

## **BAB 1**

### **PENDAHULUAN**

#### **1.1 Latar Belakang Masalah**

*Employee engagement* merupakan suatu variabel penting yang harus diperhatikan oleh organisasi untuk mencapai *employee performance* yang baik. Talenta di dalam organisasi yang memiliki kapabilitas dan potensi untuk mendukung pencapaian strategi organisasi, akan dapat meningkatkan *employee performance* dan juga meningkatkan *employee engagement* (Bedarkar & Pandita, 2014). Tinggi atau rendahnya kinerja organisasi sangat tergantung dari kinerja individu, dengan kata lain kinerja individu akan berkontribusi terhadap kekuatan kinerja organisasi. *Employee performance* adalah gambaran dan dimensi utama dalam mengukur keberhasilan organisasi (Bedarkar & Pandita, 2014).

Untuk menjamin terciptanya kinerja organisasi maka organisasi harus dapat menciptakan *employee performance* yang tinggi sehingga organisasi untuk dapat mempertahankan keberlanjutan dan keunggulan daya saing. Keberhasilan organisasi dalam menciptakan serta menumbuhkan keterikatan karyawan akan berdampak pada peningkatan *employee performance* secara komprehensif. *employee performance* (kinerja karyawan) adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan (Imran & Tanveer, 2015).

Faktor keterikatan karyawan (*employee engagement*) merupakan satu penentu tinggi rendahnya *employee performance*, hal ini menunjukkan bahwa semakin besar keterikatan karyawan terhadap organisasi maka akan meningkatkan

potensi *employee performance* tersebut dan demikian juga sebaliknya. Konsep *engagement* antara karyawan dengan organisasi merupakan konsep modern dimana organisasi menempatkan karyawan sebagai aset penting yang harus dijaga sehingga menempatkan karyawan pada posisi penting dan ini berbeda dengan konsep lama yang menempatkan karyawan sebagai bagian dari faktor produksi yang tidak terlalu diperhatikan oleh organisasi. *Employee engagement* dengan organisasi ini pertama kali dikemukakan oleh Kahn (2010), (Bedarkar & Pandita, 2014). Khan menyatakan bahwa individu atau karyawan yang *engaged* terhadap pekerjaannya dalam organisasi akan terhubung dengan peranannya dalam bekerja secara optimal baik secara fisik, kognitif, maupun secara emosi. Peneliti lain juga mengemukakan bahwa penggerak *employee engagement* tersebut mempengaruhi motivasi dan kinerja pekerja.

Untuk mencapai tujuan organisasi berupa maka karyawan memainkan peran penting dan sangat strategis, sehingga *employee engagement* terhadap organisasi tempat dia bekerja akan memberikan suatu kontribusi positif dalam upaya pencapaian tujuan organisasi. Karyawan yang tidak memiliki keterikatan dengan organisasi cenderung tidak memiliki komitmen dan keinginan untuk bekerja melebihi beban dan tanggung jawabnya terhadap perusahaan dan bahkan *performance* cenderung berada di bawah standar yang ditetapkan oleh organisasi.

Dalam teori kinerja maka banyak yang dapat berimplikasi positif, membangun tim yang efektif, hubungan interpersonal yang sehat antara rekan kerja dan manajer dan lingkungan kerja yang baik dalam organisasi dan dapat meningkatkan kinerja karyawan. Dalam suatu penelitian ditemukan suatu fakta bahwa terdapat dampak positif antara keterikatan karyawan dengan kinerja karyawan.

Karyawan akan merasa antusias dan puas terhadap pekerjaan yang dilakukannya jika organisasi memberikan perhatian secara khusus pada mereka dan mereka merasa terikat dengan organisasi dan dapat dipastikan bahwa karyawan sudah memiliki keterikatan yang baik dengan organisasi akan memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, (And & Puapradit, 2019). Temuan yang sama juga diungkapkan peneliti sebelumnya yang mengatakan bahwa terdapat korelasi linear yang signifikan antara loyalitas karyawan dan *employee engagement* terhadap *employee performance* temuan tersebut juga memperkuat temuan sebelumnya (Preko & Adjetey, 2013). Organisasi yang ingin menciptakan *employee engagement* harus disusun dengan baik dan usaha tersebut harus dimulai dengan menerapkan *talent management* dan *knowledge management* secara sungguh sungguh dalam perusahaan.

Perusahaan yang menerapkan *talent management* dan *knowledge management* akan memiliki karyawan atau pegawai pada kelompok yang unggul (*talented employees*). Pada perusahaan yang memiliki *talented employees* akan berupaya untuk mempertahankan karyawan sebaik mungkin dan selanjutnya bagi karyawan akan merasa bahwa segala yang dibutuhkan telah disediakan oleh organisasi sehingga menimbulkan loyalitas dan keterikatan.

Dalam *talent management* menjaga talent yang dimiliki oleh perusahaan dalam strategi *talent management* yang berdampak positif bagi perusahaan dan juga berdampak positif bagi karyawan dan juga bagi perusahaan. Upaya yang dilakukan oleh perusahaan secara terukur dan efektif untuk memperoleh, mengembangkan dan mempertahankan pegawai potensial yang dimilikinya atau talenta yang dimilikinya adalah melalui *talent management* (talent management).

