

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Perkembangan teknologi dan ilmu pengetahuan pada saat sekarang ini, mendorong perusahaan untuk dapat siap dalam setiap perubahan lingkungan, dengan memberikan respon yang cepat, tangkas, efektif, dan efisien. Itulah sebabnya sebuah perusahaan harus menyadari bahwa fungsi Sumber Daya Manusia (SDM) sangatlah penting. SDM merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan organisasi yang berfungsi sebagai penentu arah kebijakan dan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan organisasi dapat tercapai apabila kinerja karyawan dapat dimaksimalkan.

Menurut Moehariono (2014), Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kasmir (2016) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja SDM adalah kemampuan dan keahlian, pengetahuan, rancangan kerja, kepribadian, motivasi kerja, kepemimpinan, gaya kepemimpinan, budaya organisasi, kepuasan kerja, lingkungan kerja, loyalitas, komitmen, dan disiplin kerja.

Penilaian kerja pada sebuah organisasi sangat diperlukan karena hal itu dapat menentukan seberapa berhasilnya sebuah perusahaan dalam meningkatkan

kualitas pelayanan. Pada dasarnya sebuah organisasi publik tidak hanya untuk menghasilkan laba tetapi lebih mengutamakan pelayanan publik. Menurut Pasolong (2013) menyatakan bahwa penilaian kerja merupakan upaya sistematis untuk membandingkan apa yang dicapai seseorang dibandingkan dengan standar yang ada. Tujuannya, yaitu untuk mendorong kinerja seseorang agar bisa berada diatas rata-rata.

Keberhasilan sebuah kinerja dalam suatu organisasi dapat diukur dengan seberapa besar peningkatan kinerja organisasi tersebut. Peningkatan kinerja tidak dapat tercapai apabila tidak ada pengelolaan manajemen yang baik, yang dapat mendorong upaya organisasi untuk meningkatkan kinerja. Manajemen pengetahuan merupakan alat yang dapat digunakan dalam meningkatkan kinerja karyawan dalam suatu organisasi sektor publik.

Dalam suatu organisasi keberadaan karyawan dibutuhkan agar dapat mencapai keberhasilan visi yang diinginkan. Menurut Nufus (2011), kinerja karyawan sangat berpengaruh terhadap perkembangan organisasi, karena pada dasarnya kinerja individu akan mempengaruhi kinerja tim dan pada akhirnya mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Organisasi yang mempunyai karyawan dengan talenta yang sesuai kebutuhan akan membuat organisasi tersebut lebih unggul. Dengan semakin sadarnya sebuah organisasi/perusahaan menyadari betapa pentingnya talenta tersebut, maka organisasi tersebut dapat bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta

tinggi, baik berasal dari luar maupun melalui pelatihan yang dilakukan di dalam organisasi.

Kekurangan talenta dalam sebuah organisasi merupakan sesuatu yang dapat mengganggu pertumbuhan organisasi tersebut di masa akan datang. Dengan demikian merekrut dan mempertahankan orang-orang yang memiliki talenta itu sangat penting. Hal inilah yang disebut dengan manajemen talenta (*talent management*).

Menurut Minbaeva dan Collings (2013), defenisi awal dari manajemen talenta yaitu berkonsentrasi pada individu, tetapi fokus saat itu bergeser kepada posisi strategis yang dapat mendorong kinerja organisasi. Pada dasarnya manusia adalah angkatan kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian tujuan perusahaan, sehingga bisa dianggap sebagai aset yang tak ternilai (Armstrong & Taylor, 2014). Keberhasilan sebuah organisasi ditentukan oleh sumber daya manusia yang berbakat. Dengan demikian perusahaan harus mengelola manusia sebagai modal sehingga memberi nilai tambah dan memberikan keunggulan kompetitif dibanding kompetitornya. Hal seperti ini merupakan program unggulan diberbagai perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan strategis dan untuk meningkatkan pertumbuhan dan keberlanjutan dalam organisasi (Buller & McEvoy, 2012).

