

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Ditengah era globalisasi ini, perkembangan bisnis berlangsung secara dinamis, yang dimana dapat membawa perubahan yang signifikan pada berbagai sektor industri. Perusahaan dituntut untuk terus memiliki inovasi baru, meningkatkan efisiensi dan mempertahankan daya saing hingga berkembang. Sumber daya manusia adalah suatu komponen terpenting dari keberhasilan suatu entitas bisnis, agar sebuah perusahaan dapat berfungsi secara maksimal, sumber daya manusia perlu diperhatikan dengan tepat. Selain itu memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan dapat meningkatkan produktivitas serta kontribusi yang tinggi untuk pencapaian tujuan jangka panjang perusahaan. Menurut Hasibuan dalam penelitian (Fitriya & Kustini, 2022) kinerja karyawan adalah capaian dari upaya yang dilakukan oleh setiap individu dalam memenuhi tanggung jawab yang diberikan, yang dapat dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, komitmen serta waktu yang digunakan dalam pelaksanaannya. Dari pernyataan tersebut dapat memperjelas bahwa kinerja karyawan dipacu oleh beberapa macam elemen seperti kemampuan, pengalaman dan juga komitmen tiap individu dalam mengemban perannya.

Kinerja yang optimal pada perusahaan tidak terlepas dari penerapan manajemen talenta yang efektif, yang dapat mencakup seleksi, penempatan dan pengembangan (Anshori, 2019). Melalui seleksi yang tepat, penempatan yang

sesuai dan pengembangan yang berkelanjutan, manajemen talenta dapat memaksimalkan potensi individu yang pada akhirnya menimbulkan dampak langsung pada peningkatan kinerja keseluruhan.

Seleksi merujuk pada proses untuk melakukan penyaringan terhadap sekelompok kandidat yang memenuhi kriteria untuk menempati posisi yang dibutuhkan perusahaan. Seleksi bertujuan untuk memastikan bahwa individu atau kelompok yang terpilih memenuhi kriteria dan kemampuan yang dibutuhkan guna mencapai tujuan yang diinginkan. Dalam konteks kinerja seleksi berperan sebagai mekanisme untuk memilih kandidat yang tidak hanya berfokus pada keterampilan dan pengetahuan yang sesuai, melainkan memiliki potensi untuk berkembang dan berkontribusi secara optimal terhadap kesuksesan perusahaan (Ihwan et al., 2023). Proses seleksi yang dilakukan secara objektif akan membantu untuk mengidentifikasi individu yang memiliki kecocokan terhadap kebutuhan perusahaan untuk kebutuhan jangka panjang perusahaan. Hal ini diperkuat oleh penelitian (Mutya Khanza, 2022) yang menyatakan bahwa kegiatan seleksi merupakan proses yang sangat penting dimana hal tersebut dapat menghasilkan individu yang dapat berkontribusi positif bagi perusahaan. Namun seleksi yang tepat saja tidak cukup, tahapan selanjutnya yakni penempatan (Dewi Yulyasari et al., 2023).

Penempatan merupakan tahapan yang sangat penting setelah proses seleksi dalam manajemen sumber daya manusia, karena penempatan yang tepat akan memastikan bahwa individu yang terpilih dapat beradaptasi dengan cepat dan efektif pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka (Cupian et al.,

2020). Dengan proses penempatan yang dilakukan dengan cermat dapat meminimalkan risiko ketidakcocokan antara karyawan terhadap pekerjaan yang diemban. Dengan adanya penempatan yang sesuai, perusahaan mampu menjamin bahwa setiap individu tidak hanya berkontribusi secara optimal tetapi juga dapat mencapai tujuan jangka panjang yang ditargetkan oleh perusahaan (Desmi Hardi et al., 2021). Oleh karena itu penempatan yang tepat sangat penting untuk menciptakan kinerja yang baik dikalangan karyawan.

