

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pendidikan sangat penting untuk kemajuan suatu negara. Pendidikan adalah perolehan pengetahuan, keterampilan, dan kebiasaan oleh sekelompok orang yang diwariskan dari generasi ke generasi melalui pengajaran, pelatihan, atau penelitian. Perkembangan dunia pendidikan saat ini telah melahirkan pesaing-pesaing dalam dunia pendidikan khususnya perguruan tinggi untuk menciptakan pendidikan yang berkualitas dan masyarakat yang berpengetahuan (Vasudevan, 2021). Kesadaran masyarakat akan pendidikan semakin berkembang seiring dengan berjalannya waktu dan kebutuhan yang semakin meluas. Masyarakat semakin sadar bahwa untuk menghadapi tantangan masa depan, mereka harus memiliki kemampuan, pengetahuan, dan pendidikan yang lebih besar. Oleh karena itu, diperlukan lembaga pendidikan yang dapat menampung dan memenuhi minat masyarakat akan pendidikan tinggi sekaligus meningkatkan kualitas dan kemampuannya. (Azis & Tatminah, 2019). Perguruan tinggi berusaha meningkatkan kemampuannya untuk bereaksi terhadap tekanan internal dan eksternal dalam mengembangkan kapasitas untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi (Rothlisberger, 2020).

Perguruan tinggi, sebagai bagian dari sistem pendidikan nasional, berperan penting dalam mencerdaskan generasi muda bangsa dan memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi (Ansari & Burhanuddin, 2019). Perguruan Tinggi sebagai organisasi yang bergerak di bidang jasa pendidikan juga harus mampu menunjukkan kemampuan melayani konsumen secara optimal melalui proses yang terencana dan sistematis, guna memberikan layanan pendidikan dengan melaksanakan tridharma perguruan tinggi yang baik (Sumardi & Efendi, 2019). Salah satu meningkatkan kinerja perguruan tinggi yaitu dengan memanfaatkan setiap

peluang yang tersedia, termasuk sumber daya kompetensi dan kemampuan, untuk memberikan pendidikan berkualitas tinggi yang berpusat pada mahasiswa (Camilleri, 2021).

Melalui pengembangan perguruan tinggi terkemuka, pemerintah Indonesia bercita-cita untuk mentransformasi perguruan tinggi Indonesia menjadi pusat penelitian bertaraf internasional kelas dunia. Untuk mencapai tujuan ini, sangat penting untuk mengakui bahwa universitas kelas dunia harus ditingkatkan dengan menarik dan mempertahankan akademisi yang unggul dan berpengalaman serta staf pendukung yang berkinerja tinggi (Suandi Simbolon et al., 2021). Karena Pendidikan yang berkualitas tidak dapat dicapai tanpa terlebih dahulu meningkatkan kinerja perguruan tingginya (Suandi Simbolon et al., 2021). Banyak perguruan tinggi yang telah mengembangkan ukuran kinerja mereka sendiri dengan mengikuti kerangka kerja yang memantau produktivitas anggota staf akademik (Camilleri, 2021).

Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Indonesia 2022, Saat ini di Indonesia terdapat 3.115 perguruan tinggi di bawah Kementerian Pendidikan, Kebudayaan, Riset, dan Teknologi (Kemendikbudristek). Lebih dari 90 persen di antaranya berstatus swasta. Karena semakin banyaknya lembaga yang menawarkan layanan pendidikan tinggi, perguruan tinggi swasta harus mencari dan menggunakan cara-cara untuk meningkatkan jumlah mahasiswa, salah satunya dengan meningkatkan kinerja perguruan tinggi. Kinerja organisasi sangat penting bagi perguruan swasta karena tekanan untuk bertahan dalam persaingan lokal dan global yang luas. Akibatnya, perguruan tinggi swasta perlu mengembangkan kompetensi inti dan daya saing mereka, dan mengukur kinerja mereka sebagai penilaian pencapaian tujuan dan sasaran organisasi mereka secara keseluruhan (Chan Ie Lyn & Muthuveloo, 2019). Masalah yang harus dihadapi oleh lembaga swasta adalah memastikan bahwa proses pendidikan dikelola dengan baik. Apalagi, PTS kini mendidik hingga 72 persen anak, maka kinerja perguruan tinggi harus ditingkatkan.