Manajemen talenta tidak akan dapat berhasil apabila tidak melalui sebuah sistem seleksi, yang dimana salah satunya merupakan seleksi terhadap hasil kinerja. Jika seorang karyawan memiliki kinerja yang dianggap rata-rata maka

hasil kerjanya tersebut harus dihargai, sedangkan karyawan yang memiliki tingkat kinerja yang tinggi dapat diberikan penghargaan agar dapat memotivasi dirinya untuk terus berkembang.

Pengetahuan adalah informasi yang berasal dari data yang diolah menjadi informasi sehingga dapat diakses oleh manusia sepanjang hayat yang dapat mengembangkan kecerdasan sehingga bagi manusia pengetahuan merupakan instrumen kehidupan yang membuat manusia memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah kehidupan. Pengembangan pengetahuan sifatnya dinamis dan tidak pernah berhenti selama manusia masih berfikir. Pengetahuan diperoleh melalui apa yang melekat dengan kehidupan manusia sepanjang hayat melalui proses belajar, sebagaimana tertuang dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2003, tentang Sistem Pendidikan Nasional.

Manajemen pengetahuan menyepakati serangkaian proses dan praktik secara sengaja yang dirancang untuk mengoptimalkan penggunaan ilmu pengetahuan. Dengan kata lain, untuk meningkatkan efisiensi alokasi dibidang produksi pengetahuan, distribusi dan penggunaan (Sopandi,2013). Menurut James (dalam Kusumadmo, 2013) pengetahuan berasal dan diterapkan didalam benak individu-individu, sedangkan di dalam organisasi pengetahuan hanya bisa melekat di dalam rutinitas, proses, praktik, dan norma organisasi. Secara aktif pengetahuan memungkinkan kinerja, problem-solving, pengambilan keputusan belajar dan mengajar untuk menciptakan value bagi karyawan, organisasi dan pemegang sahamnya.

Menurut Kusumadmo (2013) menggambarkan pengetahuan sebagai sesuatu yang bersifat dinamis, karena pengetahuan tercipta melalui interaksi sosial antar individu dan organisasi. Pengetahuan bersifat spesifik dalam konteks tertentu, bergantung pada waktu dan tempat. Terdapat dua jenis pengetahuan, yaitu *explicit* dan *tacit knowledge*. Kedua pengetahuan tersebut berbeda namun memiliki peran penting dalam pengetahuan suatu organisasi/perusahaan.

Kemampuan organisasi sangat diperlukan dalam melakukan perubahan pengetahuan dengan proses pembelajaran. Oleh karena itu dibutuhkan komitmen yang tinggi dalam membangun dan mengembangkan sumber daya yang strategis. Dale (2003) mengatakan pembelajaran adalah suatu kegiatan bertujuan yang diarahkan pada pemerolehan dan pengembangan keterampilan dan pengetahuan serta aplikasinya.

Menurut Senge (2006), pembelajaran organisasi adalah dimana individu-individu di dalamnya secara terus menerus memperbesar kapasitasnya untuk menghasilkan sesuatu yang diinginkan. Organisasi dimana pola pikir yang baru dan luas dipelajari. Organisasi dimana aspirasi kelompok dibebaskan. Dan organisasi dimana individu didalamnya mempelajari bagaimana belajar bersama. Komponen yang terdapat dalam pembelajaran organisasi adalah berbagi visi, menciptakan peluang pembelajaran berkelanjutan, terhubung dengan lingkungan internal organisasi, pembelajaran bersama, dialog, *team learning*, strategi pembelajaran kepemimpinan.

PT.Telekomunikasi Indonesia (PT.Telkom) adalah salah satu BUMN yang dimiliki oleh Negara. PT.Telekomunikasi Indonesia merupakan BUMN yang paling menguntungkan jika dibandingkan dengan BUMN lain yang ada di Indonesia, karena PT.Telekomunikasi Indonesia hampir tidak pernah mengalami kerugian dimana hampir setiap tahunnya PT.Telekomunikasi Indonesia mendapatkan peningkatan jumlah pelanggan.

