

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Tantangan yang dihadapi organisasi terutama dalam mempertahankan sumber daya manusia berkualitas agar tetap produktif dan loyal semakin ketat saat ini dan dimasa depan. Oleh karena itu, diperlukan strategi retensi yang berkelanjutan untuk menjaga karyawan terbaik agar memiliki loyalitas untuk tetap tinggal diorganisasi. Tanggung jawab ini tidak hanya terletak pada Human Resources Development (HRD), tetapi juga pada manajer dan pimpinan yang terkait (Nasir et al., 2020).

Menurut sebuah studi oleh LinkedIn (2011) memiliki merek perusahaan yang kuat dapat mengurangi pergantian karyawan hingga 28% dan menurunkan biaya perekrutan hingga 50%. Selain itu, hal ini juga membantu mempertahankan talenta lebih lama, yang pada akhirnya memberikan manfaat bisnis yang signifikan.

Menurut Keller (2017) dalam artikel yang bertajuk "*Attracting and Retaining the Right Talent*" dari McKinsey membahas pentingnya menarik dan mempertahankan talenta terbaik dalam organisasi, bahwa talenta superior dapat meningkatkan produktivitas secara signifikan, dengan karyawan berkinerja tinggi mampu menjadi 400% hingga 800% lebih produktif dibandingkan karyawan rata-rata. Artikel ini juga menekankan bahwa persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik semakin ketat, terutama karena perubahan demografis dan kebutuhan akan keterampilan yang lebih kompleks dalam pekerjaan modern, yang dimaknai dengan "Focus on the 5 percent who deliver 95 percent of the value" berarti bahwa

organisasi harus memusatkan perhatian dan sumber daya mereka pada sekelompok kecil karyawan yang memberikan kontribusi terbesar terhadap nilai dan produktivitas perusahaan. Karyawan berkinerja tinggi, yang mungkin hanya merupakan 5% dari total tenaga kerja, dapat menghasilkan 95% dari nilai yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan demikian, mengidentifikasi dan mempertahankan karyawan-karyawan ini sangat penting untuk kesuksesan jangka panjang organisasi.

Menurut riset yang dilakukan oleh harvard business review, karyawan bertahan untuk tetap berkerja di perusahaan dikarenakan mereka menginginkannya dan juga memang karena keharusan. Hal yang mendorong mereka untuk tetap berkerja dikarenakan kenyamanan lingkungan kerja perusahaan serta kepuasan kerja. Berikut adalah gambar tabel hasil riset yang ditemukan:

The Effects of Environmental Factors on Employees at Various Skill and Job Satisfaction Levels

Reasons for staying	Skill level			Job satisfaction level		
	Low	Moderate	Manager	Very low	Low	High
I wouldn't want to rebuild most of the benefits that I have now if I left the company.	72%	64%	26%	76%	63%	44%
I have family responsibilities.	69	55	46	76	73	44
I have good personal friends here at work.	57	45	34	35	45	38
The company's been good to me and I don't believe in jumping from company to company.	57	59	41	24	39	58
I'm working to make ends meet and I don't want to take the risks in a new job.	57	36	8	59	52	21
I wouldn't like to look for a job on the outside.	52	29	13	35	39	20
I'm a little too old for starting over again.	46	25	14	41	34	20
I wouldn't like to start all over learning the policies of a new company.	39	30	3	35	27	17
I like to live in this area.	30	31	58	35	28	37
Difficult to find a job.	58	42	47	59	53	42

Gambar 1.1 Alasan untuk tetap bertahan di perusahaan
 Sumber : "Why Employees Stay" by Vincent S. Flowers and Charles L. Hughes, published in the Harvard Business Review, 1973

Alasan manajer dan profesional untuk tetap bekerja sangat berbeda. Seperti yang ditunjukkan dalam Gambar 1.1, karyawan manajerial dan profesional tetap bekerja terutama karena alasan yang terkait dengan pekerjaan dan lingkungan kerja mereka, enam dari sepuluh alasan utama yang mereka sebutkan terkait dengan kepuasan kerja, tiga terkait dengan lingkungan perusahaan, dan hanya satu terkait dengan lingkungan luar. Data ini menunjukkan bahwa manajer dan profesional lebih mungkin merasa termotivasi, sementara pekerja manufaktur dengan keterampilan rendah cenderung merasa tidak termotivasi.

