

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Perkembangan zaman dan pembaruan teknologi menjadikan banyak perusahaan semakin kompetitif. Sumber daya manusia merupakan aset terpenting untuk perusahaan dalam menghadapi persaingan ketat tersebut. Pada dasarnya setiap perusahaan memiliki tujuan yaitu mencapai target yang diinginkan. Untuk mencapai target perusahaan tersebut, tentunya membutuhkan sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Perusahaan semakin banyak menghadapi tantangan tentang bagaimana perusahaan dapat mengelola sumber daya manusia. Agar sumber daya manusia dapat beradaptasi dengan kompetitifnya persaingan, maka perusahaan perlu adanya manajemen sumber daya manusia. Adanya manajemen sumber daya manusia yang berfungsi dengan baik akan menghasilkan perusahaan yang efektif dan efisien. Menurut Angliawati et al, (2020) peran penting dalam mengatur sumber daya manusia yang sering disebut sebagai manajemen strategis sumber daya manusia mengacu pada hubungan antara pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dan strategi organisasi.

Sumber daya manusia kini lebih berfokus pada peran sebagai pekerja berpendidikan, yang berarti mereka harus memiliki pengetahuan yang relevan dengan perkembangan yang tengah berlangsung (Angliawati et al, 2020). Diperlukan individu yang senantiasa memiliki keprofesionalan yang tinggi agar perusahaan dapat mempunyai sumber daya manusia yang unggul dan mampu

bersaing di era globalisasi ini. Dalam melakukan tugas dan pekerjaannya maka perlu pendukung yang seharusnya diberikan perusahaan untuk para karyawannya. Faktor pendukung yang dapat meningkatkan kinerja salah satunya yaitu manajemen talenta. Manajemen talenta merupakan sebuah rangkaian tindakan yang diterapkan oleh perusahaan melalui upaya mengidentifikasi, mengembangkan, dan menjaga karyawan berbakat, dengan tujuan menyelaraskan mereka secara tepat dalam peran dan waktu yang sesuai dengan tujuan strategis dan prioritas operasional perusahaan. Manajemen talenta ini tentunya sangat diperlukan perusahaan terutama untuk para karyawan staffnya. Dengan adanya manajemen bakat maka perusahaan akan lebih efektif dalam mencapai tujuannya, karena para karyawan staff sudah sesuai dengan posisi atau jabatan yang relevan dengan bakat mereka. Hal ini dilakukan dengan maksud untuk mengoptimalkan kinerja karyawan berbakat, menciptakan keunggulan dalam bisnis, dan mencapai tujuan perusahaan (Nisa et al., 2018).

Menurut penelitian Rahmawati (2019) bahwa manajemen talenta memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut memperlihatkan adanya program manajemen talenta bagi karyawan memiliki pengaruh yang positif sehingga dapat melatih karyawan dalam meningkatkan kemampuan sehingga menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Penelitian tersebut di dukung oleh penelitian Jesa (2023) yang menghasilkan penelitian bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi manajemen talenta pada perusahaan maka semakin mempengaruhi kinerja karyawannya.

Namun, berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nisa et al. (2018) yang mendapatkan hasil penelitian bahwa manajemen talenta berpengaruh namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Hal tersebut dapat terjadi karena adanya masalah yang terjadi dalam penerapannya. Penelitian tersebut juga didukung oleh penelitian Sari et al. (2023) yang menyatakan manajemen talenta memiliki pengaruh yang positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil dari berbagai penelitian yang telah dilakukan diatas, tampaknya masih terdapat kesempatan untuk melakukan penelitian lebih lanjut dalam rangka mendukung pemahaman tentang pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Oleh karena itu, penelitian ini dapat membantu mengisi celah pengetahuan yang masih ada dalam literatur ilmiah terkait manajemen talenta dan kinerja karyawan, yang nantinya dapat memberikan wawasan baru yang bermanfaat bagi praktisi manajemen sumber daya manusia dan pengambil kebijakan organisasi. Dengan meneliti aspek-aspek yang lebih mendalam, penelitian ini juga dapat menjadi landasan untuk mengembangkan strategi manajemen talenta yang lebih efektif dan relevan dalam konteks perubahan dinamis dalam dunia kerja saat ini.

Selain memusatkan perhatian pada pembentukan sumber daya manusia yang unggul, perusahaan juga dituntut untuk mempunyai sumber daya manusia yang berkompetensi atau memiliki kemampuan kerja dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Jika perusahaan telah melakukan program manajemen talenta untuk para karyawan staffnya, maka selanjutnya perusahaan dapat

memperoleh kompetensi yang baik dari para karyawan staff yang berbakat. Menurut Faida (2019) kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seorang individu yang memiliki nilai jual dan diaplikasikan dari hasil kreativitas serta inovasi yang dihasilkan. Dengan kompetensi yang dimiliki karyawan yang berbakat atau bertalenta maka akan mengoptimalkan kinerja pada suatu perusahaan.

