

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan elemen kunci keberhasilan bisnis pada umumnya dan inovasi pada khususnya, semakin baik kinerja manusia maka semakin baik pula kemampuan belajar pegawai tersebut. Nordhaus (dalam Moussa & Arbi, 2020) menganggap sumber daya manusia sebagai aspek yang sangat penting dalam pengembangan dan keberhasilan perusahaan. Hendricks mengatakan bahwa tenaga kerja sudah menjadi aset produktif dan bukan menjadi beban yang harus di tanggung perusahaan (Moussa & Arbi, 2020). Sumber Daya Manusia yang bertalenta merupakan elemen penting bagi suatu organisasi maupun perusahaan, baik perusahaan kecil atau besar, Sumber Daya Manusia yang bertalenta juga merupakan syarat kesuksesan suatu organisasi ataupun perusahaan.

Kinerja organisasi atau kinerja perusahaan merupakan indikator tingkat prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer atau perusahaan (Soedjono dalam Adiputra & Mandala, 2017). Agar perusahaan dapat bertahan, perusahaan membutuhkan SDM (Sumber Daya Manusia) yang selaras dan efisien dalam melaksanakan strateginya, memiliki kapabilitas yang tepat untuk memenuhi harapan pelanggan, dan memiliki ikatan yang sangat erat dengan perusahaan. Sehubungan dengan SDM yang bertalenta tersebut, (Schiemann, 2011) dalam bukunya *“Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace”* menjelaskan bahwa masih banyak perusahaan yang tidak sepenuhnya memahami semua faktor yang menyebabkan keunggulan pasar, yang mengarah pada nilai-nilai penting, aktivitas yang tidak fokus, sumber daya tenaga kerja yang terbuang, ketidaksesuaian keterampilan, ketertinggalan teknologi dan kurangnya inovasi. Di masa lalu, organisasi atau perusahaan mampu meraih kesuksesan di pasar dengan mengabaikan pekerja bertalenta. Namun, di masa sekarang dan masa depan, organisasi atau perusahaan seperti itu akan hilang dari pasar. Organisasi atau perusahaan yang

mengembangkan karyawan bertalenta yang mengungguli pesaingnya akan mendapat keuntungan.

Modal manusia adalah kompensasi, pengetahuan, keterampilan, pengalaman, energi, pemikiran, perilaku, kepribadian, kreatifitas, dan inovasi yang digunakan orang untuk memungkinkan mereka menjalankan fungsinya sebagai pekerja atau pencipta karya yang menciptakan nilai ekonomi. Berdasarkan visi ekonomi, (Becker dalam Moussa & Arbi, 2020) mendefinisikan modal manusia sebagai pengetahuan, keterampilan, kreativitas dan kesehatan individu. Demikian pula, (Weatherly dalam Moussa & Arbi, 2020) tautan modal manusia untuk pengetahuan, pendidikan, keterampilan kerja dan ciri-ciri psikologis seperti kepribadian, gaya perilaku, kemampuan kognitif, motivasi, dll. Hal tersebut dipertegas dengan hasil riset yang diadakan oleh *Metrus Institute* bekerja sama dengan *American Society of Quality* yang menunjukkan bahwa perusahaan yang mendapat skor tertinggi dalam pengelolaan modal manusia lebih dari dua kali berada di puncak dalam kinerja finansialnya, dibandingkan dengan perusahaan yang mengelola karyawan secara buruk (Schiemann, 2011).

Secara lebih khusus, beberapa modal manusia ini meliputi, Keselarasan, Kapabilitas, dan Keterikatan. (Schiemann, 2011) dalam bukunya "*Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*" menemukan bahwa tiga faktor: keselarasan (*Alignment*), kapabilitas (*Capibility*), dan keterikatan (*Engagement*) tersebut yang tampaknya menjelaskan lebih dari 80 persen kesenjangan kinerja. Keselarasan (*Alignment*), kapabilitas (*Capibility*), dan keterikatan (*Engagement*) jika dikombinasikan, dapat menjelaskan mengapa banyak terjadi perbedaan tajam dalam kinerja antar perusahaan dan mengapa begitu banyak menemukan keluhan karyawan.

