

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Indonesia kini tengah menjalani era revolusi industri 4.0 atau revolusi industri keempat, dimana teknologi informasi telah menjadi kebutuhan dasar dalam kehidupan manusia. Dalam dunia bisnis, revolusi industri 4.0 ini merupakan sebuah lompatan besar, dimana setiap perusahaan dapat memanfaatkan teknologi informasi dan komunikasi sepenuhnya guna mencapai efisiensi yang setinggi-tingginya dan menghasilkan model bisnis baru berbasis digital. Tidak hanya dalam dunia perindustrian, dengan kita sadari atau tidak bahwa teknologi informasi dan komunikasi telah menjadi hal yang krusial dalam kehidupan masyarakat sehari-hari, seperti dalam dunia pendidikan, kesehatan dan dalam kegiatan lembaga swadaya masyarakat. Hal ini menjadikan perusahaan teknologi informasi dan komunikasi memiliki peran yang signifikan. Dikutip dalam portal berita Kominfo, menurut Menteri Komunikasi dan Informatika, Johnny G. Plate, sektor komunikasi dan informatika tetap tumbuh positif di tahun 2020 sebesar 9,6% pada kuartal pertama, dan sebesar 10,88% pada kuartal kedua, dimana sektor lain justru mengalami tekanan yang besar pada tahun tersebut (kominfo.go.id).

PT Hipernet Indodata, atau yang dikenal dengan nama *brand* Hypernet, hadir sebagai perusahaan IT terkelola (*Manage Service Provider*) untuk menjawab berbagai kebutuhan teknologi informasi dan komunikasi di Indonesia yang tidak pernah berhenti berkembang. Didirikan pada tahun 2002 sebagai sebuah kafe internet lokal, yang kemudian secara resmi berbadan hukum dengan nama PT Hipernet Indodata pada tahun 2007. PT Hipernet Indodata kini memiliki 287 karyawan yang tersebar dalam 7 kantor cabang, dan telah memberikan lebih dari 4000 layanan kepada pelanggan yang tersebar di seluruh Indonesia.

Semakin berkembangnya teknologi informasi dan komunikasi menjadikan persaingan antar perusahaan IT semakin ketat dan kompetitif setiap waktunya. Persaingan bisnis yang terjadi ini secara tidak langsung memaksa perusahaan untuk selalu berkembang meningkatkan keunggulan kompetitif yang mereka miliki, agar

bisa menanggapi berbagai perubahan lingkungan bisnis yang terjadi dan menjawab kebutuhan pasar, serta menjadi perusahaan yang unggul. Berkembangnya suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh penerapan manajemen internal perusahaan, sejauh mana manajemen sudah diterapkan dengan baik dan efektif, khususnya manajemen sumber daya manusia, karena PT Hipernet Indodata sebagai perusahaan jasa sangat berorientasi pada sumber daya manusia yang unggul.

Keunggulan sumber daya manusia tercipta melalui kompetensi dan komitmen (Sumual, 2017:144). Namun tanpa didampingi oleh komitmen karyawan terhadap perusahaan, kompetensi tidak akan banyak memberikan kontribusi terhadap kemajuan perusahaan. Maka dari itu, perusahaan perlu memastikan bahwa sumber daya manusianya memiliki keterikatan terhadap perusahaan sehingga menciptakan komitmen (Sumual, 2017:145).

Keterikatan karyawan adalah hubungan yang terjadi erat secara fisik, kognitif dan emosional antara seseorang dengan perannya dalam sebuah pekerjaan (Sianturi et al., 2019). Keterikatan karyawan menumbuhkan hubungan emosional antara karyawan dengan perusahaan. Karyawan yang memiliki rasa keterikatan dan berkomitmen dengan perusahaan akan menciptakan hubungan yang baik dan secara naluriah akan memberikan kontribusi untuk mencapai tujuan perusahaan (Handoyo & Setiawan, 2017).

