

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Kesuksesan perusahaan dengan kompetisi kelas global masa ini bergantung pada keunggulan kompetitif yang dapat dicapai. Keunggulan kompetitif yang perlu dimiliki salah satunya adalah menciptakan, mempertahankan, serta meningkatkan kinerja tinggi. Perusahaan yang menghasilkan kinerja terbaik merupakan perusahaan yang dapat berhasil menerapkan strategi bisnis dan talenta lebih cepat dan efisien daripada pesaingnya (Govender & Bussin, 2020). Setiap organisasi pastinya memiliki tujuan masing-masing, karyawan dalam hal ini merupakan anggota perusahaan yang dipekerjakan untuk membantu perusahaan membuat tujuan dapat dicapai serta memberi keuntungan. Tingkat kesuksesan perusahaan maka dari itu dapat diasumsikan saat kinerja dari karyawan membaik, maka kinerja perusahaan juga dapat membaik (Robbins, 2018). Kinerja yang dihasilkan karyawan sehingga memiliki peran penting dalam mempertahankan dan meningkatkan kinerja perusahaan.

Kinerja karyawan mengacu sebagai hasil yang dicapai dan diselesaikan di tempat kerja serta dilakukan evaluasi untuk memastikan tingkat kegiatan yang diselesaikan sesuai dengan target yang diinginkan (Hee, Ibrahim, Kowang, & Fei, 2018). (Englert & Helmig, 2018) dan (Ha, Nguyen, Ngo, & Nguyen, 2019) mengatakan bahwa penurunan dalam kinerja anggota akan memiliki hubungan dengan keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi. Hal ini dikarenakan kinerja karyawan erat kaitannya dengan produktivitas perusahaan begitu juga sebaliknya. Kinerja karyawan tingkat tinggi dan rendah yang terjadi dapat ditelusuri melalui 2 (dua) faktor utama, yaitu Manajemen Talenta (*Talent Management*) dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) (Sopiah, Kurniawan, Nora, & Narmaditya, 2020). *Talent Management* merupakan salah satu pemegang kunci utama dalam kinerja organisasi dan saat ini semakin banyak diterapkan dalam proses manajemen perusahaan sehari-hari (Victoria DeSimone, 2018). Implementasi manajemen talenta atau pengelolaan kemampuan karyawan bagi

perusahaan akan memberi manfaat berupa mempekerjakan sumber daya yang tepat bagi pekerjaan yang tepat, meningkatkan keputusan pengembangan yang profesional, proses rekrutmen, motivasi dan retensi karyawan, serta membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif (Amushila & Bussin, 2021).

Situasi dimana karyawan perusahaan memiliki kompetensi unik yang tidak dapat ditiru oleh pesaing, akan menciptakan peluang untuk memperoleh keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Sopiah, Kurniawan, Nora, & Narmaditya, 2020). Peluang tersebut perlu diwujudkan melalui pengelolaan talenta karyawan yang dimiliki dengan baik untuk mendukung strategi. Organisasi yang menerapkan inisiatif lebih dalam manajemen talenta menurut (Narayanan, Rajithakumar, & Menon, 2018) akan menciptakan perbedaan bagi organisasi dan menjadi lebih unggul dari sesama pesaing dalam industri. Manajemen talenta sendiri dapat didefinisikan sebagai rangkaian mekanisme yang dibuat perusahaan untuk mengenali dan membina pengetahuan serta keahlian karyawan menjadi modal talenta yang mumpuni (Rahmawati, 2019). Rangkaian proses tersebut melibatkan meningkatkan kemampuan daya tarik tenaga kerja, mengenali tenaga kerja yang tepat, mengembangkan, melibatkan, dan penyebaran serta retensi dari talenta yang dianggap memiliki nilai terhadap organisasi untuk menciptakan keberhasilan strategi yang berkelanjutan (Gallardo-Gallardo, Thunnissen, & Scullion, 2019). (Dixit & Arrawatia, 2018) dalam penelitiannya menemukan kepuasan kerja serta kinerja yang dihasilkan karyawan berhubungan secara positif dan signifikan dengan strategi manajemen talenta. Selain itu terdapat perbedaan hasil dalam penelitian (Harahap, 2018) di mana secara parsial kinerja dari karyawan tidak mendapat pengaruh yang signifikan dari manajemen talenta namun pengelolaan talenta berpengaruh terhadap keterikatan karyawan. Temuan kedua penelitian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan antara teori dan praktik dari kedua variabel di perusahaan.

