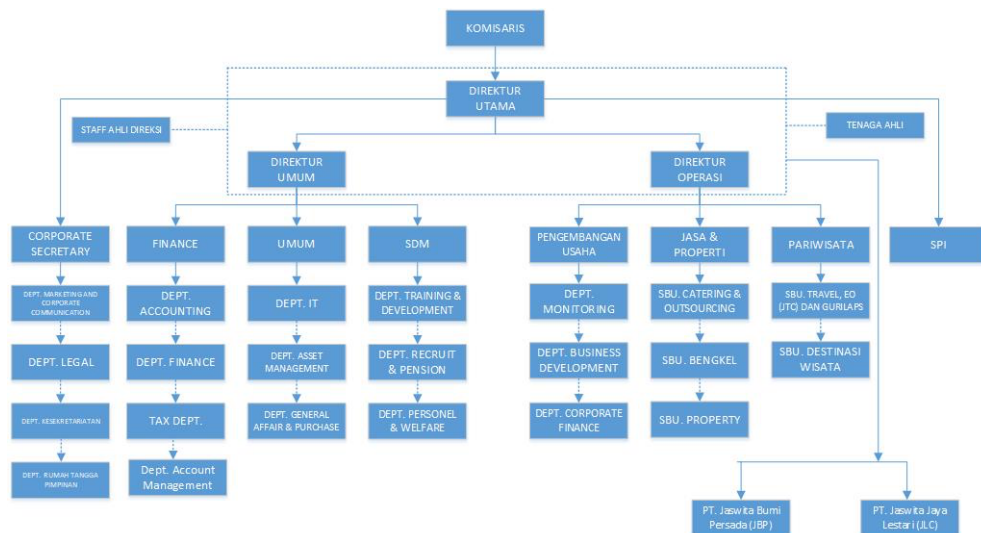


BAB I PENDAHULUAN

I.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

PT Jaswita merupakan salah satu Badan Usaha Milik Daerah (BUMD) yang dimiliki oleh Pemerintah Jawa Barat. BUMD ini didirikan pada 6 November 2017 dan memiliki tiga ratus orang karyawan yang tersebar di berbagai divisi. Seperti yang terlihat pada Gambar I.1, diketahui bahwa dalam menjalankan bisnisnya, BUMD tersusun atas beberapa divisi. Dimana setiap divisi tersebut dipimpin oleh seorang pemimpin.



Gambar I. 1 Struktur Organisasi Perusahaan
(Sumber: *website perusahaan*)

Posisi pemimpin pertama adalah Komisaris yang mengepalai Direktur Utama secara langsung. Lalu Direktur Utama mengepalai empat bagian dibawahnya, yaitu *corporate strategy*, direktur umum, direktur operasi, dan SPI. Berbeda dengan SPI, ketiga bagian perusahaan (*corporate strategy*, direktur umum, dan direktur operasi) mengepalai beberapa divisi dan department dibawahnya, seperti yang dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini:

1. *Corporate strategy* membawahi langsung departmen *marketing and corporate communication*, *legal*, kesekretariatan, dan rumah tangga pimpinan.
2. Direktur utama membawahi divisi *finance* yang tersusun atas departmen *accounting*, *finance*, *tax*, dan *account management*), lalu divisi umum yang tersusun atas departmen *information technology*, *asset management*, dan *general affair and purchase*, serta divisi sumber daya manusia yang terdiri atas *departement training and development*, *recruit and pension*, dan *personel and welfare*.

3. Direktur operasi yang membawahi divisi pengembangan usaha yang terdiri atas departemen *monitoring, business development, dan corporate finance*, lalu jasa dan properti yang terdiri dari sbu. *catering and outsourcing*, sbu. bengkel, dan sbu properti, serta divisi pariwisata yang terdiri dari sbu. *travel, Event Organizer (ITC)*, dan gurilaps, dan sbu. destinasi wisata.