Lubna et al. (2018) mengungkapkan bahwa perusahaan dengan nilai keterikatan karyawan (*employee engagement*) yang tinggi memperoleh laba yang lebih baik dibandingkan dengan perusahaan dengan nilai keterikatan karyawan yang rendah. Dijelaskan lebih lanjut, hal ini disebabkan karyawan yang memiliki keterikatan yang tinggi sering kali lebih setia, inovatif dan kreatif serta berorientasi pada pelanggan. Mereka memiliki niat untuk bertahan dengan perusahaan untuk jangka waktu yang lebih lama. Juga, mereka adalah orang-orang yang mencoba bekerja lebih untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut laporan *Gallup State of the Global Workplace*, 85% karyawan dari survey di 155 negara tidak memiliki keterikatan dengan pekerjaan mereka (Gallup, 2017). Permasalahan yang nampak terjadi di dalam PT Hipernet Indodata terkait keterikatan karyawan adalah, beberapa karyawan yang ditemui peneliti merasa tidak antusias dalam melakukan pekerjaannya, yang disebabkan oleh beberapa

faktor, salah satunya adalah karyawan merasa pekerjaan yang dilakukannya diluar dari kemampuannya. Hal ini menyebabkan karyawan yang bersangkutan hanya melakukan pekerjaannya sebatas tanggung jawab saja, tanpa ada rasa keterikatan emosional dengan pekerjaan, terlebih dengan perusahaan. Padahal, permasalahan tersebut seharusnya bisa diatasi apabila perusahaan menerapkan manajemen talenta yang baik, seperti menempatkan talenta yang tepat pada pekerjaan yang tepat. Hal ini didukung oleh Chandani et al. (2016) yang mengatakan bahwa keterikatan karyawan sangat dipengaruhi oleh penerapan manajemen talenta pada suatu perusahaan.

Disisi lain, untuk dapat menghadapi kondisi pasar yang dinamis dan terus berkembang, perusahaan membutuhkan inovasi secara terus menerus dari produk, jasa dan proses dalam kegiatan operasionalnya (Lenka & Chawla, 2018). Sehingga dibutuhkan adanya sumber daya manusia yang mampu meningkatkan kemampuan dan kreativitasnya setiap waktu untuk dapat merespon dengan cepat perubahan pasar yang terjadi seiring dengan perkembangan teknologi dan mampu memobilisasi kebutuhan pelanggan. Perusahaan berperan penting untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang dimilikinya bisa mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan kreativitas di dalam perusahaan itu sendiri.

Salah satu cara untuk mendorong adanya pengembangan pada karyawan adalah dengan menciptakan budaya belajar di dalam perusahaan. Budaya belajar yang mendukung secara proaktif akan memicu keinginan karyawan untuk berpartisipasi pada kegiatan *knowledge sharing* antar individu karyawan maupun tim.. *Knowledge sharing* berperan penting dalam meningkatkan kompetensi individu, karena pengetahuan yang bersifat *tacit* dan *explicit* dapat disebarkan, diimplementasikan dan dikembangkan dengan dengan *knowledge sharing* (Safitri et al., 2018). Oleh sebab itu, penting bagi perusahaan untuk bisa memfasilitasi budaya belajar dalam semua tingkatan, baik dalam tingkatan individu, tim maupun organisasi. Perusahaan yang demikianlah yang kemudian akan membentuk sebuah organisasi pembelajar dan akan bergantung pada pembelajaran tim, diskusi terbuka, struktur organisasi dan memberdayakan karyawan yang mampu mengambil keputusan dan memecahkan masalah secara kreatif (Lenka & Chawla, 2018).

Organisasi pembelajar adalah sebuah konsep dimana organisasi dianggap mampu untuk belajar sehingga memiliki kecepatan berfikir dan bertindak dalam merespon berbagai perubahan yang muncul (Safitri et al., 2018). Di dalam organisasi pembelajar, karyawan dapat mengembangkan kemampuannya guna menciptakan hasil yang benar-benar mereka inginkan dalam bekerja dan mengembangkan pola pikir baru dimana mereka diberikan kebebasan dalam beraspirasi, sehingga terjadi proses pembelajaran antar anggota secara terus menerus. Dalam praktiknya, organisasi pembelajar diyakini mampu memecahkan permasalahan yang dialami perusahaan secara sistematis dan komprehensif, percobaan pendekatan baru, belajar dari pengalaman sendiri dan masa lalu, belajar dari keberhasilan orang lain, melakukan transfer ilmu pengetahuan secara tepat, cepat dan singkat ke seluruh jajaran anggota organisasi (Lenka & Chawla, 2018).

