

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Abad ke-21 merupakan era teknologi dan globalisasi. Perusahaan tidak lagi bekerja dalam isolasi dan dengan mudah dapat berbagi teknologi yang berskala besar. Oleh karena itu, para pemimpin bisnis mulai mempromosikan sumber daya yang ada pada perusahaannya seperti modal manusia yang dapat memberi mereka keunggulan kompetitif terhadap pesaing. Satu-satunya hal yang membedakan kinerja satu perusahaan dengan perusahaan lain adalah pemanfaatan intelektual Sumber Daya Manusia (SDM). Hal ini menjadi tak terelakkan bagi organisasi untuk mengatasi masalah ini dan mengembangkan strategi yang tepat untuk memenangkan persaingan bisnis (Abbasi, Sohail, Cheema, & A.Syed, 2010). Namun hal tersebut tidaklah mudah karena nyatanya SDM yang terampil dan berkualitas sulit ditemukan, sehingga kelangkaan SDM yang kompeten menuntut organisasi untuk mengembangkan skema strategis yang dapat digunakan untuk mengisi kesenjangan SDM yang berbakat dalam organisasi. Pada era inilah perusahaan sedang menghadapi perang bakat (Anwar, Nisar, Zubair, Khan, & Sana, 2014).

Setelah perusahaan konsultan McKinsey menciptakan istilah "perang bakat" pada tahun 1997, *talent management* menjadi semakin berkembang dan secara konsisten mendapatkan perhatian, baik dari praktisi maupun akademisi diseluruh dunia sebagai salah satu kegiatan manajemen kunci dalam beberapa

tahun terakhir (Collings & Mellahi, 2009; Kang & Sidhu, 2011; Latukha, 2016; Sonnenberg, van Zijderveld, & Brinks, 2014). Artikel yang dipublikasikan di media populer dan praktisi, serta perusahaan konsultan sangat memerhatikan *talent management* dan bagaimana memenangkan perang bakat (Iles, Chuai, & Preece, 2010; Vaiman, Scullion, & Collings, 2012). Organisasi dapat meningkatkan potensi dan kinerja SDM dengan menggunakan konfigurasi praktik SDM yang selaras dengan strategi *talent management*. Hal terpenting ialah apakah *talent management* memengaruhi kinerja organisasi dan apakah strategi *talent management* yang terfokus mampu memberikan laba atas investasi (Luna-arocas & Morley, 2015).

Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS, 2017), jumlah angkatan kerja di Indonesia pada bulan Februari 2017 sejumlah 131,55 juta orang, mengalami peningkatan sejumlah 6,11 juta orang dibandingkan bulan Agustus 2016 dan mengalami peningkatan sejumlah 3,88 juta orang dibandingkan bulan Februari 2016. Sementara, jumlah TPT (Tingkat Pengangguran Terbuka) pada bulan Februari 2017 sebanyak 5,33%, jumlah tersebut turun sebanyak 0,28% dibandingkan bulan Agustus 2016 dan dibandingkan bulan Februari 2016 mengalami penurunan sebanyak 0,17%. Meskipun TPT mengalami penurunan akan tetapi masalah pengangguran masih menjadi momok mengerikan di Indonesia. Pasalnya, penduduk pengangguran usia produktif tidak sedikit yang berlatar belakang pendidikan tinggi. Hal tersebut tentunya perlu mendapat perhatian dari perusahaan - perusahaan di Indonesia dalam mengelola SDM yang

berkualitas melalui *talent management*. Terlebih pada perusahaan yang bergerak pada sektor industri kreatif yang berkembang sangat pesat sekarang ini.

Industri kreatif atau ekonomi kreatif merupakan salah satu hal yang menjadi perhatian dalam era kepemimpinan Jokowi. Hal itu terbukti dari didirikannya Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf), sebuah lembaga pemerintahan bukan kementerian yang mengurus ekonomi kreatif atau industri kreatif di Indonesia. Industri kreatif berfokus pada pemberdayaan daya cipta dan daya kreasi individu serta merupakan jenis industri yang mengolah kreativitas, keterampilan, dan bakat seseorang untuk menghasilkan sebuah karya atau produk yang bernilai ekonomis sehingga dapat memberikan kesejahteraan dan membuka lapangan pekerjaan. Jika dalam industri konvensional bahan baku yang digunakan adalah sumber daya alam, maka pada industri kreatif yang menjadi bahan bakunya adalah kreativitas dan pengetahuan manusia itu sendiri (Badan Ekonomi Kreatif, 2017). Berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 72 Tahun 2015 yang merupakan perubahan atas Peraturan Presiden Nomor 6 Tahun 2015 tentang Badan Ekonomi Kreatif menyebutkan bahwa sub sektor industri kreatif di Indonesia terbagi atas 16 kategori. Kategori tersebut yaitu sub sektor aplikasi dan pengembang permainan; arsitektur; desain interior; desain komunikasi visual; desain produk; fashion; film, animasi, dan video; fotografi; kriya; kuliner; musik; penerbitan; periklanan; seni pertunjukan; seni rupa; serta televisi dan radio. Melihat kesungguhan pemerintah dalam upaya untuk menyejahterakan ekonomi masyarakatnya melalui ekonomi kreatif, maka atas dasar tersebut industri kreatif perlu terus dikembangkan untuk menunjang perekonomian negara dengan

pengelolaan SDM yang berkualitas sesuai dengan *talent* yang dimiliki melalui *talent management* agar mampu mencapai kinerja organisasi yang fantastis.