Dalam konteks organisasi, penyelarasan vertikal mengacu pada sejauh mana karyawan terhubung dan selaras dengan strategi dan tujuan bisnis. Penyelarasan nilai melibatkan hubungan antara perilaku karyawan dan nilai-nilai perusahaan. Penyelarasan horizontal mengacu pada seberapa efektif unit kerja diatur untuk menyediakan produk atau layanan berkualitas kepada pelanggan. Para peneliti (Kang et al., dalam Boulagouas et al., 2021) berpendapat bahwa mencapai kinerja

yang lebih tinggi adalah pertanyaan tentang penyelarasan makro; strategi, struktur dan sistem, perusahaan dengan mikro; keterampilan, staf dan nilai-nilai bersama.

Kapabilitas mengacu pada sejauh mana suatu organisasi atau perusahaan secara efektif mengembangkan sumber daya manusia (SDM) bertalenta, informasi dan sumber daya yang kompeten untuk meningkatkan nilai pelanggan. (Bartol & Srivastava dalam Nhami et al., 2020) berpendapat, dalam organisasi pertukaran pengetahuan terjadi antar individu mengenai ide, saran, pengalaman, keahlian serta keterampilan. Kapabilitas atau kemampuan merupakan penilaian terhadap seseorang berdasarkan tindakan yang dilakukannya. Kapabilitas juga dapat dipahami sebagai kemampuan seseorang dalam melaksanakan berbagai tugas suatu pekerjaan.

Keterikatan (*engagement*) adalah sejauh mana karyawan bersedia melampaui persyaratan minimum peran mereka untuk menyumbangkan energi tambahan dan mempromosikan organisasi mereka ke perusahaan lain sebagai tempat yang baik untuk bekerja dan berinvestasi. Seperti yang disampaikan (Robinson et al., dalam Fitriani et al., 2022) bahwa kinerja karyawan didukung juga oleh variabel keterikatan karyawan, dan karyawan yang memiliki *employee engagement* yang tinggi akan meningkatkan kinerja individu.

Keselarasan pegawai (*employee alignment*) dengan nilai, tujuan, strategi bisnis, serta proses dan perilaku yang sinkron diantara kelompok-kelompok kerja (Schiemann, 2011). Mengingat pentingnya keselarasan dan masih terbatasnya penelitian mengenai bagaimana pentingnya penyelarasan terhadap kinerja karyawan. Meskipun demikian, keselarasan dengan tujuan baru merupakan salah satu aspek paling mendasar dan penting bagi perubahan organisasi, hanya sedikit penelitian yang meneliti secara langsung apa yang mempengaruhi individu menjadi lebih atau kurang selaras dengan tujuan perusahaan (Woodman & Dewett dalam Thundiyil, 2015). Untuk mendukung teori bahwa keselarasan karyawan berperan penting, Henry S. Givray, kepala dan CEO dari Smith Bucklin Corporation, perusahaan jasa profesional dan manajemen asosiasi terbesar dunia dengan 750 karyawan, mengatakan bahwa keselarasan yang terpenting melibatkan nilai-nilai kultural; “jika orang memiliki nilai-nilai yang sama, organisasi mereka

bisa mengikuti setiap strategi secara berhasil” (Schiemann, 2011). Dan dalam sebuah studi yang dilakukan oleh Gallup menunjukkan bahwa perusahaan dengan karyawan yang terlibat dan selaras mempunyai profitabilitas 21% lebih tinggi.