Perguruan tinggi telah dianggap sebagai organisasi yang berbasis pengetahuan atau lembaga penciptaan pengetahuan. Perguruan tinggi juga terlibat dalam proses knowledge management seperti penciptaan pengetahuan, pengembangan dan diseminasi melalui penelitian, pengajaran dan pembelajaran dan transfer pengetahuan. Berdasarkan proses ini mereka berkontribusi untuk pertumbuhan ekonomi dan pembangunan masyarakat suatu negara melalui generasi ide-ide baru. Perguruan tinggi juga dapat meningkatkan pengembangan serta kinerja melalui *knowledge management* yang efektif (Rehman & Iqbal, 2020). *Knowledge management* merupakan alat penting dalam mempertahankan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja suatu organisasi termasuk kinerja perguruan tinggi. manajemen pengetahuan muncul sebagai sumber keunggulan kompetitif jangka panjang.

Perguruan Tinggi adalah salah satu organisasi yang beroperasi di lingkungan yang sangat kompetitif (Hastuti, 2021). *Learning organization* memainkan peran penting dalam meningkatkan kinerja organisasi dan digunakan untuk mempromosikan keunggulan kompetitif yang efektif (Habtoor et al., 2018). *Learning organization* mampu mengidentifikasi kelemahan internal organisasi sehingga dapat dengan cepat menemukan solusi atas permasalahan yang dihadapi serta mampu mengidentifikasi peluang sebagai sumber ide lahirnya inovasi (Hastuti, 2021). Dengan ini *Learning organization* dapat berfungsi sebagai dasar untuk mencapai peningkatan kinerja di Perguruan tinggi (Habtoor et al., 2018). Menurut data dari 3.115 Perguruan Tinggi Swasta (PTS) ada kurang lebih 1.600 PTS yang memiliki jumlah mahasiswa kurang dari 500. Fenomena menurunnya jumlah mahasiswa dapat dimaknai sebagai ancaman terhadap kelangsungan hidup perguruan tinggi dalam jangka panjang. Dengan pemikiran tersebut, perguruan tinggi harus bertransformasi menjadi organisasi pembelajar untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkelanjutan melalui inovasi, teknologi, sistem, dan layanan berkualitas (Hastuti, 2021).

Pendidikan kewirausahaan telah menjadi fitur penting dalam banyak program di perguruan tinggi (Korte & Smith, 2018). *Entrepreneurial mindset* di perguruan tinggi saat ini dapat berfungsi sebagai pendorong utama dalam merangsang inovasi dan kreativitas dalam lingkungan eksternal yang terus berubah yang berdampak pada pendidikan tinggi (Green et al., 2020). Banyaknya perguruan tinggi di Indonesia menciptakan persaingan yang ketat antara satu dengan yang lainnya. Cara mempertahankan daya saing dalam menjalankan bisnis yaitu mengubah *Entrepreneurial mindset* (Ramanti & Saharsini, 2022). *Entrepreneurial mindset* dapat membantu merangsang inovasi dan kreativitas dalam lingkungan pendidikan tinggi yang terus berubah (Green et al., 2020).

Manajemen talenta sangat penting untuk keberhasilan organisasi, karena inisiatif dari upaya tersebut memungkinkan kita untuk memahami peran sumber daya manusia bisnis sebagai faktor daya saing, karena orientasi strategis diadopsi bahwa dalam pendekatan proses, menyesuaikan, adalah kongruen untuk mencapai tujuan organisasi, menciptakan perusahaan terbaik dan meningkatkan kualitas.

Proses manajemen talenta menyediakan para individu penting dengan kesempatan-kesempatan untuk mengembangkan keahlian dan pengalaman mereka melalui keterlibatan dalam tugas-tugas menantang, pengembangan profesional, dan pertumbuhan karir, yang mana mampu membentuk loyalitas dalam bisnis. Manajemen talenta juga mampu menunjang kontribusi individu pada kesuksesan organisasi (Yovinianus, 2019)

Di sisi lain, sebuah studi menunjukkan bahwa 81% dari responden mereka memercayai bahwa praktik manajemen talenta saat ini di organisasi mereka sangat tidak efektif (Mahfoozi et al., 2018). Lebih lanjut, studi mengenai talenta menyebutkan bahwa sistem dan proses manajemen talenta mengalami beberapa permasalahan dalam desain mereka (Mahfoozi et al., 2018). Hal ini dapat terjadi karena hanya beberapa

literatur akademis yang secara serius membahas pengaruh manajemen talenta pada tingkat retensi karyawan bertalenta (Narayanan et al., 2019).

