

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Sumber daya manusia mempunyai peran penting dalam setiap kegiatan suatu perusahaan, tanpa adanya sumber daya manusia yang handal, maka kegiatan perusahaan tidak akan terselesaikan dengan baik. Sumber daya manusia yang ada harus di pelihara dan dikembangkan secara *efektif* dan *efisien* agar sumber daya manusia tersebut menjadi berkualitas dan dapat menunjang majunya perusahaan PT.Surya Andalan Primatama. Sumber daya manusia menjadi faktor kunci yang harus dipertahankan perusahaan untuk terwujudnya suatu keseimbangan antara kebutuhan, keinginan dan kemampuan organisasi perusahaan dan majunya suatu organisasi bergantung pada peran yang dijalankan oleh karyawan didalam suatu organisasi tersebut.

Diera globalisasi seperti sekarang ini, dibutuhkan sumber daya manusia yang berkompeten dan mampu meningkatkan sumber daya lainnya. Oleh karena itu banyak perusahaan swasta ataupun pemerintah melakukan perekrutan pegawai dengan standar-standar tertentu sesuai dengan keinginan dari perusahaan untuk memenuhi kebutuhan organisasi perusahaan. Dengan adanya peningkatan sumber daya manusia secara tidak langsung akan membuat kinerja karyawan semakin membaik dan mempunyai semangat kerja yang tinggi. Hasil kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan dinamakan kinerja karyawan.

Kinerja bersal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh

seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab.

Kinerja karyawan menurut **(Indriasari, 2019)** adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian karyawan dalam pelaksanaan tugas didalam suatu organisasi, dengan upaya mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi tersebut. Kualitas sumber daya manusia dapat dilihat dari bagaimana kinerja karyawan yang ditunjukkan dalam pelaksanaan tugasnya didalam suatu organisasi. Sumber daya manusia yang berkualitas pasti akan memiliki tingkat kinerja yang tinggi, namun tidak semua sumber daya manusia memiliki tingkat kualitas kerja yang sama dalam melaksanakan tugasnya.

Sedangkan menurut **(Astuti, 2019)** kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai terhadap tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Oleh sebab itu, banyak perusahaan yang selalu berusaha meningkatkan kualitas sumber dayanya agar dapat menjalankan aktivitas kerjanya dengan maksimal. Suatu pekerjaan dalam perusahaan tidak hanya sekedar melakukan pekerjaan atau tugasnya, namun terkait juga dengan aspek lain seperti interaksi dengan rekan kerja, atasan, mengikuti budaya organisasi perusahaan dan lingkungan kerjanya.

Menurut **(Hutagalung et al., 2020)** menjelaskan kinerja merupakan terjemahan yang dianggap paling sesuai dari istilah kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja dan penampilan kerja. Kinerja yang baik dapat di perngaruhi oleh kemampuan dan motivasi. Kinerja karyawan mencerminkan kemampuan

kerja karyawan yang terlibat dari penampilan kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya sebagai karyawan. Jika kemampuan kerja seorang karyawan bagus, maka kinerjanya juga akan semakin tinggi. Sebaliknya jika kemampuan kerja seorang karyawan tidak bagus, maka kinerjanya juga akan semakin rendah.

Organisasi mempunyai kepribadian, seperti halnya individu, Kepribadian tersebut adalah budaya organisasi. Budaya organisasi merupakan system kepercayaan dan nilai-nilai yang berkembang dalam suatu organisasi dan mengarahkan perilaku anggota-anggotanya. Menurut **(Abdussamad, 2015)** Budaya organisasi disebut juga dengan istilah budaya perusahaan (*corporate culture*) yang merupakan aplikasi budaya organisasi terhadap badan usaha (perusahaan) yang sebenarnya perusahaan itu sendiri adalah organisasi yang bergerak dalam dunia usaha. Selain itu, seiring juga disebut budaya kerja karena tidak dapat dipisahkan dengan kinerja sumber daya manusia (SDM). Semakin kuat budaya organisasi, semakin kuat pula dorongan untuk berprestasi.

