

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Dunia telah mengalami transformasi cepat menuju era globalisasi dalam beberapa dekade terakhir. Fenomena ini telah menyebabkan terbentuknya pasar global yang sangat kompetitif, di mana perusahaan-perusahaan di seluruh dunia dihadapkan pada tantangan untuk terus meningkatkan efisiensi dan produktivitas agar dapat bertahan dan bersaing (Stiglitz, 2017). Salah satu sektor yang paling terpengaruh oleh perubahan ini adalah industri baja, yang tidak hanya menjadi salah satu pilar penting dalam pembangunan ekonomi suatu negara, tetapi juga merupakan tulang punggung untuk berbagai sektor industri lainnya, seperti konstruksi, otomotif, dan manufaktur (World Steel Association, 2021).

Di Indonesia, industri baja telah memainkan peranan strategis dalam mendukung pembangunan infrastruktur dan pertumbuhan ekonomi nasional. Kapasitas produksi baja nasional mengalami peningkatan dari 15,57 juta ton pada tahun 2022 menjadi 16,85 juta ton pada tahun 2023, dan diperkirakan akan terus meningkat di tahun 2024. Peningkatan ini menunjukkan kontribusi positif sektor ini terhadap pembangunan ekonomi nasional. Selain itu, industri baja berperan penting dalam mendukung rantai pasok industri hilir seperti otomotif dan konstruksi, sekaligus meningkatkan lapangan kerja domestik (IISIA, 2023). Dengan percepatan pembangunan infrastruktur dan kebutuhan baja domestik yang meningkat,

peningkatan produktivitas di sektor baja menjadi prioritas untuk pengembangan sektor manufaktur di Indonesia.

PT GSI merupakan salah satu perusahaan baja di Indonesia yang beroperasi di Medan, Sumatera Utara. Dengan visi menjadi pemimpin industri baja regional, perusahaan ini telah beroperasi selama lebih dari lima dekade. PT GSI telah memberikan kontribusi signifikan terhadap pembangunan infrastruktur nasional melalui produksi baja berkualitas tinggi dari fasilitas peleburan yang canggih dan ramah lingkungan. Menurut laporan Indonesia Iron and Steel Industry Association (IISIA, 2023), perusahaan-perusahaan seperti PT GSI memegang peranan yang sangat penting dalam memenuhi kebutuhan baja domestik, sekaligus menjadi pendorong utama pertumbuhan ekonomi Indonesia yang berkelanjutan.

PT GSI merupakan produsen baja terintegrasi dengan kapasitas produksi yang optimal dan strategis di Indonesia. Dengan fasilitas produksi modern dan ramah lingkungan, perusahaan ini menunjukkan komitmen kuat untuk memenuhi kebutuhan dalam negeri dan berupaya menembus pasar internasional dengan beragam produk berkualitas tinggi yang ditawarkan. Untuk tetap relevan dan kompetitif, PT GSI harus menghadapi sejumlah tantangan yang berkaitan dengan peningkatan produksi dan produktivitas karyawan. Fokus terhadap tantangan ini menjadi prioritas utama perusahaan, yang terlihat dari data-data produksi dan produktivitas karyawan yang ditampilkan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1 Data Produksi dan Produktivitas Karyawan PT GSI Tahun 2020–2024

Tahun	Target Produksi (ton)	Produksi Aktual (ton)	Realisasi (%)	Produktivitas Karyawan (ton/karyawan /bulan)	Keterangan
2020	180.000	142.150	79%	19,74	
2021	150.000	96.370	64%	13,38	Covid-19
2022	170.000	129.320	76%	17,96	
2023	160.000	109.290	68%	15,18	
2024	160.000	105.260	66%	14,62	

Sumber: Laporan Produktivitas PT. GSI

Berdasarkan Tabel 1.1, target produksi perusahaan menunjukkan variasi dari tahun ke tahun, dengan pencapaian tertinggi 180.000 ton pada tahun 2020. Namun, realisasi produksi aktual secara konsisten berada di bawah target, dengan persentase realisasi yang berfluktuasi antara 64% hingga 79%. Pencapaian tertinggi terjadi pada tahun 2020 dengan realisasi 79% dari target, sementara tahun 2021 mencatat realisasi terendah sebesar 64%.

