

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Seiring pada perkembangan zaman, khususnya pada era Society 5.0 tentunya di butuhkan sumber daya manusia yang mempunyai kualitas baik. Sumber daya manusia merupakan aspek yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Menurut Adiba (2018) dalam Rahmawati (2019) pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan menjadi hal yang sangat penting untuk menyeimbangkan antara kebutuhan karyawan dan kemampuan perusahaan.

Pada dasarnya setiap organisasi memiliki tujuan tertentu yang menunjukkan apa yang ingin dicapai. Demikian dengan pemerintah daerah, sebagai organisasi publik, memiliki tujuan dalam pelaksanaan fungsi pelayanan, pemberdayaan, dan pembangunan. Pemerintah membutuhkan sumber daya manusia yang berkualitas guna mengelola suatu negara. Oleh karena itu, diperlukan adanya fungsi dasar dalam aktifitas manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan. Dalam menjalankan kegiatan manajerial, institusi pemerintahan juga menggunakan prinsip-prinsip manajemen yang sama. Dalam fungsi perencanaan pembangunan, dokumen dibuat secara sistematis dengan bentuk perencanaan dokumen rencana jangka panjang, rencana jangka menengah, rencana strategis dan rencana kerja. Dalam hal ini yang menjadi objek penelitian adalah Inspektorat Kabupaten Jombang dengan jumlah pegawai Aparatur Sipil Negara (ASN) sebanyak 60 orang. Inspektorat Kabupaten Jombang memiliki tugas pokok yaitu membantu Bupati dalam melakukan pembinaan dan pengawasan pelaksanaa

urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah dan tugas pembantuan oleh perangkat daerah, serta pembinaan dan pengawasan pelaksanaan urusan pemerintahan desa.

Peran dan fungsi Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota secara umum diatur dalam (Peraturan Menteri Dalam Negeri No 64 Pasal 4, 2007). Dalam pasal tersebut dinyatakan bahwa dalam melaksanakan tugas pengawasan urusan pemerintahan, Inspektorat Provinsi, Kabupaten/Kota mempunyai fungsi sebagai berikut : pertama, perencanaan program pengawasan; kedua, perumusan kebijakan dan fasilitas pengawasan; dan ketiga, pemeriksaan, pengusutan, pengujian dan penilaian tugas pengawasan. Berkaitan dengan peran dan fungsi tersebut, Inspektorat Kabupaten Jombang sebagaimana yang diatur dalam (Peraturan Bupati Jombang Nomor 10, 2009) yang mempunyai tugas pokok membantu Kepala Daerah dalam menyelenggarakan Pemerintah Daerah dibidang pengawasan. Tugas pokok tersebut adalah untuk : pertama, merumuskan kebijaksanaan teknis dibidang pengawasan; kedua, menyusun rencana dan program dibidang pengawasan; ketiga, melaksanakan pengendalian teknis operasional pengawasan; dan keempat, melaksanakan koordinasi pengawasan dan tindak lanjut hasil pengawasan.

Sementara itu, untuk melaksanakan tugas pokok membantu kepala daerah menyelenggarakan pemerintahan daerah dibidang pengawasan, Inspektorat Kabupaten mempunyai kewenangan sebagai berikut: pertama, pelaksanaan pemeriksaan terhadap tugas Pemerintah Daerah yang meliputi bidang pemerintahan dan pembangunan, ekonomi, keuangan dan aset, serta bidang

khusus; kedua, pengujian dan penilaian atas kebenaran laporan berkala atau sewaktu-waktu dari setiap unit/satuan kerja; ketiga, pembinaan tenaga fungsional pengawasan dilingkungan Inspektorat Kabupaten; dan keempat, penyelenggaraan evaluasi dan pelaporan pelaksanaan tugas Inspektorat Kabupaten.

Oleh karena itu pentingnya pengembangan sumber daya manusia yang diterapkan sangat diperlukan organisasi pemerintah seperti halnya pada Inspektorat Kabupaten Jombang, karena keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh pengembangan sumber daya manusia yang produktif dalam bekerja. Produktivitas kerja pada intinya berhubungan dengan kemampuan seseorang untuk melaksanakan tugas dengan menggunakan sarana dan prasarana serta potensi yang ada pada dirinya sehingga dapat memberikan hasil yang maksimal. Produktivitas kerja pegawai merupakan hal yang sangat penting dan membutuhkan perhatian khusus dari pimpinan organisasi karena berkaitan erat dengan apa yang menjadi visi, misi, tujuan dari organisasi tersebut.