*talent management* adalah suatu proses yang dilakukan oleh organisasi untuk memastikan kemampuan perusahaan mendapatkan karawan unggul dan memastikan akan dapat mengisi posisi kunci pemimpin masa depan perusahaan secara unggul (*company future leader*) dan talent yang dimiliki merupakan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan untuk mencapai keunggulan komparatif, (Hani Darmawati, 2021).

*Talent management* secara umum merupakan sebuah upaya strategis sistematis yang direncanakan oleh perusahaan dengan menggunakan praktik manajemen sumber daya manusia secara efektif yang meliputi mendapatkan dan menilai karyawan, pembelajaran dan pengembangan, manajemen kinerja, dan kompensasi untuk menarik, mempertahankan, mengembangkan dan memotivasi karyawan. Peneliti lain juga menyampaikan hal yang hampir sama bahwa *talent management* pada *employee engagement* memiliki hubungan yang positif. Hal ini menunjukkan bahwa proses *talent management* akan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Hasil penelitian juga sekaligus mengeksplorasi pemahaman praktik.

*Talent management* dalam suatu organisasi sebagai strategi untuk mempengaruhi *employee engagement* dimana secara signifikan mempengaruhi kinerja dalam organisasi (Pandita & Ray, 2018). Ketika pembebanan kerja yang diberikan perusahaan kepada karyawan rendah maka *employee engagement* didalamnya juga rendah begitu pula sebaliknya jika pembebanan kerja yang tinggi menunjukkan tingkat *employee engagement* yang tinggi. *talent management* yang disimulasikan oleh Bhatnagar dimulai dari proses perencanaan karir, sistem insentif dan dukungan organisasional kepada karyawan agar memperoleh *employee*

*engagement* yang tinggi. *talent management* (dukungan manajerial, pengembangan karir karyawan, penghargaan dan pengakuan) memiliki korelasi positif dengan *employee engagement*.

Lewis dan Heckman (2006) juga mengatakan hal senada walaupun pada lingkup yang lebih luas. Mereka mengatakan bahwa *talent management* juga merupakan upaya sebuah perusahaan mengelola sumber daya manusianya mulai dari proses rekrutmen, penempatan karyawan, penilaian kerja, pelatihan dan pengembangan karir, sampai karyawan meninggalkan perusahaan sehingga pada akhirnya tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai. Gül, D., Akkaya, G., & Yildirim, A. (2023). Mereka menyatakan bahwa melalui praktik *talent management* seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian *employee performance*. Secara nyata bahwa *talent management* dapat secara langsung mempengaruhi *employee performance* namun hal ini harus dilakukan dengan perencanaan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang baik.

Karuri & Nahashon (2015) juga menemukan bahwa hasil kerja karyawan secara signifikan dipengaruhi oleh daya tarik, retensi, pelatihan karyawan dan manajemen karir karyawan dalam suatu organisasi. Irtamieh *et. al* (2016) juga menyampaikan hal yang sama juga. Menurut mereka tingkat kepentingan dan implementasi strategi *talent management*, kualitas pelayanan, dan kepuasan penerima manfaat memiliki hasil positif dan signifikan terhadap *employee engagement*.

Nzewi, *et.al* (2015) menemukan bahwa hasil bahwa terdapat pengaruh positif antara *talent management* dan *employee performance* dalam suatu

organisasi. Strategi manajemen sumber daya manusia lain dalam meningkatkan *employee performance* dan *employee engagement* dapat juga diperoleh dengan *knowledge management* adalah mengelola *knowledge* karyawan dalam organisasi seefisien dan seefektif mungkin. Setiap organisasi perlu menyadari bahwa *knowledge* yang dimiliki di dalam perusahaan harus dapat dimanfaatkan secara efisien dan efektif. Kualitas karyawan dapat ditentukan dan dinilai dari pengetahuan yang mereka miliki.

Pemahaman pengetahuan harus dimiliki oleh setiap karyawan karena pengetahuan sangat tidak terbatas dan akan terus berkembang. Proses peningkatan pengetahuan karyawan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan. Juan, *et. al* (2016) membuktikan kerangka teori bahwa *knowledge management* mempengaruhi *employee engagement* dalam suatu organisasi. Juan, *et.al* (2016) berpendapat bahwa terdapat pengaruh signifikan antara *knowledge management* terhadap *employee engagement* yang berdampak positif bagi organisasi. Bharami & Gholami (2016) menunjukkan terdapat pengaruh secara signifikan antara *knowledge management* dan *employee engagement* pada karyawan.

Walaupun rata rata peneliti menyatakan bahwa *knowledge sharing* terhadap *employee engagement* memiliki dampak yang signifikan namun berbeda dengan temuan Zannah & Sumadhinata (2013). Mereka mengatakan tidak selalu dampaknya besar dalam penelitian mereka menyimpulkan bahwa Implikasi dari *knowledge sharing* terhadap *employee engagement* termasuk dalam kategori rendah atau tidak terlalu berpengaruh.

