

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manusia adalah sumber daya utama yang perlu dipelihara dan dikembangkan agar sumber daya manusia menjadi berkualitas. Dalam mengembangkan sumber daya manusia yang berkualitas dibutuhkan manajemen sumber daya manusia. Menurut **Edison (2016:10)** mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah manajemen yang memfokuskan diri memaksimalkan kemampuan karyawan atau anggotanya melalui berbagai langkah strategis dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai/karyawan menuju pengoptimalan tujuan organisasi.

Menurut **Kasmir (2017:182)** kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Sedangkan menurut **Mangkunegara (dalam Indrasari, 2017:50)** kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Kasmir (2017:12-14)** adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Mahmudi (dalam Harmen, dkk, 2018)** yaitu faktor individu (yang didalamnya termasuk talenta dan pengetahuan sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir), faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi.

Menurut **Pella dan Inayati (2018:82)** manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Sedangkan Menurut **Wahyuningtyas (dalam Widianingsih, 2018)** manajemen talenta adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan review talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan sukses, dan mengikat talenta.

Menurut **Peter F. Druicker (dalam Tika, 2010:4)** budaya organisasi adalah pokok penyelesaian masalah-masalah eksternal dan internal yang pelaksanaannya dilakukan secara konsisten oleh suatu kelompok yang kemudian mewariskan kepada anggota-anggota baru sebagai cara yang tepat untuk memahami, memikirkan, dan merasakan terhadap masalah-masalah terkait seperti di atas. Selanjutnya Menurut **McKenna dan Beech (dalam Susmiati, 2015)** budaya organisasi merupakan kumpulan nilai, kepercayaan, sikap dan perilaku yang dipegang oleh anggota.

Menurut **Greenberg dan Baron (dalam Wibowo, 2013:213)** Komitmen organisasi sebagai suatu tingkatan di mana individu mengidentifikasi dan terlibat

dengan organisasinya dan atau tidak ingin meninggalkannya. Sedangkan Menurut **Mowday (dalam Jannah, 2016)** komitmen organisasi merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi.

Penelitian yang dilakukan oleh **Hilma Harmen (2018)** dengan judul *“Pengaruh Talent Management dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa)”* menyatakan terdapat *talent management* dan *knowledge management* secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa.

Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh **Niko Satria Rachmadinata** dengan judul *“Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Lintasarta Kota Jakarta”* menyatakan manajemen talenta berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan

Penelitian yang dilakukan oleh **Muhammad Fauzi (2015)** dengan judul *“Pengaruh Budaya Organisasi Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Toys Games Indonesia Semarang)”* menyatakan bahwa terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap komitmen organisasi, pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi dan kepuasan kerja secara bersama-sama terhadap komitmen

organisasi, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, terdapat pengaruh positif yang signifikan antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan dan terdapat pengaruh positif yang signifikan antara budaya organisasi, kepuasan kerja dan komitmen organisasi secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

PDAM Padang Panjang adalah Perusahaan Daerah Air Minum yang didirikan dengan Peraturan Daerah (PERDA) Kota Padang Panjang Nomor 03 Tahun 1979 tanggal 18 Januari 1979 dan telah dicatat Lembaran Daerah Nomor : 02 tahun 1980, yang sebelumnya merupakan Seksi Air Minum dibawah koordinasi bagian. Pada tanggal 17 mei 1982 PDAM Kota Padang Panjang resmi secara operasional berubah menjadi Perusahaan Daerah dengan kekayaan yang dipisahkan. Berdomisili di Kota Padang Panjang dengan alamat di Jl. Prof. M. Yamin No.2, Ps. Usang, Kec. Padang Panjang Barat, Kota Padang Panjang, Sumatera Barat. Memerlukan karyawan yang kompeten guna mencapai kinerja yang diinginkan.