Tentunya dalam sektor pemerintahan dibutuhkan orang-orang yang tepat, sumber daya manusia yang handal dan berkompeten. Dalam hal ini *talent management* membantu menempatkan orang secara tepat pada posisi pekerjaan yang tepat untuk menyiapkan sumber daya manusia era digitalisasi birokrasi (Al Ariss, A., dkk 2014). *Talent management* adalah suatu upaya dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam menarik sekaligus mempertahankan *talented people* atau pegawai-pegawai yang berbakat dan terdidik dalam suatu organisasi. *Talent management* yang efektif memastikan bahwa organisasi bisa menggunakan sumber daya manusianya untuk mencapai keberhasilan secara absolut dari

organisasi tersebut. Khususnya organisasi sektor publik atau pemerintahan bahwa *talent management* sebagai terobosan baru dalam upaya pengembangan sumber daya manusia, sebagian besar organisasi diamati telah memprioritaskannya karena mereka ingin menempatkan orang secara tepat pada pekerjaan yang tepat. Ini adalah alasan dibalik *talent management* untuk menarik, mengembangkan, dan memanfaatkan pikiran terbesar untuk mendapatkan hasil organisasi bisnis layanan yang unggul (Vaiman, dkk 2015). Ruang lingkup *talent management* terdiri dari lima kategori, yaitu rekrutmen untuk menentukan karyawan yang tepat, manajemen kinerja untuk menilai pekerjaan yang dihasilkan, ketepatan waktu rencana suksesi, ketepatan pemilihan tempat pelatihan dan pengembangan, serta retensi untuk menentukan kemampuan dan keahlian secara tepat.

Namun *talent management* merupakan tantangan bagi semua organisasi karena persaingan untuk posisi tertentu terlalu ketat (Al Ariss, dkk 2014). Kekurangan bakat telah menjadi dilema bagi hampir semua organisasi. *Talent management* dalam penelitian ini ditujukan pada proses perencanaan karir bersamaan dengan insentif dan dukungan organisasional kepada pegawai agar memperoleh keterikatan pegawai yang tinggi. (Alias, et, al 2014) juga menyatakan hal yang serupa bahwa proses manajemen talenta (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan, pengakuan) memiliki korelasi positif dengan keterikatan pegawai (*employee engagement*).

Employee engagement merupakan suatu bentuk keterlibatan individu didalam organisasi atau perusahaan dengan menunjukkan sikap antusias dalam melakukan pekerjaan dan berenergi serta memberikan usaha melebihi apa yang diharapkan

perusahaan dalam bekerja. *Engagement* merupakan suatu hal yang sangat penting harus dimiliki setiap pegawai untuk menghasilkan produktivitas kerja yang tinggi. Dalam hal ini tentunya *employee engagement* mempengaruhi hasil produktivitas kerja pada pegawai. Pegawai yang merasa *engagement* akan merasa dirinya dibutuhkan dalam perusahaan dan seakan-akan dirinya memiliki perusahaan, serta timbulnya rasa cinta terhadap perusahaan dan menjadikan masalah perusahaan adalah masalah dirinya juga.

Pegawai yang merasa dianggap bernilai, berharga dan diakui keberadaannya akan merasa lebih semangat dan cenderung meningkatkan diri dalam pekerjaan, pegawai akan *engage* atau terikat apabila organisasi atau perusahaan dirasa mampu memberikan kenyamanan dalam bekerja dibandingkan dengan pegawai yang merasa tidak diapresiasi oleh organisasi atau perusahaan (Aljunabi, 2014). Dhanalaksmi *et al.* (2014) mengemukakan bahwa, *employee engagement* yang meningkat akan membawa pengaruh yang besar pada produktivitas dan retensi karyawan (*employee retention*) yang meningkat pula. Seorang pegawai dalam perusahaan atau instansi tempat dia bekerja, dapat dikatakan memiliki tingkat produktivitas yang tinggi, apabila pegawai tersebut juga memiliki keterikatan yang erat dengan perusahaannya sehingga membuat pegawai tanpa ada rasa keterpaksaan mau memberikan kontribusi semaksimal mungkin bagi perusahaan/instansi tempat bekerja.

Permasalahan yang dihadapi oleh instansi Inspektorat Kabupaten Jombang saat ini berdasarkan fenomena dilapangan, berkenaan dengan tema penelitian yang diambil yaitu ditemukan bahwa produktivitas kerja pegawai aparatur sipil

negara masih rendah. Hasil penilaian tentang produktivitas kerja pegawai masih belum bisa dikategorikan cukup baik, karena mengalami penurunan yang ditinjau dari laporan hasil program kerja pengawasan tahunan (PKPT) maupun laporan non-PKPT. Ini bisa dilihat dari data laporan produktivitas kerja pegawai aparatur sipil negara (ASN) tahun 2018 - 2020, sebagai berikut :

Tabel 1.1

Data Produktivitas Pegawai (dalam bentuk laporan)

| Tahun Anggaran | Laporan PKPT | Laporan Non-PKPT |
|-----------------------|---------------------|-------------------------|
| 2018 | 829 | 158 |
| 2019 | 768 | 126 |
| 2020 | 376 | 68 |

Sumber : Inspektorat Kabupaten Jombang, 2021

Dari data yang telah disajikan diatas dapat disimpulkan bahwasannya apa yang menjadi tolak ukur atau output dari produktivitas kerja pegawai Inspektorat Kabupaten Jombang berdasarkan laporan Program Kerja Pengawasan Tahunan (PKPT) maupun laporan non-PKPT dan dengan ini dapat dikatakan bahwa jumlah laporan yang dihasilkan mengalami penurunan dari tahun 2018 – 2020.

