

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

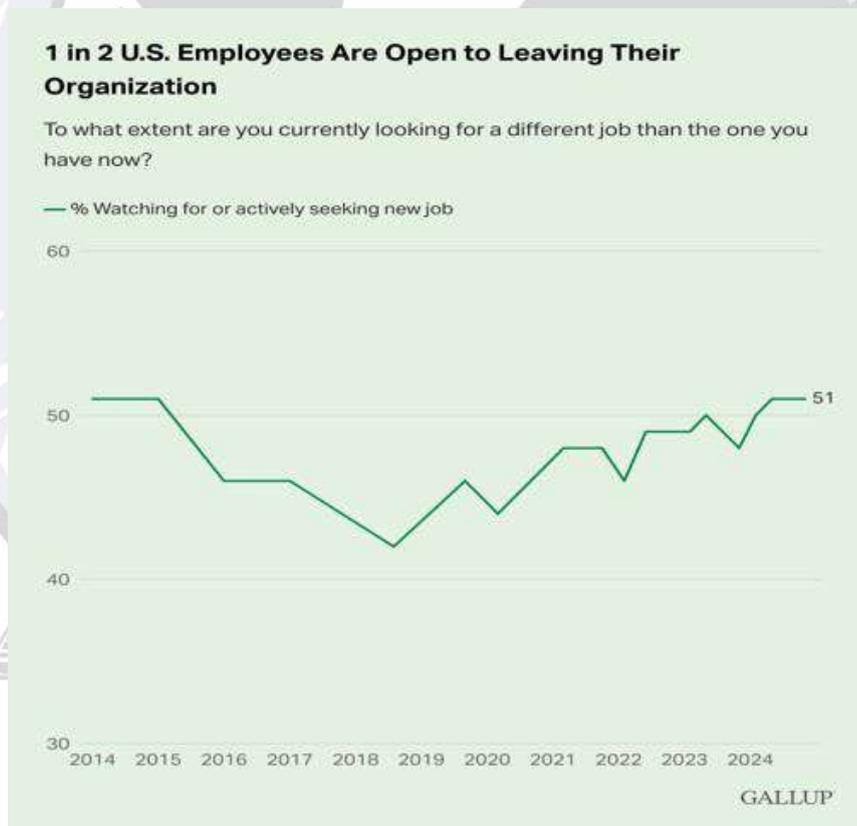
Saat ini, mencari dan mempertahankan talenta di dalam perusahaan menjadi tantangan yang cukup sulit. Banyaknya lapangan pekerjaan dan beragamnya kesempatan yang tersedia membuat organisasi harus mengelola strategi agar talenta-talenta unggul tetap terikat dan dapat berkembang di dalam perusahaan. Upaya untuk mempertahankan talenta ini dikenal dengan istilah *Talent Retention*. Pada tahun 2025, dunia kerja didominasi oleh Generasi Milenial atau Generasi Y, yaitu mereka yang lahir pada tahun 1980-an atau setelahnya dan mulai memasuki dunia kerja pada awal tahun 2000-an. Dibandingkan dengan generasi sebelumnya, generasi ini memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi, mahir dalam menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), serta terbiasa berada dalam lingkungan yang sarat akan media sosial (Childs et al., 2015). Saat ini usia para generasi Milenial ini rata-rata 25 hingga 45 tahun.

Pada lingkungan kerja, Generasi Milenial cenderung lebih fleksibel untuk berpindah ke bidang pekerjaan baru dibandingkan pekerja yang lebih senior (Childs et al., 2015). Kebahagiaan Generasi Milenial di lingkungan kerja dipengaruhi oleh berbagai aspek, seperti makna dalam pekerjaan, fleksibilitas kerja, kepemimpinan yang menginspirasi, hubungan sosial yang baik di tempat kerja, keseimbangan antara kehidupan pribadi dan pekerjaan, serta apresiasi yang diterima. Beragam faktor ini berperan penting dalam menciptakan suasana kerja yang positif dan meningkatkan tingkat kepuasan kerja, khususnya bagi karyawan

dari Generasi Milenial (Yap & Badri, 2020). Selain itu ketangguhan mental dan kemampuan untuk merancang pekerjaan sendiri merupakan faktor penting dalam mencapai kebahagiaan yang autentik tersebut. Hal ini menunjukkan bahwa tuntutan pekerjaan yang menantang dapat meningkatkan keterlibatan dan memberikan makna yang lebih besar kepada Generasi Milenial (Ruparel, 2022).