PT.Telkomunikasi Indonesia diposisikan sebagai pelaku tunggal jasa pelayanan telekomunikasi negeri yang tidak ada pesaingnya, sehingga cenderung mengakibatkan munculnya keluhan masyarakat akibat pelayanan yang kurang baik dan cenderung mengutamakan kepentingan PT.Telkomunikasi Indonesia selaku institusi pemerintah dibandingkan dengan kepentingan masyarakat (Rahmisyari,2012).

PT.Telekomunikasi Indonesia memiliki peran ganda dimana di satu sisi sebagai bisnis yang harus menghasilkan laba dan di pihak lain sebagai penunjang pembangunan, yang dimana menuntut PT.Telekomunikasi Indonesia untuk memiliki kinerja yang lebih baik untuk pelanggannya. Untuk itu peningkatan harus terus menerus dilakukan, karena agar dapat memberikan pelayanan yang memuaskan seorang karyawan harus memiliki keterampilan tertentu. Keterampilan tersebut bisa di dapatkan dari proses perekrutan dan pelatihan yang dilakukan dalam perusahaan. Berikut jumlah data pelanggan yang dilayani oleh PT.Telekomunikasi Indonesia pada lima tahun terakhir.

Tabel 1.1
Data Jumlah Pelanggan yang Dilayani Karyawan PT.Telekomunikasi
Indonesia dan Kompetitornya

No	Tahun	PT.Telekomunikasi Indonesia	XL Axiata	Indosat
1	2013	131,5 juta pelanggan	60,5 juta pelanggan	58,5 juta pelanggan
2	2014	140,5 juta pelanggan	59,6 juta pelanggan	54,9 juta pelanggan
3	2015	152,6 juta pelanggan	42,1 juta pelanggan	68 juta pelanggan
4	2016	173,9 juta pelanggan	46,5 juta pelanggan	95 juta pelanggan
5	2017	196,3 juta pelanggan	53,5 juta pelanggan	110,2 juta pelanggan

Sumber: Laporan tahunan PT.Telekomunikasi Indonesia dan beberapa artikel (2018)

Berdasarkan data diatas dapat dilihat perbandingan jumlah pelanggan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk jauh lebih banyak dibandingkan kompetitornya. Dari data tahun 2013 sampai dengan tahun 2017 PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk terus mengalami kenaikan yang besar, sedangkan pada kompetitornya terdapat penurunan di beberapa tahun. Hal ini dapat terjadi karena PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk setiap tahun memperbaiki pelayanan dan kualitas agar terus memberikan hasil yang baik terhadap jasa yang diberikannya. Dari data di atas juga dapat dilihat bahwa PT.Telekomunikasi Indonesia merupakan sebuah unit yang besar yang memerlukan pengelolaan manajemen yang baik untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kinerja baik. Sebuah perusahaan dengan kompleksitas seperti PT.Telekomunikasi Indonesia tentunya perlu formula yang tepat untuk proses rekrutmen, mempertahankan, dan pembagian/penyebaran posisi karyawan. Sehingga kinerja yang ditargetkan dapat

tercapai dengan baik. Karena layanan yang diberikan berhubungan langsung dengan pemenuhan kebutuhan masyarakat.

Selain itu demi mencapai visi bersama sebuah perusahaan, tentu saja diperlukan manajemen pengetahuan dalam proses pemberian dan *sharing* informasi didalam perusahaan tersebut. sehingga sasaran dalam peningkatan mutu karyawan dapat terpenuhi. Dan dapat berdampak langsung kepada peningkatan kinerja karyawan secara keseluruhan.

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian mengenai kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Sumbar) **“Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan di Mediasi oleh Pembelajaran Organisasi pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk (Padang)”**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang diuraikan diatas, maka rumusan masalah yang diambil dalam penelitian ini adalah :

