

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi pada era globalisasi saat ini, mendorong organisasi untuk mampu menganalisis dan mengantisipasi setiap perubahan lingkungan atau iklim bisnis dengan memberikan respon yang tanggap secara cepat, tepat, efektif, dan efisien, oleh karena itu setiap organisasi dituntut untuk memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang handal dan berkualitas untuk melakukan kegiatan operasional organisasi. SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan organisasi tentunya dapat tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan. Mahmudi (2004) mengungkapkan bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM yaitu faktor individu, faktor kepemimpinan, faktor tim, faktor sistem, dan faktor situasi. Faktor pertama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor individu yang didalamnya termasuk pengetahuan dan talenta sebagai kemampuan yang dimiliki individu sejak lahir.

Dalam suatu organisasi, keberadaan karyawan mutlak dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan *talent* yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing

untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Kekurangan *talent* merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi penting. Hal ini dikenal sebagai *talent management* (manajemen bakat).

Capelli (2009) berpendapat bahwa: *Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Setiap individu memiliki keterampilan yang berbeda-beda. Tugas yang cukup sulit bagi organisasi adalah mengidentifikasi individu yang cocok dengan budaya organisasi yang ada. Hal ini dilakukan dengan mempelajari dan mengevaluasi setiap individu pada kemampuan, bakat, kepribadian, dan karakter mereka, dalam kaitannya dengan mengisi kekosongan jabatan tertentu dalam organisasi. Prosedur pemilihan sumber daya manusia yang efektif akan mampu untuk mengidentifikasi keahlian pegawai/karyawan dengan tepat. Bila berhasil mendapatkan individu-individu yang lebih baik dari pesaing, maka akan didapatkan organisasi yang akan lebih baik dari pesaing lainnya.

Manajemen talenta tidak akan berhasil jika tidak ada sistem seleksi, yang salah satunya adalah sistem untuk mengidentifikasikan hasil kinerja. Jika seorang pegawai memiliki kinerja yang dianggap rata-rata maka mereka harus dihargai atas kinerjanya, sedangkan yang berprestasi di perusahaan harus menerima imbalan yang lebih tinggi untuk menjaga motivasinya.

Penilaian kinerja pada organisasi publik sangat penting untuk dilakukan, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan publik. Penilaian kinerja tersebut digunakan untuk menilai keberhasilan kinerja sebuah organisasi publik dalam

memberikan pelayanan bagi masyarakat. Pada dasarnya orientasi organisasi publik bukan untuk mencari laba (*profit oriented*), tetapi lebih mengutamakan pelayanan publik (*service public oriented*). Selain itu penilaian kinerja pada organisasi publik digunakan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja pada periode yang lalu, dan digunakan sebagai dasar penyusunan strategi perusahaan selanjutnya (Srimindarti, 2004).

Keberhasilan kinerja organisasi diukur dengan peningkatan kinerja instansi tersebut. Peningkatan kinerja tidak dapat terwujud apabila tidak ada pengelolaan manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya instansi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen pengetahuan merupakan alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja pegawai pada organisasi sektor public.

Pengetahuan adalah sumber daya organisasi penting untuk setiap perusahaan, terlepas dari lokasi, ukuran (kecil, menengah, maupun organisasi besar) dan jenisnya (publik atau swasta). Untuk dapat berhasil dan bertahan hidup dalam ekonomi berbasis pengetahuan (*k-economy*), penerapan manajemen pengetahuan telah diakui sebagai *instrument* yang penting untuk mencapai tujuan khusus dari suatu organisasi dan bahkan suatu negara sehingga dapat mempertahankan pertumbuhan ekonomi serta keunggulan kompetitif (Salleh 2011). Manajemen pengetahuan adalah suatu langkah untuk menangkap, mengorganisasikan dan penyimpanan pengetahuan dan pengalaman dari setiap individu pekerja atau *group* pekerja didalam sebuah organisasi dan membuat *knowledge* tersedia untuk pekerja lainnya di dalam organisasi (Suryadi, 2007).

Manajemen pengetahuan merupakan proses pengumpulan, penyusunan, penyimpanan, dan pengaksesan informasi untuk membangun pengetahuan,

pemanfaatan dengan tepat teknologi informasi terkait dengan peningkatan efektivitas organisasi (Tannembaum, 1998).