Keterlibatan karyawan (*Employee Engagement*) juga menjadi salah satu faktor utama selain *Talent Management* dalam menghasilkan kinerja karyawan yang tinggi ataupun rendah karena keterlibatan dan kinerja memiliki hubungan yang erat (Sopiah, Kurniawan, Nora, & Narmaditya, 2020). Karyawan yang merasa terlibat ataupun terikat dengan pekerjaannya menurut (Hee, Ibrahim, Kowang, & Fei, 2018)

akan selalu memperhatikan tujuan dan misi dari organisasi serta dengan optimis memotivasi rekan kerja di sekitar mereka untuk bekerja sesuai dengan sasaran organisasi. Keterlibatan karyawan mengacu pada suatu keadaan di mana anggota organisasi mengidentifikasi diri mereka dalam suatu ikatan atau keterlibatan, serta dapat menunjukkan diri mereka secara fisik, kognitif, dan emosional saat memberikan kinerjanya (Ismail, Iqbal, & Nasr, 2019). (Govender & Bussin, 2020) mendefinisikan keterlibatan karyawan sebagai tingkatan komitmen, keterikatan ataupun keterlibatan yang dimiliki oleh karyawan terhadap organisasinya.

Studi yang dilakukan oleh Peakon (Peakon, 2020) dalam survei *The Global State of Engagement 2020*, menemukan sebanyak 59% dari tenaga kerja global merasa tidak terlibat dan terikat dengan pekerjaannya. Artinya, jumlah karyawan yang tidak merasakan keterlibatan dengan pekerjaan lebih banyak dari mereka yang terlibat. Hubungan yang dimiliki antara pemberi kerja dan pekerja sementara itu adalah faktor yang akan memberikan perusahaan keunggulan kompetitif dari pesaing sehingga perusahaan perlu mengetahui bahwa memiliki karyawan yang terlibat dengan pekerjaannya bukanlah hanya sekedar hal yang baik untuk dimiliki namun perlu dijadikan keharusan untuk diwujudkan jika mereka ingin mencapai keunggulan (Govender & Bussin, 2020). Penelitian yang dilakukan oleh (Sendawula, Nakyejwe, Juma, & Muganga, 2018) menunjukkan keterlibatan karyawan dapat memediasi secara parsial antara pelatihan (*training*) dan kinerja karyawan. Kinerja dari karyawan selain itu juga mendapat efek positif serta signifikan oleh keterlibatan karyawan. Hoole & Bonnema (2015) dalam (Govender & Bussin, 2020) namun berpendapat terdapat kesenjangan yang terjadi antara tingkat keterlibatan yang ideal dan realisasinya dalam perusahaan sehingga penelitian mengenai keterlibatan karyawan dan implementasinya masih perlu dilakukan.

PT ISS Indonesia dalam hal ini dipilih menjadi tempat dalam melakukan penelitian. PT ISS Indonesia yang berlokasi di Bintaro, Tangerang Selatan, merupakan perusahaan yang menawarkan jasa fasilitas seperti *cleaning services*, *security services*, *catering*, dan *facility management*, beroperasi sebagai *people organization*, artinya sebagian besar pekerjaan berpusat pada sumber daya manusia sehingga pengelolaan dan kinerja karyawan menjadi faktor utama dalam mencapai

keberhasilan. Laporan hasil capaian KPI (*Key Performance Indicator*) regional ISS Group yang dikeluarkan pada kuartal 1 (Q1) tahun 2022 menyatakan capaian KPI ISS mengalami penurunan di mana untuk ISS Indonesia yang termasuk ke dalam regional Asia & Pasifik yang sebelumnya mendapat 3% pertumbuhan di tahun 2020 menjadi tidak ada pertumbuhan pada tahun 2021 yaitu sebesar 0% sebagai berikut.

	H1/22	H2/21****	H1/21****	H2/20**	H1/20**	2021**	2020**
<b>Organic growth (%)</b>							
Northern Europe****	5	3	(1)	(10)	(7)	1	(8)
Central and Southern Europe*****	5	4	6	(6)	3	5	(2)
Asia & Pacific	3	1	(1)	(6)	1	0	(3)
Americas	29	14	(15)	(26)	(11)	(2)	(18)
Continuing operations	6,7	4,3	(0,2)	(10,0)	(3,1)	2,0	(6,6)

Gambar 1. 1 Capaian KPI Q1 2022 ISS Group (ISS A/S, 2022)

Pendapatan PT ISS Indonesia dari tahun 2017 hingga tahun 2021 selain itu mengalami perubahan yang cukup fluktuatif berdasarkan pada Gambar 1.2 di mana perusahaan kembali mengalami penurunan pendapatan pada tahun 2020 yaitu dari 1.760 juta DKK (Krona Denmark) menjadi 1.635 juta DKK (Krona Denmark) di tahun 2021.