Pekerja manufaktur dengan keterampilan menengah dan karyawan administrasi yang tidak terlibat langsung dalam proses produksi lebih mirip dengan manajer dan profesional dalam alasan mereka untuk tetap bekerja dibandingkan dengan pekerja manufaktur dengan keterampilan rendah. Namun, sebagian besar organisasi cenderung memperlakukan semua pekerja manufaktur sama dalam hal manfaat, kondisi kerja, pengawasan, dan gaji. Studi ini menunjukkan bahwa banyak pekerja terampil akan merasa puas dan lebih produktif jika mereka diperlakukan lebih mirip dengan manajer, daripada seperti pekerja kerah biru dengan keterampilan rendah.

Karyawan dengan masa kerja kurang dari lima tahun dibandingkan dengan mereka yang memiliki masa kerja lima tahun atau lebih. Karyawan dengan masa kerja lebih pendek tetap bekerja karena alasan internal, dengan inersia mereka diperkuat oleh kombinasi kepuasan kerja dan lingkungan kerja. Namun, setelah lima tahun bekerja, alasan lingkungan mulai muncul, sementara alasan internal cenderung menurun dalam signifikansi relatif. Dengan kata lain, untuk karyawan muda, mungkin awal bergabung dengan perusahaan karena mereka ingin, namun

seiring mereka membangun tanggung jawab keluarga dan ekonomi, alasan internal untuk tetap bekerja mungkin tergeser.

Pengaruh serupa ditemukan dalam tingkat pendidikan. Orang dengan gelar sarjana (atau lebih tinggi) tetap bekerja karena alasan motivasi dan tata kelola kepegawaian, sedangkan orang tanpa gelar perguruan tinggi cenderung tetap bekerja karena alasan tata kelola kepegawaian dan lingkungan kerja.

Manajemen talenta menjadi fokus oleh banyak perusahaan dalam beberapa tahun terakhir, termasuk industri manufaktur makanan. Praktik manajemen talenta meliputi rekrutmen dan seleksi, dukungan tim dan manajemen, manajemen kinerja dan karier, serta gaji dan kompensasi. Praktik-praktik ditujukan untuk meningkatkan kepuasan kerja, komitmen karyawan, dan niat untuk tetap bekerja di Perusahaan.

Dalam sebuah organisasi, fenomena pekerja yang berpindah kerja merupakan hal yang tak bisa dihindari begitu pula dengan *Food Manufacturing XYZ* yang bergerak pada bidang manufaktur. Perusahaan *Food Manufacturing XYZ* ini berdiri pada tahun 2013 dan memulai penjualannya pada tahun 2014 dan merupakan Perusahaan multinasional, Penanaman Modal Asing (PMA).

Berikut adalah persentase talenta yang bertahan tetap bekerja di perusahaan pada periode 2020-2024.

Tabel 1.1 Tabel Tren Pegawai Bertahan (*Stay*) Periode 2019 – 2024

Jabatan	2019					2020					2021					2022					2023					2024				
	Before	in	out	total	stay (%)	in	out	total	stay (%)	in	out	total	stay (%)	in	out	total	stay (%)	in	out	total	stay (%)	in	out	total	stay (%)	in	out	total	stay (%)	
Leader	10	1	4	7	64%	0	1	6	86%	4	0	10	100%	5	2	13	87%	5	1	17	94%	4	0	21	100%					
Assistant Supervisor	10	1	0	11	100%	0	0	11	100%	0	2	9	82%	1	3	7	70%	1	1	7	86%	0	0	7	100%					
Supervisor	13	0	2	11	85%	0	0	11	100%	3	1	13	93%	4	0	17	100%	3	0	20	100%	0	0	20	100%					
Assistant Manager	7	3	1	9	90%	0	1	8	89%	0	2	6	75%	0	1	5	83%	0	0	5	100%	0	0	5	100%					
Junior Manager	2	0	0	2	100%	0	1	1	50%	0	0	1	100%	0	0	1	100%	1	0	2	100%	0	0	2	100%					
Manager	6	0	2	4	67%	1	0	5	100%	0	1	4	80%	0	0	4	100%	0	0	4	100%	0	0	4	100%					
Senior Manager	3	0	0	3	100%	0	0	3	100%	0	0	3	100%	0	0	3	100%	0	0	3	100%	0	0	3	100%					
Bertahan di perusahaan	51	5	9	47	84%	1	3	45	94%	7	6	46	88%	10	6	50	89%	10	2	58	97%	4	0	62	100%					