Di era *knowledge* sekarang ini, setiap manusia mulai mencari tahu bagaimana manajemen pengetahuan. yaitu dengan strategi yang baru, alat – alat yang baru, metode dan proses baru, yang membuat manusia berpikir untuk mengelola pengetahuan dengan baik, sebagai individu maupun sebuah organisasi. Terutama untuk sebuah organisasi atau perusahaan, dimana perusahaan dituntut untuk memiliki sumber daya manusia (SDM) yang berkualitas, inovasi yang baru, dan pengetahuan agar mampu menghadapi persaingan.

Knowledge management menjadi fokus penelitian sekitar 25 tahun yang lalu ketika Wiig dalam Chong et al., (2011) menyatakan bahwa, peneliti masih berjuang untuk mencapai konsensus mengenai definisi *KM*. Sejak dipopulerkan pada pertengahan tahun 1980-an, manajemen pengetahuan kini sering dibicarakan di kalangan akademisi dan praktisi. Sudut pandang yang berbeda mengenai definisi *KM* ini, menghasilkan kesimpulan bahwa sistematis dan keberhasilan implementasi *KM* melibatkan model siklus proses pengetahuan yaitu penciptaan, penangkapan, organisasi, penyimpanan, penyebaran informasi, dan aplikasi (Chong, 2006).

Proses tersebut adalah faktor utama manajemen pengetahuan, sebagaimana tercermin dari masuknya faktor tersebut dalam banyak definisi *KM* yang telah diusulkan sebelumnya. Di antara proses tersebut, berbagi pengetahuan, yang didefinisikan sebagai proses melalui pengetahuan *explicit knowledge* dan *tacit knowledge* dikomunikasikan kepada orang lain (Becerra-Fernandez 2004), telah

banyak dianggap sebagai landasan *KM* (Lam dan Lambermont-Ford, 2010; Reyhav dan Weisberg, 2010).

Peningkatan kinerja didukung oleh praktek *KM* pada organisasi telah diusulkan Stankosky (2005) dan dilakukan penelitian sebelumnya oleh (Edwards 2005) yang menunjukkan bahwa keberhasilan pelaksanaan *KM* membutuhkan integrasi dari empat pilar *KM*, yaitu kepemimpinan, pembelajaran, struktur organisasi, dan teknologi. Faktor-faktor *KM* tersebut merupakan alat untuk meningkatkan kinerja organisasi baik publik maupun swasta.

Berdasarkan indikator penelitian yang telah dilakukan Chong, et al. (2011) terdapat 9 faktor pendukung manajemen pengetahuan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja organisasi, yaitu: dukungan pemimpin, pelatihan dan kesempatan belajar kerja karyawan, proses berbagi pengetahuan, ketersediaan infrastruktur TIK, insentif, program mutasi atau rotasi pekerjaan, keterampilan dan pengetahuan teknologi, teknologi berbagi pengetahuan, serta teknologi komunikasi. Faktor dukungan pemimpin merupakan bagian dari *enabler* manajemen pengetahuan yang dapat menciptakan proses berbagi pengetahuan antara pimpinan dengan pegawainya. Jika proses berbagi pengetahuan berjalan dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja Organisasi tersebut.