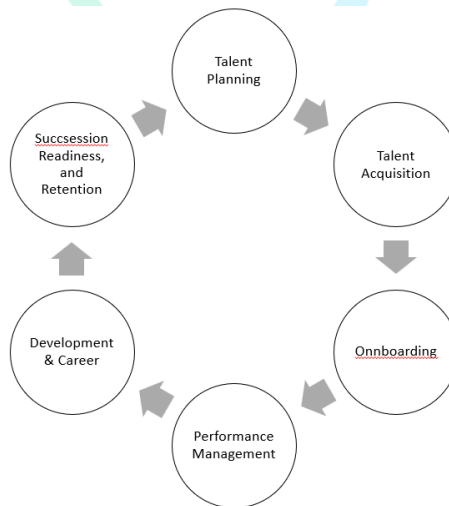
DKK million	2021***	2020***	2019**	2018*	2017*
Australia & New Zealand	4.349	3.968	3.973	3.734	3.670
Austria	2.031	1.920	2.211	2.107	1.882
Belgium and Luxembourg	2.695	2.647	3.015	2.879	2.726
Chile	1.003	930	-	-	-
China	880	849	834	776	818
Denmark	3.673	3.593	3.789	3.807	3.426
Finland	3.149	3.070	3.131	3.021	3.121
France	3.075	3.152	4.566	4.755	4.742
Germany	5.429	5.493	4.891	3.161	2.931
Hong Kong	2.403	2.409	2.534	2.440	2.353
India	1.076	1.247	1.592	1.446	1.468
Indonesia	1.635	1.760	1.970	1.720	1.830
Italy	699	575	511	479	479
Mexico	810	726	798	719	751
Netherlands	1.216	1.297	1.344	1.500	1.757
Norway	3.181	2.965	4.028	4.047	3.947
Poland	286	292	293	258	255
Singapore	2.035	2.137	2.317	2.122	2.056
Spain****	4.420	4.221	4.487	4.787	4.655
Sweden	2.787	2.724	2.884	2.995	3.227
Switzerland	5.212	5.286	5.507	5.242	5.282
Turkey	2.719	2.691	3.182	2.707	2.700
United Kingdom & Ireland	10.634	10.290	11.205	10.543	11.232
USA & Canada	5.298	5.882	7.629	7.072	6.551
Other	709	664	1.056	1.341	1.806
Corporate functions / eliminations	(41)	(35)	(49)	(66)	(88)
<b>Revenue from continuing operations</b>	<b>71.363</b>	<b>70.752</b>	<b>77.698</b>	<b>73.592</b>	<b>73.577</b>
Revenue from discontinued operations	1.231	3.288	6.597	6.179	6.735
<b>Total</b>	<b>72.594</b>	<b>74.040</b>	<b>84.295</b>	<b>79.771</b>	<b>80.312</b>

Gambar 1. 2 Pendapatan Q1 2022 PT ISS Indonesia (ISS A/S, 2022)

Penilaian kinerja karyawan sendiri dibagi menjadi tiga kategori capaian yakni *Below*, *Meet*, dan *Exceed*. Capaian dari hasil kinerja karyawan sementara itu masih

butuh peningkatan. Penurunan kinerja ini terjadi karena proses pelaksanaan praktis-praktis dari pengelolaan talenta di perusahaan dirasa masih perlu ditingkatkan seperti kebutuhan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan untuk dapat menyesuaikan diri terhadap tuntutan pekerjaan yang semakin meningkat demi mendukung tujuan organisasi. Kondisi dan strategi pekerjaan yang dinamis ini membuat karyawan dirasa belum dapat menyesuaikan kemampuan dan diri mereka terhadap tuntutan pekerjaan tersebut. Selain itu rasa semangat dan dedikasi karyawan dalam berfokus saat melakukan pekerjaan dirasa juga menjadi penyebab turunnya kinerja dikarenakan seringnya jam kerja yang dialokasikan untuk melakukan aktivitas di luar pekerjaan sehingga membuat waktu karyawan mengerjakan tugasnya semakin berkurang dan membuat target kerja belum tercapai.

Inisiasi manajemen talenta untuk mendorong karyawan membantu perusahaan mencapai strategi organisasi sebelumnya telah dilakukan sejak beberapa tahun silam dan pada tahun 2022 perusahaan baru secara resmi menetapkan strategi OneISS melalui departemen *Talent Management & Learning Development* (TMLD) yang mengadaptasi konsep siklus *Talent Management* dalam operasionalnya pada gambar sebagai berikut.