Produktivitas karyawan juga menunjukkan tren yang tidak stabil. Dari pencapaian tertinggi 19,74 ton per karyawan per bulan pada tahun 2020, terjadi penurunan tajam menjadi 13,38 ton pada tahun 2021, yang kemungkinan besar disebabkan oleh dampak pandemi Covid-19. Meskipun terjadi peningkatan pada tahun 2022 menjadi 17,96 ton per karyawan per bulan, level ini masih belum mencapai kinerja pra-pandemi. Lebih mengkhawatirkan lagi, tren penurunan berlanjut hingga tahun 2024, di mana produktivitas hanya mencapai 14,62 ton per karyawan per bulan.

Berdasarkan studi pendahuluan yang dilakukan melalui wawancara dengan beberapa pihak terkait di PT GSI, termasuk manajer produksi, supervisor lapangan, manajer HRD, dan perwakilan karyawan, dapat ditemukan beberapa informasi ataupun prediksi permasalahan yang menyangkut produktivitas di PT GSI. Dari informasi yang diperoleh, prediksi permasalahan dapat dibagi menjadi dua bagian besar yaitu yang berhubungan dengan faktor eksternal dan internal.

Secara eksternal, perusahaan menghadapi berbagai tantangan yang mempengaruhi operasional. Fluktuasi harga bahan baku di pasar global, perubahan regulasi industri, dan persaingan yang semakin ketat dengan produsen dari dalam dan luar negeri telah menciptakan tekanan tambahan terhadap kinerja perusahaan. Selain itu, gangguan rantai pasok global dan ketidakpastian ekonomi juga berkontribusi terhadap kompleksitas situasi yang dihadapi.

Terjadinya penurunan target produksi PT GSI merupakan hasil analisis dan proyeksi tim marketing yang mempertimbangkan dinamika pasar industri baja periode 2020-2023. Selain kondisi yang disebutkan di atas situasi ini berpotensi terus berlanjut di tahun 2024, di mana momentum politik nasional (pemilihan presiden dan legislatif) dapat mempengaruhi iklim investasi dan realisasi proyek infrastruktur yang berdampak pada penurunan permintaan produk baja. Walaupun dengan target produksi yang telah diturunkan namun realisasi produksi yang tercapai masih belum bisa meningkat, yang akhirnya mengakibatkan penurunan produktivitas secara signifikan.

Ketika diteliti lebih mendalam, faktor eksternal yang mempengaruhi produksi PT GSI diperparah oleh kondisi internal yang kurang baik. Berdasarkan data dari

pihak personalia, rata-rata persentase absensi karyawan selama lima tahun terakhir berkisar antara 6% hingga 7% per tahun. Angka ini dianggap signifikan, mengingat bahwa tingkat absensi yang lebih tinggi dari rata-rata industri dapat menunjukkan tantangan serius dalam operasional sehari-hari. Hasibuan (2002) menyebutkan bahwa ambang batas yang wajar untuk tingkat absensi dalam sebuah perusahaan adalah 5,7%. Jika tingkat absensi suatu perusahaan melampaui angka ini, hal tersebut memerlukan perhatian karena menunjukkan ketidakwajaran yang harus ditangani.

Selain itu, terlihat adanya penurunan inisiatif karyawan dalam menyelesaikan masalah, berkurangnya semangat kerja, serta meningkatnya perasaan bosan atau tekanan kerja di kalangan pekerja dalam beberapa bagian. Upaya perusahaan untuk meningkatkan produktivitas melalui pemberian insentif produksi ternyata belum mampu mendongkrak hasil produksi secara signifikan. Karyawan cenderung bekerja hanya sebatas memenuhi kewajiban tanpa ada dorongan untuk memberikan kontribusi lebih, meskipun telah ditawarkan tambahan insentif. Selain itu, terdapat indikasi bahwa banyak karyawan yang merasa kurang dilibatkan dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka, serta merasa kurang mendapat pengakuan atas prestasi kerja yang telah dicapai.

Oleh karena itu, pemahaman yang mendalam mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas karyawan menjadi penting dalam merumuskan strategi perbaikan yang tepat sasaran. Pencapaian target produksi dapat digunakan sebagai tolok ukur kritis dalam mengevaluasi keberhasilan operasional secara keseluruhan di pabrik peleburan PT GSI.

