

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan salah satu organisasi yang berfungsi untuk menjaga keamanan dan ketertiban masyarakat, yang di dalamnya termasuk melindungi dan mengayomi masyarakat sebagaimana tertera pada Undang-Undang Pasal 13 Nomor 22 tahun 2011. Peneliti melakukan penelitian di Polisi Resor (Polres) Sumedang dan tertarik untuk menganalisis mengenai kinerja Anggota Polisi Polres Sumedang dan upaya apa saja yang bisa dilakukan untuk meningkatkan kinerjanya berdasarkan teori, pengujian dan penelitian terdahulu. Kepolisian Negara Republik Indonesia merupakan salah satu organisasi yang dituntut untuk terus berinovasi dari berbagai aspek dengan semakin berkembangnya jaman (Heri, 2019).

Organisasi masa kini menghadapi tantangan dengan perubahan lingkungan yang cepat dan dinamis. Kemajuan teknologi informasi dan komunikasi telah membawa perubahan yang memengaruhi pola berpikir, perilaku dan tuntutan masyarakat. Sebagai aparat yang berkewajiban melindungi, melayani dan menegakkan hukum untuk menjaga ketertiban dan keamanan masyarakat, Kepolisian Negara Republik Indonesia (Polri) harus memiliki kemampuan yang mumpuni baik secara organisasi, SDM, standar operasi maupun dukungan sarana prasarana SDM unggul dan kompetitif di lingkungan polri (Fitri, 2022).

Sumber daya manusia merupakan aset utama dan memegang peranan penting bagi organisasi dalam mencapai efektivitas dan efisiensi dalam bekerja sehingga diperlukan adanya pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang baik, karena sebuah organisasi membutuhkan karyawan yang mampu bekerja lebih baik, cepat dan tepat. Manajemen SDM yang baik dalam sebuah organisasi akan berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi secara keseluruhan untuk

mencapai tujuan organisasi. Manajemen SDM merupakan keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM untuk tercapainya tujuan individu, masyarakat, organisasi yang bersangkutan dan pelanggan pemerintah. Maka dari itu, untuk melakukan kegiatan operasional organisasi secara efektif dan efisien, setiap organisasi dituntut untuk memiliki SDM yang handal dan berkualitas (Sihotang dalam Sinambela, 2021).

Performance atau kinerja merupakan indikator yang signifikan dalam menilai sumber daya manusia yang handal dan berkualitas atau disebut SDM unggul. Suatu organisasi dapat membangun keunggulan kompetitif dengan mengelola SDM secara efektif. Rivai (2018) mengemukakan bahwa kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar kerja, target atau sasaran ataupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama. Keberhasilan upaya peningkatan kinerja karyawan memiliki keterkaitan langsung dengan manajemen sumber daya manusia yang efektif di tingkat individual, tingkat organisasi dan kelompok kerja (Deni dan Diah, 2021; Shani et al., 2022).