Lalu, dalam mendukung laju pertumbuhan, pembangunan dan perekonomian di Jawa Barat, perusahaan memiliki visi dan misi yang besar. Visi yang dimiliki adalah “Menjadi perusahaan *property* dan Pariwisata terbesar dan terpercaya di Jawa Barat tahun 2025”, sedangkan misinya adalah sebagai berikut:

1. Menyumbang pendapatan asli daerah.
2. Menjalankan usaha properti.
3. Menjalankan usaha perbengkelan.
4. Menjalankan usaha perhotelan dan kepariwisataan.
5. Menjalankan usaha jasa.
6. Bekerjasama dengan pihak ketiga untuk menjalankan kegiatan usaha terkait dengan usaha-usaha di atas.
7. Sebagai *Agent of Development* yang memberikan *economic multiplier effect* bagi perekonomian di Jawa Barat.

BUMD ini bergerak di dalam tiga bidang utama, yaitu bidang layanan, properti dan kepariwisataan. Setiap bidang bisnis tersebut tersusun atas beberapa jaringan bisnis. Pada bidang layanan, perusahaan memiliki jaringan bisnis yang terdiri dari *security service, mobile care, dan event organizer*. Bidang properti terdiri dari mall, perumahan, dan gedung perkantoran, sedangkan bidang kepariwisataan terdiri dari hotel, *tour destination*, dan *entertainment*.

Kemudian, model bisnis yang dijalankan oleh BUMD ini terbagi ke dalam dua jenis. Pertama melayani konsumen secara langsung baik personal maupun korporat (*business to customer*). Kedua dengan menjalin kerjasama bersama mitra dalam membangun proyek (*business to business*) dan untuk menjaga kepercayaan mitra perusahaan menerapkan beberapa nilai perusahaan yang sangat dijaga. Nilai tersebut terletak pada kompetensi, percaya diri, komunikasi, fokus pelanggan, kerjasama, respektif & responsif, serta *trust and loyalty*. Selain itu, untuk mempercepat respon pertumbuhan bisnisnya dengan profesionalitas yang tinggi, BUMD ini memperluas wilayah bisnisnya hingga seluruh Jawa Barat.

I.2 Latar Belakang Penelitian

Kepemilikan sumber daya manusia berkualitas dalam jangka panjang saat ini merupakan suatu aset terpenting bagi organisasi dimanapun (Pandita, 2018). Terlebih ditengah kondisi sulit dan dinamis seperti saat ini. Kepemilikannya menjadi suatu aset yang perlu untuk diperhitungkan bagi organisasi yang ingin memastikan bisnisnya tetap berjalan.

Tidak hanya berkualitas, hal lain yang juga diperhitungkan untuk dipersiapkan adalah keberadaan sumber daya manusia berbakat. Keberadaannya dinilai sebagai sebuah keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi sehingga organisasi memiliki keyakinan untuk menghadapi kondisi yang dinamis tersebut (Mkamburi dan Kamaraa, 2017).

Berkaitan dengan kedua hal tersebut pencapaiannya tentu tidak lepas dari peran perusahaan dalam kepemilikan karyawan dengan kinerja tinggi. Kinerja karyawan (*employee performance*) merupakan suatu hal yang perlu untuk dipertimbangkan karena keberadaannya memiliki peran yang penting khususnya dalam mempertahankan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dalam situasi yang menantang seperti saat ini (Mkamburi dan Kamaraa, 2017).

Situasi yang dinamis tersebut pertama kali diperkenalkan oleh Angkatan Darat Amerika Serikat pada Tahun 1980-an Nangia dan Mohsin (2020). Disebutkan juga bahwa kesamaan situasi tersebut kemudian diadopsi oleh beberapa organisasi dan pemimpin bisnis dalam menggambarkan kondisi perusahaan yang dinamis serta mungkin mampu menghasilkan berbagai situasi yang kritis.

Situasi yang sama terjadi pada salah satu BUMD di Jawa Barat. Berdasarkan hasil wawancara diketahui bahwa pada situasi yang dinamis ini perusahaan mengalami beberapa penurunan pada masing-masing bidang bisnisnya. Diketahui bahwa terjadi penurunan sebesar 62% di bidang bisnis pariwisata yang terdiri dari penyewaan hotel dan *tour destination*, lalu diikuti dengan bisnis properti berupa penyewaan gedung perkantoran dan perumahan sebesar 42%, serta pada bidang jasa yaitu jaringan bisnis *event organizer (catering)* sebesar 30%. Kondisi dinamis yang terjadi pada perusahaan ini diakibatkan oleh pandemi yang sedang terjadi di Indonesia.

