

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang**

Perusahaan dituntut untuk mampu menciptakan karyawan yang handal dan berkualitas untuk mampu menghadapi persaingan. Persaingan merupakan salah satu konsekuensi dari globalisasi, di mana sumber daya manusia dituntut memiliki kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan untuk menghadapi era globalisasi. Persaingan di dunia ini semakin ketat termasuk dalam dunia bisnis, hal ini disebabkan banyaknya perusahaan yang bersaing untuk menguasai pangsa pasar, karena globalisasi menjadi tantangan bagi para pelaku bisnis untuk mempertahankan peluang yang dimilikinya dan memperoleh atau meraih peluang-peluang baru. Bukti empiris menunjukkan bahwa kinerja karyawan memainkan peran strategis dalam suatu organisasi dalam menghadapi tantangan global (Yoon et al., 2019).

Topik kinerja karyawan menjadi perhatian di kalangan akademisi dalam satu dekade terakhir. Alasan utamanya adalah kinerja karyawan berkaitan erat dengan produktivitas dan prestasi organisasi begitu juga sebaliknya (Englert dan Helmig, 2018). Karyawan merupakan pendukung dalam keberhasilan suatu perusahaan. Tanpa adanya karyawan yang mempunyai kualitas dan kemampuan kerja maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam mencapai visi, misi dan tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja karyawan harus dapat dikelola secara maksimal dan perusahaan harus mencari strategi untuk menciptakan kinerja karyawan yang tepat guna meningkatkan kinerja karyawan. Upaya meningkatkan

kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penting yang menjadi pertimbangan suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan perusahaan yang mengeluarkan banyak biaya dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang memegang peranan penting dalam suatu perusahaan atau organisasi agar perusahaan atau organisasi tersebut dapat menghadapi dan bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin meningkat. Kinerja karyawan merupakan hasil kerja yang berkaitan dengan keberhasilan dan kegagalan dalam suatu organisasi (Sopiah dkk, 2020). Adanya sumber daya manusia yang unggul tentunya menjadi pelengkap strategi fungsional lainnya, sehingga dapat mempengaruhi suatu perusahaan atau organisasi untuk lebih percaya diri dalam menghadapi tantangan persaingan bisnis. Para pengelola bisnis dituntut untuk mampu mengelola Sumber Daya Manusia (SDM) yang merupakan salah satu komponen utama dalam organisasi di tengah perkembangan industri yang sangat pesat dan penuh persaingan. Untuk itu diperlukan strategi khusus untuk mampu menyongsong perkembangan saat ini.

Dalam dunia kerja banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan berasal dari internal maupun eksternal perusahaan serta dari diri karyawan itu sendiri dan dari lingkungan sekitar perusahaan. Menurut Mangkunegara (2017), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi. Oleh karena itu, karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya dan perlu adanya

dorongan untuk menggerakkan karyawan yang diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi (sasaran kerja).

Peningkatan kinerja karyawan dapat didorong oleh *talent management*. Nojedeh dan Ardabili (2015) menyatakan bahwa *Talent Management* yang efektif merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. *Talent management* dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan karena *talent management* merupakan rangkaian yang dilakukan perusahaan untuk mengembangkan, mempertahankan, mengidentifikasi dan menempatkan karyawan yang tepat pada tempat yang tepat. Faktor *talent management* yang merupakan salah satu strategi pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin mengaitkan peningkatan kinerja karyawan dengan proses pengembangan talenta karyawan melalui pencarian, penarikan, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemeliharaan, promosi, mutasi karyawan sehingga berkaitan dengan bisnis utama perusahaan. Barkhuizen dkk (2014) menunjukkan bahwa kebijakan dan praktik *Talent Management* yang tepat juga memberikan komitmen kepada seorang karyawan, yang mengarah pada tingkat keterlibatan kerja yang lebih besar di antara para pekerja.

Hasil Penelitian yang dilakukan oleh Seyed, A. P dan Lai Wan Hooi (2015) menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara *talent management* dan kinerja karyawan di dalam organisasi. Penelitian lain yang dilakukan oleh Maniam Kaliannana & Samuel Narh Adjovu (2014) menemukan bahwa *talent management* tidak memiliki pengaruh pada industri telekomunikasi di Ghana yang disebabkan

kurangnya *Employee Engagement* dalam proses *talent management*. Hasil penelitian lain yang dilakukan oleh Hope Ngozi Nzewi dan Obianuju Mary Chiekezie (2015) menegaskan *Talent Management* berhubungan signifikan dengan kinerja karyawan. Karyawan berbakat merupakan sumber daya produktif yang mampu memberikan nilai tambah dan daya saing dalam organisasi.