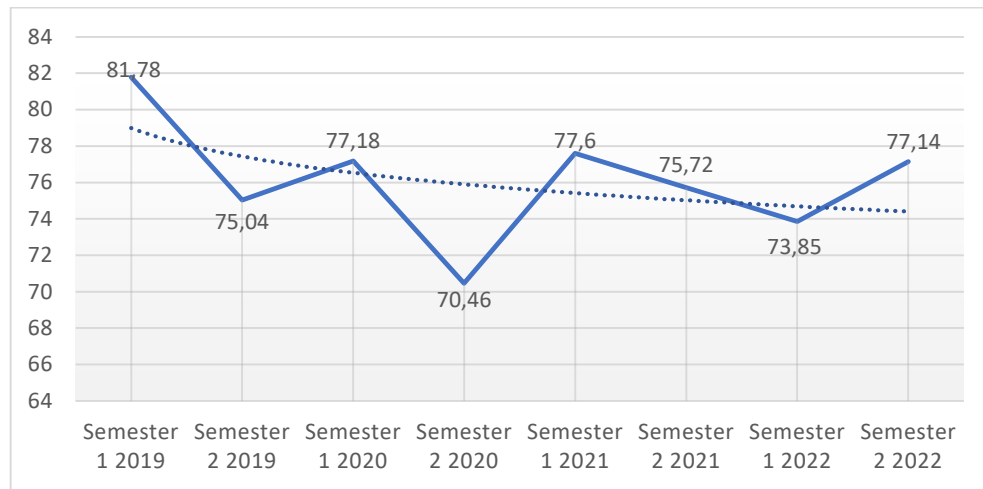
Kepolisian Resor Sumedang atau Polres Sumedang merupakan pelaksana tugas dan wewenang Polri di wilayah Kabupaten yang berada di bawah Kapolda, dalam pelaksanaan tugasnya Polres dibantu oleh unsur-unsur organisasi yang terdiri dari unsur pengawas dan pembantu pemimpin atau pelayanan, unsur pelaksana tugas pokok, unsur pendukung dan unsur pelaksana tugas kewilayahan. Tugas Polri masih dihadapkan pada banyaknya tuntutan dan harapan masyarakat terhadap pelaksanaan tugas dan kinerja Polri yang sampai saat ini belum seluruhnya terpenuhi pelaksanaan tugas dan kinerja Polri yang sampai saat ini belum seluruhnya terpenuhi dan belum optimal.

Berdasarkan buku Rencana Kerja Polres Sumedang Tahun Anggaran 2022, salah satu hal yang mengindikasikan terjadinya kinerja Polri yang belum optimal adalah lemahnya dalam pengadministrasian data kinerja atau penyajian informasi kinerja, sehingga pemenuhan dan kualitas pengukuran kinerja tidak dapat diukur dengan baik dan konsisten, masih banyaknya anggota Polri yang masih menerapkan paradigma lama dalam melaksanakan tugasnya, sehingga masih menimbulkan keluhan dan ketidakpuasan terhadap pelayanan Polri yang masih diskriminatif, arogan tidak etis dan biaya tinggi bila berurusan dengan polri. Hal tersebut juga menindikasikan bahwa masih belum tercapainya SDM yang unggul di lingkungan Polri satuan kerja Polres Sumedang.

Hal tersebut tercermin dalam hasil penilaian kinerja Anggota Polisi Satuan Kerja Polres Sumedang berdasarkan nilai Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Polri sesuai dengan Perpol Nomor 02 Tahun 2018 yang dinilai dari beberapa faktor seperti kepemimpinan, orientasi pelayanan, komunikasi, pengendalian emosi, integritas, empati, komitmen terhadap organisasi, inisiatif, disiplin dan kerja sama dengan kategori standar penilaian kinerja sebagai berikut (Perpol No 2 Tahun 2018):

- a. Sangat baik: nilai 81 sampai dengan 100;
- b. Baik: nilai 71 sampai dengan 80;
- c. Cukup: nilai 61 sampai dengan 70;
- d. Kurang: nilai 60 ke bawah.

Penilaian kinerja tersebut dilakukan per semester atau dua kali dalam satu tahun, didapatkan nilai kinerja pada gambar grafik berikut:



Gambar 1.1

**Grafik Kinerja Anggota Polisi Satuan Kerja Polres Sumedang
Tahun 2019 – 2022**

Sumber: Bagian SDM Polres Sumedang

Gambar 1.1 merupakan hasil Sistem Manajemen Kinerja (SMK) Anggota Polisi Polres Sumedang (yang terdiri dari Pegawai di Kantor Polres Sumedang dan 26 Polsek Kabupaten Sumedang) selama empat tahun terakhir yang dilakukan per semester menunjukkan nilai kinerja Anggota Polisi Polres Sumedang yang cenderung berfluktuasi selama empat tahun terakhir dan jika dibandingkan dengan pada tahun 2019 sebelum terjadinya pandemi Covid-19, maka tahun 2020 – 2022 menunjukkan kecenderungan tren kinerja yang menurun. Lebih lanjut, gambar 1.1 menunjukkan bahwa nilai rata-rata SMK Polisi di Polres Sumedang berada di kisaran angka 70 pada kategori baik, meski cenderung berfluktuasi. Grafik menunjukkan bahwa nilai semester 1 lebih tinggi jika dibandingkan dengan nilai semester 2 selama tiga tahun berturut-turut, dan nilai semester 2 naik dan lebih besar dari nilai SMK semester 1 pada tahun keempat. Hal ini mengindikasikan bahwa kinerja Anggota Polisi Polres Sumedang menunjukkan kinerja yang cenderung konsisten, namun jika dibandingkan dengan pencapaiannya pada tahun 2019 yang berada pada kategori sangat baik, dapat dikatakan nilai kinerja pada tahun 2022

Siti Fathimah Nurul Hasanah, 2024

PERAN EMPLOYEE ENGAGEMENT DAN ORGANIZATIONAL COMMITMENT DALAM MEMEDIASI PENGARUH TALENT MANAGEMENT TERHADAP EMPLOYEE PERFORMANCE (STUDI PADA ANGGOTA POLISI SATUAN KERJA POLRES SUMEDANG)

Universitas Pendidikan Indonesia | repository.upi.edu | perpustakaan.upi.edu

menurun sangat drastis di semester 1, tetapi nilai kinerjanya berangsur terus naik dari tahun 2020 hingga 2022 pada semester 2.

Adapun penurunan nilai kinerja paling drastis adalah pada tahun 2020 semester 2 dengan penurunan sebanyak 7 poin dari 77,18 pada semester 1 menurut menjadi hanya 70,46 pada akhir tahun 2020. Hal tersebut disebabkan karena pada saat itu, Negara dihadapkan dengan Pandemi Covid-19 dan angka kematian karena virus tersebut semakin tinggi hingga akhir tahun. Pada tahun berikutnya keadaan semakin terkendali sehingga nilai kinerja menunjukkan kecenderungan meningkat setiap tahunnya. Berdasarkan hasil penilaian kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja Anggota Polisi Polres Sumedang secara keseluruhan belum optimal melaksanakan tugasnya, oleh karena itu perlu ditingkatkan kualitas sumber daya manusianya, sehingga mampu mencapai tujuan organisasi dan mampu meningkatkan kepercayaan dan kepuasan masyarakat terhadap Aparat Kepolisian. Peningkatan kemampuan bagi anggota Polri menjadi hal yang perlu diprioritaskan untuk meningkatkan kinerjanya.

Performance dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti *talent management*, *employee engagement*, dan *organizational commitment*. *Talent management* merupakan proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu dengan potensi tinggi untuk mencapai tujuan organisasi (Selvanathan et al., 2019). Ketika suatu organisasi menawarkan praktik *talent management* yang efektif, pegawainya akan menunjukkan komitmen tinggi dan niat rendah untuk meninggalkan organisasi, yang mengarah pada kinerja pegawai yang tinggi (Thunnissen, 2016; Khoreva dan Kostanek, 2019; Amro Ajbour et al., 2021). Keberhasilan suatu organisasi sepenuhnya bergantung pada karyawannya dan bagaimana organisasi mempertahankan karyawan berbakatnya yang memungkinkan organisasi untuk mendapatkan keunggulan kompetitif sehingga setiap organisasi berusaha untuk memaksimalkan kontribusi dari setiap karyawannya untuk mencapai tujuan organisasi (Rousseau dalam Saeed et al., 2018). Manajemen talenta atau *talent management* berperan penting dalam menjaga

tingkat kinerja karyawan yang baik melalui penguatan *engagement* dan *organizational commitment*.