Menurut **(Suwaidi & Ardyanfitri, 2018)** 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*). Menurut **(Suwaidi & Ardyanfitri, 2018)** Talent Management adalah proses untuk memikat, menemukan, menumbuhkan, menarik, mempertahankan dan menempatkan orang-orang yang tak ternilai harganya untuk perusahaan, mengingat “prospek baik”

untuk jangka panjang atau karena mereka melakukan fungsi-fungsi penting untuk perusahaan sehingga perlu adanya upaya mempertahankan talenta yang berkualitas.

Komitmen organisasi akan menunjang karyawan dalam memaksimalkan kinerjanya didalam suatu organisasi, Komitmen organisasi memiliki peran penting khususnya didalam sebuah perusahaan. Menurut **(Shinta, 2020)** komitmen organisasi merupakan keterikatan psikologis individu terhadap organisasi yang dimiliki. Karakternya meliputi: ingin menjadi anggota organisasi, bersedia menggunakan usaha atas nama organisasi, sesuai tujuan individu dengan organisasi, dan loyal terhadap organisasi. Komitmen organisasional seseorang terhadap organisasi menjadi hal penting yang sering digunakan sebagai salah satu syarat saat individu akan menempati jabatan atau posisi yang ditawarkan dalam lowongan pekerjaan.

Komitmen organisasi akan menjadi kunci tinggi rendahnya budaya organisasi melalui pengontrolan dan juga berpengaruh terhadap manajemen talenta, karyawan yang memiliki komitmen organisasi akan selalu memiliki keyakinan dan dorongan untuk melakukan tugasnya dengan baik tanpa perlu diawasi, karena ia beranggapan bisa mengawasi dirinya sendiri.

Dalam sebuah organisasi untuk mencapai keberhasilan tentunya diperlukan komitmen dan kinerja yang tinggi dan disinilah budaya organisasi memiliki peranan yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja. Budaya organisasi yang beretika sangat diperlukan untuk dapat memberikan motivasi yang luar biasa bagi karyawan untuk memberikan kemampuan terbaiknya dalam

memanfaatkan kesempatan yang diberikan oleh organisasi kepada karyawan untuk terus meningkatkan kinerja dan komitmennya serta memperoleh prestasi yang gemilang. Dari sinilah budaya organisasi dapat mempengaruhi kinerja pada karyawan.

Hubungan antara budaya organisasi, manajemen talenta dan komitmen organisasi sebagai variable intervening terhadap kinerja karyawan adalah bagaimana variable x, y, dan z tersebut memberikan pengaruh pada hasil kerja atau kinerja karyawan.

Permasalahan-permasalahan yang peneliti temukan yang terjadi pada PT. Surya Andalan Primatama yaitu mengalami penurunan kinerja karyawan karna adanya karyawan yang masih merasa belum berkomitmen dalam bekerja karna budaya organisasi yang ditetapkan perusahaan, sehingga mempengaruhi manajemen talenta karyawan menjadi tidak terencana dan terarah.

PT. Surya Andalan Primatama merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengolahan sawit menjadi CPO yang terletak di Desa Talang Medan, Kecamatan Selagan Raya, Kabupaten Mukomuko, Provinsi Bengkulu. PT. Surya Andalan Primatama adalah perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan minyak kelapa sawit yang menggunakan standar RSPO (*Roundtable on Sustainable Palm Oil*) yaitu pengelolaan limbah yang dilakukan dengan baik sehingga tidak mencemari lingkungan.