Hasil penelitian pada variabel *capability* yang dilakukan oleh (Azmi & Harti, 2021) menunjukkan bahwa kapabilitas memberikan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja organisasi, yang berarti bahwa jika kapabilitas semakin meningkat maka kinerja organisasi juga akan mengalami peningkatan. Hasil penelitian lain yang terkait dengan isu ini dilakukan oleh (Fadjar et al., 2023) juga menyatakan bahwa kapabilitas berpengaruh terhadap peningkatan kinerja, hal ini mengindikasikan bahwa dengan semakin tinggi tingkat kapabilitasnya akan semakin meningkat kinerjanya.

Pada penelitian *employee engagement* yang dilakukan oleh (Fitriani et al., 2022) hasil penelitian menunjukkan bahwa arah hubungan antara keterikatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja adalah positif. Hal ini sesuai dengan penelitian (Pulungan & Rivai, 2021) yang menyatakan bahwa keterikatan karyawan memiliki dampak positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan yang disebabkan karena karyawan memiliki rasa keterikatan yang tinggi dengan perusahaan yang mana mereka bekerja tidak hanya demi mendapatkan upah saja tetapi juga demi kepentingan dan kemajuan perusahaan

Jika sebuah perusahaan atau organisasi hanya memiliki pemahaman yang mendalam mengenai dinamika bisnis dalam industrinya, namun gagal dalam mengatasi sumber daya manusianya, akan berakibat fatal dalam pelaksanaan strateginya. Giveray dari Smith Bucklin menyatakan, bahwa orang yang tidak selaras dengan nilai-nilai akan sulit bekerja sama pada misi apa pun (Schiemann, 2011). Peran, prioritas dan perilaku yang tidak selaras dalam perusahaan mengakibatkan jalan buntu yang menghambat pencapaian tujuan organisasi perusahaan. Kesenjangan kapabilitas dapat juga merugikan perusahaan, seperti pergantian karyawan (*turnover*) karena karyawan tidak memiliki keterampilan yang diperlukan untuk berhasil. Kapabilitas rendah mengharuskan perusahaan untuk mengeluarkan biaya tambahan, untuk menutupi kesenjangan kapabilitas itu. Adapun peran keterikatan memiliki dampak positif nyata terhadap jumlah hasil

yang diinginkan seperti retensi karyawan, kinerja, kualitas, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan dan kinerja. Dengan memahami pemicu dan pendorong keselarasan (*alignment*), kapabilitas (*capability*), dan keterikatan (*engagement*), perusahaan dapat secara efektif menargetkan sumber daya yang terbatas sampai ke akar penyebab yang tepat sehingga dapat memperbaiki permasalahan yang timbul dan juga meningkatkan hasil-hasil bisnis perusahaan.

Penelitian mengenai pengaruh *employee engagement* (keterikatan karyawan) terhadap kinerja perusahaan telah banyak dilakukan. Namun masih sedikit penelitian yang membahas mengenai pengaruh *employee alignment* (keselarasan karyawan) *employee capability* (kapabilitas karyawan) terhadap kinerja karyawan. Seperti yang ditulis (Schiemann, 2011) dalam bukunya "*Reinventing Talent Management: How to Maximize Performance in the New Marketplace*" menemukan bahwa tiga faktor: keselarasan (*Alignment*), kapabilitas (*Capability*), dan keterikatan (*Engagement*) tersebut yang tampaknya menjelaskan lebih dari 80 persen kesenjangan kinerja. Keselarasan (*Alignment*), kapabilitas (*Capability*), dan keterikatan (*Engagement*) jika dikombinasikan, dapat menjelaskan mengapa banyak terjadi perbedaan tajam dalam kinerja antara perusahaan dan mengapa begitu banyak menemukan keluhan karyawan. Maka permasalahan yang hendak diangkat dalam penelitian ini ialah pengaruh *employee alignment*, *employee capability* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia. Penelitian ini akan menggunakan metode penelitian kuantitatif (menggunakan sampel untuk menarik data) untuk mendapatkan gambaran yang menyeluruh mengenai pengaruh *employee alignment*, *employee capability* dan juga *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diharapkan memberikan kontribusi bahwa variabel yang peneliti gunakan tetap memiliki kebermanfaatannya untuk pengelolaan sumber daya manusia pada perusahaan maupun organisasi. Hal ini diakibatkan seluruh variabel yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari teori-teori dan penelitian terdahulu yang relevan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka penulis dalam penelitian ini merumuskan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *employee alignment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia?
2. Apakah *employee capability* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia?
3. Apakah *employee engagement* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia?
4. Apakah *employee alignment*, *employee capability* dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia?