Gambar 1. 3 *Talent Management & Learning Development Department Concept PT ISS Indonesia (PT ISS Indonesia, 2022)*

Saat melakukan kerja profesi di PT ISS Indonesia, peneliti melakukan wawancara dengan karyawan mengenai keadaan pengelolaan talenta perusahaan. Karyawan berpendapat bahwa dalam kegiatan pengembangan karyawan dan

pemberian rekognisi dirasakan terdapat kekurangan. Perusahaan memang memberikan wadah bagi karyawan untuk merencanakan program pengembangan kemampuan bekerja mereka namun belum menyediakan sumber daya untuk pengembangan tersebut. Sistem pemberian rekognisi atau penghargaan selain itu dirasa masih belum merata dengan benar di mana terdapat karyawan dengan kinerja baik namun tidak mendapatkan rekognisi karena bias yang terjadi antara atasan dan karyawan serta sistem distribusi perusahaan sehingga hanya karyawan tertentu yang mendapat kesempatan diberi penghargaan dan akhirnya juga berdampak terhadap kinerja karyawan. Karyawan juga selain itu merasa memiliki keterlibatan yang cukup rendah dengan pekerjaan di mana mereka merasa tidak bersemangat untuk pergi bekerja, lebih banyak bercengkerama hingga tidak fokus dalam bekerja sehingga membuat pekerjaan menjadi tertunda serta tidak memiliki minat tinggi untuk berkontribusi lebih terhadap pekerjaan ataupun berpartisipasi dalam program dan kegiatan yang dapat mendukung keberhasilan perusahaan.

Topik penelitian mengenai Manajemen Talenta (*Talent Management*) dan Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*) oleh karena itu dipilih untuk melihat kondisi manajemen talenta dan keterlibatan karyawan yang terjadi di PT ISS Indonesia dengan pengaruhnya terhadap kinerja para karyawan. Tajuk “Pengaruh Manajemen Talenta dan Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT ISS Indonesia” maka dari itu diajukan sebagai judul dari penelitian.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berlandaskan persoalan dan fenomena yang telah dijabarkan, sehingga dirangkai rumusan masalah di bawah ini:

1. Apakah Manajemen Talenta dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT ISS Indonesia?
2. Apakah Keterlibatan Karyawan dapat mempengaruhi Kinerja Karyawan pada PT ISS Indonesia?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berasas dari latar serta rumusan persoalan sebelumnya, tujuan penelitian sehingga dapat diketahui di bawah ini:

1. Mengetahui pengaruh dari Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan pada PT ISS Indonesia.
2. Mengetahui pengaruh dari Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja Karyawan pada PT ISS Indonesia.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Penelitian dengan hasilnya diharapkan dapat memberi kegunaan yang dapat berkontribusi terhadap pengetahuan serta kegunaan dari segi aspek teori dan juga praktis.

#### **1.4.1 Manfaat Teoritis**

Memberikan kegunaan pada sesama akademisi, mahasiswa, perusahaan, serta masyarakat umum dalam mempelajari fenomena penelitian bidang Sumber Daya Manusia (SDM) khususnya dalam *Talent Management*, *Employee Engagement*, dan *Employee Performance* pada perusahaan yang menawarkan jasa fasilitas. Diutamakan penelitian ini dapat memberikan kontribusi bagi studi empiris ataupun literatur dalam mempelajari tiga fenomena yang terjadi.

#### **1.4.2 Manfaat Praktis**

Pada bidang praktis memberikan kegunaan kepada penulis, universitas, dan program studi, serta perusahaan yang dijabarkan yaitu:

1. Bagi Penulis

Penulis harapannya mendapat kegunaan berupa pemahaman dan ilmu yang bertambah melalui penyusunan penelitian mengenai peran pengelolaan talenta dan rasa keterikatan karyawan dalam mendukung kinerja mereka khususnya yang terjadi di perusahaan jasa fasilitas. Penulis selain itu diharapkan mendapatkan ilmu pengetahuan mengenai sistem kerja pada perusahaan yang diteliti dan mendapat kesempatan untuk

mengaplikasikan pengetahuan yang telah dipelajari selama berkuliah serta mengidentifikasi perbedaan antara teori dan implementasinya di dunia kerja, khususnya bagi implementasi manajemen talenta dan keterlibatan karyawan di perusahaan.

## 2. Bagi Universitas dan Program Studi

Universitas dan Program Studi diharapkan dapat menggunakan hasil penelitian sebagai acuan bagi penelitian selanjutnya dan menjadikan penelitian sebagai tambahan pembelajaran bagi siswa lainnya. Selain itu diharapkan penelitian dapat bermanfaat bagi universitas dan program studi dalam mengembangkan strategi untuk meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki.

## 3. Bagi Perusahaan

Bagi perusahaan tempat dilaksanakannya penelitian dapat menggunakan hasil penelitian sebagai acuan evaluasi terhadap sistem pengelolaan karyawan yang dimiliki serta dapat menjadi pertimbangan dalam melakukan implementasi ataupun membuat keputusan dalam sistem kerja. Hasil dari penelitian utamanya dapat dijadikan acuan untuk perusahaan dalam pengelolaan kinerja karyawan dengan penerapan manajemen talenta dan keterlibatan mereka.