Cara melihat kinerja karyawan adalah dengan memantau kehadirannya ketika karyawan mulai sering izin atau terlambat, dapat diprediksikan kalau kinerjanya akan bermasalah, adapun kinerja karyawan pada PT. Surya Andalan

Primatamadapat dilihat dari data absensi kehadiran para karyawan pada tahun 2020 dari bulan juli-desember yang tidak pernah sesuai dengan target kehadiran yang diinginkan perusahaan sebagai berikut :

**Tabel 1.1**  
**Data Absensi Karyawan PT. Surya Andalan Primatama Periode Juli - Desember Tahun 2020**

Bulan	Jumlah Karyawan	Hari Efektif	Kehadiran	Ketidakhadiran			Total Ketidakhadiran
				Cuti	Sakit	Izin	
Juli	86	25 Hari	81	2	0	3	5
Agustus	86	25 Hari	84	2	0	0	2
September	86	26 Hari	76	6	2	2	10
Oktober	86	26 Hari	72	7	2	5	14
November	86	26 Hari	78	5	2	1	8
Desember	86	26 Hari	76	6	2	2	10

*Sumber: PT.Surya Andalan Primatama*

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat dari data absensipada PT. Surya Andalan Primatama tahun 2020 belum memenuhi, dimana dapat kita lihat dari absensi kehadiran dari bulan juli – desember yang mengalami naik turunnya absensi karyawan yang tidak stabil. Pada bulan juli hampir diperoleh absensi kehadiran sesuai target yaitu dengan kehadiran 81 orang dan ketidakhadiran 5 orang. Pada bulan agustus terjadi peningkatan dengan jumlah kehadiran 84 orang dan ketidakhadiran 2 orang, pada bulan September terjadi penurunan jumlah kehadiran 76 orang dan ketidakhadiran 10 orang, Pada bulan oktober mengalami

penurunan kehadiran 72 orang dan ketidakhadiran 14 orang. Pada bulan november terjadi peningkatan jumlah kehadiran menjadi 78 orang dan ketidakhadiran 8 orang yang melebihi jumlah kehadiran pada bulan oktober. Pada bulan desember terjadi penurunan jumlah kehadiran 76 orang dan ketidakhadiran 10 orang.

Dari keterangan diatas dapat dilihat bahwa Ketidakstabilan data absensi karyawan disebabkan oleh kinerja karyawan yang belum optimal yang menyebabkan tidak tercapai target kehadiran yang ditetapkan oleh PT. Surya Andalan Primatama, Hal ini diduga disebabkan oleh faktor budaya organisasi setiap karyawan berbeda dan juga disebabkan oleh manajemen talenta yang di ditetapkan oleh perusahaan. Sehingga membuat karyawan merasa kurang percaya akan penanganan kinerja karyawan sehingga tidak tercapai keinginan dari perusahaan. Faktor lainnya berupa rendahnya komitmen organisasi karyawan yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, kurangnya komitmen yang dipegang oleh karyawan menyebabkan kurangnya semangat kerja karyawan dan berdampak pada ketidakstabilan absensi karyawan pada PT. Surya Andalan Primatama.

Permasalahan ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh **(Kusumowardani & Suharnomo, 2016)** dengan judul Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Global Mindset Terhadap Kinerja Karyawan Dan Turnover Intention Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Karyawan PT. Cipta Busana Mandiri Demak). Hasil penelitian ini menunjukkan: manajemen bakat berpengaruh positif dan signifikan dampak terhadap komitmen organisasi, pola pikir global berpengaruh negatif dan

signifikan berdampak pada komitmen organisasi, manajemen bakat berpengaruh negatif dan berpengaruh signifikan terhadap turnover intention, pola pikir global tidak signifikan dan dampak negatif terhadap kinerja karyawan, komitmen organisasi yang dimiliki berpengaruh negatif dan signifikan terhadap turnover intention, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

PT. Surya Andalan Primatama adalah salah satu perusahaan yang bergerak pada bidang perkebunan kelapa sawit. Maka dari itu penelitian ini dilakukan untuk mengetahui apakah budaya organisasi, manajemen talenta dan komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Surya Andalan Primatama dan penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi instansi atau organisasi dalam memberikan motivasi kepada karyawan sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian yang berjudul **“Pengaruh Budaya Organisasi dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening pada Karyawan PT. Surya Andalan Primatama”**