Namun, diketahui juga terdapat beberapa jaringan bisnis perusahaan lainnya yang masih dapat beroperasi saat ini. Beberapa jaringan bisnis tersebut bergerak pada bidang bisnis jasa berupa *service security* dan *mobile care*. Kemudian pada bidang bisnis properti berupa mall yang masih beroperasi meskipun mengalami penurunan pengunjung.

Keberadaan bisnis yang masih berjalan tentu sangat membutuhkan suatu penanganan khusus di dalamnya. Hal tersebut dikarenakan beberapa bisnis ini akan membantu perekonomian perusahaan agar tetap berjalan di masa pandemi. Berbeda dengan beberapa bisnis yang tidak dapat beroperasi di masa pandemi dan masih harus menunggu pandemi berakhir untuk mampu beroperasi dengan normal kembali. Berdasarkan beberapa hal tersebut, adanya sebuah penanganan terhadap bisnis yang masih beroperasi dalam menghadapi kondisi yang berubah dengan cepat sangatlah dibutuhkan.

Menurut PPM (2008) di dalam bukunya berpendapat bahwa terdapat tiga hal utama yang dapat dilakukan untuk mengatasi situasi yang dinamis tersebut yaitu dengan mempertimbangkan manusia, organisasi dan teknologi yang dimiliki oleh perusahaan. Namun, disebutkan bahwa kepemilikan sumber daya manusia merupakan hal utama yang perlu dipertimbangkan dalam menghadapi lingkungan dinamis tersebut. Pendapat yang sama juga disebutkan oleh sebuah penelitian awal yang dilakukan oleh Kaplan dan Norton (1996), dimana diketahui bahwa kesuksesan sebuah organisasi bergantung kepada kepemilikan orang di dalam organisasi tersebut.

Pengelolaan kepemilikan sumber daya manusia yang berkinerja tinggi di dalam organisasi dapat dilakukan dengan menerapkan sebuah program yang disebut dengan *talent management*. Tidak hanya itu, penerapannya dinilai mampu meningkatkan kinerja dari karyawan pada perusahaan. Pendapat yang serupa terkait *talent management* juga disampaikan oleh Manghuso, *et.al* (2015). Melalui penelitiannya beliau berpendapat bahwa praktek *talent management* mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang kemudian mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi.

Talent management merupakan program pengelolaan sumber daya yang didalamnya melibatkan proses *attached talent*, *development talent* dan *maintained talent* (Wadhwa dan Tripathi, 2018). Selain itu, program ini juga dinilai sebagai salah satu usaha yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan para karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Selain itu, *talent management* merupakan suatu proses yang dilakukan untuk memastikan perusahaan mampu mengisi posisi kunci pemimpin masa depan dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan.

Menurut Thunnissen (2016) *talent management* dapat didefinisikan sebagai sebuah proses yang melibatkan tahapan *identification, development, attraction, engagement, retention* dan *development* terhadap pekerja yang memiliki potensi tinggi sehingga mampu menempati posisi kunci di organisasi dan hal tersebut dapat dijadikan sebagai suatu keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Morley, Scullio, Collings, dan schuller (2015) menyatakan bahwa penerapan *talent management* merupakan topik yang banyak disertai dengan tahapan *identification, retention*, dan *deployment* karyawan. Melalui beberapa tahapan tersebut, perusahaan mengharapkan sumber daya yang dihasilkan melalui proses tersebut merupakan kelompok unggul yang mampu menempati posisi kunci kedepannya.

Menanggapi hal tersebut, kemudian perusahaan telah menerapkan program *talent management* didalam perusahaannya. Berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan bersama dengan pihak *human resource* diketahui bahwa tujuan organisasi dalam melaksanakan program ini adalah untuk melakukan suatu pengelolaan kepemilikan sumber daya manusia bagi organisasi yang mampu meningkatkan kinerja bagi karyawan dengan potensi tinggi. Selain itu, program ini juga bertujuan untuk mempersiapkan talenta terbaik yang dimiliki perusahaan dan kemudian dijadikan sebagai pemimpin dimasa yang akan datang serta dipersiapkan untuk mampu menghadapi berbagai kondisi kedepannya. Saat menjalankan program tersebut, perusahaan melibatkan beberapa tahapan *talent management*, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Tahapan *recruitment*

Tahapan ini melibatkan suatu proses penerimaan karyawan berkualitas yang diajukan dari berbagai divisi perusahaan kepada divisi *human resource*. Calon *talent* yang memenuhi persyaratan kemudian akan dilanjutkan untuk mengikuti tahapan seleksi.