*Knowledge management* juga dapat meningkatkan keahlian dan motivasi kerja sehingga mendorong peningkatan kinerja individu dan organisasi. *Employee*

*performance* akan mencapai hasil lebih maksimal apabila didukung *knowledge* (pengetahuan) yang dimilikinya. Torabi, et.al (2016) menunjukkan adanya dampak signifikan *knowledge management* terhadap kinerja karyawan. Rahman & Hasan (2017) juga menunjukkan bahwa komponen proses *knowledge management* memiliki hubungan yang signifikan dengan kepuasan kerja dan kinerja organisasi.

Hasil penelitian tidak selalu sama, Kosasih & Budiani (2007) menemukan bahwa komponen dari *knowledge management* berupa job procedure terhadap kinerja menunjukkan arah yang positif namun nilainya sangat kecil. Nisa et.al (2016) mendukung apa yang menjadi hasil temuan Kosasih dan Budiani (2007). Nisa et.al mengatakan bahwa *talent management* terhadap *employee performance* berpengaruh tidak signifikan.

Variabel *knowledge management* dengan variabel *employee performance* juga menunjukkan pengaruh tidak signifikan secara parsial. Hasil penelitian dari ahli menunjukkan bahwa masih terdapat perbedaan yang kuat terkait *knowledge sharing* serta dampaknya terhadap *employee engagement*. Rumah sakit yang ada di Kota Langsa merupakan sebuah organisasi yang berusaha menerapkan pengelolaan sumber daya manusia dengan *talent management* dan *knowledge management* hal ini terlihat dari berbagai upaya rumah sakit yang ingin meningkatkan kualitas sumberdaya manusianya.

Amun dalam penerapan *talent management* tentu belum sepenuhnya dilaksanakan dengan baik terutama terkait rekrutmen dan juga pelatihan serta *system* insentif untuk menjaga karyawan. Rumah sakit merupakan Lembaga yang seharusnya memiliki karyawan unggul dengan kualifikasi kualitas yang tinggi

demikian juga dengan kinerja karawan juga diharapkan unggul sehingga mampu memberikan pelayanan unggul pada pasiennya.

Namun sampai saat ini walaupun upaya untuk meningkatkan proses *talent management* terus dilakukan namun masih dirasakan belum maksimal tentunya hal ini disebabkan oleh banyak hal termasuk kemampuan SDM yang ada serta kebijakan anggaran yang masih belum terlalu independen namun masih dipengaruhi oleh faktor-faktor lain diluar sistem organisasi rumah sakit. Rumah sakit sebagai Lembaga yang memberikan pelayanan Kesehatan kepada masyarakat sudah seharusnya dikelola dengan profesional dan menerapkan *talent management* dengan baik agar kompetensi karyawan serta kinerja dalam pelayanan kesehatan masyarakat jauh lebih baik.

Namun saat ini, Rumah sakit sudah mulai menggeser hal tersebut dengan sistem *talent management* dan juga *knowledge management* yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan *employee engagement*. Apalagi saat ini pendapatan rumah sakit sangat menjanjikan dari sumber pelayanan BPJS Kesehatan yang melayani hampir semua masyarakat Indonesia.

Dengan mempertimbangkan aspek teoritis dan temuan peneliti terdahulu dan juga fenomena yang terjadi pada rumah sakit yang ada di Kota Langsa maka penelitian ini menjadi suatu penelitian yang menarik dan bermanfaat besar bagi masyarakat terutama dalam upaya meningkatkan kualitas dan kompetensi serta kualitas layanan rumah sakit terhadap para pasiennya.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka permasalahan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap *employee engagement* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa?
2. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee engagement* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa?
3. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa?
4. Apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa?
5. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa?
6. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa?
7. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *talent management* berpengaruh terhadap *employee engagement* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee engagement* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa
3. Untuk mengetahui apakah *talent management* berpengaruh terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa.
4. Untuk mengetahui apakah *knowledge management* berpengaruh terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa.
5. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa.
6. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* memediasi pengaruh Talent Management terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa.
7. Untuk mengetahui apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *knowledge management* terhadap *employee performance* Pada Rumah Sakit Mitra BPJS Kesehatan Kota Langsa.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Manfaat Praktis**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan bagi rumah sakit yang ada di Kota Langsa dan juga rumah sakit lainnya dalam meningkatkan

implementasi *talent management*, *knowledge management*, *employee engagement* yang nantinya akan mampu meningkatkan *employee performance* yang dapat diukur dengan indikasi peningkatan kualitas layanan Kesehatan terhadap masyarakat.

## 2. Manfaat Teoritis

Hasil penelitian ini diharapkan memberikan penyempurnaan terhadap teori *talent management*, *knowledge management*, *employee engagement* dan *employee performance* terutama yang berkaitan dengan pelayanan kesehatan pada rumah sakit. Sehingga akan menambah khasanah teori yang selama ini masih belum terlalu seiring dalam hasil penelitiannya.