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan fenomena di atas, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

1. Masih belum optimalnya budaya organisasi yang di terapkan pada PT.Surya Andalan Primatama.
2. Masih belum optimalnya manajemen talenta pada PT.Surya Andalan Primatama.
3. Masih belum optimalnya dukungan organisasi terhadap kinerja karyawan dalam menjalankan pekerjaan secara baik pada PT. Surya Andalan Primatama.
4. Gaya kepemimpinan yang belum optimal dalam meningkatkan kinerja karyawan pada PT.Surya Andalan Primatama.
5. Masih belum optimalnya Komitmen organisasi pada PT.Surya Andalan Primatama.
6. Fasilitas kerja yang seadanya yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Surya Andalan Primatama.
7. Masih rendahnya kemampuan dan keahlian karyawan pada PT.Surya Andalan Primatama.
8. Masih belum optimalnya Pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan PT.Surya Andalan Primatama.
9. Komitmen yang dimiliki setiap karyawan berbeda-beda.
10. Masih terdapat para karyawan yang belum berkomitmen terhadap PT. Surya Andalan Primatama.

### **1.3 Batasan Masalah**

Berdasarkan latar belakang dan identifikasi masalah diatas, maka penulis pembatasi permasalahan.Hal ini bertujuan untuk memperjelas

permasalahan yang ingin diteliti agar lebih fokus dan mendalam untuk mencapai sasaran yang terarah dalam penulisan penelitian ini, penulis akan membatasi masalah ini dengan Budaya Organisasi (X1) dan Manajemen Talenta (X2) sebagai variabel bebas, dan Kinerja Karyawan (Y) sebagai variabel terikat, serta Komitmen Organisasi (Z) sebagai variabel intervening pada karyawan PT.Surya Andalan Primatama.

#### **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 Budaya organisasi terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT.Surya Andalan Primatama?
2. Bagaimana pengaruh Manajemen talenta terhadap Komitmen Organisasi pada karyawan PT.Surya Andalan Primatama?
3. Bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT. Surya Andalan Primatama?
4. Bagaimana pengaruh Manajemen talenta terhadap Kinerja karyawan pada PT.Surya Andalan Primatama?
5. Bagaimana pengaruh Komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan pada karyawan PT.Surya Andalan Primatama?
6. Bagaimana pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT.Surya Andalan Primatama?

7. Bagaimana pengaruh Manajemen talenta terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT.Surya Andalan Primatama?

## **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 budaya organisasi terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT.Surya Andalan Primatama.
2. Untuk Mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasi pada karyawan PT. Surya Andalan Primatama.
3. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Andalan Primatama.
4. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Andalan Primatama.
5. Untuk Mengetahui pengaruh komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan pada PT. Surya Andalan Primatama.
6. Untuk mengetahui pengaruh Budaya organisasi terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT. Surya Andalan Primatama.

7. Untuk mengetahui pengaruh Manajemen talenta terhadap Kinerja karyawan melalui Komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada karyawan PT.Surya Andalan Primatama.

### **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 budaya organisasi dan manajemen talenta yang diperkuat dengan peran komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Sehingga penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan mengenai budaya organisasi dan manajemen talenta yang diberikan melalui pemenuhan komitmen organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawannya diperkuat dengan peran komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.

2. Bagi Akademik

Hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan bacaan dan sebagai panduan untuk penelitian 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 digunakan sebagai sarana dalam mengembangkan ilmu pengetahuan dan memberikan wawasan, dan menambah pengetahuan mengenai teori dalam hal budaya organisasi dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan dengan komitmen organisasi sebagai variabel intervening pada PT.Surya Andalan Primatama