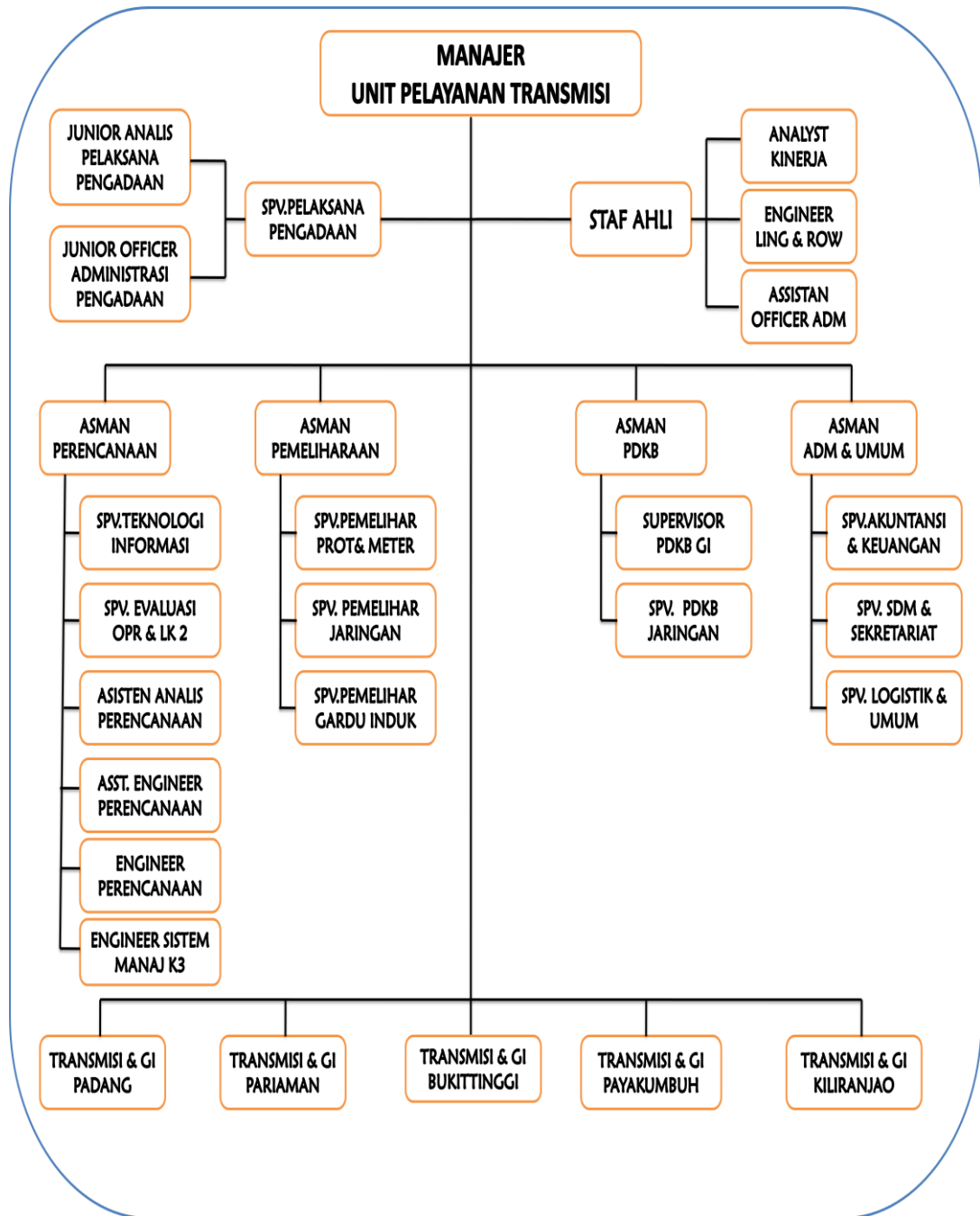
Barnes (2001) menyatakan bahwa dukungan pemimpin terhadap manajemen puncak, sehingga pemimpin bertanggungjawab untuk melakukan perencanaan strategis dalam menggerakkan sumberdaya manusianya dan mendorong budaya berbagi pengetahuan akan meningkatkan kinerja organisasi tersebut. Faktor lain adalah adanya pelatihan dan kesempatan belajar bagi karyawan. Menurut Holsapple dan Singh (2003) pengetahuan yang diperoleh

karyawan melalui pelatihan kerja yang diberikan akan memungkinkan mereka untuk mengaplikasikan pengetahuan tersebut dalam organisasi. Kompetensi, rencana strategis dan pelatihan yang mereka peroleh akan menciptakan lingkungan organisasi yang baik, yang akan meningkatkan kinerja organisasi.

Kesempatan belajar yang ada pada organisasi, dan diperuntukkan bagi karyawan atau pegawai yang ingin mengembangkan potensinya, melalui kesempatan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi merupakan kebutuhan karyawan profesional untuk meningkatkan kinerjanya. Peluang kesempatan belajar akan menumbuhkan pengetahuan yang diperoleh karyawan dan nantinya akan diaplikasikan pada lingkungan organisasi mereka. Sehingga akan menciptakan proses berbagi pengetahuan dan profesionalitas dalam bekerja.