2. Tahapan seleksi

Tahapan seleksi dilakukan dengan memberikan beberapa tes kepada para calon *talent* yang telah memenuhi persyaratan untuk mengikuti seleksi. Proses yang dilakukan adalah tes tulis dan wawancara. Apabila telah dinyatakan lulus, para calon *talent* tersebut kemudian dapat melanjutkan ke tahapan pelatihan dan magang.

3. Tahapan pelatihan dan magang

Seluruh calon *talent* yang telah dinyatakan lolos seleksi kemudian akan dilanjutkan ke tahapan pelatihan dan magang. Kegiatan pelatihan dilakukan secara daring dan luring. Di dalamnya peserta akan diberikan beberapa materi yang akan berhubungan dengan pekerjaan di perusahaan seperti: pengenalan budaya perusahaan, pengembangan *character building*

perusahaan, pengembangan kemampuan *problem solving*, pengembangan kreatifitas dan inovasi, pelatihan tenaga ahli direksi, serta pengembangan wawasan pengetahuan lingkup kerja per divisi. Di akhir sesi pelatihan, para peserta diminta untuk membuat laporan yang kemudian dijadikan sebagai salah alat ukur penilaian calon *talent* yang mengikuti tahapan ini.

Kemudian pada kegiatan magang, para calon *talent* ditempatkan pada beberapa divisi dan department. Para calon *talent* tersebut diberikan suatu penugasan *real* terkait dalam kegiatan penyelesaian masalah di masing-masing divisi dan department. Usulan yang diberikan juga dijadikan sebagai sebuah laporan yang dikumpulkan bersama dengan laporan sesi diskusi setiap harinya melalui *googleform*.

4. Tahapan penempatan karyawan

Setelah selesai menjalankan program pelatihan dan magang, para calon *talent* terpilih kemudian baru dapat ditempatkan pada posisi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tahapan penempatan karyawan ini dilakukan dengan menempatkan *talent* sesuai dengan kriteria yang ditentukan dan kemampuan masing-masing *talent* pada posisi tertentu.

Setelah program tersebut berhasil dijalankan, ternyata ditemukan beberapa kendala yang terjadi. Berdasarkan hasil wawancara secara langsung bersama dengan pihak *human resource*, didapatkan beberapa informasi terkait kendala yang terjadi di dalam penerapan *talent management* pada perusahaan, yaitu:

1. Perusahaan belum mampu mengidentifikasi kriteria *talent* yang dapat ditempatkan pada posisi tertentu.
2. Perusahaan belum mampu mengidentifikasi karakteristik jabatan kunci yang akan ditempati oleh *talent*.
3. Pemilihan karyawan bertalenta tidak disertai dengan penentuan kriteria yang jelas.
4. Pelaksanaan pelatihan dan magang yang tidak disertai dengan pengawasan dengan baik
5. Pelaksanaan pelatihan dan magang yang tidak disertai dengan evaluasi program.