Generasi Milenial merupakan generasi yang mengalami perubahan menuju sistem kerja jarak jauh. Perubahan ini semakin berkembang akibat pandemi membawa tantangan dan peluang bagi para manajer milenial. Hal ini menyebabkan mereka memiliki kecakapan tinggi dalam memanfaatkan teknologi dalam aktivitas kerja mereka. Dikenal sebagai "generasi net,". Mereka terbiasa dengan konektivitas internet tanpa henti dan mahir beradaptasi di dunia digital. Keunggulan ini mendorong preferensi Generasi Milenial terhadap ruang kerja yang mendukung kolaborasi berbasis digital dan mendorong terciptanya inovasi (Valenci & Winata, 2019). Bukan hanya mendorong terciptanya inovasi, Generasi Milenial biasanya menempatkan keseimbangan kerja dan kehidupan pribadi sebagai prioritas, di mana batas antara aktivitas profesional dan waktu luang cenderung tidak terlalu jelas. Hal ini menyebabkan Generasi Milenial cenderung memilih lingkungan kerja yang fleksibel dan mendukung keseimbangan ini, yang terlihat dari minat mereka pada *coworking space* yang menawarkan perpaduan antara ruang kerja produktif dan peluang untuk bersosialisasi (Buchnik & Frenkel, 2023; Rodríguez-Modroño, 2021). Lingkungan yang seperti inilah yang sesuai dengan karakter Generasi Milenial yang mengutamakan fleksibilitas dan kolaborasi tim (Camp, 2022).

Generasi Milenial saat ini memiliki reputasi sebagai generasi *job-hopping*. Studi terbaru yang dilakukan oleh Gallup di Amerika Serikat menunjukkan terjadi peningkatan *turnover* dikalangan milenial saat ini sebanyak 21%. Mereka didapati sering berganti pekerjaan dalam setahun. Jumlah ini tiga kali lebih banyak dibandingkan dengan generasi lainnya (Adkins, 2025). Di Indonesia, Generasi Milenial juga menghadapi situasi serupa, di mana mereka cenderung memiliki mobilitas kerja yang tinggi. Kondisi ini menjadi tantangan tersendiri bagi manajemen sumber daya manusia. Bahkan, sebuah perusahaan besar di Indonesia turut merasakan kekhawatiran yang sama, sebagaimana diungkapkan dalam Deloitte Indonesia *Perspective* (Deloitte Indonesia Perspectives, 2019).