Selain *talent management*, faktor lain dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan adalah *employee engagement*. Bibi (2019) menunjukkan bahwa dimensi keterikatan kerja memediasi pengaruh *Talent Management* terhadap komitmen organisasi yang secara tidak langsung juga berdampak pada kinerja karyawan. *Employee engagement* merupakan salah satu faktor sumber daya manusia yang menjadikan suatu perusahaan atau organisasi dapat berjalan dan berkembang dengan baik dan pesat sesuai dengan tujuan perusahaan. Dengan menghubungkan karyawan dalam perusahaan maka akan mampu mencapai tujuan perusahaan secara maksimal.

Perusahaan yang baik harus membangun hubungan atau komunikasi yang baik antara perusahaan dengan karyawannya. Tentunya hubungan baik antara karyawan dan perusahaan harus dibangun guna meningkatkan kinerja karyawan. Ketika karyawan memiliki hubungan yang positif dengan perusahaan, maka karyawan tersebut berkomitmen untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan. Karyawan yang terlibat cenderung lebih berkomitmen terhadap organisasi dan tujuannya, serta mendorong peningkatan kinerja karyawan, upaya yang terfokus, dan hasil yang lebih baik. *Employee Engagement* berarti inovasi, antusiasme dalam

bekerja, produktivitas, perilaku kewarganegaraan, dan hasil yang lebih baik secara umum (Pandita dan Bedarkar, 2015).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Mohammed Sani Abdullahi, Adams Adeiza, Umair Ahmed (2021) menjelaskan bahwa *Talent Management (Talent Recruitment Practice, Training dan Development Practice dan Compensation Practice)* berpengaruh signifikan terhadap *Employee Engagement*. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Kasimu Sendawula, Saadat Nakyejwe Kimuli, Juma Bananuka dan Grace Najjemba Muganga (2018) menjelaskan bahwa keterikatan karyawan secara signifikan memprediksi kinerja karyawan sebesar dan *Employee Engagement* ditemukan menjadi prediktor utama kinerja karyawan. Selanjutnya penelitian yang dilakukan oleh Maha Ahmed Zaki Dajani (2015) memperjelas peran *Employee Engagement* yang mana hasil penelitian menyebutkan bahwa *Employee engagement* mampu memediasi dan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

*Talent Management* dan *Employee Engagement* merupakan dua konsep yang saling terkait erat dalam lingkungan bisnis yang kompetitif saat ini, perusahaan harus memahami pentingnya mengelola bakat secara efektif dan meningkatkan keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan mereka. Mempekerjakan individu yang tepat, yang keterampilan dan nilai-nilainya selaras dengan budaya perusahaan, akan meningkatkan peluang keterlibatan yang lebih tinggi. Selain itu, karyawan yang terlibat cenderung lebih berkomitmen terhadap perusahaan dan tujuannya, dan mendorong peningkatan kinerja karyawan, upaya yang terfokus, dan hasil yang lebih baik.

Industri alat berat memiliki peranan penting dalam mendukung kegiatan strategis lainnya, seperti disektor konstruksi, pertambangan serta kehutanan dan perkebunan. PT. Oscarmas Heavy Equipment adalah perusahaan penyedia solusi alat berat untuk pertambangan, konstruksi, perkebunan, transportasi, industri. Didirikan pada tahun 1995, PT Oscarmas Heavy Equipment memiliki sejarah yang kaya yang ditandai dengan pertumbuhan dan evolusi yang stabil. Dari awal yang sederhana sebagai perusahaan berskala kecil, perusahaan ini telah melewati berbagai tantangan dan muncul sebagai pemain terkemuka di industri alat berat. Melalui investasi strategis di bidang teknologi, infrastruktur, dan sumber daya manusia, PT Oscarmas Heavy Equipment terus memperluas operasinya dan mendiversifikasi portofolio produknya. PT Oscarmas dikenal dengan komitmennya terhadap kualitas, dengan setiap produk menjalani pengujian dan pemeriksaan yang ketat untuk memastikan kepatuhan terhadap standar industri tertinggi.

