

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Sebuah perusahaan atau organisasi tentunya memiliki sumber daya manusia sebagai tenaga penggerak utama dalam setiap kegiatan di dalamnya. Sumber daya manusia merupakan faktor terpenting dalam berkembang tidaknya perusahaan atau organisasi tersebut. Selain itu manusia memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang yang beragam yang dibawa kedalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Perusahaan atau organisasi tentu menginginkan sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya berkualitas baik dalam segi kelompok (*team*), maupun individu. Untuk terus tumbuh dan berkembang, perusahaan atau organisasi harus memfokuskan pada perubahan faktor internalnya, sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan atau organisasi harus dimaksimalkan secara optimal dan diupayakan agar menjadi tenaga kerja yang memiliki kualitas kinerja yang baik. Perusahaan atau organisasi harus mencari, menarik, dan mempertahankan orang-orang yang terbaik. Penggunaan tenaga kerja yang efektif dan terarah merupakan kunci dari peningkatan kinerja pegawai sehingga dibutuhkan suatu kebijaksanaan perusahaan untuk menggerakkan tenaga kerja tersebut agar lebih produktif, sesuai dengan rencana organisasi. Setiap masalah dalam organisasi harus dapat diselesaikan dengan baik dan benar.

Faktor-faktor penting yang sangat berpengaruh terhadap keberhasilan organisasi adalah kinerja pegawainya. Dalam kamus besar Bahasa Indonesia, kerja artinya kegiatan melakukan sesuatu. Hal ini menunjukkan bahwa kerja merupakan suatu kegiatan yang menghasilkan sesuatu yang selanjutnya proses kerja tersebut disebut sebagai kinerja. Kinerja dalam Bahasa Inggris disebut dengan *job performance* atau *actual performance* atau *level of performance*, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja merupakan perwujudan dari kemampuan dalam bentuk karya nyata. Kinerja karyawan adalah prestasi yang dicapai seseorang atau kelompok berdasarkan wewenang dan tanggung jawabnya selaras dengan tujuan organisasi secara efisien dan efektif. Dengan melakukan penilaian kinerja karyawan yang efektif, perusahaan mampu mengoptimalkan kompetensi karyawannya demi tercapainya tujuannya. Selain itu kinerja karyawan juga akan optimal karena karyawan akan termotivasi untuk berkinerja lebih baik lagi dari hari ke hari.

Untuk meningkatkan kinerja pegawai di dalam sebuah organisasi atau perusahaan dapat dilakukan dengan cara menarik para pegawai yang bertalenta dan memiliki kredibilitas tinggi yang selanjutnya akan dikembangkan dan dipertahankan oleh organisasi atau perusahaan, sehingga tujuan organisasi akan tercapai. Salah satu cara yang baik untuk mengatur sumber daya manusia pada aspek individu yaitu dengan menjalankan *Talent Management* (Manajemen Talenta). *Talent management* sangat diperlukan karena merupakan alasan utama mengapa karyawan tetap bertahan di perusahaan atau organisasi sesuai dengan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan

talent yang sesuai kebutuhan organisasi atau perusahaan akan membuat organisasi atau perusahaan tersebut lebih kompetitif. Perusahaan atau organisasi yang menerapkan manajemen talenta, mereka mengawasi dan mengatur pegawai baik pada masa *onboarding*, pegawai yang berada di perusahaan atau organisasi, hingga pegawai yang dinilai memiliki potensi-potensi dan komitmen kerja yang tinggi. *Talent Management* merupakan integrasi dan proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan, dan pemberian kompensasi terhadap pegawai. Dalam penelitian ini, *Talent Management* ditujukan proses perencanaan karir dan pada saat yang sama pegawai termotivasi dan terorganisir untuk mendukung mereka memperoleh tingkat keterlibatan yang tinggi. Penerapan *Talent Management* pada organisasi dapat membangun atau meningkatkan keterikatan antara pegawai dengan organisasi. Dengan strategi ini organisasi dapat menyentuh segala aspek dari pegawai dan mengontrol perkembangan kinerja pegawai yang nantinya dapat dipergunakan sebagai bahan pertimbangan dari hasil kinerja pegawai untuk organisasi. Organisasi yang berhasil menjalankan ini juga mampu mengantisipasi segala kendala dan cara cepat dan tepat. Hanya orang-orang terbaik, dalam jumlah yang cukup, pada posisi yang tepat dan dengan pendayagunaan yang optimal yang dapat mendorong perusahaan atau organisasi terus berkembang. Perusahaan atau organisasi yang baik adalah mereka yang selalu melakukan penilaian kinerja pegawai secara berkala. Perusahaan atau organisasi juga harus melakukan usaha untuk mempertahankan dan mengembangkan kemampuan atau bakat para pegawainya. Hal ini dikarenakan lebih sulit untuk mempertahankan pegawai yang telah diketahui dan diakui memiliki tingkat kompetensi yang tinggi dan telah

berpengalaman, daripada melakukan rekrutmen guna mendapatkan pegawai yang baru untuk menggantikan posisi pegawai lama tersebut.

Sebagai organisasi sektor publik, organisasi yang dikelola oleh pemerintah sering digambarkan tidak produktif, tidak efisien, selalu rugi, rendah kualitas, miskin inovasi dan kreativitas, dan berbagai kritikan lainnya. Salah satu konsep pengelolaan organisasi pemerintah supaya mampu melayani masyarakat dengan baik adalah konsep “*good governance*” yang menunjukkan kepada upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan proses manajemen pemerintahan sehingga kinerja pelayanan menjadi lebih baik.

Menurut Markozy dalam Purnamie (2014 : 2), karyawan yang baik (*good governance*) adalah cenderung untuk menampilkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di lingkungan kerjanya, sehingga organisasi akan lebih baik dengan adanya karyawan yang bertindak *Organizational Citizenship Behavior*. Kinerja individu akan mempengaruhi kinerja instansi secara keseluruhan, yang menuntut perilaku pegawai dalam suatu instansi. Menurut Organ dan Bateman dalam Purnamie (2014 : 3), perilaku yang menjadi tuntutan organisasi pada pegawai tidak hanya perilaku *in-role*, tetapi juga perilaku *extra-role*. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membantu mengubah suasana organisasi yang formal menjadi sedikit santai dan penuh dengan kerja sama. Hal ini juga dibenarkan oleh Smith dalam Purnamie (2014 : 3) yang mengungkapkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat melicinkan dan melancarkan kehidupan sosial dalam suatu organisasi.

Talent Management dalam suatu organisasi lambat laun akan menciptakan OCB atau *Organizational Citizenship Behavior*. Menurut Organ, Podsakoff, dan MacKanzie (2018), *Organizational Citizenship Behavior* didefinisikan sebagai ketersediaan karyawan untuk mengambil peran (*role*) yang melebihi peran utamanya dalam suatu organisasi, sehingga disebut dengan peran ekstra (*extra-role*). Dalam hal ini *talent management* menjadi salah satu alasan mengapa karyawan harus memiliki talenta atau kemampuan yang cukup untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga tidak sembarang karyawan yang melakukan OCB, dikarenakan apabila tidak memiliki suatu talenta yang terampil maka akan berdampak negatif pada organisasi tersebut.

Instansi pemerintah adalah organisasi yang merupakan kumpulan orang-orang yang dipilih secara khusus untuk melakukan tugas negara sebagai bentuk pelayanan kepada orang banyak. Dalam penelitian ini, objek yang diteliti oleh penulis adalah Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar. Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar merupakan unsur pelaksana urusan pemerintahan bidang kearsipan dan perpustakaan dan yang menjadi kewenangan daerah kota Banjar. Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar ini mempunyai tugas untuk membantu wali kota melaksanakan urusan pemerintahan bidang kearsipan dan perpustakaan dan tugas pembantuan yang diberikan kepada daerah.