Berdasarkan analisis permasalahan yang ada, manajemen talenta, motivasi, dan keterlibatan karyawan merupakan tiga variabel kunci yang perlu mendapat perhatian khusus dalam upaya meningkatkan produktivitas karyawan di PT GSI. Meskipun faktor eksternal tetap menjadi tantangan yang harus dihadapi, penguatan internal melalui perbaikan ketiga aspek ini dapat membantu perusahaan lebih tangguh dalam menghadapi berbagai tekanan eksternal. Fakta bahwa kapasitas produksi yang memadai dan sistem insentif yang ada belum mampu meningkatkan produktivitas mengindikasikan bahwa fokus perbaikan perlu diarahkan pada aspek manajemen sumber daya manusia. Pemahaman ini menjadi dasar yang penting untuk penelitian lebih lanjut mengenai hubungan antara ketiga variabel tersebut dengan produktivitas karyawan, serta bagaimana intervensi yang tepat dapat dirancang untuk mengatasi permasalahan yang ada.

Menilik pada referensi terdahulu, manajemen talenta merupakan disiplin yang relatif baru dalam manajemen sumber daya manusia (SDM) namun memiliki potensi besar untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Proses ini mencakup kegiatan strategis seperti merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan potensi karyawan. Hasilnya adalah karyawan yang berkinerja tinggi dan loyal terhadap organisasi (Tamsah et al. 2023a). Selain itu, manajemen talenta yang efektif meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan mereka melalui penciptaan lingkungan kerja yang kondusif (Abdullahi et al., 2022; Tamsah et al., 2023a). Lingkungan yang mendukung memungkinkan karyawan untuk berkembang sesuai *passion* mereka sekaligus memahami lebih dalam tugas dan peran mereka di organisasi. Hal ini memotivasi karyawan untuk lebih aktif terlibat

dalam berbagai aktivitas organisasi, sehingga berdampak positif pada produktivitas karyawan (Ekhsan et al., 2023; Kurniawan et al., 2023).

Meskipun banyak penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap produktivitas karyawan, masih terdapat kesenjangan dalam pemahaman mengenai bagaimana ketiga faktor ini berinteraksi dan saling memengaruhi dalam konteks industri baja di Indonesia. Manajemen talenta dapat berdampak baik terhadap produktivitas karyawan namun tidak secara langsung. Pengaruh tidak langsung tersebut melibatkan keterlibatan karyawan (Abdullahi et al., 2022; Tamsah et al., 2023a) dan motivasi (Ekhsan et al., 2023; Kurniawan et al., 2023) sebagai variabel mediasi. Belum ada penelitian yang secara komprehensif mengintegrasikan ketiga elemen tersebut untuk memberikan gambaran yang lebih lengkap tentang bagaimana mereka berinteraksi dan mempengaruhi produktivitas karyawan di industri baja seperti PT GSI. Oleh karena itu, penelitian ini dilakukan untuk “menguji pengaruh manajemen talenta, motivasi, dan keterlibatan terhadap produktivitas karyawan di Pabrik Peleburan Baja PT GSI.” Dengan meneliti interaksi antara ketiga aspek ini, diharapkan dapat ditemukan strategi yang lebih efektif dalam meningkatkan produktivitas karyawan.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diuraikan, terdapat beberapa permasalahan utama yang dapat diidentifikasi terkait produktivitas karyawan di Pabrik Peleburan Baja PT GSI. Permasalahan ini dapat dikelompokkan menjadi dua kategori besar, yaitu faktor eksternal dan faktor internal, yang saling memengaruhi kinerja perusahaan.

1. Faktor Eksternal:

Faktor eksternal yang memengaruhi operasional perusahaan antara lain fluktuasi harga bahan baku di pasar global, perubahan regulasi industri, ketatnya persaingan baik domestik maupun internasional, serta gangguan rantai pasok global yang berdampak pada kelancaran pengadaan bahan baku. Keempat faktor tersebut menjadi tantangan signifikan yang perlu diantisipasi perusahaan dalam menjaga performa dan produktivitas.

2. Faktor Internal:

Berdasarkan data pada Tabel 1.1, terlihat bahwa hasil produksi mengalami penurunan meskipun target produksi telah diturunkan setiap tahunnya, sehingga berdampak pada menurunnya produktivitas. Kondisi ini mengindikasikan adanya permasalahan internal, seperti tingkat absensi karyawan yang melebihi ambang batas wajar menurut standar industri, penurunan inisiatif dan semangat kerja, serta meningkatnya rasa bosan dan tekanan di lingkungan kerja. Selain itu, insentif produksi yang diberikan belum efektif dalam mendorong peningkatan kinerja, terbukti dari capaian produksi yang masih belum optimal. Kurangnya partisipasi aktif karyawan dalam pengambilan keputusan serta minimnya penghargaan atas prestasi juga turut melemahkan semangat kerja dan kontribusi karyawan terhadap pencapaian target produksi.