PT Oscarmas menawarkan rangkaian solusi alat berat komprehensif yang melayani beragam industri dan aplikasi dengan produk penjualan yang terdiri dari XGMA : Wheel Loader, Motor Grader, Bulldozer, Forklift, Baby Roller, dan Vibro Tandem Roller. Hyundai: Ekskavator, Ekskavator Amfibi, Ekskavator Mini, Wheel Loader, dan Backhoe Loader. Truk DFLZ Chenglong: Truk Sampah, Kepala Traktor, Mixer, dan Sasis Panjang. Didukung pula dengan After Sales, baik Spare Part Support maupun Service Support dengan jaringan cabang dealer dan gerai toko suku cadang yang tersebar di seluruh Indonesia.

**Tabel 1.1**  
**Data Pencapaian Target PT. Oscarmas Heavy Equipment Periode 2020-2023**

*\*Dalam Jutaan Rupiah*

	Tahun			
	2020	2021	2022	2023
<b>Target</b>	65.000	69.000	67.907	85.250
<b>Actual</b>	44.498	58.031	82.762	78.430
<b>Minus Target</b>	(20.502)	(10.968)	14.855	(6.820)
<b>Achievements %</b>	68%	84%	122%	92%

*(Sumber: PT. Oscarmas Heavy Equipment, 2024)*

Pada tahun 2020 total pendapatan PT. Oscarmas Heavy Equipment tercatat gagal mencapai target tahunan yang telah ditentukan oleh perusahaan di mana total pendapatan hanya mampu mencapai angka 68% dari target yang telah ditentukan. Selanjutnya, pada tahun 2021 total pendapatan PT. Oscarmas Heavy Equipment kembali gagal dalam mencapai target tahunan perusahaan di mana total pendapatan perusahaan hanya mencapai 84% dari total target. Namun pada tahun 2021 terjadi peningkatan total pendapatan dan perusahaan tercatat mampu mencapai angka 122% dari total target pendapatan tahunan perusahaan. Kemudian pada tahun 2022 kembali gagal mencapai target di mana perusahaan tercatat hanya mampu angka 92% dari total target yang ditentukan.

Berdasarkan data pencapaian target PT. Oscarmas Heavy Equipment periode 2020-2023, terdapat masalah yang terjadi pada PT. Oscarmas Heavy Equipment di mana pada data yang dihimpun, selama beberapa tahun terakhir pencapaian target perusahaan menunjukkan arah yang fluktuatif dan didominasi dengan kegagalan perusahaan mencapai target yang telah ditentukan. Hal tersebut menunjukkan adanya masalah pada kinerja karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment terutama pada dimensi kuantitas pekerjaan yang berdampak pada

pendapatan perusahaan. Secara teknis pendapatan PT. Oscarmas Heavy Equipment bersumber dari penjualan unit, sparepart dan kegiatan servis yang dilakukan oleh perusahaan. Pada posisi ini, karyawan yang berada pada unit kerja terutama bidang pemasaran dan pelayan memegang peran penting dalam meningkatkan pendapatan PT. Oscarmas Heavy Equipment.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terhadap karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment sudah dilaksanakan secara maksimal mulai dari proses pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan serta penempatan posisi karyawan yang sesuai dengan kemampuan mereka namun masih belum mampu mencapai tujuan ataupun target dari perusahaan. Berikut ditampilkan data karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment berdasarkan pendidikan dan pelatihan yang pernah diikuti, dengan rincian sebagai berikut:

**Tabel 1.2**  
**Data Pelatihan Karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment**

Pendidikan	Pelatihan Yang Pernah Diikuti		Jumlah (Orang)
	< 3 Kali	≥ 3 Kali	
SMA	3	10	13
Diploma	6	16	22
S1	6	51	57
S2	2	6	8
Jumlah	<b>17</b>	<b>83</b>	<b>100</b>

*Sumber: Bagian Kekaryawan PT. Oscarmas Heavy Equipment, 2024*

Dari tabel 1.2 di atas dapat disimpulkan bahwa karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment dengan Pendidikan S1 mendominasi dan dilanjutkan dengan karyawan PT. Oscarmas Heavy Equipment yang memiliki Pendidikan D3. Selain itu, jumlah karyawan yang telah mendapatkan pelatihan guna menunjang pekerjaannya di PT. Oscarmas Heavy Equipment lebih dari atau sama dengan 3