Permasalahan mengenai sumber daya manusia pada saat ini masih menjadi pusat perhatian bagi perusahaan maupun instansi pemerintah dimanapun berada termasuk di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar tersebut. Berdasarkan hasil wawancara bersama Bapak Budi Legaswara selaku Kepala Sub Bagian

Umum, Kepegawaian dan Keuangan menyebutkan bahwa salah satu permasalahan yang sedang dihadapi oleh Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar adalah adanya penurunan hasil kinerja dari para pegawai di instansi tersebut. Sebagai salah satu instansi yang berperan penting dalam pemerintahan, Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar juga harus mempertahankan para pegawainya sehingga mereka merasa terikat (*engange*) terhadap organisasi. Dalam hal ini Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar selalu melakukan penilaian setiap satu bulan sekali kemudian hasilnya akan direkapitulasi di setiap akhir tahun, hal ini dikarenakan nilai hasil dari penilaian kinerja yang menjadi salah satu faktor penting yang dijadikan pertimbangan di dalam menentukan nilai akhir dari hasil kerja pegawai. Berikut disajikan data rekapitulasi penilaian kinerja pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar selama tiga tahun ke belakang.

Tabel 1. 1

**DAFTAR REKAPITULASI PENILAIAN KINERJA
DINAS KEARSIPAN DAN PERPUSTAKAAN KOTA BANJAR**

Nilai Perilaku Kerja	Tahun		
	2019	2020	2021
Orientasi Pelayanan Rata-rata	84,89	84,35	86,94
Integritas Rata-rata	81,15	81,27	80,12
Komitmen Rata-rata	86,65	83,19	83,25
Disiplin Rata-rata	80,94	81,04	80,04
Kerjasama Rata-rata	81,72	81,83	84,27
Kepemimpinan Rata-rata	82,38	82,34	80,04
Inisiatif Kerja Rata-rata	83,79	84,84	81,33
Nilai Capaian SKP Rata-rata	84,82	86,58	87,83
Jumlah Rata-rata	83,29	83,18	82,97

Sumber : Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar (2022)

Dari Tabel 1.1 menunjukkan bahwa kinerja para pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar dari tiga tahun ke belakang mengalami penurunan, dimana hasil penilaian kinerja tersebut masih berada di predikat cukup baik, tentunya hal ini masih belum mencapai harapan organisasi yang menginginkan para pegawainya memiliki kinerja yang baik. beberapa faktor yang menyebabkan penurunan kinerja tersebut adalah seringnya perpindahan pegawai, kurangnya pegawai di beberapa bidang, belum terealisasinya kebutuhan pengembangan kompetensi (AKPK) seperti pendidikan dan pelatihan (DIKLAT) untuk seluruh pegawai, juga perilaku kerja pegawai yang belum maksimal. Berdasarkan uraian permasalahan yang disampaikan tersebut, salah satu penyebab penurunan kinerja ini disebabkan oleh berbagai faktor salah satunya adalah rendahnya *talent management* dalam membina karyawan. Selain *talent management* perilaku kerja pegawai yang juga belum mencerminkan pegawai yang *good governance*, secara tidak langsung kemungkinan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar ini juga belum diterapkan dengan baik. Permasalahan-permasalahan tersebut dapat menjadi bahan organisasi untuk melakukan evaluasi atas faktor yang dapat mempengaruhi capaian kinerja pegawai.

Suatu instansi pemerintahan tentunya memerlukan SDM yang mumpuni dan memiliki talenta yang sesuai dengan tugasnya, Pada penelitian ini, *Talent Management* berperan agar pegawai di organisasi tersebut merasa bakat yang dimilikinya tidak sia-sia dan agar pegawai memiliki kesempatan kerja yang lebih baik. Konsep *talent management* juga mendorong organisasi untuk memiliki

kinerja dan kompetensi yang tinggi dengan pelatihan dan pengembangan diri hingga menjadi pegawai yang berkinerja dan berkompetensi tinggi.

Sedangkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memiliki peran untuk menumbuhkan semangat kerja tim yang solid di dalam organisasi, dapat diartikan pegawai yang mempunyai *Organizational Citizenship Behavior* memiliki kesadaran maupun kemauan agar dapat berperilaku sosial serta kemampuan kerja yang telah diharapkan terhadap sesama rekan kerja.

Dengan adanya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) perusahaan atau organisasi mengharapkan pegawai dapat bekerja lebih dari apa yang ditugaskan, selalu siap siaga dalam menerima pekerjaan tambahan, dan mampu menolong sesama rekan antar pegawai. Tetapi pada saat ini masalah yang sering timbul dalam perusahaan atau organisasi ialah kinerja pegawai yang menurun seperti pada keefektifitasan kerja pegawai, target kerja, serta kualitas dan kuantitas kinerja juga ikut menurun.

Dari yang telah dijelaskan, penelitian ini ditujukan untuk mengetahui apakah *Talent Management* di organisasi tersebut telah diterapkan dengan baik dan benar, selain itu peneliti juga ingin mengetahui sejauh mana *Organizational Citizenship Behavior* yang ada di instansi tersebut dalam mempengaruhi kinerja pegawai. Sampai dengan saat ini, belum ada penelitian mengenai pengaruh *Talent Management* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dan hasilnya akan disajikan dalam bentuk karya ilmiah dengan judul

“Pengaruh *Talent Management* dan *Organizational Citizenship Behavior* Terhadap Kinerja Pegawai (Survei pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar)”.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan dalam latar belakang yaitu mengetahui pengaruh *talent management* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai (Survei pada Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar, maka masalah pokok dapat diidentifikasi sebagai berikut :

1. Bagaimana *Talent Management* di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar?
2. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar?
3. Bagaimana kinerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar?
4. Bagaimana pengaruh *Talent Management* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar?

1.3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan yang ingin dicapai dalam pelaksanaan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Bagaimana *Talent Management* di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar.

2. Bagaimana *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar.
3. Bagaimana kinerja pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar.
4. Bagaimana pengaruh *Talent Management* dan *Organizational Citizenship Behavior* terhadap kinerja pegawai Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar.

1.4. Kegunaan Hasil Penelitian

Hasil penelitian yang diperoleh diharapkan dapat berguna untuk pengembangan ilmu maupun aplikasi (terapan ilmu) :

1. Pengembangan Ilmu Pengetahuan

Dapat menjadi tambahan ilmu pengetahuan dan bahan acuan yang dapat dipergunakan untuk mengembangkan ilmu penyusunan skripsi.

2. Terapan Ilmu Pengetahuan

- a) Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk menambah wawasan dan pengetahuan penulis mengenai ilmu Manajemen Sumber Daya Manusi terutama hal-hal yang berkaitan dengan *talent management*, *organizational citizenship behavior*, dan kinerja pegawai.

- b) Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan akan menghasilkan informasi yang bermanfaat sebagai masukan dan pertimbangan untuk mengetahui arti penting pengaruh adanya *talent management* dan *organizational citizenship behavior* terhadap kinerja pegawai.

c) Bagi Pihak Kampus

Penelitian ini diharapkan dapat menambah keragaman karya tulis di lingkungan kampus khususnya Fakultas Ekonomi dan Bisnis serta memberikan manfaat bagi kepentingan akademik.

1.5. Lokasi Dan Jadwal Penelitian

1. Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Dinas Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar yang beralamat di Komplek Perkantoran Purwarja Jl. Brigen M.Isa, SH. KM.2 Kelurahan Purwarja, Kecamatan Purwarja, Kota Banjar 46311.

2. Jadwal Penelitian

Adapun jadwal penelitian ini dilaksanakan selama kurang lebih enam bulan, terhitung mulai dari bulan Januari 2022 sampai dengan bulan Juni 2022 sesuai dengan jadwal yang terlampir.