Permasalahan-permasalahan di atas menunjukkan bahwa peningkatan produktivitas karyawan di PT GSI tidak hanya bergantung pada faktor eksternal, tetapi juga menuntut penguatan pada aspek internal perusahaan. Oleh karena itu, penelitian ini akan berfokus pada menganalisis pengaruh manajemen talenta,

motivasi, dan keterlibatan karyawan terhadap produktivitas, dengan tujuan memberikan solusi praktis untuk meningkatkan daya saing perusahaan.

1.3 Pembatasan Masalah

Dari fenomena yang muncul dapat diidentifikasi adanya produktivitas karyawan yang rendah di pabrik peleburan PT GSI. Oleh karena itu, penelitian ini dibatasi pada analisis produktivitas karyawan sebagai variabel dependen dan tiga faktor utama yang diduga menjadi penyebab penurunannya, yaitu manajemen talenta sebagai variabel independen, serta motivasi dan keterlibatan karyawan sebagai variabel mediasi. Penelitian berfokus pada karyawan tetap unit produksi di pabrik peleburan PT GSI dengan menggunakan pendekatan mediasi untuk menganalisis hubungan langsung maupun tidak langsung antar variabel tersebut.

1.4 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dan pembatasan masalah di atas, rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap motivasi karyawan di Pabrik Peleburan Baja PT GSI?
2. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan di Pabrik Peleburan Baja PT GSI?
3. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Pabrik Peleburan Baja PT GSI?
4. Apakah motivasi berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Pabrik Peleburan Baja PT GSI?

5. Apakah keterlibatan berpengaruh terhadap produktivitas karyawan di Pabrik Peleburan Baja PT GSI?
6. Apakah motivasi memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap produktivitas karyawan?
7. Apakah keterlibatan memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap produktivitas karyawan?

1.5 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap motivasi karyawan di pabrik peleburan baja PT GSI.
2. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap keterlibatan karyawan di pabrik peleburan baja PT GSI.
3. Untuk menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap produktivitas karyawan di pabrik peleburan baja PT GSI.
4. Untuk menganalisis pengaruh motivasi terhadap produktivitas karyawan di pabrik peleburan baja PT GSI.
5. Untuk menganalisis pengaruh keterlibatan terhadap produktivitas di pabrik peleburan baja PT GSI.
6. Untuk menganalisis peran mediasi motivasi karyawan pada pengaruh manajemen talenta terhadap produktivitas karyawan di pabrik peleburan baja PT GSI.

7. Untuk menganalisis peran mediasi keterlibatan karyawan pada pengaruh manajemen talenta terhadap produktivitas karyawan di Pabrik Peleburan Baja PT GSI.

1.6 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat baik secara teoritis maupun praktis sebagai berikut:

1. Manfaat Teoritis:

- a. Memberikan kontribusi pada pengembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia terkait manajemen talenta, motivasi, keterlibatan, dan produktivitas karyawan.
- b. Memperkaya literatur akademik tentang pengelolaan sumber daya manusia dalam industri peleburan baja.
- c. Memberikan bukti empiris tentang pengaruh antara manajemen talenta, motivasi, dan keterlibatan karyawan terhadap produktivitas di industri baja.

2. Manfaat Praktis:

a. Bagi PT GSI:

- 1) Memberikan masukan untuk pengembangan program manajemen talenta yang efektif.
- 2) Menyediakan informasi untuk strategi peningkatan motivasi karyawan.
- 3) Memberikan rekomendasi program peningkatan keterlibatan karyawan.
- 4) Membantu upaya peningkatan produktivitas karyawan berbasis data penelitian.

b. Bagi Karyawan:

1. Meningkatkan pemahaman tentang pentingnya keterlibatan dalam pekerjaan.
2. Menumbuhkan kesadaran akan pengembangan diri dan talenta.
3. Memberikan *insight* tentang faktor-faktor yang dapat meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan karyawan.

c. Bagi Peneliti:

- 1) Memberikan pengalaman dalam penerapan teori manajemen SDM dalam praktik industri.
- 2) Meningkatkan pemahaman tentang dinamika produktivitas karyawan di industri manufaktur.
- 3) Mengembangkan kemampuan analisis dalam penelitian manajemen SDM.