Tenaga kependidikan didefinisikan sebagai kegiatan menggerakkan orang lain untuk mencapai tujuan pendidikan. Tenaga kependidikan adalah anggota masyarakat yang mengabdikan diri dan diangkat untuk menunjang pelaksanaan pendidikan. Sedangkan pendidik adalah tenaga kependidikan yang berkualifikasi sebagai guru, dosen, tutor, instruktur, fasilitator dan sebutan lain yang sesuai dengan kekhususannya serta berpartisipasi dalam menyelenggarakan pendidikan (Hasanah, 2022). Tenaga kependidikan adalah tenaga- tenaga (personil) yang berkecimpung di dalam lembaga atau organisasi pendidikan yang memiliki wawasan pendidikan (memahami falsafah dan ilmu pendidikan), dan melakukan kegiatan pelaksanaan pendidikan (mikro atau makro) atau penyelenggaraan pendidikan.

Dengan adanya perencanaan karier yang baik dalam rangka mengembangkan karier diri, maka seseorang akan dapat membuat taktik, apa yang harus dilakukan untuk meraih jenjang tertentu. Pengembangan karir mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang yang membantu pegawai untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Dalam suatu perusahaan pengembangan karir merupakan peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Salah satu dimensi yang mempengaruhi kepuasan kerja seseorang adalah adanya kesempatan mengembangkan karirnya dalam bentuk peluang promosi (Mufidah et al., 2020).

Penelitian ini dilakukan karena penelitian yang dilakukan oleh Muhammad Irfandi Heri (2023) menyatakan bahwa menerapkan manajemen talenta pada tenaga kependidikan menggunakan penggabungan dari pengukuran potensi dan kompetensi manajerial serta sosial kultural yang mengacu pada Standar Kompetensi Jabatan (SKJ) Aparatur Sipil Negara dalam Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Sipil Negara dan

Reformasi Birokrasi nomer 38 tahun 2017 yang bertujuan untuk membina budaya pembelajar dan berprestasi serta memotivasi pegawai untuk meningkatkan kompetensi dan kontribusi pegawai bagi lembaga atau organisasi. Pada jabatan koordinator tidak terdapat pegawai yang masuk pada kategori talent sehingga diperlukan evaluasi pada pegawai di jabatan tersebut serta diperlukan pengembangan. Pada jabatan subkoordinator 41% pegawainya masuk pada kriteria talent sedangkan 59% tidak memenuhi kriteria talent. Hasil penelitian menunjukkan menunjukkan bahwa masih banyak tenaga kependidikan pada level koordinator dan subkoordinator yang belum memiliki kesesuaian potensi dan kompetensi sesuai yang diharapkan sehingga perlu dilakukan pengembangan talenta yang bertujuan untuk peningkatan potensi dan kompetensi yang diharapkan.

Terdapat penelitian lain oleh Roopal Shrivastava (2022) menyatakan bahwa agar institusi pendidikan perlu mengikuti kebijakan akuisisi dan manajemen talenta yang jelas yang jelas dan fokus untuk mendapatkan karyawan yang berbakat sehingga proses rekrutmen mereka menjadi efektif. Selain itu, institusi pendidikan perlu untuk menyelenggarakan program pelatihan bagi karyawan yang akan membantu karyawan untuk memperoleh kompetensi yang terkait dengan pekerjaan. Hasil penelitian memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel dependen. Manajemen talenta secara signifikan memprediksi efektivitas proses rekrutmen yang diikuti di institusi pendidikan tinggi di India Tengah. Pengembangan bakat ditemukan sebagai prediktor terkuat dari efektivitas proses rekrutmen yang diikuti di institusi pendidikan tinggi ( $\beta = 0.492$ ;  $p < 0.05$ ).