Employee engagement merupakan tingkat keterlibatan karyawan terhadap pekerjaan mereka dan organisasi tempat mereka bekerja (Iddagoda et al., 2022). Sedangkan, *Organizational commitment* merupakan tingkat komitmen individu terhadap organisasi dan keinginannya untuk tetap berada dalam organisasi (Yuesti & Adnyana, 2022). Ulrich (1996), juga mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor yang memengaruhi kinerja, termasuk di dalamnya *talent management*, *employee engagement* dan *organizational commitment*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *organizational commitment* memiliki peran signifikan dalam meningkatkan kinerja sumber daya manusia. (Mohammad Fathi et al., 2020). Umumnya, jika karyawan berkomitmen terhadap organisasi tempat mereka bekerja, mereka akan merasakan memiliki koneksi dengan organisasi tersebut. Mereka akan memahami tujuan organisasi dan merasa bagian dari organisasi tersebut, sehingga mereka merasa akan lebih loyal terhadap pekerjaan mereka dengan sukarela. Mereka juga akan cenderung meningkatkan produktivitas dan berkeinginan kuat untuk menawarkan bantuan dan dukungan terhadap rekan kerja dan organisasinya (Salleh et al., 2016; Mohammad Fathi et al., 2020).

Natalie Allen dan John Meyer mengembangkan tiga komponen "Model Komitmen", yang diterbitkan dalam "Human Resource Management Review" pada tahun 1991. Model ini menggambarkan komitmen terhadap organisasi sebagai keadaan psikologis, dan ada tiga faktor yang membentuk cara yang dirasakan karyawan terhadap organisasi mereka, yaitu komitmen afektif, komitmen berkelanjutan dan komitmen normatif (Meyer & Allen, 1991). Ulrich mengemukakan pandangannya terhadap pentingnya bagi organisasi untuk mengintegrasikan *talent management*, *employee engagement* dan *organizational commitment* ke dalam strategi SDM dalam sebuah organisasi, karena dengan pengelolaan yang baik terhadap faktor-faktor tersebut maka organisasi dapat meningkatkan kinerja pegawainya. Jika organisasi mampu mempertahankan tingkat

keterlibatan karyawan yang tinggi dan tingkat komitmen yang kuat melalui pengembangan karyawan, maka karyawan dapat memperpanjang jangka waktu karyawan tinggal di perusahaan dan meningkatkan produktivitas mereka dan akan memungkinkan para karyawan untuk dapat belajar dan bertumbuh keahliannya di tempat kerja (Bhatnagar dan Sharma, 2018; Parveen et al., 2020).

Anggota Polisi dalam penelitian ini merupakan sumber daya manusia yang diyakini memiliki peranan penting dalam membantu organisasi untuk berkembang dan dalam hal ini memperoleh peningkatan kepercayaan dari masyarakat. Oleh karena itu, organisasi perlu mendorong setiap anggota polisi untuk lebih berprestasi dan meningkatkan *engagement* dan *organizational commitment* terutama pada dimensi komitmen afektif mereka terhadap organisasi. Karena penelitian terdahulu menyebutkan bahwa dengan meningkatnya *engagement* dan komitmen pegawai terhadap organisasi maka akan mampu meningkatkan kinerjanya. Pegawai yang memiliki *engagement* kuat dengan organisasi dan memiliki komitmen tinggi, mereka cenderung lebih ingin terlibat dalam perilaku yang meningkatkan kinerja, seperti mengambil tanggung jawab tambahan dan mengevaluasi cara kerja mereka kemudian memperbaikinya untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas yang berimplikasi kepada peningkatan kinerja yang lebih tinggi, serta memiliki keinginan kuat dalam memajukan organisasi dan bersedia bekerja lebih keras untuk tercapainya tujuan organisasi dibandingkan pegawai yang tidak memiliki komitmen tersebut (Saks, 2006; Mowday et al., 1982; Mathieu & Zajac, 1990).