Konsep organisasi pembelajar pertama kali dipopulerkan oleh Peter M. Senge pada tahun 1990. Konsep ini diciptakan sebagai solusi untuk menghadapi tantangan yang kompetitif dan lingkungan bisnis yang dinamis, sehingga perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk belajar, beradaptasi dan berubah. Organisasi pembelajar menekankan pada pembelajaran karyawan yang berkelanjutan dan membangun kemampuan mereka dengan memperoleh, mentransfer dan menghasilkan wawasan baru untuk pencapaian tujuan yang diinginkan. Dikutip dari Sobir (2016), menurut Senge, setiap waktu sesungguhnya adalah tahapan proses perubahan menuju kondisi yang lebih baik atau lebih buruk. Perubahan ke arah lebih baik hanya dapat terjadi jika kemampuan kolektif sumber daya manusia organisasi lebih tinggi dari kemampuan individu, atau gabungan individu-individu. Kemampuan kolektif ini dibangun melalui dialog, yaitu proses saling belajar di antara anggota-anggota organisasi (Sobir, 2016).

Menurut Carre & Pearn (1992) yang dikutip oleh Bihani & Dalal (2014), organisasi pembelajar memiliki dua model dimensi. Dimensi pertama adalah sejauh mana lingkungan yang disediakan oleh perusahaan dapat meningkatkan kurva pembelajaran karyawan mereka. Lingkungan mencakup komponen seperti struktur dan budaya yang ada di dalam organisasi. Sedangkan dimensi kedua adalah sejauh mana karyawan memiliki motivasi, kepercayaan dan kompetensi untuk belajar.

Manajemen perusahaan berperan penting untuk menjawab kebutuhan dari kedua dimensi tersebut.

Permasalahan yang nampak terjadi di dalam PT Hipernet Indodata saat ini terkait organisasi pembelajar adalah, semenjak terjadinya pandemi Covid-19 dan diberlakukannya sistem kerja bergilir *Work From Home* dan *Work From Office* dalam satu tim menyebabkan sulitnya setiap individu terlibat secara bersamaan untuk bekerja sama menciptakan solusi saat terjadi permasalahan. Sejauh ini, kerja sama secara virtual dan digital masih dianggap tidak seefektif kerja sama tatap muka secara langsung. Padahal, sebagai perusahaan IT, PT Hipernet Indodata dituntut untuk selalu cepat tanggap dalam memberikan solusi terhadap permasalahan yang terjadi.

Untuk mampu membangun keterikatan karyawan dan membentuk organisasi pembelajar pada perusahaan, dibutuhkan peran penting dari manajemen talenta. Menurut Srimulyani (2020), manajemen talenta merupakan alat yang efektif dalam memastikan karyawan tetap terikat serta berkomitmen pada pekerjaan dan perusahaan. Manajemen talenta adalah seperangkat praktik yang dirancang perusahaan untuk merekrut, mengembangkan, menempatkan dan mempertahankan talenta, serta melakukan manajemen karier untuk mencapai tuntutan masa depan yang bertujuan mendapatkan individu yang tepat dalam pekerjaan yang tepat (Bibi, 2019). Yang dimaksud dengan talenta adalah karyawan yang memiliki keahlian, tenaga dan kreativitas (Irmawaty & Hamdani, 2016).