Sumber : Data internal Food Manufacturing XYZ (2024)

Karyawan yang bertahan dari tahun 2019-2022 tercatat persentasenya cenderung naik dan turun (tidak stabil). Pada Periode tersebut mulai ada kekhawatiran dari manajemen, talenta yang bertahan dikhawatirkan semakin kurang kemudian akan mempengaruhi kinerja tim dan berimbas pada kinerja perusahaan. Talenta pada perusahaan *Food Manufacturing XYZ* pada penelitian ini adalah karyawan dengan jabatan *Leader, Supervisor, Assistant Manager, Junior Manager, Manager dan Senior Manager*. Pada tahun 2022 Perusahaan *Food Manufacturing XYZ* mulai menerapkan Manajemen Talenta, dan mulai tahun 2022 pula terjadi peningkatan jumlah karyawan yang tetap bertahan untuk berkerja di perusahaan. Sebelum penerapan *talent management*, keinginan talenta untuk tetap bekerja di perusahaan cenderung fluktuatif. Setelah penerapan *talent management*, keinginan untuk tetap bekerja meningkat secara signifikan pada tahun 2024. Hal ini menarik perhatian peneliti untuk mengetahui bagian-bagian yang terdapat pada manajemen talenta yang berpengaruh terhadap *intention to stay* yang dimediasi oleh *job satisfaction* dan *employee commitment*. Penelitian ini juga bertujuan mengeksplorasi faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan keinginan untuk tetap bertahan tersebut. Dengan Pemahaman dan pengetahuan mengenai faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi karyawan untuk bertahan atau tetap tinggal di perusahaan, maka perusahaan bisa terus memperbaiki atau mempertahankan kinerja manajemen di area tersebut, disamping itu perusahaan dapat memikirkan langkah lanjutan agar karyawan yang bertahan di perusahaan tidak kehilangan motivasi dan komitmennya sehingga bisa terus memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan.

Berdasarkan fenomena yang telah diuraikan, yaitu talenta yang berkerja di *food manufacturing XYZ* cenderung bertahan untuk tetap berkerja (*intention to stay*) di perusahaan apakah disebabkan oleh bagian-bagian yang ada pada manajemen talenta seperti *recruitment & selection, teamwork & management support, performance & career management*, dan *salary & compensation*, penulis tertarik lebih lanjut untuk melakukan penelitian mengenai “Analisis Pengaruh *Talent Management, Job Satisfaction Dan Employee Commitment Terhadap Intention To Stay* Pada Karyawan *Food Manufacturing XYZ* Di Bekasi”

1.2 Pertanyaan penelitian

Berdasarkan uraian mengenai fenomena yang terjadi serta variabel-variabel yang telah disebutkan sebelumnya, dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian untuk menjawab fenomena tersebut, yaitu:

- 1) Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay* pada karyawan *food manufacturing XYZ*?
- 2) Apakah *employee commitment* memiliki pengaruh positif terhadap *intention to stay* pada karyawan *food manufacturing XYZ*?
- 3) Apakah *job satisfaction* memiliki pengaruh positif terhadap *employee commitment* pada karyawan *food manufacturing XYZ*?
- 4) Apakah *recruitment & selection* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan *food manufacturing XYZ*?
- 5) Apakah *teamwork & management support* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan *food manufacturing XYZ*?

- 6) Apakah *performance & career management* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 7) Apakah *salary & compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *job satisfaction* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 8) Apakah *recruitment & selection* memiliki pengaruh positif terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 9) Apakah *teamwork & management support* memiliki pengaruh positif terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 10) Apakah *performance & career management* memiliki pengaruh positif terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 11) Apakah *salary & compensation* memiliki pengaruh positif terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

- 1) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *job satisfaction* terhadap *intention to stay* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 2) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *employee commitment* terhadap *intention to stay* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 3) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif dari *job satisfaction* terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 4) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *recruitment & selection* terhadap *job satisfaction* pada karyawan food manufacturing XYZ?