Melihat beberapa permasalahan di atas kemudian dilakukanlah sebuah survei pendahuluan yang berguna untuk mengkonfirmasi hal-hal terkait penerapan program tersebut. Survei pendahuluan tersebut ditujukan kepada sepuluh orang karyawan pada perusahaan. Setelah survei pendahuluan berhasil dilakukan, didapatkan beberapa informasi terkait pelaksanaan *talent management* pada perusahaan. Hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil survei pendahuluan yang dilakukan ditemukan sebesar 30% karyawan menyatakan bahwa perusahaan mampu mengidentifikasi karakteristik posisi jabatan kunci pada perusahaan. Kemudian juga terdapat 20% karyawan merasa bahwa penempatan karyawan yang dilakukan oleh perusahaan sesuai dengan hasil pengidentifikasian bakat dari karyawan. Hal tersebut selaras dengan hasil wawancara yang dilakukan bersama dengan pihak *human resources* perusahaan, khususnya terkait dengan kegiatan pengidentifikasian bakat, dan pengidentifikasian karakteristik posisi pada jabatan kunci. Akibatnya para *talent* tersebut masih belum dapat memimpin posisi yang seharusnya telah dipersiapkan oleh perusahaan hingga saat ini.
2. Lalu 40% responden menyatakan bahwa proses seleksi ditujukan kepada karyawan dengan kesungguhan dalam bekerja. Kemudian 30% karyawan menyatakan bahwa proses seleksi ditujukan kepada karyawan yang memiliki komitmen dalam bekerja. Setelah itu 30% karyawan menyatakan bahwa proses seleksi ditujukan kepada karyawan yang memiliki keinginan berkembang. Berdasarkan hasil survei pendahuluan tersebut dapat diketahui bahwa penyebab rendahnya persentase terkait beberapa pernyataan tersebut diakibatkan oleh penilaian kinerja yang dilakukan subjektif bukan berdasarkan hasil penilaian yang sesungguhnya.
3. Sebanyak 10% karyawan menyatakan bahwa perusahaan melakukan pengembangan kompetensi karyawan melalui penilaian kinerja. Responden berpendapat bahwa rendahnya respon yang diberikan terhadap pernyataan tersebut dikarenakan program pengembangan kompetensi karyawan masih kurang dilakukan di perusahaan ini khususnya terhadap karyawan dengan kinerja tinggi dan program pengembangan yang dilakukan tidak berdasarkan penilaian kinerja.
4. Kemudian 20% responden menyatakan bahwa perusahaan mampu menentukan kebutuhan pengembangan masing-masing karyawan. Responden menyatakan bahwa penentuan kebutuhan pengembangan masing-masing karyawan belum dilakukan di perusahaan ini khususnya pada karyawan dengan kinerja tinggi.
5. Sebanyak 20% responden menyatakan bahwa perusahaan melakukan pengontrolan dalam pelaksanaan pembelajaran dan pengembangan. Menurut responden, program pelatihan dan pengembangan yang dilakukan tidak disertai dengan pengontrolan yang ketat. Akibatnya peserta pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai formalitas saja.

6. Diketahui bahwa sebesar 10% karyawan mengatakan bahwa kegiatan pembelajaran dan pengembangan yang dilakukan tersebut disertai dengan evaluasi di dalamnya, Akibatnya tidak ada penanganan lebih lanjut terkait pelaksanaan program tersebut, yang dimana seharusnya *output* yang diberikan melalui tahapan ini dapat dijadikan sebagai salah satu alat ukur penilaian dalam pemilihan *talent*.
7. Kemudian sebanyak 30% karyawan menyatakan bahwa perusahaan memberikan peluang karir sesuai dengan keinginan karyawan dan sebesar 20% responden menyatakan bahwa perusahaan memberikan peluang karir sesuai dengan kualifikasi karyawan. Berdasarkan hasil survei yang dilakukan dapat diketahui bahwa kedua hal di atas mendapatkan nilai respon yang rendah. Hal tersebut dapat terjadi karena peluang karir yang diberikan oleh perusahaan tidak disertai dengan penilaian yang jelas, sehingga karyawan yang memiliki keinginan dan kualifikasi yang memadai justru tidak dapat terpilih menjadi calon *talent*.

Berdasarkan hasil wawancara bersama dengan pihak *human resource* dan persentase hasil survei pendahuluan tersebut, dapat diketahui bahwa adanya suatu penanganan khusus terkait pelaksanaan program ini sangatlah dibutuhkan, karena apabila program ini tidak dapat ditangani dengan baik tentu akan berdampak terhadap keberlangsungan perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang. Tidak hanya itu hal tersebut tentu juga akan berpengaruh terhadap penurunan kinerja karyawan dan perasaan keterlibatan karyawan terhadap perusahaan. Selain itu, berdasarkan hasil pemaparan kendala di atas dapat diketahui bahwa permasalahan *talent management* pada perusahaan ini dapat dikaitkan dengan beberapa dimensi penelitian yaitu *talent identification*, *talent attraction*, *learning and development*, serta *talent retention*.