Proses manajemen talenta organisasi publik dilakukan untuk memastikan bahwa proses berjalan dengan transparan dan akuntabel untuk benar-benar mendapatkan talenta unggul. Pengembangan talenta yang sistematis dan terencana yang didasarkan pada sistem dan kebijakan pengembangan kompetensi organisasi yang adil dan transparan berpeluang menciptakan budaya talenta yang sehat dan membangun (Kravariti & Johnston, 2020). Pengelolaan talenta pada sektor publik tidak hanya semata-mata mencari pegawai yang unggul, namun lebih dari itu mengembangkan sistem yang mengedepankan pencapaian tujuan strategis

organisasi. Terlebih lagi praktek manajemen SDM pada sektor publik adalah mengembangkan karyawan yang memiliki nilai-nilai dasar pelayan publik (*civil service values*) untuk tercapainya kualitas pelayanan *common good for the society*. Oleh karenanya, manajemen talenta pada sektor publik khususnya kepolisian, diperlukan proses kegiatan yang terintegrasi dan saling mendukung yang disesuaikan dengan nilai-nilai pelayanan publik.

Penelitian terdahulu menyebutkan *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, selain itu *employee engagement* memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional dan komitmen organisasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai (Cesario & Chambel, 2017; Suryanthini, P. M et al., 2020; Nguyen dan Nguyen, 2022; Coffie et al., 2023). Beberapa penelitian memperoleh hasil bahwa *employee engagement* mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai (Jehanzeb dan Bashir, 2013; Mohammed Sani et al., 2022; Muhammad Ekhsan et al., 2023), artinya karyawan yang merasa didukung dalam pengembangan bakat dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi melalui penerapan *talent management* yang efektif, mereka cenderung memiliki tingkat *employee engagement* yang lebih tinggi, yang kemudian berkontribusi pada kinerja nya yang lebih baik. Dengan meningkatkan *employee engagement* melalui praktik *talent management* yang efektif, maka organisasi dapat memperbaiki kinerja pegawai secara keseluruhan. Namun, penelitian Fitria et al (2022) memperoleh hasil yang berbeda dimana *employee management* tidak mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja karyawan.

Secara terpisah penelitian lain menyebutkan bahwa komitmen organisasional mampu memediasi *talent management* terhadap kinerja pegawai (Esy Avriani et al., 2021; Johnson & Dhita, 2022). Penelitian tersebut mengindikasikan bahwa praktik *talent management* yang berfokus pada pengembangan individu berkontribusi pada peningkatan komitmen organisasional dan kinerjanya. Artinya, ketika karyawan merasa didukung dan memiliki kesempatan untuk mengembangkan

potensi mereka, mereka akan cenderung memiliki komitmen organisasional yang lebih tinggi, yang akan berdampak positif terhadap kinerja mereka (Kyndt et al., 2009). Peran *organizational commitment* dalam memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai adalah dengan adanya persepsi bahwa pegawai merasa didukung serta memiliki kesempatan untuk mengembangkan potensi mereka dengan penerapan *talent management* yang baik oleh organisasi, maka akan timbul kepedulian terhadap organisasi yang akan mendorong mereka untuk setia kepada organisasi dan akhirnya berusaha secara sukarela untuk terus meningkatkan kinerjanya untuk tercapainya tujuan organisasi tempat mereka bekerja. Namun, penelitian lain menyebutkan bahwa komitmen organisasional tidak mampu memediasi pengaruh *talent management* terhadap kinerja pegawai, dan komitmen organisasional tidak memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja pegawai (Marno & Bagas, 2021; Ilham Safat et al., 2022).

Penelitian lain juga menyebutkan bahwa kinerja pegawai memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap *talent management*, komitmen afektif, keterlibatan pegawai atau kesuksesan karir. Namun, disisi lain praktik *talent management* dapat berpotensi memiliki efek negatif terhadap pegawai, seperti meningkatkan tekanan dan kewalahan di tempat kerja (Malik dan Singh, 2019; Kabwe dan Tripathi, 2020). Adanya ketidak konsistenan beberapa hasil penelitian tersebut, maka peneliti melakukan penelitian dengan menambahkan variabel *employee engagement* dan *organizational commitment* sebagai variabel yang memediasi pengaruh *talent management* terhadap *performance*.