- 5) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *teamwork & management support* terhadap *job satisfaction* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 6) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *performance & career management* terhadap *job satisfaction* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 7) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *salary & compensation* terhadap *job satisfaction* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 8) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *recruitment & selection* terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 9) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *teamwork & management support* terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 10) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *performance & career management* terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?
- 11) Mengetahui sejauh mana pengaruh positif *salary & compensation* terhadap *employee commitment* pada karyawan food manufacturing XYZ?

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat secara teoritis dan praktis terhadap perkembangan manajemen sumber daya manusia di perusahaan *food manufacturing* XYZ, dapat diperoleh dari Penelitian ini :

1.4.1 Manfaat Teoretis

Berikut ini manfaat teoretis penelitian ini:

- 1) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran terkait pengaruh talent management *recruitment & selection, teamwork & management support, performance & career management* dan *salary & compensation* terhadap *intention to stay* yang dimediasi oleh *job satisfaction* dan *employee commitment* pada karyawan *Food Manufacturing XYZ*.
- 2) Penelitian ini sebagai tambahan referensi untuk penelitian selanjutnya terkait manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai variabel *recruitment & selection, teamwork & management support, performance & career management, salary & compensation, job satisfaction, employee commitment dan intention to stay*.
- 3) Penelitian ini diharapkan juga dapat menjadi referensi perusahaan *food manufacturing* dalam mengelola *intention to stay* sumber daya manusia.

1.4.2 Manfaat Praktis

Berikut ini manfaat praktis penelitian ini:

- 1) Sebagai gambaran bagi peneliti yang ingin menganalisis pengaruh talent management *recruitment & selection, teamwork & management support, performance & career management, salary & compensation* terhadap *intention to stay* yang dimediasi oleh *job satisfaction* dan *employee commitment* pada karyawan *food manufacturing XYZ*.

- 2) Sebagai referensi food manufacturing XYZ dalam meningkatkan pengelolaan talent management agar *job satisfaction & employee commitment* meningkat meningkatkan *intention to stay* di perusahaan tersebut.
- 3) Sebagai bahan evaluasi bagi *food manufacturing XYZ* terkait kondisi *job satisfaction, employee commitment* dan *intention to stay* yang bekerja di organisasi tersebut.
- 4) Sebagai sarana bagi food manufacturing XYZ lebih mengenal karakteristik karyawannya.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini dibuat dalam beberapa bab dan subbab. Tujuan pembagian ke dalam bab dan subbab tersebut adalah untuk memudahkan pembaca maupun penelitian selanjutnya memahami setiap informasi yang ada pada penelitian ini. Berikut adalah struktur penulisan dari penelitian ini:

BAB I: PENDAHULUAN

Bab pertama dari penelitian ini, yang merupakan pendahuluan, mencakup latar belakang permasalahan serta variabel-variabel yang menjadi fokus utama penelitian. Diikuti dengan subbab yang membahas mengenai rumusan masalah, tujuan penelitian secara umum dan spesifik, manfaat penelitian dari perspektif teoritis dan praktis, serta penjelasan mengenai struktur penulisan.

BAB II: TINJAUAN PUSTAKA

Bab dua penelitian ini, yaitu tinjauan pustaka, menguraikan teori-teori yang relevan dengan penelitian ini, termasuk hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh variabel *recruitment & selection, teamwork & management support,*

performance & career management, salary & compensation, job satisfaction, employee commitment dan intention to stay serta memuat hipotesis dan model penelitian.

BAB III: METODE PENELITIAN

Bab tiga menjelaskan secara mendetail tentang metode penelitian yang digunakan, mencakup objek penelitian, unit analisis, jenis penelitian, operasionalisasi variabel, penentuan sampel jenuh, metode pengumpulan data, serta teknik analisis data yang diterapkan.

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Bab empat akan mengulas hasil pengolahan data yang telah diperoleh serta analisis hasil tersebut yang dikaitkan dengan teori-teori yang relevan.

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

Bab lima, sebagai bab terakhir, menjelaskan kesimpulan dari hasil analisis pada bab empat dan menjawab rumusan masalah yang ada di bab satu. Selain kesimpulan, bab ini juga mencakup implikasi manajerial dan saran peneliti untuk penelitian mendatang.