Selain itu ada pula data lainnya sebagai pendukung yang membuktikan bahwa tingkat produktivitas kerja pada pegawai Inspektorat Kabupaten Jombang, yaitu berdasarkan pada evaluasi hasil pelaksanaan renja (Rencana Kerja) tahun 2018 - 2020 yakni sebagai berikut :

Tabel 1.2

Evaluasi Hasil Pelaksanaan Rencana Kerja

| Tahun | Tingkat Realisasi (%) |
|--------------|------------------------------|
| 2018 | 55 |
| 2019 | 53 |
| 2020 | 50 |

Sumber : Inspektorat Kabupaten Jombang, 2021

Maka dengan adanya data yang disajikan diatas dapat disimpulkan bahwa tingkat realisasi hasil pelaksanaan rencana kerja di lingkup Inspektorat Kabupaten Jombang tahun 2018-2020 yang menurun, berdampak pula pada tingkat produktivitas kerja pegawai.

Selain itu proses *talent management* lebih spesifiknya perekrutan pegawai aparatur sipil negara yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dalam hal ini Inspektorat Kabupaten Jombang masih membutuhkan talenta yang dapat memaksimalkan fungsi organisasi dengan baik. Dan juga ditemukan permasalahan terkait *employee engagement*, pegawai kurang memiliki rasa keterikatan terhadap apa yang sudah menjadi kebijakan organisasi terkait upaya diadakannya program pengembangan dan pelatihan mendapatkan respon yang tergolong rendah dari pegawai, maka dalam penelitian ini diperlukannya *employee engagement* sebagai variabel mediasi yang nantinya bisa berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung.

Berdasarkan uraian-uraian diatas, yang menggambarkan tentang fenomena latar belakang permasalahan dikantor Inspektorat Kabupaten Jombang, maka

penulis bermaksud mengangkat penelitian ini dengan judul “**Peran Mediasi *Employee Engagement* Pada Pengaruh *Talent Management* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai**”.

1.2. Rumusan Masalah

1. Apakah pengaruh *Talent Management* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai ?
2. Apakah pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement* ?
3. Apakah pengaruh *Employee Engagement* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai?
4. Apakah peran *Employee Engagement* dalam memediasi *Talent Management* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai ?

1.3. Batasan Masalah

Agar penulisan skripsi ini tidak menyimpang dari permasalahan yang ada, maka penulis membatasi fokus penelitian berdasarkan identifikasi permasalahan yang telah ditemukan yaitu terkait Peran Mediasi *Employee Engagement* pada Pengaruh *Talent Management* Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai.

1.4. Tujuan Penelitian

Penelitian ini memiliki tujuan, sebagai berikut :

1. Mengetahui pengaruh *Talent Management* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai
2. Mengetahui pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Engagement*

3. Mengetahui pengaruh *Employee Engagement* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

4. Mengetahui adanya peran *Employee Engagement* dalam memediasi *Talent Management* terhadap Produktivitas Kerja Pegawai

1.5. Manfaat Penelitian

1. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan serta dapat mengaplikasikan dan mensosialisasikan teori yang telah diperoleh selama perkuliahan.

2. Bagi Pihak Inspektorat Kabupaten Jombang

Bagi Inspektorat Kabupaten Jombang, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi yang berharga bagi instansi dalam mengelola sumber daya manusia beserta segala kebijakan yang berkaitan langsung dengan aspek-aspek sumber daya manusia secara lebih baik. Hasil penelitian ini diharapkan sebagai bahan pertimbangan dalam memberikan manajemen organisasi yang baik terhadap pegawai dan dijadikan sebuah evaluasi pegawai. Serta pemupukan rasa kepemilikan terhadap organisasi yang baik sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja pegawai untuk mencapai tujuan Organisasi Pemerintah Daerah (OPD) khususnya Inspektorat Kabupaten Jombang.

3. Bagi Pihak Lembaga Pendidikan Tinggi

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat, sebagai berikut :

- a. Wawasan pengetahuan yang dapat digunakan sebagai bahan bacaan.
- b. Sebagai masukan dari pihak lain yang membutuhkan informasi guna melihat dan mempelajari hal-hal lain yang berkaitan dengan masalah yang sama.
- c. Sebagai salah satu rujukan dalam pengambilan kebijakan dalam kerjasama instansi