1.7 Asumsi Penelitian

Dalam penelitian ini, beberapa asumsi dasar yang digunakan untuk mendukung analisis dan interpretasi data adalah sebagai berikut:

1. Stabilitas ekonomi dan industri

Diasumsikan bahwa kondisi ekonomi makro dan industri baja tidak mengalami perubahan signifikan selama periode penelitian yang dapat mempengaruhi produktivitas karyawan di PT GSI.

2. Konsistensi kebijakan perusahaan

Diasumsikan bahwa kebijakan manajemen talenta, motivasi, dan keterlibatan di PT GSI tidak mengalami perubahan besar selama penelitian berlangsung, sehingga hasil penelitian dapat mencerminkan kondisi yang stabil.

3. Validitas instrumen penelitian

Diasumsikan bahwa instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian (manajemen talenta, motivasi, keterlibatan, dan produktivitas) adalah valid dan reliabel, sehingga dapat memberikan hasil yang akurat dan konsisten.

4. Partisipasi responden

Diasumsikan bahwa responden memberikan jawaban yang jujur dan sesuai dengan kondisi sebenarnya dalam pengisian kuesioner, sehingga data yang diperoleh dapat dipercaya.

5. Tidak ada perubahan besar dalam struktur organisasi

Diasumsikan bahwa struktur organisasi dan peran karyawan di PT GSI tetap stabil selama penelitian, sehingga tidak ada faktor eksternal yang mempengaruhi hasil penelitian.

Asumsi-asumsi ini penting untuk menetapkan batasan dan konteks penelitian, serta untuk memastikan bahwa analisis dan kesimpulan yang diambil dapat dipertanggungjawabkan.

1.8 Penjelasan Istilah

Untuk menghindari kesalahpahaman dalam interpretasi istilah-istilah yang digunakan dalam penelitian ini, berikut adalah penjelasan istilah-istilah kunci:

1. Manajemen Talenta

Proses sistematis dalam mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu berbakat dalam organisasi untuk mencapai tujuan bisnis. Manajemen talenta berfokus pada pengelolaan karyawan yang

memiliki potensi tinggi untuk memberikan kontribusi signifikan terhadap kesuksesan perusahaan (Collings dan Mellahi 2009).

2. Motivasi

Dorongan intrinsik dan ekstrinsik yang mempengaruhi perilaku seseorang untuk mencapai tujuan tertentu. Motivasi intrinsik berasal dari dalam diri individu, seperti kepuasan pribadi, sedangkan motivasi ekstrinsik berasal dari faktor eksternal, seperti imbalan finansial atau pengakuan (Ryan dan Deci, 2000).

3. Keterlibatan Karyawan

Tingkat komitmen emosional dan intelektual karyawan terhadap organisasi dan pekerjaannya. Keterlibatan ini mencerminkan sejauh mana karyawan merasa terhubung dan termotivasi oleh pekerjaan serta organisasi tempat mereka berada (Bakker dan Demerouti, 2008).

4. Produktivitas Karyawan

Rasio antara output yang dihasilkan dengan input yang digunakan, yang mencerminkan efisiensi dan efektivitas kinerja karyawan. Produktivitas karyawan mengukur seberapa baik karyawan dapat memanfaatkan sumber daya yang tersedia untuk mencapai hasil yang diinginkan (Ganyang, 2018).

5. Pabrik Peleburan Baja

Pabrik peleburan baja adalah fasilitas industri yang mengubah bahan mentah seperti bijih besi atau scrap menjadi baja cair melalui proses pemanasan dan pengolahan metalurgi, dengan tujuan menghasilkan produk baja untuk berbagai keperluan industri (Llewellyn & Hudd, 1998).

6. Variabel Mediasi

Variabel yang berfungsi sebagai perantara dalam hubungan antara variabel independen dan variabel dependen (Baron & Kenny, 1986). Dalam penelitian ini, motivasi (M1) dan keterlibatan karyawan (M2) berperan sebagai variabel mediasi yang menjelaskan mekanisme bagaimana manajemen talenta (X) mempengaruhi produktivitas karyawan (Y).

1.9 Rencana Publikasi

Hasil penelitian ini direncanakan untuk dipublikasikan melalui jurnal ilmiah nasional terakreditasi Sinta-3 di bidang manajemen sumber daya manusia atau manajemen industri seperti Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Jurnal Ilmiah Manajemen atau Jurnal Bisnis dan Manajemen.

