

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Sumber Daya Manusia (SDM) atau tenaga kerja adalah salah satu motor penggerak dari sebuah perusahaan, organisasi, ataupun instansi untuk mencapai tujuan mereka. Terlebih di era sekarang perusahaan jauh lebih selektif dalam memilih Sumber Daya Manusia (SDM) untuk bergabung ke dalam perusahaan tersebut. Hal itu dikarenakan setiap perusahaan ingin perusahaannya mampu berkembang dan bersaing dengan pesaingnya. Namun tak jarang perusahaan terkendala dalam pembiayaan tenaga kerja yang bisa dikatakan cukup besar.

Sumber daya manusia pada sebuah perusahaan ataupun organisasi bisa menjadi faktor terpenting dalam berkembang atau tidaknya sebuah perusahaan tersebut. Perusahaan menggunakan berbagai alternatif agar perusahaan mereka dapat berkembang dengan sumber daya manusia yang juga berkualitas. Perusahaan tentu ingin (SDM) yang mereka miliki berkualitas dalam segi kelompok (*team*), maupun dari individunya. Perusahaan yang sadar akan kemampuan pegawainya akan mampu memposisikan pegawainya pada posisi yang tepat, sehingga mereka mampu berkerja secara maksimal dan memberi dampak yang baik bagi perusahaan.

Perguruan tinggi menjadi pilar utama dalam melahirkan sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas melalui peningkatan ilmu pengetahuan, teknologi dan perubahan perilaku. Perguruan tinggi harus mampu menciptakan

SDM yang berkompotensi, memiliki kemampuan berdaya saing, yang akhirnya mampu bekerja lebih efektif dan efisien di berbagai bidang. Oleh sebab itu, dosen dan tenaga kependidikan di Perguruan tinggi perlu melakukan pembenahan-pembenahan setiap komponen pendidikan yang ada di dalamnya.

Tujuan Pendidikan Perguruan Tinggi menurut Undang-Undang Nomor 12 tahun 2012 tentang Pendidikan Tinggi Pasal 5 yaitu

Pendidikan Tinggi bertujuan:(a) berkembangnya potensi mahasiswa agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, terampil, kompeten, dan berbudaya untuk kepentingan bangsa, (b) dihasilkannya lulusan yang menguasai cabang Ilmu Pengetahuan dan/atau Teknologi untuk memenuhi kepentingan nasional dan peningkatan daya saing bangsa, (c) dihasilkannya Ilmu Pengetahuan dan Teknologi melalui penelitian yang memperhatikan dan menerapkan nilai Humaniora agar bermanfaat bagi kemajuan bangsa, serta kemajuan peradaban dan kesejahteraan umat manusia, dan (d) terwujudnya Pengabdian kepada masyarakat berbasis penalaran dan karya penelitian yang bermanfaat dalam memajukan kesejahteraan umum dan mencerdaskan kehidupan bangsa.

Tidak ada yang bisa menyangkal fakta bahwa perguruan tinggi merupakan bagian integral dari pembangunan sosial ekonomi suatu negara. Jika perguruan tinggi tidak memenuhi syarat, standar pendidikan akan jatuh dan tujuan tidak akan tercapai. Untuk mencapai tujuan perguruan tinggi yang berkualitas harus didukung dosen dan tenaga kependidikan yang berkualitas.

Perkembangan dunia perguruan tinggi akan terealisasi apabila ditunjang oleh sumber daya manusia yang berkualitas salah satunya adalah tenaga kependidikan atau pegawai dari perguruan tinggi. Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi pada era globalisasi saat ini mendorong organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan

dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif dan efisien, oleh karena itu setiap perguruan tinggi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia yang handal dan berkualitas untuk melakukan operasional perguruan tinggi (Harmen, 2018).

Menurut Suwatno dan Donni (2011:196), kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan perilaku dan tindakannya. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan tanda berhasil atau tidaknya seseorang atau organisasi dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah ditetapkan. Kinerja yang baik adalah kinerja yang optimal, yaitu kinerja yang sesuai standar organisasi dan mendukung tercapainya tujuan organisasi. Organisasi yang baik adalah organisasi yang berusaha meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya, karena hal tersebut merupakan faktor kunci untuk meningkatkan kinerja pegawai. Kinerja pegawai sangat menentukan berhasil atau tidaknya sebuah organisasi tersebut.