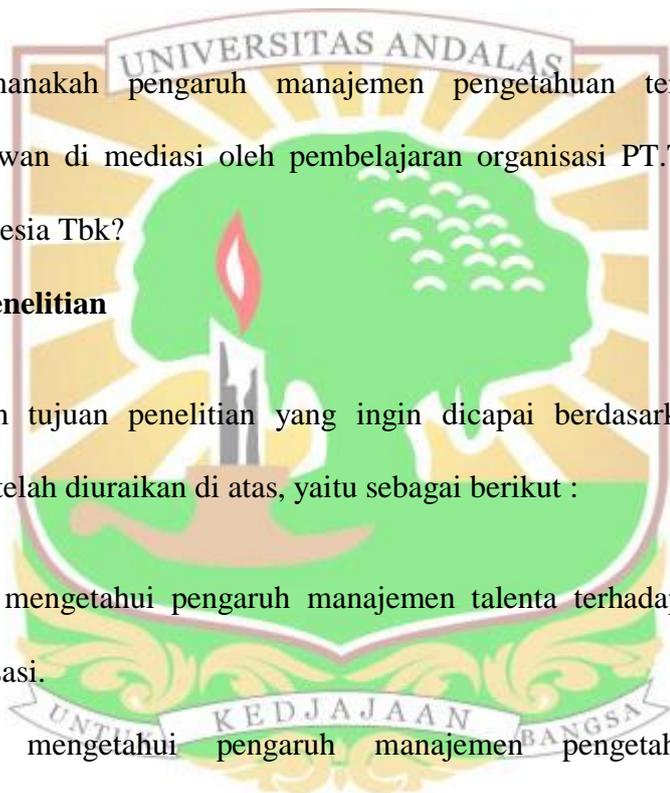
1. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap pembelajaran organisasi PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk?
2. Bagaimanakah pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk?
3. Bagaimanakah pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk?

4. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk?
5. Bagaimanakah pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan pada PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk?
6. Bagaimanakah pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh pembelajaran organisasi PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk ?
7. Bagaimanakah pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh pembelajaran organisasi PT.Telekomunikasi Indonesia Tbk?

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 pembelajaran organisasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap pembelajaran organisasi.
3. Untuk mengetahui pengaruh pembelajaran organisasi terhadap kinerja karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia.
4. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia.



5. Untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan PT.Telekomunikasi Indonesia
6. Untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh pembelajaran organisasi PT.Telekomunikasi Indonesia.
7. Untuk mengetahui pengaruh manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan di mediasi oleh pembelajaran organisasi PT.Telekomunikasi Indonesia.

1.4 Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan diatas, maka penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Manfaat Teoritis

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

2. Manfaat Manajerial

Memberikan kajian dan gambaran dari PT.Telekomunikasi Indonesia, dan mendorong penelitian lainnya untuk mengembangkan topik yang sama.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Pada penelitian ini penulis membahas mengenai pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan di mediasi oleh pembelajaran organisasi pada PT.Telekomunikasi Indonesia. Dimana variabel manajemen talenta, manajemen pengetahuan, dan pembelajaran

organisasi akan diukur melalui kuisisioner yang diisi oleh beberapa responden. Dan untuk ruang lingkup penelitian ini merupakan karyawan yang bekerja pada PT.Telekomunikasi Indonesia.

1.6 Sistematika Penelitian

Sistematika penulisan dalam penelitian ini dibuat untuk memberikan gambaran keseluruhan penelitian. Adapun sistematika penelitian ini terdiri dari lima bab, yaitu sebagai berikut :

BAB I : PENDAHULUAN

Pada bab ini menjelaskan latar belakang permasalahan, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penelitian.

BAB II : TINJAUAN LITERATUR

Bab ini akan membahas mengenai dasar-dasar teori yang relevan dengan penelitian yang dibahas. Selain itu pada penelitian ini juga terdapat penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, dan model penelitian.

BAB III : METODE PENELITIAN

Bab ini akan menjelaskan mengenai desain penelitian, populasi dan sampel penelitian, jenis data dan metode pengumpulan data, identifikasi variabel dan pengukurannya, serta teknik analisis yang digunakan dalam penelitian.



BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab ini akan menguraikan hasil analisis yang telah dilakukan dan pembahasan dari data yang telah dikumpulkan terkait permasalahan yang dibahas dalam penelitian ini.

BAB V. PENUTUP

Bab ini akan memuat kesimpulan dari hasil penelitian, implementasi penelitian, keterbatasan penelitian, serta saran bagi penelitian di masa yang akan datang.

