tahun terakhir, perusahaan-perusahaan besar dunia kehilangan sekitar 30% karyawan bertalenta dalam organisasinya.

Pada buku tersebut terdapat sebuah hasil survey penting yaitu 40-50% eksekutif dan pimpinan perusahaan yang diambil dari luar ternyata mengalami kegagalan di organisasi barunya. Hal ini membuktikan bahwa pengembangan karyawan bertalenta di dalam perusahaan memainkan peranan yang amat penting bagi keberhasilan perusahaan. Sehingga amatlah penting bagi perusahaan untuk menjaga aset berharga mereka tersebut agar tetap merasa terikat dan memilih untuk tinggal serta berkontribusi dalam perusahaannya.

Karyawan bertalenta tentu akan semakin diperebutkan karena jumlahnya yang sedikit dibandingkan perusahaan yang membutuhkan, selaras dengan hukum penawaran dan permintaan. Pada akhirnya, organisasi yang tidak mempunyai kesempatan mempunyai karyawan bertalenta akan sulit menjalankan roda organisasinya.

Sesuai hukum pareto, ada 20% sumber daya yang berpengaruh terhadap 80% pencapaian. Pada kenyataannya di dalam perusahaan juga ada sebagian kecil karyawan yang membawa dampak signifikan bagi perusahaan. Mereka adalah para pimpinan perusahaan dan suksesornya, khususnya yang merupakan karyawan bertalenta dalam organisasi. Oleh karena itulah pengembangan karyawan bertalenta harus menjadi bagian penting dalam sebuah organisasi.

Pengembangan karyawan bertalenta ini harus dilakukan dalam sebuah konteks manajemen talenta yang utuh dan menyeluruh, mulai dari proses penerimaan, pengembangan, pemeliharaan, sampai pemikiran aliran pipa karyawan tersebut. Dengan pengembangan yang tepat, baik perusahaan maupun karyawan akan mendapatkan manfaat dan keuntungan yang optimal.

## **1.2. Perumusan Masalah**

Proses pengembangan karyawan bertalenta memerlukan usaha yang khusus dan mendalam. Walau PT X telah berhasil meraih beberapa penghargaan di bidang pengelolaan sumber daya manusia dan pengembangan karyawannya, tetapi tetap masih ada yang dapat disempurnakan di dalam praktek implementasinya. Karena itu tesis ini akan menjawab permasalahan :

- Apakah mekanisme seleksi eksekutif bertalenta telah efektif menjaring *talent pool* PT X?
- Bagaimana pelaksanaan sistem dan praktek implementasi pengembangan eksekutif bertalenta?
- Apakah pengembangan eksekutif bertalenta telah mencapai hasil sesuai yang diharapkan?
- Bagaimana penyempurnaan terhadap program pengembangan eksekutif bertalenta PT X secara integratif?

### 1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian

Tujuan tesis ini meliputi :

- Melakukan tinjauan terhadap mekanisme dan hasil seleksi eksekutif bertalenta pada PT X
- Melakukan tinjauan terhadap sistem dan praktek implementasi pengembangan eksekutif bertalenta pada PT X.
- Melakukan evaluasi terhadap hasil pengembangan eksekutif bertalenta sesuai harapan manajemen
- Memberikan usulan penyempurnaan program pengembangan integratif yang dapat diterapkan bagi pengembangan eksekutif bertalenta PT X.

### 1.4. Lingkup Penelitian

Ruang lingkup pembahasan dalam tesis ini dibatasi pada tinjauan dan evaluasi praktek-praktek implementasi dalam pilar pengembangan karyawan bertalenta (*talent development*), khususnya di jenjang eksekutif.

### 1.5. Metodologi Penelitian

#### 1.5.1. Jenis penelitian

Jenis penelitian yang dilakukan di dalam tesis ini adalah deskriptif analitis, dengan memaparkan obyek penelitian, melakukan analisis, lalu mengusulkan sebuah konsep yang terintegrasi.

#### 1.5.2. Sumber Data

a. Data Primer (Penelitian lapangan)

Pengumpulan data dilakukan melalui observasi, wawancara dengan beberapa sample heterogen dan sample oportunistik terkait, dan studi lapangan mengenai praktek yang telah berjalan.

b. Data Sekunder (Kajian Pustaka)

Pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dengan menggunakan berbagai literatur yang mendukung penelitian, seperti : buku, artikel, jurnal, dan situs elektronik. Data sekunder juga didapat melalui *benchmark* terhadap konsep dan praktek yang terpakai pada

perusahaan multinasional, notulen meeting, notulen *focus group* dan umpan balik hasil evaluasi program.

Adapun hal-hal yang berkaitan dengan metodologi penelitian akan dibahas lebih lanjut pada bab IV.

### **1.6. Sistematika Pembahasan**

#### **- BAB I : PENDAHULUAN**

Berisi latar belakang, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, metodologi penelitian, dan sistematika penulisan

#### **- BAB II : LANDASAN TEORI**

Berisi tentang dasar teori yang akan dipakai dalam pembahasan dan penyempurnaan pengembangan eksekutif karyawan bertalenta pada PT X.

#### **- BAB III : GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN**

Berisi tentang gambaran umum perusahaan dan kegiatan yang telah ada dan yang telah berjalan, berkaitan dengan pengembangan sistem manajemen talenta.

#### **- BAB IV : METODOLOGI PENELITIAN**

Berisi tentang penjelasan metodologi operasional terhadap penelitian kualitatif yang dilakukan. Di dalamnya dijelaskan juga mengenai kualitas dan langkah-langkah penelitian

#### **- BAB V : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Menguraikan dan melakukan pembahasan terhadap program dan kegiatan pengembangan karyawan bertalenta (*talent development*), khususnya di jenjang eksekutif, dengan mengacu kepada hasil observasi, wawancara, dan literatur yang dipelajari.

#### **- BAB VI : KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi kesimpulan akhir dan beberapa saran menyeluruh terhadap sistem pengembangan karyawan eksekutif bertalenta di PT X. Di dalamnya juga dibahas tentang kontribusi penelitian terhadap MM UI dan perusahaan.