Berdasarkan pengamatan yang dilakukan terlihat kinerja Tenaga Kependidikan (Tendik) di Rektorat Universitas Negeri Padang masih kurang optimal, hal tersebut dapat dilihat dari fenomena-fenomena yang ditemukan pada pengamatan awal tersebut antara lain 1) belum menyusun rencana kerja setiap hari, akibatnya pekerjaan tertunda dan bertumpuk setiap harinya, 2) kurangnya korelasi kerja antara pimpinan dengan bawahan sehingga banyak pekerjaan yang dilakukan pegawai secara mendadak sehingga hasil yang dicapai kurang maksimal, 3) pegawai belum maksimal dalam melaksanakan tugas secara

teamwork dengan baik, 4) kurangnya kepedulian terhadap tugas yang menjadi tanggung jawabnya sebagai pegawai yang profesional.

Fenomena kurang optimalnya kinerja Tenaga Kependidikan Rektorat Universitas Negeri Padang di atas diduga disebabkan oleh banyak faktor. Nisa dkk (2016) mengemukakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir.

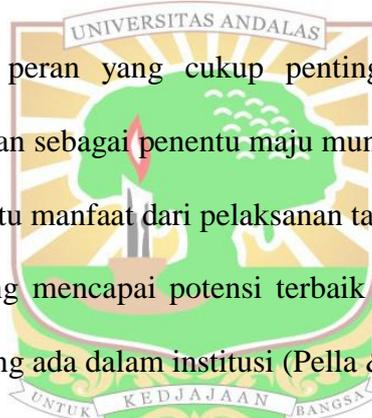
Salah satu cara yang baik dalam mengatur sumber daya manusia pada aspek individu yaitu dengan menjalankan *Talent Management* (Manajemen Bakat). Perusahaan yang menjalankan manajemen bakat, mereka mengawasi dan mengatur karyawannya baik pada masa *onboarding*, pegawai yang sudah ada di dalam perusahaan, hingga pegawai yang di nilai memiliki potensi-potensi dan komitmen kerja tinggi. Menurut Lewis dan Heckman dalam Liu dan Pearson (2014) mengatakan, manajemen bakat merupakan suatu rangkaian pelatihan dari departemen sumber daya manusia yang dimulai dari perekrutan, seleksi, hingga cara mengatur dalam pengembangan karir. Dengan strategi ini perusahaan dapat menyentuh segala aspek dari karyawannya dan dapat mengontrol perkembangan kinerja karyawan yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dari hasil kinerja karyawan untuk perusahaan. Perusahaan yang berhasil menjalankan ini juga mampu mengantisipasi segala kendala secara cepat dan tepat.



Kesadaran orang-orang yang terlibat dalam organisasi akan talent yang harus mereka miliki dituntut dalam memajukan sebuah organisasi, organisasi membutuhkan karyawan yang bertalenta tinggi, hal itu bisa dilakukan dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan talent merupakan hal serius bagi perkembangan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang yang memiliki talent menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai *talent management* atau manajemen bakat (Syahputra, et al 2016).

Karyawan memiliki peran yang cukup penting dalam kinerja suatu organisasi, karyawan dikatakan sebagai penentu maju mundurnya suatu organisasi (Kossivi et al, 2016). Salah satu manfaat dari pelaksanaan talenta adalah tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan meningkatkan kinerja yang ada dalam institusi (Pella & Inayati, 2011).

Program talent management digunakan pada organisasi dan sebagian besar kegiatan talent management berkaitan dengan aktivitas SDM meliputi recruitment, selection, development, evaluation, retention dan succession planning (Pimapunsri, 2013). Talent management berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat (Capelli, 2009). Bethke-Langenegger, et al (2011) menjelaskan bahwa investasi berupa manajemen talenta dapat menghasilkan pekerja yang berkualitas dan menghasilkan karya dengan kualitas kinerja yang tinggi, sehingga diketahui bahwa ada kaitan yang signifikan antara manajemen talenta dengan kinerja karyawan. Berdasarkan hasil penelitian Luna-Arocas dan Morley (2015) menyatakan bahwa Talent



Managemen dan sikap kerja karyawan berhubungan dengan komitmen afektif dan kepuasan kerja. Talent Managemen juga berhubungan secara signifikan dengan kinerja karyawan (Luna-Arocas dan Morley, 2015).