Namun, fenomena saat ini *talent management* merupakan istilah baru dan kontroversial. Walaupun banyak penelitian yang ditujukan untuk praktik *talent management*, belum ada penelitian mengenai praktik dan kebijakan *talent management* dalam konteks industri kreatif di Indonesia terutama di Semarang. Beberapa kepustakaan mengungkapkan variasi makna *talent management*: *talent management* sebagai *relabelling* perencanaan SDM (Lewis & Heckman, 2006), *talent management* sebagai manajemen suksesi (Hirsh, 2000), *talent management* adalah kumpulan praktik praktik *Human Resource Management* (HRM) dengan fokus khusus pada individu, karyawan potensial dan talenta potensial (Heinen & O'Neill, 2004; Lewis & Heckman, 2006). Meskipun praktisi menggunakan lebih banyak praktik *talent management*, namun penelitian tentang *talent management* masih belum memiliki dasar teoritis yang kuat (Al, Cascio, & Paauwe, 2014; Collings & Mellahi, 2009; Lewis & Heckman, 2006).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Latukha, 2016) mengungkapkan bahwa *talent management* terbukti berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (Anwar et al., 2014; Gelens, Dries, Hofmans, & Pepermans, 2013; Gelens, Hofmans, Dries, & Pepermans, 2014; Luna-arocas & Morley, 2015; Mensah, 2015; Mensah, Bawole, & Wedchayanon, 2016). Namun, penelitian yang dilakukan tidak memberikan perhatian yang signifikan diseluruh industri dan sektor yang diteliti. Selain itu, sampel yang diteliti tidak memungkinkan peneliti melakukan penelitian lintas industri dan peneliti tidak

fokus pada analisis praktik *talent management* karena terbatasnya tujuan penelitian dan pengaturan data. Peneliti menyarankan untuk melakukan studi lebih lanjut pada bidang penerapan *talent management* karena pasar tenaga kerja sedang dalam proses pengembangan aktif dan dengan demikian HRM dapat mengalami banyak perubahan termasuk meningkatnya minat terhadap *talent management*. Peneliti juga menyarankan agar fokus pada satu industri dan menggunakan sampel yang lebih spesifik untuk membuktikan hasil sesuai dengan perbedaan sub sektor industri untuk melihat bagaimana variasi *talent management* diantara sub sektor tertentu dan prinsip penerapan *talent management* mana yang diperlukan untuk realisasi praktik yang berhasil di sektor tertentu.

Berdasarkan gagasan tersebut, perlu adanya penelitian lebih lanjut dengan tujuan untuk menemukan pemahaman terhadap praktik dan kebijakan *talent management* yang hanya berfokus pada satu industri. Sehingga dalam penelitian ini akan dilakukan penelitian pada industri kreatif di Semarang. Penelitian ini akan membahas mengenai fenomena *talent management* berfokus pada pemahaman praktik dan kebijakan *talent management* oleh para pelaku industri kreatif di Semarang sampai dengan mengembangkan model tentang kebijakan *talent management* untuk meningkatkan kinerja organisasi.

1.2 Rumusan Masalah

Seiring dengan kondisi sumber daya alam yang semakin terdegradasi setiap tahunnya, ekonomi kreatif merupakan salah satu sektor yang diharapkan mampu menjadi kekuatan baru ekonomi nasional di masa depan. Kegiatan

ekonomi kreatif merupakan upaya pembangunan ekonomi berkelanjutan melalui kreativitas dengan iklim perekonomian yang berdaya saing dan memiliki cadangan sumber daya yang terbarukan, sehingga pelaku ekonomi kreatif dituntut untuk selalu berinovasi dan meningkatkan kualitas SDM agar mampu menghadapi persaingan global. Sementara untuk mewujudkan hal tersebut para pelaku ekonomi kreatif memerlukan SDM yang berbakat dan ahli di bidangnya, sehingga akan lebih baik jika mereka menerapkan *talent management* dalam mengelola SDM agar mampu menghasilkan SDM yang benar - benar unggul.

Berdasarkan uraian latar belakang, masalah utama yang dapat diidentifikasi adalah praktik dan kebijakan *talent management* pada industri kreatif yang belum optimal. Sehingga rumusan masalah dari penelitian ini adalah, “Bagaimana model kebijakan *talent management* untuk meningkatkan kinerja organisasi pada industri kreatif di Semarang?”. Dari rumusan masalah tersebut dapat diidentifikasi pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pemahaman praktik dan kebijakan *talent management* oleh para pelaku industri kreatif di Semarang?
2. Bagaimana langkah terbaik atau rencana model untuk meningkatkan kinerja organisasi melalui praktik *talent management*?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memahami praktik dan kebijakan *talent management* untuk meningkatkan kinerja organisasi pada industri kreatif di

Semarang. Agar mampu menjawab pertanyaan penelitian, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis pemahaman praktik dan kebijakan *talent management* oleh para pelaku industri kreatif di Semarang.
2. Untuk mengembangkan model tentang praktik *talent management* dalam meningkatkan kinerja organisasi.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoritis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan mampu meningkatkan pemahaman teoritis tentang praktik *talent management* terhadap SDM pada perusahaan yang bergerak dalam sektor industri kreatif di Semarang, sehingga dapat digunakan untuk mengembangkan ilmu Manajemen SDM.

1.4.2 Manfaat Praktis

Melalui hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan informasi, rekomendasi, dan referensi kepada para pelaku industri kreatif di Semarang untuk menerapkan *talent management* yang optimal agar mampu menghasilkan SDM yang unggul untuk terus meningkatkan kinerja organisasi. Selanjutnya, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan referensi untuk penelitian di masa mendatang berdasarkan pada penemuan dan kelemahan yang mungkin ditemukan dalam penelitian ini.