Menurut Tepayakul (2016) pemilihan dimensi *talent identification* berhubungan dengan bagaimana sebuah perusahaan mampu melakukan pengidentifikasian bakat yang dimiliki oleh karyawan, kemudian ketepatan dengan tujuan perusahaan serta kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi jabatan kunci. Kemudian penelitian Dixit (2018) menambahkan bahwa pelaksanaan program *talent management* yang melibatkan dimensi *talent identification* dinilai mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan dari karyawan yang dimiliki oleh perusahaan.

Lalu untuk pemilihan dimensi *talent attraction* dikarenakan dimensi ini berhubungan dengan bagaimana cara perusahaan dalam merekrut dan menyeleksi karyawan berpotensi tinggi di dalam perusahaannya Manghuso (2015). Berbanding terbalik dengan fenomena yang terjadi

dimana perusahaan masih belum mampu menerapkan proses rekrutasi dan seleksi karyawan yang berpotensi tinggi di dalam perusahaannya dengan baik. Kegiatan seleksi dan rekrutasi yang dilakukan hanya berdasarkan pada hasil penilaian yang bersifat subjektif tanpa mempertimbangkan penilaian kinerja dari masing-masing karyawan.

Kemudian dimensi *learning and development* adalah dimensi yang dipilih untuk mengetahui bagaimana sebuah perusahaan dalam menjalankan program pelatihan dan mentoring yang baik di dalam perusahaannya (Manghuso, 2015). Hal tersebut juga berkaitan dengan kegiatan pengidentifikasian kebutuhan pelatihan dan magang karyawan yang disesuaikan dengan kebutuhan karyawan serta diikuti dengan adanya kegiatan evaluasi di dalamnya. Sedangkan fenomena yang terlihat pada perusahaan adalah dimana perusahaan masih belum bisa mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan magang yang dilaksanakan di dalam perusahaannya serta belum melakukan evaluasi dengan baik terkait kegiatan yang telah dilaksanakan.

Selanjutnya dimensi *talent retention* merupakan dimensi yang digunakan untuk mengetahui bagaimana sebuah perusahaan mampu mempertahankan *talent* yang dimiliki khususnya terkait dengan hal insentif keuangan, insentif organisasi, dan insentif psikologi. Apabila hal tersebut dapat terpenuhi maka peningkatan kepuasan bakat dan keterkaitan karyawan tentu akan terbentuk di dalamnya (Manghuso, 2015). Tidak hanya itu, dengan melibatkan dimensi *talent retention*, penerapan *talent management* dinilai mampu meningkatkan kinerja dan kepuasan yang dimiliki oleh organisasi (Dixit, 2018).

Informasi lain yang juga didapatkan dari kegiatan wawancara adalah terkait pengaruh *talent management* terhadap peningkatan kinerja dari karyawan. Disebutkan juga bahwa berdasarkan hasil wawancara perusahaan hanya memiliki sekitar empat persen karyawan yang memiliki potensi dari total keseluruhan jumlah karyawan yang berjumlah tiga ratus orang karyawan. Kemudian dari empat persen tersebut orang tersebut hanya empat puluh persen diantaranya karyawan yang memiliki peluang untuk dipromosikan menjadi *talent* pada perusahaan. Berdasarkan pernyataan di atas dapat diketahui bahwa rendahnya jumlah karyawan berkinerja tinggi di dalam perusahaan ini diakibatkan oleh penanganan sumber daya manusia di dalam perusahaan yang masih belum dilaksanakan dengan baik sehingga membutuhkan penanganan di dalamnya.

Beberapa penelitian terdahulu menyebutkan bahwa dengan menerapkan *talent management* seharusnya perusahaan mampu menangani sumber daya yang dimiliki serta meningkatkan

kinerja karyawannya. Namun setelah perusahaan kemudian memilih untuk menerapkan *talent management* dalam pengelolaan sumber daya manusia yang dimilikinya, justru ditemukan beberapa kekurangan di dalam penerapannya. Beberapa kekurangan tersebut tentu akan berpengaruh kepada penurunan kinerja karyawan di dalam perusahaan tersebut. Hal tersebut dapat terjadi dikarenakan dalam peningkatan kinerja karyawan dibutuhkan suatu penanganan yang baik di dalam penerapan *talent management*. Selaras dengan penelitian Hitu (2018) bahwa penerapan *talent management* di dalam organisasi dinilai mampu meningkatkan kinerja karyawan, sehingga adanya perbaikan terkait *talent management* diharapkan mampu meningkatkan kinerja karyawan perusahaan kedepannya.

