

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Era globalisasi saat ini membuat dunia semakin mengalami perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi, yang mana membawa dampak perubahan bagi industri-industri di Indonesia baik industri perdagangan, manufaktur dan jasa. Kondisi ini menyebabkan organisasi harus mampu beradaptasi untuk bertahan hidup dan terus mengembangkan kejayaannya di puncak persaingan abad ini. Organisasi yang unggul harus mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, dan efektif serta efisien. Dengan begitu setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu hal yang sangat penting untuk dikelola oleh perusahaan atau organisasi bisnis, karena SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai roda penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Proses pendirian suatu perusahaan baik itu yang bergerak dalam bidang industri maupun jasa selalu dilandasi keinginan untuk mencapai tujuan untuk mencapai laba yang optimal dalam jangka panjang sehingga kelangsungan hidup perusahaan tersebut dapat terus tumbuh dan berkembang, seiring dengan perubahan zaman dan perkembangan teknologi. Tujuan perusahaan

tersebut tentunya akan tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

Adapun beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM menurut Mahmudi (2004:21) dapat digolongkan menjadi 5, yaitu :

- 1) Faktor individu, meliputi Pengetahuan/pendidikan, ketrampilan (skill), kemampuan kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- 2) Faktor kepemimpinan, meliputi kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan yang diberikan manajer dan *team leader*.
- 3) Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- 4) Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja (kesejahteraan karyawan, sistem pengupahan, dan sistem insentif) yang diberikan oleh perusahaan, proses perusahaan dan kultur kerja dalam perusahaan.
- 5) Faktor situasi, meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk talenta (*talent*) sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir dan pengetahuan (*knowledge*). McKinsey (2008) dalam Khan *et al* (2013) mendefinisikan talenta sebagai *"the sum of a person's abilities – his or her intrinsic gifts, skills, knowledge, experience, intelligence, judgment, attitude, character and drive. It also includes his or her ability to learn and grow"* (jumlah kemampuan seseorang yang meliputi pemberian instrinsik-Nya, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dan dorongan. Serta kemampuan untuk belajar dan berkembang). Drucker (1988) dalam Tobing (2007:16) mendefinisikan pengetahuan (*knowledge*) sebagai informasi yang mengubah sesuatu atau seseorang, hal itu terjadi ketika informasi tersebut menjadi dasar untuk bertindak, atau ketika informasi tersebut membuat seseorang atau institusi memiliki kemampuan untuk mengambil tindakan yang berbeda atau tindakan yang lebih

efektif dari tindakan sebelumnya. Karyawan yang memiliki talenta harus didukung dengan pengetahuan agar dapat terus berkembang kemudian dapat dikelola dengan baik oleh perusahaan dengan sistem manajemen yang baik pula. Sistem manajemen talenta yang dilaksanakan secara terpadu dan selaras dengan manajemen pengetahuan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi.

Manajemen talenta (*talent management*) sebagaimana dijelaskan oleh Davis (2009:2) dalam Febriani (2012:5) adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Proses rekrutmen dalam manajemen talenta berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat untuk mengisi kekosongan jabatan tertentu dalam organisasi. Prosedur pemilihan sumber daya manusia yang efektif akan mampu untuk mengidentifikasi keahlian pegawai/karyawan dengan tepat sehingga perusahaan dapat mempertahankan dan mengembangkan talenta karyawan pada posisi yang tepat.

Manajemen talenta merupakan sub-sistem kunci proses pengelolaan SDM, dimana merupakan fungsi strategis yang memiliki pengaruh yang besar terhadap penyampaian pengukuran kesuksesan suatu visi perusahaan dilihat dari kualitas manajemen. Peran utama dari manajemen talenta itu sendiri antara lain sebagai bagian dari proses penciptaan SDM yang memiliki kualitas tinggi baik di dalam kinerja maupun dalam pengalaman, sebagai bagian dari penciptaan kesempatan dalam pengembangan kepemimpinan karyawan, dan bagian dari penentuan edukasi dan pembelajaran yang akan diterima oleh karyawan (Stahl, 2007:8).

Selain talenta, pendidikan dan ilmu pengetahuan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi dan teknologi telah menjadikan perusahaan memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut. Pengetahuan telah menjadi sesuatu yang sangat menentukan, oleh karena itu perolehan dan pemanfaatannya perlu dikelola dengan baik dalam konteks peningkatan kinerja karyawan. Setiap karyawan diharapkan dapat terus menggali pengetahuannya dan tidak hanya bergantung atau terpaku pada sistem yang ada.

Manajemen pengetahuan (*knowledge management*) merupakan proses atau praktek untuk membuat, memperoleh, menangkap, berbagi dan menggunakan pengetahuan, di mana pun ia berada, untuk meningkatkan pembelajaran dan kinerja dalam organisasi (Scarborough et al, 1999: 1, dalam Armstrong, 2008:149). Tujuan dari manajemen pengetahuan adalah untuk mentransfer pengetahuan dari orang-orang yang memilikinya kepada mereka yang membutuhkannya untuk meningkatkan efektivitas organisasi. Hal ini berkaitan dengan menyimpan dan berbagi pemahaman terakumulasi berkaitan dengan proses, teknik, dan operasi dalam perusahaan, sehingga dapat dikatakan bahwa pengetahuan merupakan sumber daya kunci untuk meningkatkan kinerja karyawan yang tentunya akan berdampak terhadap peningkatan kinerja organisasi.

Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan pada saat ini baru diterapkan oleh perusahaan-perusahaan besar seperti Unilever, Pertamina,

Telkom, Wijaya Karya dan PLN. PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur merupakan perusahaan yang memberikan jasa di bidang pengoperasian, pemeliharaan, dan pendistribusian listrik bagi kepentingan umum di wilayah Jawa Timur. Sejak diresmikan pada tahun 1961, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur senantiasa mengabdikan diri untuk bangsa dan negara Indonesia, serta mendorong perkembangan perekonomian nasional dengan menyediakan energi listrik yang bermutu tinggi, andal dan ramah lingkungan.

Adapun visi PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur adalah diakui sebagai unit distribusi dengan pelayanan kelas dunia dan mengutamakan kepuasan pelanggan serta mengedepankan budaya integritas. Untuk mencapai visi tersebut, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur mengimplementasikan berbagai sistem manajemen *best practice* untuk mengelola SDM agar dapat mencapai kinerja maksimal dalam perusahaan diantaranya adalah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan. Hal ini dikarenakan, PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur menyadari pentingnya pengelolaan SDM sebagai salah satu faktor yang penting dalam sebuah perusahaan untuk menciptakan SDM sebagai suatu asset yang produktif.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka penulis berminat untuk melakukan penelitian berjudul “*Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya)*”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka dapat dirumuskan permasalahan dalam penelitian ini yaitu :

1. Bagaimana deskripsi manajemen talenta, manajemen pengetahuan serta kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya?
2. Apakah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya?
3. Apakah manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh signifikan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui deskripsi manajemen talenta dan manajemen pengetahuan serta kinerja karyawan PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya.
2. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya.
3. Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan secara parsial terhadap kinerja karyawan di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Timur Surabaya.

D. Kontribusi Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dan digunakan untuk penerapan pembelajaran Ilmu dalam bidang manajemen sumber daya manusia.
- b. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian terdahulu dari Kosasih dan Budiani (2007) mengenai pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan yang menetapkan *personal knowledge*, *job procedure*, *technology*, dan kinerja karyawan sebagai variabel yang diteliti, dan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada pengaruh langsung *personal knowledge* dan *technology* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan sedangkan *job procedure* tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan, namun pada pengaruh tidak langsung *personal knowledge* dan *job procedure* berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian sekarang menunjukkan bahwa manajemen pengetahuan secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
- c. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian terdahulu dari Febriani (2012) mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan yang menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Adapun hasil penelitian sekarang menunjukkan bahwa manajemen talenta secara parsial tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

- d. Penelitian ini diharapkan dapat memperkaya penelitian terdahulu dari Venkateswaran (2012) mengenai strategi untuk menerapkan manajemen talenta dalam perusahaan, yaitu bagaimana strategi yang fokus pada sistem manajemen talenta berpengaruh terhadap *outcome finansial* di level perusahaan seperti keuntungan perusahaan, produktifitas perusahaan, produktifitas karyawan, dan nilai pasar, serta *outcome non-finansial* baik di level perusahaan seperti daya tarik perusahaan, waktu untuk melakukan pergantian personel, kemampuan meraih tujuan bisnis, keunggulan operasional, dan kepuasan konsumen, maupun *outcome non-finansial* di level karyawan seperti kepuasan kerja, motivasi untuk berkinerja, komitmen, kualitas kerja, dan meningkatnya kualifikasi melalui strategi manajemen talenta yang berbeda. Berkaitan dengan penelitian sekarang tentang pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan, hasil penelitian terdahulu menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap *outcome non-finansial* di level karyawan seperti kepuasan kerja, motivasi untuk berkinerja, komitmen, kualitas kerja, dan kualifikasi yang meningkat serta sesuai yang dibutuhkan oleh perusahaan, sedangkan hasil penelitian sekarang menunjukkan bahwa tidak terdapat pengaruh yang signifikan dari manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.
- e. Hasil penelitian sekarang yang berbeda dari penelitian terdahulu tersebut merupakan celah bagi peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian yang serupa sehingga dapat semakin memperkaya dan mengembangkan

hasil penelitian tentang pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan.

2. Manfaat Praktis

- a. Bagi perusahaan, hasil penelitian ini nantinya bermanfaat sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi pihak manajemen sumber daya manusia khususnya yang berkaitan dengan manajemen talenta dan manajemen pengetahuan, serta kinerja karyawan.
- b. Bagi pihak lain, penelitian ini dapat dimanfaatkan sebagai sumber informasi atau bahan masukan pengetahuan bagi pihak-pihak yang berkepentingan dan sebagai landasan atau acuan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik dalam bidang penelitian yang sama.

E. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan isi dari penelitian secara singkat dimana tiap-tiap bab dalam pola pembahasan ini dibuat secara garis besar. Adapun sistematika penyusunan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan mengenai latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA

Bab ini menguraikan tentang tinjauan empiris dan tinjauan teoritis dalam melakukan penelitian yang berkaitan dengan tema penelitian dan hipotesis penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini menjelaskan tentang jenis penelitian, konsep dan variabel yang akan diteliti, definisi operasional, skala pengukuran, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, dan teknik analisis data.

BAB IV : HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang hasil penelitian serta pembahasan dari penelitian yang telah dilakukan, adapun didalamnya termasuk gambaran umum perusahaan, gambaran umum responden, analisis data, serta hasil penelitian yang ditampilkan meliputi penyajian data yang berkaitan dengan permasalahan yang diuraikan, juga dianalisis dan diinterpretasikan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menguraikan kesimpulan dari seluruh hasil penelitian yang dilakukan, serta berisi saran-saran yang berkaitan dengan masalah-masalah yang ada di hasil penelitian.