Dalam konteks ini, peneliti menggunakan kompetensi karyawan sebagai perantara dalam hubungan antara manajemen talenta dan kinerja karyawan. Hal tersebut dikarenakan terdapat penelitian Supandi (2023) yang menjelaskan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kompetensi dan pada penelitian Winanti (2021) menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dengan demikian, penelitian ini bertujuan untuk mendalami pemahaman tentang bagaimana manajemen talenta dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan melalui kompetensi mereka. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan wawasan yang lebih kompetitif untuk mendukung praktisi manajemen sumber daya manusia serta pembuat kebijakan organisasi dalam meningkatkan efisiensi manajemen talenta dan kinerja karyawan.

Penelitian ini dilakukan pada PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo yang merupakan bagian dari Japfa Group. Perusahaan ini fokus pada pemotongan ayam broiler dan penghasil karkas ayam utuh (tubuh ayam setelah bagian daging utama telah dihilangkan, seperti sayap, paha, dada, dan punggung). Selain itu, perusahaan ini juga memproduksi berbagai produk ayam seperti

daging tanpa tulang, potongan-potongan kecil, jenis produk, dan MDM (*Mechanical Deboned Meat*). Dalam proses produksinya, PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo menggunakan ayam broiler yang umurnya mencapai 6-7 minggu, yang juga dikenal sebagai ayam pedaging.

Daging ayam broiler adalah sumber protein hewani yang umum digunakan. Ayam broiler atau yang sering disebut sebagai ayam pedaging, merupakan jenis ayam yang dibiakkan secara khusus dengan karakteristik ekonomis yang unggul. Salah satu ciri pokok dari ayam ini adalah pertumbuhannya yang sangat cepat, sehingga menghasilkan daging dengan kemampuan pakan yang tinggi. Hal ini dapat dicapai dalam usia yang relatif muda. Produksi ayam pedaging memerlukan manajemen produksi yang cermat dan terencana untuk memastikan hasil yang optimal.

Hingga saat ini, PT. Ciomas Adisatwa terus melakukan upaya perluasan usahanya dengan tujuan untuk menjalin kolaborasi dengan mitra di sektor bisnis lain. Keberhasilan ini terwujud karena perusahaan selalu berkomitmen untuk menjaga kinerja dan kualitas tenaga kerjanya yang menjadi kunci daya saingnya di dunia bisnis. Untuk mencapai tujuan ini dan mempertahankan kinerja yang optimal, perusahaan perlu memiliki sumber daya manusia yang unggul, yang dapat memberikan kontribusi terbaiknya. Manajemen sumber daya manusia yang efektif juga diperlukan untuk mengelola dengan baik tim karyawan yang berkualitas, dengan salah satu strategi yang diterapkan adalah manajemen talenta di dalam perusahaan tersebut. Manajemen sumber daya manusia yang dimaksud adalah para karyawan staff. Seorang karyawan staff tentunya telah

memiliki jabatan tertentu yang sangat berperan untuk para karyawan produksi yang ada dibawahnya. Karyawan staff yang berkualitas dan memiliki talenta dapat memajukan dan memberikan kontribusi kepada perusahaan. Jika seorang karyawan staff memiliki kualitas yang baik maka perusahaan dengan mudah mewujudkan tujuan dari perusahaan tersebut. Karyawan staff selalu menjadi otak kanan perusahaan dimana mereka harus menguasai permasalahan dan kondisi yang ada dalam perusahaan, maka dari itu perlunya memiliki bakat yang sesuai atau relevan dengan jabatan mereka.

Dalam hal kinerja perusahaan, HRD PT. Ciomas Adisatwa Unit Sidoarjo mengidentifikasi beberapa permasalahan yang perlu diatasi. Salah satu isu utama adalah bahwa karyawan staff tidak mampu menyelesaikan tugas mereka dengan benar dan tepat waktu. Beberapa di antara mereka juga tampaknya kurang menyadari tugas dan tanggung jawab mereka terhadap pekerjaan yang dilakukan, meskipun telah mempunyai jabatan tertentu dalam perusahaan. Hal ini terjadi karena ia belum mampu memberikan kontribusi yang signifikan kepada perusahaan. Saat proses perekrutan karyawan, perusahaan kurang cermat dalam mengidentifikasi dan menganalisis data calon karyawan sehingga perusahaan kurang memahami karakteristik dan bakat mereka yang sesuai untuk jabatan tertentu. Setelah proses perekrutan, selanjutnya karyawan akan mengemban proses orientasi. Tugas perusahaan adalah membantu karyawan beradaptasi baik dalam hal perusahaan maupun tugas barunya, namun nampaknya karyawan belum cukup memiliki pemahaman dan kesiapan untuk berpartisipasi dalam aktivitas organisasi. Selain itu, pelatihan dan

pengembangan yang kurang optimal pada karyawan telah mengakibatkan keterbatasan mereka dalam persiapan untuk menduduki jabatan yang tepat sesuai dengan kemampuan dan bakat yang dimiliki. Hal ini juga menciptakan masalah ketika karyawan ditempatkan dalam posisi yang tidak sesuai dengan potensi mereka.