Disisi lain pengembangan juga suatu elemen yang cukup krusial dalam menghasilkan kinerja karyawan yang optimal. Dengan adanya program peningkatan kompetensi karyawan dapat berpotensi untuk berperan dalam mengoptimalkan keterampilan, wawasan dan kemampuan mereka, sehingga karyawan dapat lebih siap dalam menghadapi tantangan dan dapat memberikan hasil yang lebih optimal terhadap tujuan perusahaan. Selain itu pengembangan karir yang terstruktur dengan baik juga memberikan arah yang jelas bagi karyawan dalam merencanakan pekerjaan mereka, meningkatkan rasa memiliki terhadap perusahaan serta mendorong mereka untuk terus berinovasi dan beradaptasi pada perubahan yang terjadi. Pengembangan karir yang terarah juga dapat memberikan dampak positif yang pada gilirannya akan membantu meningkatkan kinerja karyawan terhadap tujuan perusahaan (Nailul Muna, 2022).

Perumda Air Minum Danum Taka merupakan satu-satunya entitas yang menyediakan air minum guna memenuhi permintaan akan air bersih di masyarakat Kabupaten Penajam Paser Utara. Sebagai badan usaha yang aktif

disektor layanan air bersih untuk masyarakat, Perumda Air Minum Danum Taka memiliki tantangan besar dalam memastikan kualitas pelayanan dan distribusi air kepada pelanggan. Perumda Air Minum Danum Taka dituntut untuk terus meningkatkan kualitas layanan agar dapat memenuhi ekspektasi pelanggan yang semakin berkembang. Maka dari itu kualitas yang diberikan oleh Perumda Air Minum Danum Taka sendiri harus senantiasa diperhatikan dan ditingkatkan. Untuk mengevaluasi kinerja karyawan di Perumda Air Minum Danum Taka, diperlukan suatu sistem penilaian yang dapat memberikan gambaran mengenai pencapaian dan kontribusi karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya. Penilaian kinerja bertujuan untuk mengukur sejauh mana karyawan dapat mencukupi target dan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Dalam rangka mendukung sistem evaluasi tersebut, maka Perumda Air Minum Danum Taka menggunakan kriteria penilaian yang meliputi 5 tingkatan penilaian, yakni sangat baik, baik, cukup, kurang dan sangat kurang, yang dimana masing-masing kategori tersebut dapat mencerminkan kualitas hasil kerja yang telah dicapai. Berikut data penilaian kinerja di Perumda Air Minum Danum Taka.

Tabel 1. 1
Penilaian Kinerja Karyawan Tahun 2023-2024

	2023	2024
Sangat Baik	18% = 17 orang	16% = 14 orang
Baik	38% = 33 orang	34% = 30 orang
Cukup	22% = 19 orang	21% = 18 orang
Kurang	14% = 12 orang	17% = 15 orang
Sangat Kurang	8% = 7 orang	12% = 11 orang

Sumber: Supervisor Umum, Personalia Perumda Air Minum Danum Taka

Data di atas menunjukkan penilaian kinerja karyawan Perumda Air Minum Danum Taka pada tahun 2023 dan 2024. Lebih dari 22% memberikan penilaian dibawah kategori cukup, yang tercermin dalam peningkatan persentase pada kategori “kurang” dan “sangat kurang” dari 2023 ke 2024. Peningkatan tersebut menunjukkan adanya penurunan kualitas kinerja yang signifikan, dimana semakin banyak karyawan yang memberikan penilaian negatif terhadap kinerja yang ada pada tahun 2024 dibandingkan dengan tahun sebelumnya. Situasi ini menjadi perhatian yang serius bagi manajemen perusahaan, sehingga mendorong perlunya langkah strategis untuk memperbaiki kualitas layanan dan kinerja internal perusahaan. Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur memiliki komitmen untuk memberikan pelayanan air bersih yang berkualitas, berkelanjutan dan merata bagi masyarakat Kabupaten Penajam Paser Utara serta mendukung Kawasan Ibu Kota Nusantara (IKN). Sebagai salah satu BUMD milik Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara, Perumda Air Minum Danum Taka memegang peran penting dalam mendukung pembangunan daerah, khususnya dalam hal penyediaan layanan dasar air bersih. Strategi penguatan BUMD yang dirancang oleh Pemerintah Daerah PPU mencakup efisiensi operasional, akuntabilitas tata kelola serta kualitas sumber daya manusia. Namun di tengah meningkatnya ekspektasi terhadap kualitas layanan dan efisiensi operasional, masih terdapat tantangan internal yang perlu dibenahi salah satunya adalah kesiapan sumber daya manusia. Kondisi ini menunjukkan bahwa Perumda Air Minum Danum Taka membutuhkan pendekatan manajemen talenta yang lebih