Abdulquddus (2015) yang menyatakan bahwa ada hubungan positif antara variabel manajemen talenta pada keterlibatan karyawan, retensi, nilai tambah dalam meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mensah (2015) menunjukkan hasil bahwa terdapat hubungan positif antara manajemen talenta dan kinerja karyawan dan output manajemen talenta memediasi hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Talent management memberikan pengaruh atau dampak nyata terhadap kinerja, hendaknya pihak perusahaan senantiasa meningkatkan talent management karyawan melalui pendidikan, pelatihan dan pengembangan karier, namun yang paling penting yang harus diperhatikan adalah proses rekrutmen karyawan yang memiliki talent (Fatmasari, 2017).

Keberhasilan organisasi tidak terlepas dari penerapan teamwork. Penerapan teamwork diperlukan untuk meningkatkan efisiensi kerja, baik diperusahaan multinasional, swasta maupun organisasi pemerintahan. Jika Universitas Negeri Padang tidak memiliki kerja sama yang kuat antara divisi satu dengan divisi lainnya, maka hasil kinerja tidak akan memuaskan dan tidak efisien. Universitas Negeri Padang terdiri dari berbagai macam individu yang dituntut untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, Universitas Negeri Padang harus melakukan teamwork guna mencapai target yang telah ditetapkan (Devina, 2018).

Kerja tim dipandang sebagai kelompok kerja dengan tujuan bersama untuk pencapaian tujuan / tugas. Kerja tim memiliki potensi untuk meningkatkan kinerja

karyawan individu dan organisasi, meskipun demikian, perlu dipupuk dari waktu ke waktu (Phina, 2018).

Penurunan kinerja juga dipengaruhi oleh faktor kepuasan kerja. Kepuasan kerja menjadi hal penting karena dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki kepuasan kerja tinggi akan memandang pekerjaannya sebagai hal yang menyenangkan, berbeda dengan karyawan yang memiliki kepuasan kerja rendah, ia akan melihat pekerjaannya sebagai hal yang menjemukan dan membosankan sehingga karyawan tersebut dalam keadaan terpaksa (Handoko, 2007). Dhurup et al (2016) berpendapat bahwa pengalaman organisasi menggunakan kerja tim telah menunjukkan bahwa penggunaan tim yang efektif dapat menghasilkan peningkatan yang cukup besar dalam produktivitas, efisiensi, kreativitas dan kinerja, serta kepuasan karyawan.

Kepuasan kerja juga merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja. Menurut Gibson (2000) secara jelas menggambarkan adanya hubungan timbal-balik antara kepuasan kerja dan kinerja. Di satu sisi dikatakan kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif. Disisi lain dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau presentasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan pegawai tentang menyenangkan atau tidaknya pekerjaan mereka. Kepuasan kerja juga menunjukkan kesesuaian antara harapan seseorang yang timbul dan imbalan yang disediakan pekerjaan. Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins (2014) yang mengungkapkan bahwa kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap

pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya diterima.

Universitas Negeri Padang adalah salah satu perguruan tinggi negeri yang ada di Kota Padang dan berusaha untuk menjadi salah satu perguruan tinggi terkemuka yang diakui secara nasional dan internasional. Oleh karena itu dibutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi. SDM di Universitas Negeri Padang merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja Universitas Negeri Padang dalam mencapai tujuan.

Agar tercapainya tujuan Universitas Negeri Padang dibutuhkan perencanaan SDM dengan baik dan benar serta berpotensi mulai dari pemimpin, staff maupun pegawai yang akan menunjang tujuan organisasi. Agar aktivitas manajemen berjalan dengan baik, organisasi harus memiliki pegawai yang berpengetahuan dan berketrampilan tinggi serta usaha untuk mengelola organisasi seoptimal mungkin sehingga kinerja pegawai meningkat.