Kebijakan Polri dalam pembangunan stabilitas keamanan dan ketertiban pada tahun 2022 menitik beratkan pada terwujudnya pelayanan masyarakat yang prima sampai jajaran kewilayahan dan sinergi polisional yang produktif dengan didukung Almatsus Polri berbasis teknologi kepolisian, sumber daya manusia berkualitas, dan kecukupan kesejahteraan personel Polri guna menghadapi kondisi daya saing bangsa dan keunggulan nasional. Oleh karena itu, upaya dalam peningkatan kinerja personel Polri sangat dibutuhkan, penulis menduga bahwa faktor *talent*

management, *employee engagement* dan *organizational commitment* memiliki pengaruh terhadap tinggi rendahnya kinerja anggota polisi satuan kerja Polres Sumedang. Kemudian, berdasarkan hasil penelitian sebelumnya, penulis menduga bahwa pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* Anggota Polisi Satuan Kerja Sumedang akan menjadi lebih kuat dengan melalui variabel mediasi *employee engagement* dan *organizational commitment*. Berdasarkan latar belakang permasalahan dan *research gap* tersebut di atas maka penulis mengambil judul “Peran *Employee Engagement* dan *Organizational Commitment* dalam Memediasi Pengaruh *Talent Management* terhadap *Employee Performance* (Studi Pada Polisi Satuan Kerja Polres Sumedang)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran *talent management*, tingkat *employee performance*, *employee engagement* dan tingkat *commitment organizational* pada Polres Sumedang.
2. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap tingkat *employee engagement* pada Polres Sumedang.
3. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap tingkat *organizational commitment* pada Polres Sumedang.
4. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap tingkat *organizational commitment* pada Polres Sumedang.
5. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.
6. Apakah *employee engagement* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.
7. Apakah tingkat *organizational commitment* berpengaruh terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.

8. Apakah *employee engagement* memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.
9. Apakah tingkat *organizational commitment* memediasi pengaruh *talent management* terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian rumusan masalah diatas, penelitian ini secara khusus, tujuan yang ingin dicapai adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui bagaimana gambaran *talent management*, tingkat *employee performance*, *employee engagement* dan tingkat *organizational commitment* pada Polres Sumedang melalui analisis deskriptif.
2. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas *talent management* terhadap *employee engagement* pada Polres Sumedang.
3. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas *talent management* terhadap tingkat *organizational commitment* pada Polres Sumedang.
4. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap tingkat *organizational commitment* pada Polres Sumedang.
5. Untuk mengetahui pengaruh efektivitas *talent management* terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.
6. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.
7. Untuk mengetahui pengaruh tingkat *organizational commitment* terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.
8. Untuk mengetahui pengaruh *employee engagement* dalam memediasi *talent management* terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.
9. Untuk mengetahui pengaruh tingkat *organizational commitment* dalam memediasi *talent management* terhadap *employee performance* pada Polres Sumedang.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan sumbangan secara akademik maupun implementasinya mengenai manajemen sumber daya manusia:

1. Manfaat Teoritis

Secara akademik penelitian ini diharapkan memberikan sumbangan dalam aspek teoritis (keilmuan) yakni sebagai referensi, pijakan dan kajian lebih lanjut pada penelitian selanjutnya terutama dalam bidang Manajemen Sumber Daya Manusia terkait Peran *Employee Engagement* dan *Organizational commitment* dalam Memediasi Pengaruh *Talent Management* Terhadap *Employee Performance*.

2. Manfaat Praktis

Secara praktik dalam implementasinya, hasil penelitian diharapkan dapat menambah wawasan peneliti dalam bidang manajemen sumber daya manusia khususnya pengetahuan mengenai faktor apa saja yang dapat meningkatkan kinerja pada organisasi sektor publik, khususnya kepolisian. Selain itu, bagi Polres Sumedang dalam pengimplementasian manajemen talenta agar mampu meningkatkan kinerja pegawai agar tercapainya tujuan organisasi dan memenuhi harapan masyarakat secara umum mengenai kinerja anggota polisi satuan kerja Polisi Resor Sumedang (Polres Sumedang).