Peneliti melakukan observasi awal dengan membagikan langsung kuesioner kepada para karyawan staff sebanyak 10 karyawan. Dimana peneliti memberikan kuesioner yang berisi tentang kinerja karyawan. Indikator pertanyaan kinerja karyawan meliputi kualitas kerja, kuantitas kerja dan ketepatan waktu. Pada tabel dibawah ini menunjukkan hasil kuesioner penelitian yang diberikan oleh responden untuk dijadikan sebagai data pendukung.

**Tabel 1. 1. Hasil Observasi Awal**

Pernyataan	Tidak	Iya
Saya menjalankan tugas sesuai dengan kebijakan dan petunjuk yang telah berlaku pada perusahaan.	2	8
Saya mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan dalam menjalankan pekerjaan.	3	7
Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.	4	6
Saya melaksanakan tanggungjawab saya dengan penuh kesungguhan.	4	6
Saya kerjasama dengan rekan kerja untuk menyelesaikan tugas.	3	7
<b>Total</b>	<b>16</b>	<b>34</b>

Sumber : Observasi PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo 2024

Dari hasil tabel 1.1 diatas menunjukkan pada poin nomor 3 “Saya berhasil menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu” dengan sebanyak 4 responden menjawab tidak, yang dapat disimpulkan bahwa sebagian karyawan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo tidak dapat menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu.

Adapula di nomor 4 “Saya melaksanakan tanggungjawab saya dengan penuh kesungguhan” dengan sebanyak 4 responden menjawab tidak, yang dapat disimpulkan bahwa sebagian karyawan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo kurang sungguh-sungguh dalam melaksanakan tanggungjawabnya. Tanggungjawab sangat dibutuhkan dalam perusahaan untuk bisa melengkapi proses pencapaian perusahaan. Jika karyawan asal-asalan dalam melaksanakan tugasnya maka akan semakin menurunkan kinerja karyawan.

Sementara yang lain karyawan memiliki keyakinan berlebihan dalam kemampuan mereka, tetapi ini tidak selalu tercermin dalam kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Hal ini disebabkan karena kurangnya kompetensi intelektual pada karyawan yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan pemahaman konseptual karyawan dalam menjalankan tugasnya. Selain itu, kurangnya penguasaan informasi yang diberikan oleh atasan kepada karyawan terkait pekerjaan yang diemban dapat menyebabkan ketidakpahaman dalam menjalankan tugas, yang akhirnya berdampak pada penyelesaian pekerjaan yang kurang efektif atau kurang komunikasi pada karyawan operasional. Hal ini berhubungan dengan kompetensi sosial seseorang dimana pada perusahaan ini karyawan staffnya masih kurang dalam keberhasilan komunikasi di dalam perusahaan. Dalam rangka mengatasi masalah ini, penting untuk memperkuat komunikasi dan pemahaman antara para karyawan staff (atasan) dan karyawan (operasional), serta menggali lebih dalam saat menilai kualitas pekerjaan yang dihasilkan. Oleh karena itu, penelitian ini bertujuan untuk menginvestigasi langkah-langkah yang dapat diambil untuk meningkatkan kinerja karyawan di



PT. Ciomas Adisatwa, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuannya dengan lebih efektif.

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah disebutkan di atas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian pada PT. Ciomas Adisatwa Unit Sidoarjo dengan judul **“PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP KINERJA KARYAWAN MELALUI KOMPETENSI PADA PT. CIOMAS ADISATWA SIDOARJO”**

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan paparan latar belakang diatas, maka diidentifikasi rumusan masalah pada penelitian ini yaitu:

1. Bagaimana manajemen talenta, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo ?
2. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo?
3. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kompetensi karyawan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo?
4. Apakah kompetensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo?
5. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan paparan rumusan masalah diatas, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini yaitu:

1. Mendeskripsikan manajemen talenta, kompetensi karyawan dan kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo.
2. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo.
3. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kompetensi karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo.
4. Menganalisis pengaruh kompetensi karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo.
5. Menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui kompetensi karyawan pada PT. Ciomas Adisatwa Sidoarjo.

### **D. Manfaat Penelitian**

Adapun hasil dari penelitian ini diharapkan memberikan manfaat antara lain:

1. Manfaat Praktis

Penelitian ini dapat membantu PT. Ciomas Adisatwa Unit Sidoarjo meningkatkan produktivitas karyawan. Perusahaan dapat mengidentifikasi karyawan yang memiliki potensi untuk pengembangan lebih lanjut. Ini memungkinkan perusahaan untuk mengalokasikan sumber daya untuk pelatihan dan pengembangan karyawan yang berpotensi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan.

## 2. Manfaat Teoritis

Sebagai sumber referensi yang berharga untuk penelitian lebih lanjut, terutama yang berfokus pada topik manajemen talenta, kompetensi karyawan, dan kinerja karyawan. Informasi yang terkandung dalam penelitian ini dapat menjadi landasan untuk penelitian lebih lanjut dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan pengembangan karyawan, serta dapat digunakan oleh praktisi dan akademisi untuk mengembangkan pemahaman yang lebih mendalam tentang mengoptimalkan kinerja.