1.3 Batasan Masalah

Persoalan identifikasi permasalahan ini belum sepenuhnya dibahas karena berbagai keterbatasan. Agar permasalahan tidak meluas dan lebih mudah dipahami dan dimengerti, maka dalam penelitian ini penulis memberikan batasan terhadap permasalahan yang diteliti, yaitu mengenai pengaruh *employee alignment*, *employee capability* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah *employee alignment* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia;
2. Untuk mengetahui apakah *employee capability* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia;
3. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia;

4. Untuk mengetahui apakah *employee alignment*, *employee capability* dan *employee engagement* secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT PAL Indonesia.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat menghasilkan manfaat penelitian antara lain, sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan referensi informasi untuk optimalisasi kinerja perusahaan. Selain itu adanya penelitian ini juga dapat menjadi masukan dalam pelaksanaan pengembangan talenta sumber daya manusia (SDM) melalui penilaian tiga faktor; *employee alignment*, *employee capability* dan *employee engagement* yang ada pada perusahaan.

2. Bagi STIAMAK Barunawati

Penelitian ini diharapkan dapat memperluas pengetahuan dan wawasan mahasiswa dalam berpikir, memperluas literatur perpustakaan yang bermanfaat bagi semua pihak, serta memungkinkan pengembangan dan penerapan teori dalam bidang manajemen pengembangan sumber daya manusia (SDM) khususnya mengenai faktor *employee alignment*, *employee capability* dan *employee engagement* yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

3. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi pengetahuan yang baik bagi peneliti untuk lebih memahami tentang faktor *employee alignment*, *employee capability* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan, dan diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.

1.6 Sistematika Penulisan

Untuk mempermudah pengertian dan pemahaman penulisan ini, maka penulis menyusun dalam suatu sistematika penulisan sebagai berikut:

1. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab ini berisi mengenai latar belakang masalah yang menjadi acuan penelitian dan landasan penelitian. Adanya rumusan masalah yang menjadi fokus orientasi penelitian. Selain itu terdapat batasan masalah agar penelitian yang dilakukan tidak menyimpang dari rumusan masalah. Serta terdapat tujuan dan manfaat yang akan dicapai dalam penelitian ini. Dan sistematika penulisan yang berisi uraian singkat proses penulisan tugas akhir ini lebih terarah.

2. BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang teori-teori yang berhubungan dengan pembahasan penelitian yang diperkuat dengan menunjukkan hasil penelitian sebelumnya. Teori-teori diperoleh dari buku-buku referensi serta sumber informasi lain yang terkait dengan pembahasan penelitian.

3. BAB III METODE PENELITIAN

Bab ini berisi mengenai langkah-langkah yang dilakukan oleh penulis dalam melakukan penelitian dan penulisan laporan penelitian. Agar hasil yang dicapai tepat, maka diperlukan langkah-langkah penelitian yang terstruktur dan terarah, sehingga hasil yang diperoleh tidak menyimpang dari tujuan awal penelitian.

4. BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi tentang analisis dari hasil pengamatan, pengumpulan dan pengelolaan data sehingga hasil yang dicapai selama penelitian dan pembuatan laporan penelitian.

5. BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari pokok-pokok bahasan yang disertai dengan saran-saran bagi pihak terkait sebagai objek penelitian untuk memperbaiki kekurangan yang ada dan untuk perkembangan dimasa yang akan datang.