Berdasarkan uraian di atas maka peneliti ingin meneliti lebih lanjut mengenai **“Pengaruh *Talent Management* dan *Team Work* Terhadap Kinerja Pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan Kepuasan Kerja sebagai Mediasi”**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian di atas, dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
2. Bagaimanakah pengaruh *teamwork* terhadap kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
3. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
4. Bagaimanakah pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
5. Bagaimanakah pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang?
6. Bagaimanakah pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja?
7. Bagaimanakah pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja?



### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh *teamwork* terhadap kepuasan kerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang
3. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang

4. Untuk mengetahui pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang.
5. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang.
6. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja.
7. Untuk mengetahui pengaruh *teamwork* terhadap kinerja pegawai Rektorat Universitas Negeri Padang dengan mediasi kepuasan kerja.



#### **1.4. Manfaat Penelitian**

##### **1.4.1 Manfaat teoritis**

Diharapkan penelitian ini bermanfaat dalam menjawab permasalahan seputar kinerja aparatur sipil negara/pegawai negeri sipil yang biasa dikenal dengan sebutan tenaga kependidikan pada objek penelitian ini

##### **1.4.2 Manfaat praktis**

1. Bagi Organisasi
  - Untuk bahan acuan dan masukan bagi pimpinan, unit kerja SDM dalam mengambil kebijakan terkait upaya meningkatkan kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang.
  - Dapat memberikan gambaran/kontribusi tentang kondisi kinerja pegawai di Rektorat Universitas Negeri Padang dalam menyongsong persaingan antar perguruan tinggi.

## 2. Bagi Peneliti

- Memperoleh pengalaman dalam melakukan riset dan menambah pengetahuan tentang kinerja.
- Pengembangan ilmu yang terkait dengan kinerja.

## 3. Bagi Peneliti lain

- Sebagai salah satu referensi dalam pengembangan penelitian selanjutnya supaya didapatkan hasil lebih baik.

### 1.5 Ruang lingkup penelitian

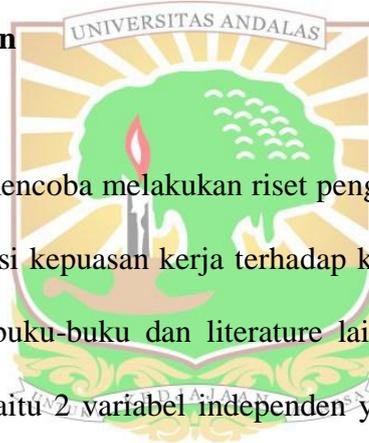
#### 1.5.1 Lingkup konseptual

Disini penulis akan mencoba melakukan riset pengaruh *talen management* dan *teamwork* dengan mediasi kepuasan kerja terhadap kinerja yang dirujuk dari beberapa jurnal penelitian, buku-buku dan literature lainnya. Jadi disini ada 4 variabel yang akan diteliti yaitu 2 variabel independen yaitu *talent managemen*, dan *teamwork*, 1 variabel mediasi yaitu kepuasan kerja sedangkan 1 variable dependennya adalah kinerja.

Dari jurnal dan literatur yang dibaca ditemukan definisi, dimensi dan indikator apa yang nantinya akan penulis masukkan dalam penelitian ini apakah sesuai dengan konsep dan penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya.

#### 1.5.2. Lingkup kontekstual

Yang penulis jadikan objek penelitian ini adalah Rektorat Universitas Negeri Padang yang merupakan tempat penulis saat ini sedang bekerja.



## 1.6 Sistematika Penulisan

Adapun sistematika dalam penulisan ini antara lain :

### BAB I PENDAHULUAN

Yang terdiri dari latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan sistematika penulisan.

### BAB II TINJAUAN LITERATUR

Pada bab ini berisi tentang pendekatan teori dan tinjauan kepustakaan yang digunakan sebagai referensi yang berkaitan dengan permasalahan dalam penelitian dan penelitian-penelitian sebelumnya serta pengembangan hipotesis.

### BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Pada bab ini akan dibahas tentang desain penelitian, populasi dan sampel, definisi operasional dan pengukuran variabel serta metode analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis.

### BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum instansi, karakteristik responden, analisis deskriptif variabel penelitian, hasil pengujian hipotesis dan pembahasan hasil penelitian.

### BAB V PENUTUP

Bab ini menjelaskan mengenai kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian serta saran penelitian selanjutnya.