Temuan ini mengindikasikan bahwa institusi pendidikan yang menyelenggarakan program pelatihan untuk karyawan dan membantu karyawan mereka untuk memperoleh kompetensi terkait pekerjaan memiliki proses rekrutmen yang efektif. Institusi yang mengalokasikan anggaran terpisah untuk memberikan pelatihan kepada karyawan dan melakukan kegiatan pengembangan staf untuk karyawan melaporkan bahwa proses

rekrutmen di institusi tersebut efektif. Lebih lanjut, akuisisi talenta ditemukan sebagai prediktor terpenting kedua untuk efektivitas proses rekrutmen di institusi pendidikan tinggi ( $\beta = 0,365$ ;  $p < 0,05$ ).

Ida Ayu Juwita Apsari (2023) menyatakan bahwa tingkat pendidikan pengembangan karir dan komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Pembangunan Daerah Bali Cabang Utama Denpasar. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Darul Wiyono (2023) didapatkan hasil pengembangan karir dan komitmen kinerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan di Grand Asrilia Hotel Bandung. Rita Herawati (2021) menyatakan bahwa variabel keunggulan bersaing memiliki pengaruh positif terhadap kinerja pemasaran pada sebagian kegiatan saja yaitu kinerja pemasaran di Universitas Garut.

Komitmen organisasi karyawan dapat ditunjukkan pada perilaku serta keyakinannya yang kokoh terhadap nilai-nilai yang ditunjukkan oleh perusahaan. Adanya dorongan yang kuat dalam mempertahankan keterlibatannya dalam perusahaan merupakan dampak yang menimbulkan peningkatan pada kinerja karyawan. Karyawan yang bertahan dalam situasi apapun merupakan sikap yang menandakan telah komitmen pada perusahaan sehingga karyawan tersebut akan melakukan pekerjaan terbaiknya dalam menghasilkan produk dan jasa yang diinginkan perusahaan (Riche et al., 2023). Keunggulan bersaing strategi benefit dari suatu organisasi yang melakukan kerjasama dalam menciptakan keunggulan daya saing yang lebih efektif dalam pasarnya. Bisnis yang sudah menggunakan keunggulan bersaing biasanya mengalami profitabilitas di atas rata-rata dalam industri mereka. Bisnis yang tidak memiliki keunggulan biaya atau diferensiasi biasanya mengalami keuntungan di bawah rata-rata dan akan kesulitan dalam mengembangkan organisasinya (Herawati et al., 2021).

Berdasarkan Laporan Survei Pelayanan Pendidikan (Jarlatsuh Dan Kelembagaan) Di Akademi Kepolisian Tahun 2022 didapatkan hasil banyak

Taruna dan Siswa SIPSS yang tidak puas dengan ketersediaan makanan, ketersediaan referensi di perpustakaan, dan cara mengajar dosen di kelas (materi yang diberikan tidak detail dan tidak mudah dimengerti). Taruna kurang puas dengan ketersediaan sarana prasarana dan kelayakan gedung, Dosen kurang memberikan motivasi, Gadikan kurang ramah dan kurang sigap, pengasuh kurang memberikan bimbingan dalam penyelesaian masalah setiap kegiatan dan kurang memberikan keteladanan.

Disimpulkan bahwa tingkat mutu pendidikan Akpol berada pada kategori “sedang”. Hal ini terlihat pada kategori kepuasan sedang berjumlah 138 orang, dengan presentase sebesar 49,3% berkategori tinggi sebanyak 79 orang dengan presentase 28,2%, dan berkategori rendah sebanyak 63 orang dengan presentase 22,5%. Artinya, bahwa mutu pendidikan Akpol masih perlu ditingkatkan dalam beberapa hal untuk meningkatkan mutu layanan pendidikan di lingkungan Akpol.

Berdasarkan analisis survei menggunakan *software NVIVO 12 plus* terhadap terhadap kritik dan saran oleh Taruna dan Siswa SIPSS maka dapat disimpulkan bahwa mereka menginginkan banyak kebaruan atau modernisasi dari berbagai aspek di lingkungan pendidikan Akpol, seperti kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana, keandalan dosen dalam memberikan materi, kualitas makanan dan minuman, kemudian kegiatan di dalam asrama misalnya kegiatan-kegiatan yang sudah ada atau sudah berjalan diganti atau ditambah dengan kegiatan lain. Selanjutnya mereka juga melihat dari kuantitas ke luar Akpol seperti magang mereka menginginkan banyak kebaruan dari pihak Akpol. Berikutnya berkaitan dengan modernisasi pendidikan juga disinggung tentang penggunaan IT, upgrade berita terbaru, hal itu juga menjadi salah satu perhatian para Taruna yang penting untuk di perbaharui. Maka dari itu perlu ditingkatkannya pelaksanaan Survei secara digital untuk mengukur pelayanan seperti kompetensi Karyawan/Dosen/Pelatih/Pengasuh dalam memberikan pelayanan kepada Taruna dan Siswa SIPSS.