strategis dan terencana agar perusahaan mampu tumbuh secara berkelanjutan. Upaya ini juga sejalan dengan arah kebijakan Pemerintah Kabupaten Penajam Paser Utara yang mendorong transformasi BUMD menjadi institusi yang professional, adaptif dan kompetitif. Dalam menghadapi tantangan dan tuntutan layanan yang semakin kompleks, manajemen perusahaan menempatkan manajemen talenta sebagai bagian dari upaya dalam strategi perusahaan dalam meningkatkan kualitas layanan dan kinerja. Hal ini diperkuat dalam penelitian (Rahman & Sherwin, 2022) yang menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki peran yang strategis dalam meningkatkan kinerja karyawan sektor publik, khususnya BUMD.

Dari data tersebut menandakan bahwa pengelolaan sumber daya manusia belum sepenuhnya efektif dalam mempertahankan dan meningkatkan performa kerja karyawan. Ketidakseimbangan kinerja ini mengindikasikan bahwa perusahaan belum secara optimal menerapkan manajemen talenta sebagai pendekatan strategis untuk memilih, menempatkan serta mengembangkan potensi karyawan secara berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan penelitian (Zandra Dwanita Widodo, I Gusti Ayu Ari Agustini et al., 2023) yang menyatakan bahwa masalah kinerja dapat dipengaruhi oleh sistem manajemen yang tidak optimal.

Dalam sistem seleksi, Perumda Air Minum Danum Taka di Kalimantan Timur menerapkan sistem seleksi dengan melibatkan berbagai pihak. Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan Perumda Air Minum Danum Taka, diketahui bahwa perusahaan tersebut melakukan kerja sama dengan

melibatkan berbagai pihak seperti Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) Kabupaten PPU, koperasi dan pihak ke-3 yang terkait. Meskipun sistem ini bertujuan untuk memperluas akses kandidat yang potensial, terdapat beberapa tantangan yang perlu diidentifikasi. Salah satunya yakni kurangnya transparansi dalam sistem seleksi yang dapat dilihat dari minimnya informasi yang disampaikan publik mengenai kriteria seleksi, tahapan seleksi dan mekanisme penilaian calon pegawai. Hal ini dapat menimbulkan ketidakjelasan tentang bagaimana calon karyawan dipilih sehingga menimbulkan perspektif yang negatif dimana sebagian besar posisi di perusahaan tersebut diisi oleh anggota keluarga atau kerabat terdekat. Masalah ini dapat mengarah pada ketidakadilan dalam proses seleksi yang dapat menghambat peluang bagi kandidat yang berkualitas dan berpotensi menurunkan moral serta kepercayaan karyawan terhadap sistem seleksi yang ada (Kartika, 2024). Dari permasalahan dalam sistem seleksi tersebut tentu dapat berimbas pada masalah dalam penempatan seseorang. Hal ini dapat dilihat dari adanya penempatan yang lebih bersifat subyektif, dimana keputusan pemilihan tidak sepenuhnya berdasarkan pada kualifikasi atau kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan perusahaan. Sebagai contoh, seorang security dengan latar belakang pendidikan yang tidak cukup memadai diangkat menjadi kasie disalah satu unit. Hal ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kemampuan individu dengan posisi yang didapatkan. Dalam hal ini Perumda Air Minum Danum Taka melakukan upaya guna meningkatkan kemampuan karyawannya dengan fokus pada program pengembangan yang jelas dan terstruktur. Pengembangan tersebut dapat dilihat

dari tabel pelatihan yang mencakup berbagai jenis pelatihan untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Dengan adanya program pengembangan kompetensi yang tepat, perusahaan dapat mengoptimalkan bahwa karyawan, terlepas dari latar belakang mereka dapat memperoleh kesempatan yang sama untuk mengembangkan diri mereka serta berkontribusi secara maksimal selaras dengan tujuan perusahaan. Berikut data pelatihan di Perumda Air Minum Danum Taka.

