

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perusahaan senantiasa meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, meningkatkan kemampuan, keterampilan karyawannya. Suatu usaha tidak akan mengalami kemajuan tanpa adanya kinerja yang tinggi. Kinerja yang tinggi akan memberikan dampak positif bagi organisasi atau perusahaan, sebaliknya kinerja yang rendah akan merugikan perusahaan seperti tingkat absensi yang tinggi dan produktivitas yang rendah.

Pemahaman kinerja dapat dilakukan oleh seorang karyawan dalam tugas kerjanya, artinya kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Seorang pegawai dapat melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tuntutan yang telah ditargetnya organisasi ditempat bekerjanya dengan tujuan agar semua sasaran kerja dapat dicapai. Bila tugas kerja dapat dicapai dengan optimal, pegawai tersebut berarti telah memenuhi tugas dan kewajiban kerjanya sesuai dengan harapan.

Rivai (2011:187) menyebutkan kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati Bersama.

Menurut pendapat Busro (2017:273), kinerja adalah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi secara positif dan negatif untuk

mencapai tujuan organisasi. Kinerja memiliki 3 (tiga) dimensi yaitu perilaku tugas, perilaku moral dan perilaku menantang. Perilaku tugas adalah tingkah laku pegawai yang terlibat secara langsung dalam mentransformasikan sumber organisasi dalam kebijakan, pelayanan atau produksi organisasi. Perilaku tugas meliputi tugas rutin dan tugas dalam pembaharuan. Perilaku moral adalah laktivitas dalam bentuk kesukarelaan dari pegawai ada *reward* atau tidak ada *reward* akan tetapi tetap memberikan kontribusi pada organisasi guna memperbaiki kualitas secara keseluruhan di tempat kerja.

Kinerja karyawan banyak dipengaruhi oleh beberapa faktor seperti faktor *talent management* dan gaya kepemimpinan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu oleh Sudarjati (2019) dengan judul Pengaruh Manajemen Talenta Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BDP Bogor yang berkesimpulan bahwa variabel independen berupa manajemen talenta dan gaya kepemimpinan secara bersama-sama mempengaruhi variabel dependen kinerja. Secara parsial maupun simultan diketahui bahwa manajemen talenta dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif juga signifikan pada kinerja karyawan.

Menurunnya kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, salah satunya yaitu *talent management*. Menurut Pella dan Afifah (2011:81) manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan (*company future leader*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan. Hasibuan (2013:48) menyebutkan *talent management* dapat didefinisikan sebagai sebuah upaya strategis sistematis yang direncanakan oleh perusahaan untuk menggunakan sekumpulan praktik

manajemen sumber daya manusia yang meliputi mendapatkan dan menilai karyawan.

Tusang dan Tajuddin (2015) mengemukakan bahwa ada dampak positif yang signifikan *talent management* pada kinerja. Temuan ini dihasilkan melalui penelitian yang mengeksplorasi pemahaman praktik manajemen talenta sebagai strategi untuk mempengaruhi keterikatan karyawan dimana secara signifikan mempengaruhi kinerja dalam organisasi. Penelitian yang dilakukan oleh Bhatnagar (2017) menyatakan bahwa ketika beban kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan rendah maka keterikatan karyawan didalamnya juga rendah begitupula sebaliknya jika beban kerja yang tinggi menunjukkan tingkat keterikatan karyawan yang tinggi.

Faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja diantaranya adalah unsur gaya kepemimpinan atau pemimpin. Kepemimpinan di suatu organisasi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat kinerja yang tinggi, maka pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat, yang bertujuan menyelaraskan persepsi di antara orang akan mempengaruhi menjadi amat penting kedudukannya. Salah satu pendekatan yang dapat digunakan untuk mengetahui kesuksesan pemimpin ialah dengan mempelajari gayanya, karena gaya kepemimpinan banyak mempengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku bawahannya.

Thoha (2016:122) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini usaha menyelaraskan persepsi di antara orang yang akan mempengaruhi dengan orang yang perilakunya dipengaruhi menjadi sangat penting kedudukannya.

Mangkunegara (2015:39) berpendapat gaya kepemimpinan dapat dirumuskan sebagai suatu pola perilaku yang dirancang untuk memadukan kepentingan-kepentingan organisasi dan personalia guna mengejar beberapa saran.

Dari berbagai cara yang dilakukan oleh pemimpin dalam menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi pada akhirnya harus dapat pula menimbulkan kinerja dari para bawahannya. Secara tidak langsung kepemimpinan ikut menentukan terbentuknya kinerja karyawan. Semakin baik kepemimpinan seseorang terhadap bawahan, maka semakin tinggi pula kinerja bawahannya.

Hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Siagian (2013:47) bahwa kemampuan dan keterampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin satuan kerja untuk mempengaruhi orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan subangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Usaha pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari bagaimana seorang pemimpin menumbuhkan kinerja pegawainya.

Gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh terhadap kinerja pegawai seperti penelitian yang telah dilakukan oleh Dharmawan (2018), hasil penelitian

menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal ini membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dengan pola laku yang bertanggungjawab maka akan memberikan kinerja pada karyawannya. Indriyani (2019) dalam penelitiannya menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja yang artinya semakin baik seorang pemimpin atau dapat menjalankan tugasnya dengan baik maka semakin tinggi juga kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan aspek penting untuk meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan seorang pemimpin yang bijaksana dan profesional dalam bekerja tentunya akan sangat disukai oleh pegawai. Dengan demikian pegawai akan merasa dihargai oleh pemimpinnya. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam memberikan arahan kepada karyawan apalagi pada saat-saat ini semua serba terbuka, maka pemimpin yang dibutuhkan adalah pemimpin yang mampu memberdayakan karyawannya. Gaya kepemimpinan yang tepat pula dapat menjadi peranan penting bagi karyawan untuk lebih berprestasi. Dalam dunia kerja, seseorang dapat bekerja dengan baik apabila ia mendapatkan pengaruh kerja yang baik pula dari seorang pemimpin.

Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara senantiasa meningkatkan kapasitas sumber daya manusia, meningkatkan kemampuan, keterampilan serta melakukan inovasi-inovasi guna meningkatkan kinerja yang baik. Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara tentu didalamnya terdapat berbagai macam karakter pegawai dengan

segenap kelebihan dan kekurangan yang dimiliki, motivasi-motivasi yang dimiliki para pegawai dalam melaksanakan pekerjaan dan akhirnya akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan data di atas, maka gaya kepemimpinan sangatlah berpengaruh terhadap kinerja pegawai, karena keberhasilan pegawai tergantung kepada kewibawaan dan kepemimpinan seorang pemimpin dalam mengatur bawahannya. Pengambilan keputusan terkonsentrasi pada pemimpin, pemimpin lebih suka membuat keputusan dan menyelesaikan masalah sendiri dengan sedikit masukan dari bawahan, pemimpin tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat bawahan, pemimpin tidak mengembangkan kreativitas dan inisiatif dalam bekerja serta gaya kepemimpinan selalu berubah-ubah akan menyebabkan kinerja pegawai turun atau rendah.

Berdasarkan observasi yang dilakukan, peneliti menemukan fenomena-fenomena masalah yaitu kinerja pegawai yang belum sesuai dengan yang diinginkan, kurang baiknya *talent management* yaitu pimpinan menempatkan seorang pegawai tidak sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang dimilikinya, pengembangan karir berdasarkan kepada kedekatan dan hubungan antara atasan dengan bawahan serta gaya kepemimpinan kurang maksimal disebabkan kurangnya komunikasi yang mengakibatkan pada kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka peneliti terdorong untuk mengangkat permasalahan ini dalam bentuk penelitian dengan judul : **“Pengaruh *Talent Management* dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara”**.

1.2. Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan, maka penulis mengidentifikasikan masalah sebagai berikut :

1. Kinerja pegawai yang belum sesuai dengan yang diinginkan
2. Penempatan seorang pegawai tidak sesuai dengan keahlian dan kompetensi yang dimilikinya.
3. Pengembangan karir berdasarkan kepada kedekatan dan hubungan antara atasan dengan bawahan
4. Gaya kepemimpinan kurang maksimal disebabkan kurangnya komunikasi yang mengakibatkan pada kinerja pegawai

1.3. Batasan Rumusan Masalah

1.3.1. Batasan Masalah

Mengingat keterbatasan kemampuan analisis, biaya, waktu dan untuk memperjelas penelitian ini, maka penulis membatasi masalah ini tentang *talent management*, gaya kepemimpinan dan kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.3.2. Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, makarumusan masalahnya adalah :

1. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

3. Apakah *talent management* dan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.4. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *talent management* dan gaya kepemimpinan berpengaruh positif secara parsial dan signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara.

1.5. Manfaat Penelitian

Adapun yang menjadi harapan dari hasil penelitian ini nantinya dapat bermanfaat antara lain:

1. Bagi penulis merupakan kesempatan untuk menerapkan teori-teori tentang sumber daya manusia khususnya mengenai *talent management*, gaya kepemimpinan dan kinerja, kemudian membandingkan dengan prakteknya sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan.

2. Bagi Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Provinsi Sumatera Utara sebagai bahan masukan dalam tindakan manajemen sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja pegawai.
3. Bagi akademik sebagai bahan studi kepustakaan dan memperkaya penelitian di Fakultas Ekonomi Universitas Panca Budi, khususnya program studi S-1 (Strata-1) Manajemen.
4. Bagi peneliti lain sebagai bahan referensi bagi peneliti selanjutnya dan informasi bagi pihak yang berkepentingan untuk mengkaji masalah yang sama dimasa mendatang.