Dari latar belakang diatas penulis tertarik untuk mengambil judul **“Pengaruh Manajemen Talenta, terhadap Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan melalui Pengembangan Karir, Komitmen Organisasi sebagai Variabel Intervening (Studi Akademi Kepolisian Semarang)”**.

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan observasi awal melalui pengamatan yang penulis lakukan ditemukan bahwa pengaruh manajemen talenta, pengembangan karir, komitmen organisasi sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi institusi pendidikan menunjukkan bahwa masih banyak tenaga kependidikan pada level koordinator dan subkoordinator yang belum memiliki kesesuaian potensi dan kompetensi sesuai yang diharapkan. Dari pernyataan di atas dapat disimpulkan rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir pada Akademi Kepolisian Semarang?
2. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi pada Akademi Kepolisian Semarang?
3. Apakah pengembangan karir berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif pada Akademi Kepolisian Semarang?
4. Apakah komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif pada Akademi Kepolisian Semarang?
5. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif pada Akademi Kepolisian Semarang?
6. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif melalui pengembangan karir di Akademi Kepolisian Semarang?
7. Apakah manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap keunggulan kompetitif melalui komitmen organisasi di Akademi Kepolisian Semarang?

### **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan uraian yang telah dijabarkan maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Menguji pengaruh manajemen talenta terhadap pengembangan karir pada Akademi Kepolisian Semarang.
2. Menguji pengaruh manajemen talenta terhadap komitmen organisasi pada Akademi Kepolisian Semarang.
3. Menguji pengaruh pengembangan karir terhadap keunggulan kompetitif pada Akademi Kepolisian Semarang.
4. Menguji pengaruh komitmen organisasi terhadap keunggulan kompetitif pada Akademi Kepolisian Semarang.
5. Menguji pengaruh manajemen talenta, memiliki pengaruh terhadap keunggulan kompetitif pada Akademi Kepolisian Semarang.
6. Menguji terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap keunggulan kompetitif melalui pengembangan karir di Akademi Kepolisian Semarang?
7. Menguji terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap keunggulan kompetitif melalui komitmen organisasi di Akademi Kepolisian Semarang?

### **D. Manfaat Penelitian**

Manfaat dari penelitian tersebut adalah :

#### **1. Manfaat teoritis :**

- a. Penelitian ini diharapkan mampu mengembangkan suatu teori tentang pengaruh manajemen talenta, pengembangan karir, komitmen organisasi sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan pada instansi pendidikan.
- b. Penelitian ini mampu menambah modal intelektual tentang pengaruh manajemen talenta, pengembangan karir, komitmen organisasi sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan pada instansi pendidikan.

## **2. Manfaat Praktis**

- a. Penelitian ini mampu diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dan strategi yang mungkin diperlukan oleh Akademi Kepolisian Semarang dalam mengembangkan kinerja pegawainya agar visi dan misi institusi tercapai sesuai dengan yang diharapkan yang mampu membantu meningkatkan suatu kualitas civitas akademik.
- b. Penelitian ini mampu memberikan arahan kepada masyarakat untuk dapat dijadikan acuan dan informasi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian yang sama dan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

## **E. Orisinalitas Penelitian**

Adapun orisinalitas dari penelitian ini yaitu pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Muhammad Irfandi Heri pada tahun 2023 menggunakan objek penelitian tenaga kependidikan di lingkungan Universitas Tanjungpura pada jabatan koordinator sebanyak 6 (enam) orang dan jabatan subkoordinator sebanyak 40 (empat puluh) orang pada lembaga Pendidikan tinggi. Akan tetapi, penelitian ini berbeda karena meneliti pengaruh manajemen talenta, pengembangan karir, komitmen organisasi sebagai keunggulan kompetitif berkelanjutan bagi institusi pendidikan pada Akademi Kepolisian Semarang.