Berikut ini adalah tabel perkembangan jumlah kehilangan air 3 tahun terakhir pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang Panjang, terlihat pada tabel 1.1 berikut:

**Tabel 1.1**  
**Jumlah Kehilangan Air Pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang Panjang**

No.	Uraian	2014	2015	2016
1	Kehilangan Air Produksi (%)	10.27%	14.71%	6.61%

2.	Kehilangan Air Distribusi (%)	30.40%	25.89%	30.07%
Total		40.67%	40.60%	36.68%

*sumber: Data PDAM Kota Padang Panjang*

Berdasarkan tabel di atas dapat dilihat bahwa terdapat 2 uraian jumlah kehilangan air pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Kota Padang Panjang. Dimana kehilangan air produksi pada tahun 2014 sebesar 10,27% dan kehilangan air distribusi sebesar 30.40% dengan total 40.67%. Pada tahun 2015 jumlah kehilangan air produksi meningkat menjadi 14,71% dan kehilangan air distribusi menurun menjadi 25.89% dengan total 40.60%. Sedangkan tahun 2016 kehilangan air produksi menurun menjadi 6,61% dan kehilangan air distribusi meningkat menjadi 30,07% dengan total sebesar 36.68%.

Dari data di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan pada PDAM Padang Panjang masih belum optimal disebabkan oleh manajemen talenta, budaya organisasi dan komitmen organisasi.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan pada PDAM PADANG PANJANG dengan judul : **“Pengaruh Manajemen Talenta dan Budaya Organisasi terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Kantor PDAM Padang Panjang”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan fenomena di atas dalam kajian sumber daya manusia banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan maka dapat diidentifikasi masalah sebagai berikut:

1. Manajemen talenta yang belum optimal pada Kantor PDAM Padang Panjang
2. Budaya organisasi belum sesuai dengan nilai-nilai yang di anut pada Kantor PDAM Padang Panjang
3. Kemampuan dan keahlian karyawan yang masih rendah pada Kantor PDAM Padang Panjang
4. Gaya kepemimpinan yang belum meningkatkan kinerja karyawan pada Kantor PDAM Padang Panjang
5. Komitmen Organisasi masih rendah pada Kantor PDAM Padang Panjang
6. Fasilitas belum memadai pada lingkungan kerja di perusahaan sehingga menyulitkan karyawan dalam melakukan aktifitasnya sehari-hari pada Kantor PDAM Padang Panjang
7. Pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan Kantor PDAM Padang Panjang masih kurang.

## **1.3 Batasan Masalah**

Untuk mencapai sasaran yang terarah dalam penulisan penelitian ini, penulis akan membatasi masalah ini dengan Manajemen Talenta (X1) dan Budaya Organisasi (X2) sebagai variabel bebas, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai

variabel terikat, serta Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening pada PDAM Padang Panjang.

#### **1.4 Rumusan Masalah**

Berdasarkan hasil uraian dalam latar belakang dan identifikasi masalah di atas, maka penulis merumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasi pada Kantor PDAM Padang Panjang?
2. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada Kantor PDAM Padang Panjang?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada Kantor PDAM Padang Panjang?
4. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor PDAM Padang Panjang?
5. Bagaimana pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada Kantor PDAM Padang Panjang?
6. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveing pada Kantor PDAM Padang Panjang?
7. Bagaimana pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveing pada Kantor PDAM Padang Panjang?

## **1.5 Tujuan dan Manfaat Penelitian**

### **1.5.1 Tujuan Penelitian**

Dari perumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian yang akan dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasi pada PDAM Padang Panjang.
2. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada PDAM Padang Panjang.
3. Untuk mengetahui manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PDAM Padang Panjang.
4. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Padang Panjang.
5. Untuk mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PDAM Padang Panjang.
6. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveing pada PDAM Padang Panjang.
7. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan melalui komitmen organisasi sebagai variabel interveing pada PDAM Padang Panjang.



### **1.5.2 Manfaat Penelitian**

Dari penelitian ini diharapkan akan diperoleh informasi yang akurat dan relevan yang dapat digunakan oleh:

#### **1. Bagi Perusahaan**

Penulisan hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi bagi pihak perusahaan mengenai manajemen talenta dan budaya organisasi yang diperkuat dengan peran komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga hal tersebut dapat dijadikan pertimbangan intervensi bagi perusahaan dalam pemberian manajemen talenta dan budaya organisasi yang diberikan melalui pemenuhan komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya.

#### **2. Bagi Akademik**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan bacaan dan sebagai panduan untuk penelitian yang selanjutnya. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan dapat menjadi bahan referensi khususnya untuk mengkaji topik-topik yang berkaitan dengan masalah yang dibahas dalam skripsi ini.

#### **3. Bagi Penulis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan dan pengetahuan mengenai teori dalam hal manajemen talenta dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada Kantor PDAM Padang Panjang.