Disampaikan oleh Bapak Presiden Joko Widodo dalam pidatonya pada 14 Juli 2020 di Sentul International Convention Center, bahwa pemerintah akan memberikan perhatian khusus pada manajemen talenta di Indonesia, karena manajemen talenta dipercayai mampu menghasilkan talenta yang hebat dan dapat membawa negara bersaing secara global (kompas.com, 2019). Dengan praktik manajemen talenta yang efektif, perusahaan akan memiliki sumber daya manusia yang unggul dan berkualitas. Mereka mampu bertahan dalam lingkungan bisnis yang terus berubah, karena mereka dapat belajar lebih cepat dan lebih efektif dibandingkan dengan yang lain (Tarigan et al., 2018), sehingga dapat membantu perusahaan dalam membentuk organisasi pembelajar. Manajemen talenta tidak hanya akan mengidentifikasi talenta, tetapi juga memastikan bahwa mereka dapat

meningkatkan pengetahuan dan kemampuan talenta yang ada, dan mempertahankannya untuk jangka waktu yang lebih lama. Praktik manajemen talenta juga berperan untuk melibatkan karyawan dalam berkontribusi kepada perusahaan.(Lubna et al., 2018)

Permasalahan yang terjadi pada PT Hipernet Indodata terkait keterikatan karyawan dan pembentukan organisasi pembelajar menarik untuk diteliti. Peneliti ingin menganalisis pengaruh dari penerapan manajemen talenta pada PT Hipernet Indodata sebagai perusahaan IT terkelola, terhadap keterikatan karyawan dan pembentukan perusahaan sebagai organisasi pembelajar, melalui penelitian yang berjudul “Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Keterikatan Karyawan Dan Pembentukan Organisasi Pembelajar Pada PT Hipernet Indodata”.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, adapun rumusan masalah dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah Daya Tarik Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata?
2. Apakah Pengembangan Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata?
3. Apakah Retensi Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata?
4. Apakah Daya Tarik Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan pada PT Hipernet Indodata?
5. Apakah Pengembangan Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan pada PT Hipernet Indodata?
6. Apakah Retensi Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan pada PT Hipernet Indodata?
7. Apakah Daya Tarik Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata?

8. Apakah Pengembangan Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata?
9. Apakah Retensi Talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah dapat dikemukakan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Daya Tarik Talenta terhadap Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Talenta terhadap Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Retensi Talenta terhadap Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata.
4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Daya Tarik Talenta terhadap Keterikatan Karyawan pada PT Hipernet Indodata.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Talenta terhadap Keterikatan Karyawan pada PT Hipernet Indodata.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Retensi Talenta terhadap Keterikatan Karyawan pada PT Hipernet Indodata.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Daya Tarik Talenta terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Pengembangan Talenta terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata.

9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh yang signifikan antara Retensi Talenta terhadap Keterikatan Karyawan melalui Organisasi Pembelajar pada PT Hipernet Indodata.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Adapun manfaat dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

##### **1. Bagi Perusahaan**

- 1) Perusahaan dapat mengetahui bagaimana pengaruh dari penerapan manajemen talenta, yang terdiri dari proses daya tarik, pengembangan dan retensi talenta terhadap pembentukan perusahaan sebagai organisasi pembelajar dan keterikatan karyawan pada PT Hipernet Indodata.
- 2) Manajemen PT Hipernet Indodata dapat mengevaluasi penerapan manajemen talenta yang sudah berjalan, untuk bisa melakukan perbaikan yang dibutuhkan terkait dengan pembentukan organisasi pembelajar dan keterikatan karyawan.

##### **2. Bagi Dunia Industri**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi kepada perusahaan lain terkait pentingnya praktik manajemen talenta dalam membangun keterikatan karyawan dan pembentukan organisasi pembelajar pada sebuah perusahaan.

##### **3. Bagi Masyarakat**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau gambaran terkait dengan konsep dan tema yang menjadi bahasan pada penelitian ini, serta dapat memberikan andil yang berarti bagi penelitian – penelitian berikutnya, baik secara umum maupun secara khusus terhadap ilmu pengetahuan yang menjadi dasar penelitian ini.

##### **4. Bagi Peneliti**

Bagi peneliti, penelitian ini merupakan kegiatan mempelajari, meneliti, serta membandingkan teori-teori yang telah didapat dengan permasalahan yang ada, diharapkan penulis dapat menambah pengetahuan serta memperluas wawasan pada ilmu manajemen sumber daya manusia.