Selain itu, menurut Yon dkk (2019) dengan melibatkan kinerja karyawan di dalam praktik *talent management* tentu akan memberikan suatu pertimbangan bagi organisasi terutama dalam menghadapi suatu tantangan global. Hal tersebut dikarenakan sumber daya manusia yang telah dikelola dengan baik melalui *talent management* dinilai akan memberikan pengaruh yang positif terhadap kinerja dari karyawan.

Pendapat yang sama juga disebutkan di dalam penelitian Saloni (2017) yang menyatakan bahwa banyak organisasi yang telah melibatkan dan mengembangkan *talent management* dalam meningkatkan kinerja karyawan yang dimiliki. Terutama untuk posisi level pemimpin (manager). Penerapan *talent management* pada level tersebut tentu sangat perlu untuk dipertimbangkan supaya mampu memberikan suatu pengaruh yang positif terhadap kinerja dari karyawan (Kwamensah, 2016).

Selain memperbaiki proses *talent management*, terdapat hal lain yang juga perlu untuk diperhitungkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan. Hal tersebut adalah perasaan keterlibatan dari karyawan di dalam perusahaan. Menurut Selvarasu & Sastry, 2014 tingkat kinerja dari karyawan di dalam sebuah perusahaan sangatlah bergantung dengan seberapa besar perasaan keterlibatan mereka di dalam organisasi tersebut. Kemudian menurut Menurut Men (2015), keterlibatan ditandai dengan energi, penyerapan, keterlibatan, kemanjuran, semangat, dedikasi, antusiasme dan keadaan positif yang digambarkan sebagai katalis untuk kinerja karyawan.

Mengetahui hal tersebut, kemudian dilakukanlah juga survei pendahuluan terkait perasaan keterlibatan perusahaan tersebut. Setelah survei pendahuluan dilakukan, diketahui bahwa hanya

20% karyawan merasa terlibat dalam melakukan pekerjaan di dalam perusahaan dan sisanya sebanyak 80% masih belum merasa terlibat terhadap perusahaan.

Berdasarkan kajian dan hasil survei pendahuluan di atas, maka adanya sebuah penelitian terkait perbaikan *talent management* yang mampu meningkatkan *employee performance* dengan melibatkan *employee engagement* sebagai mediasi sangatlah diperlukan. Selain untuk meningkatkan *employee performance* dari perusahaan, penelitian ini juga dilakukan untuk mengisi kurangnya penelitian terkait perbaikan *talent management* yang tidak hanya mampu memberikan hubungan yang positif terhadap *employee engagement* dan *employee performance* secara langsung, namun justru melibatkan kedua variabel tersebut secara bersamaan.

Untuk mendukung hal tersebut berdasarkan beberapa penelitian terdahulu diketahui bahwa hubungan antara variabel *talent management* dan *employee performance* atau *employee engagement* dengan *employee performance* telah terbukti berpengaruh, sedangkan hubungan antara *talent management*, *employee engagement*, dan *employee performance* masih belum dilakukan. Hal tersebut memberikan suatu gagasan dimana keberadaan variabel *employee engagement* di dalam penelitian *talent management* dan *employee performance* masih belum dilakukan di Indonesia khususnya di bidang Jasa dan pariwisata, sehingga berdasarkan pernyataan tersebut penelitian ini kemudian melibatkan variabel *employee engagement* sebagai mediasi dari penelitian ini.