Tabel 1. 2
Hasil Pelatihan Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur

Tahun	Jenis Training	Total Peserta
2021	1. <i>in house training "risk management"</i>	51
	2. Pelatihan pengadaan barang dan jasa	3
2022	1. Training aplikasi bsa untuk pembuatan laporan persediaan setiap unit	50
	2. Workshop pendampingan satu data infrastruktur pemukiman Provinsi Kaltim	1
	3. Bimtek dunia usaha anti korupsi wilayah Prov. Kaltim	3
2023	1. Pelatihan <i>public speaking</i> dan etika komunikasi	57
	2. Pelatihan <i>basic bearing dan bearing life cycle</i>	4

Sumber: Supervisor Umum, Personalia Perumda Air Minum Danum Taka

Berdasarkan data di atas selama 3 tahun terakhir menunjukkan bahwa perusahaan mengalami tantangan dalam manajemen pelatihan dimana hanya sebagian kecil dari karyawan yang mendapatkan pelatihan dan mayoritas yang dilatih adalah karyawan dengan jabatan manajerial seperti kabag dan kasie. Hal ini mencerminkan adanya kesenjangan dalam pengembangan kompetensi dimana karyawan seharusnya memiliki keterampilan yang memadai untuk mendukung jalannya perusahaan secara efektif. Jenis pelatihan yang tercantum

dalam data tersebut adalah *in house training "risk management"*, pelatihan pengadaan barang dan jasa, workshop pendampingan satu data infrastruktur pemukiman provinsi Kaltim, training aplikasi bsa untuk pembuatan laporan persediaan setiap unit, bimtek dunia usaha anti korupsi wilayah Prov. Kaltim, pelatihan *public speaking* dan etika komunikasi, pelatihan *basic bearing dan bearing life cycle*.

Berdasarkan latar belakang tersebut, penting untuk melakukan riset lebih lanjut mengenai sejauh mana pengaruh seleksi, penempatan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan dalam lingkup penerapan manajemen talenta di Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur. Hal ini dikarenakan perusahaan ini menghadapi tantangan yang cukup besar, mulai dari adanya penurunan kualitas kinerja yang tercermin dalam peningkatan persentase kategori "kurang" dan "sangat kurang" yang melebihi angka 22% dimana menunjukkan bahwa terdapat beberapa masalah dalam sistem perusahaan. Salah satunya yakni kurangnya transparansi dalam proses seleksi yang dapat menyebabkan ketidakadilan dikalangan karyawan serta mengurangi kualitas kinerja karyawan. Selain itu, penempatan yang bersifat subyektif juga sering kali tidak memperhatikan kompetensi dan potensi individu yang mengarah pada penurunan hasil kerja. Disisi lain pelatihan yang mayoritas difokuskan pada karyawan yang memiliki jabatan manajerial, sementara pelatihan untuk level lainnya masih sangat terbatas, yang dimana hal tersebut dapat menghambat pengembangan keterampilan secara merata diseluruh perusahaan. Kondisi ini berkontribusi pada peningkatan persentase

penilaian dibawah cukup, yang mencerminkan penurunan kualitas kinerja secara keseluruhan. Dengan demikian, penulis bermaksud untuk meneliti lebih dalam mengenai **“Pengaruh Seleksi, Penempatan dan Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan dalam Lingkup Penerapan Manajemen Talenta pada Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur.”**

1.2. Perumusan Masalah

1. Apakah seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur?
2. Apakah penempatan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Danum Kalimantan Timur?
3. Apakah pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur
2. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur
3. Untuk mengetahui pengaruh pengembangan terhadap kinerja karyawan Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur

1.4. Manfaat Penelitian

Melalui penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan kontribusi yang sejalan pada pengembangan teori dalam ranah manajemen sumber daya manusia, terkhusus yang berkaitan dengan seleksi, penempatan, pengembangan dan

kinerja karyawan. Penelitian ini akan memperkaya literatur yang ada dengan menambah wawasan tentang bagaimana seleksi, penempatan dan pengembangan dapat saling mempengaruhi untuk mengoptimalkan kinerja karyawan. Disisi lain, penelitian ini juga dapat memberikan wawasan baru mengenai penerapan ketiga konsep tersebut dalam konteks perusahaan Perumda Air Minum Danum Taka Kalimantan Timur. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber acuan yang penting bagi studi-studi lanjutan yang berfokus pada hubungan antara seleksi, penempatan, pengembangan dan kinerja karyawan.