Pada tahun 1972 sesuai dengan Peraturan Pemerintah No. 17, status Perusahaan Listrik Negara (PLN) ditetapkan sebagai Perusahaan Umum Listrik Negara dan sebagai Pemegang Kuasa Usaha Ketenagalistrikan (PKUK) dengan tugas menyediakan tenaga listrik bagi kepentingan umum. Seiring dengan kebijakan Pemerintah yang memberikan kesempatan kepada sektor swasta untuk bergerak dalam bisnis penyediaan Listrik. Maka sejak tahun 1994 status PLN beralih dari Perusahaan Umum menjadi Perusahaan Perseroan (Persero) dan juga sebagai PKUK dalam menyediakan listrik bagi kepentingan umum hingga sekarang.

PT. PLN (Persero) UPT Padang merupakan sebuah unit kerja yang sangat kompleks. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya pembagian/posko kerja. Diantaranya adalah ;



Gambar 1.1

Struktur Organisasi PT. PLN (Persero) UPT Padang

Berdasarkan gambar diatas, dapat dilihat bahwa PLN UPT Padang bukanlah sebuah unit kecil. Diperlukan manajemen yang baik untuk pengelolaan yang tepat. Sebuah perusahaan dengan kompleksitas seperti PLN UPT Padang, tentu memerlukan formula yang tepat untuk proses rekrutmen, mempertahankan,

dan pembagian/penyebaran posisi karyawan. Sehingga kinerja yang ditargetkan dapat tercapai dengan baik. Sebab, layanan yang diberikan berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Selain itu, demi mencapai visi bersama perusahaan, tentu diperlukan *Knowledge* manajemen dalam proses pemberian dan *sharing* informasi didalam perusahaan tersebut. Sehingga sasaran peningkatan mutu karyawan tercapai. Dan berdampak langsung kepada peningkatan kinerja secara keseluruhan.

Berdasarkan uraian dan fenomena yang telah disampaikan sebelumnya, maka saya tertarik untuk melakukan penelitian empiris dengan judul “Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan (Studi pada karyawan PT. PLN (Persero) UPT Padang)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan di atas, maka rumusan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang ?
2. Bagaimanakah pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang ?
3. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang ?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan di atas, yaitu sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang.
2. Untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang.
3. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis

Dapat digunakan sebagai referensi kepustakaan dalam memberikan kontribusi positif bagi kemajuan dan pengembangan ilmu pengetahuan, khususnya ilmu manajemen sumber daya manusia/ bagi peneliti dapat digunakan sebagai tambahan pengalaman dan pengetahuan di bidang sumber daya manusia.

2. Manfaat Manajerial

Memberikan sumbangan kajian dan gambaran dari PT. PLN (Persero) UPT Padang, dan mendorong penelitian lainnya tentang topik yang sama.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Seperti yang telah diketahui oleh penulis sebelumnya, bahwa ilmu yang mempelajari tentang sumber daya manusia sangatlah luas, untuk itu penulis merasa perlu menambahkan pembatas masalah dalam penelitian ini. Pembatasan masalah oleh penulis dimaksudkan agar penelitian dapat lebih terfokus pada variabel yang akan diteliti. Tujuan adanya pembatasan masalah ini agar ruang lingkup penelitian tidak perlu luas untuk menghindari kesalahan dan penyimpangan dari pokok permasalahan serta tujuan yang dicapai. Penelitian ini terfokus pada pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT. PLN (Persero) UPT Padang.

Penelitian ini memiliki tiga variabel, dan penelitian ini berisikan tentang keterkaitan antara dua variabel yaitu variabel dependen dan variabel independen. Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan bertindak sebagai variabel independen, berpengaruh terhadap kinerja karyawan sebagai variabel dependen.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini disajikan untuk memberikan gambaran keseluruhan isi penelitian. Adapun sistematika pembahasan dalam penelitian ini terdiri atas lima bab, yaitu sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan. Bab ini menguraikan tentang latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan Pustaka. Bab ini menjelaskan tentang landasan teori yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan kemudian dilanjutkan dengan penelitian terdahulu dan kerangka penelitian.

Bab III Metode Penelitian. Bab ini menguraikan tentang desain penelitian, variabel penelitian dan definisi penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis dan sumber data, dan metode analisis data.

Bab IV Hasil dan Pembahasan. Bab ini menjelaskan tentang deskripsi objek penelitian analisis data dan interpretasi hasil.

Bab V Penutup. Bab ini berisi tentang kesimpulan, keterbatasan penelitian dan saran.