I.3 Perumusan Masalah

Berdasarkan beberapa penjelasan yang terdapat pada latar belakang dan fenomena yang telah dijelaskan sebelumnya dapat diketahui bahwa rumusan masalah penelitian ini berdasarkan adanya gejala adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh yang terjadi antara *talent management* terhadap *employee engagement*?
2. Bagaimana pengaruh yang terjadi antara *employee engagement* terhadap *employee performance*?
3. Bagaimana pengaruh yang terjadi antara *talent management* terhadap *employee performance*?
4. Bagaimana pengaruh tidak langsung yang terjadi antara *talent management* terhadap *employee performance*?

I.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan fenomena yang telah dijelaskan dan rumusan masalah yang telah disebutkan, maka diperlukan keberadaan tujuan penelitian untuk menentukan tujuan penelitian pada BUMD Jasa Pariwisata di Jawa Barat. Berikut merupakan tujuan penelitian pada penelitian ini.

1. Menganalisis seberapa besar pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement*
2. Menganalisis seberapa besar pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance*
3. Menganalisis seberapa besar pengaruh *talent management* terhadap *employee performance*
4. Menganalisis seberapa besar pengaruh tidak langsung yang terjadi antara *talent management* terhadap *employee performance*

I.5 Manfaat Penelitian

Manfaat pada penelitian ini terbagi ke dalam dua hal. Pertama mandat teoritis dan mandat praktis. Berikut merupakan beberapa mandat pada penelitian ini.

a. Manfaat Teoritis

Temuan dalam kajian ini akan memberikan sumbangsih terhadap pengembangan bidang ilmu manajemen sumber daya manusia melalui suatu pengembangan model yang ada saat ini akan dapat digunakan sebagai acuan pada penelitian berikutnya.

b. Manfaat Praktis

Penelitian ini memberikan sumbangan teknis bagi para praktisi manajemen sumber daya manusia di perusahaan terutama untuk mengatasi masalah seputar talent dalam organisasi serta perencanaan terkait kebutuhan talent dalam organisasi.

I.6 Sistematika Penelitian

Diperlukan suatu tata urutan pengujian penelitian yang bermanfaat untuk memudahkan peneliti dalam menyusun penelitian ini dan untuk mempermudah pembaca dalam membaca penelitian ini. Adapun sistematika penulisan yang dipakai adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab yang menyajikan informasi secara umum, ringkas dan padat yang menggambarkan secara rinci tentang isi penelitian. Bab ini menjelaskan rincian dari beberapa hal, yaitu: gambaran umum objek penelitian, latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA DAN LINGKUP PENELITIAN

Bab yang menyajikan secara rinci hasil dari kajian kepustakaan yang terkait dengan topik dan variabel penelitian yang akan dijadikan sebagai acuan dari penyusunan kerangka pemikiran dan perumusan hipotesis. Dikarenakan hasil dari kajian kepustakaan ini akan dijadikan acuan dasar dari kerangka pemikiran penelitian, maka kajian kepustakaan harus diambil dari teori – teori yang sudah baku, maupun temuan – temuan terbaru yang ditulis dalam jurnal, desertasi, tesis, maupun skripsi yang terpercaya. Bab ini menguraikan secara rinci tentang beberapa hal, yaitu: tinjauan pustaka penelitian, kerangka pemikiran, hipotesis penelitian, dan ruang lingkup penelitian.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bab yang menjelaskan secara rinci tentang metode yang dipakai dalam penyusunan penelitian ini, menjelaskan pendekatan, metode, dan teknik yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis data yang dapat menjawab atau menjelaskan masalah dari penelitian ini. Bab ini menguraikan secara rinci tentang beberapa hal, yaitu: jenis penelitian, variabel operasional, tahapan penelitian, populasi dan sampel, pengumpulan data, uji validitas dan reliabilitas, teknik analisis data.

BAB IV

PENGOLAHAN DATA

Bagian ini berisikan pengolahan data hasil kuesioner terhadap responden penelitian. Kemudian dilanjutkan dengan pengolahan data dan analisis sesuai dengan kaidah statistika metode SEM. Pengolahan SEM dilakukan dengan bantuan program AMOS. Tahapan ini diakhiri dengan bahasan implikasi hasil penelitian baik secara teoritis maupun implementatif.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan tinjauan keseluruhan terkait hasil penelitian yang berdasarkan oleh tujuan penelitian awal. Selain itu juga diberikan usulan – usulan yang dapat dilakukan untuk penelitian kedepannya.