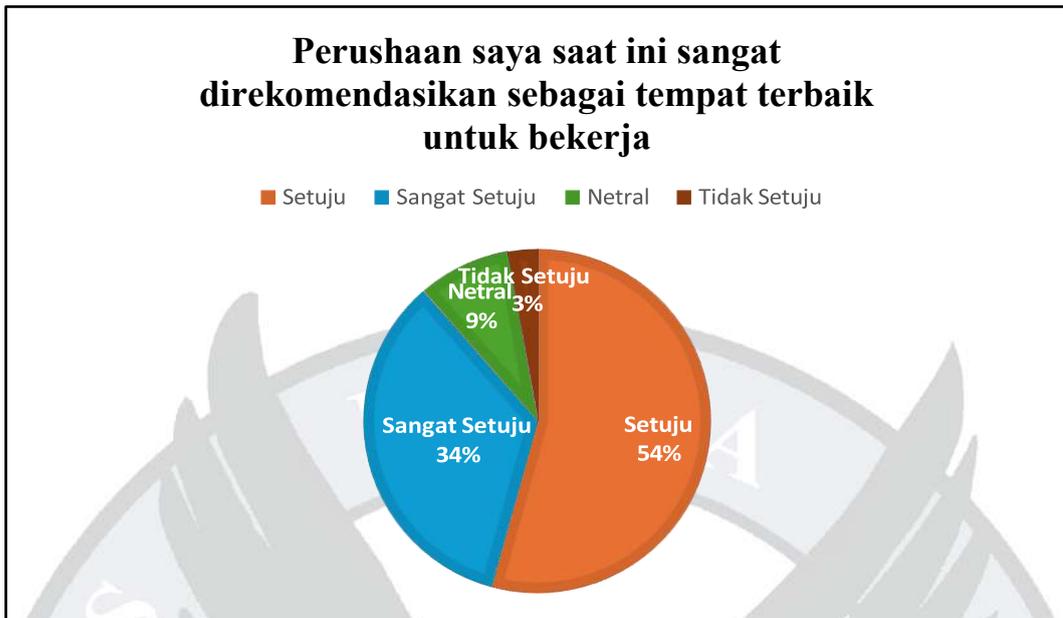


Gambar 1.1 Persentase karyawan milenial Sumber: Adkins, 2025

Berkaitan dengan tantangan ini, salah satu variabel yang dapat digunakan untuk menarik minat karyawan untuk dapat bertahan adalah *employer branding*. Karena loyalitas dan keinginan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan dipengaruhi oleh berbagai faktor, penting untuk memahami secara mendalam elemen-elemen apa saja yang efektif dalam mempertahankan karyawan. Beberapa hal yang dapat mengikat karyawan seperti *Job Satisfaction*, *Employee Engagement* dan *Affective Commitment*.

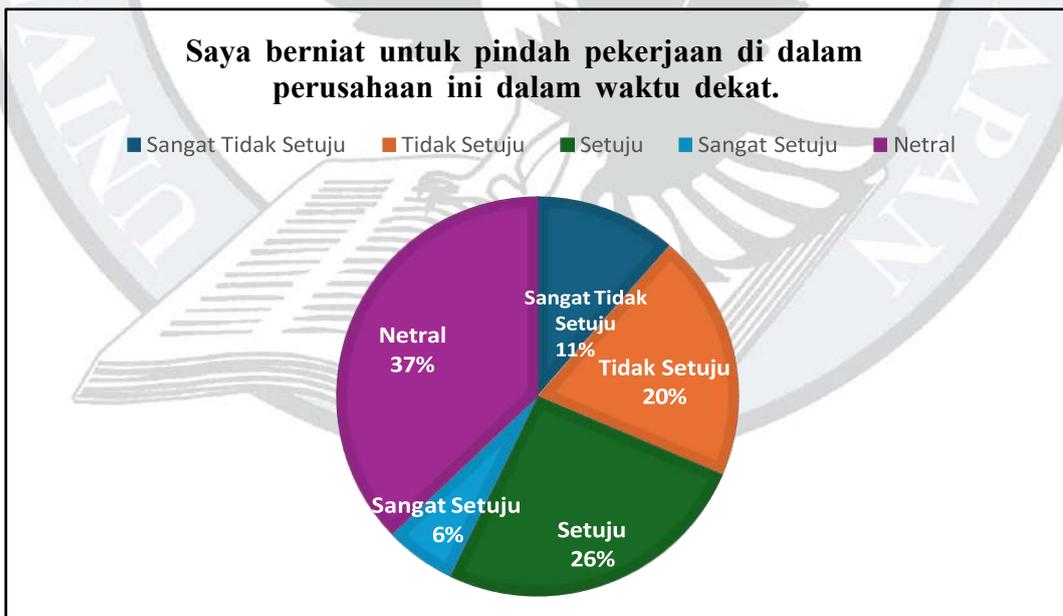
Berbagai studi eksplorasi menunjukkan bahwa *employer branding* dapat meningkatkan daya tarik perusahaan sekaligus memperkuat loyalitas karyawan terhadap organisasi. Sebagai ilustrasi, studi terdahulu menunjukkan bahwa pandangan positif terhadap *employer branding* dapat meningkatkan kepuasan kerja dan tingkat keterlibatan karyawan, yang pada gilirannya berdampak pada keputusan mereka untuk tetap bekerja di dalam organisasi (Samboan, 2025).

Namun, terdapat kesenjangan literatur terkait bagaimana hubungan ini terjadi pada karyawan generasi milenial, khususnya di sektor pendidikan tinggi. Generasi Milenial ini memiliki preferensi yang berbeda dibandingkan generasi sebelumnya, termasuk kebutuhan akan lingkungan kerja yang inklusif, fleksibel, dan mendukung pengembangan diri. Kesenjangan tersebut terjadi seperti *employer branding* yang baik belum tentu dapat mengikat karyawan. Hal ini seperti yang terjadi di Universitas XYZ. Studi eksplorasi yang dilakukan terhadap 35 karyawan menunjukkan bahwa mereka merasa bahwa perusahaan memiliki *image* dan juga *branding* yang baik.



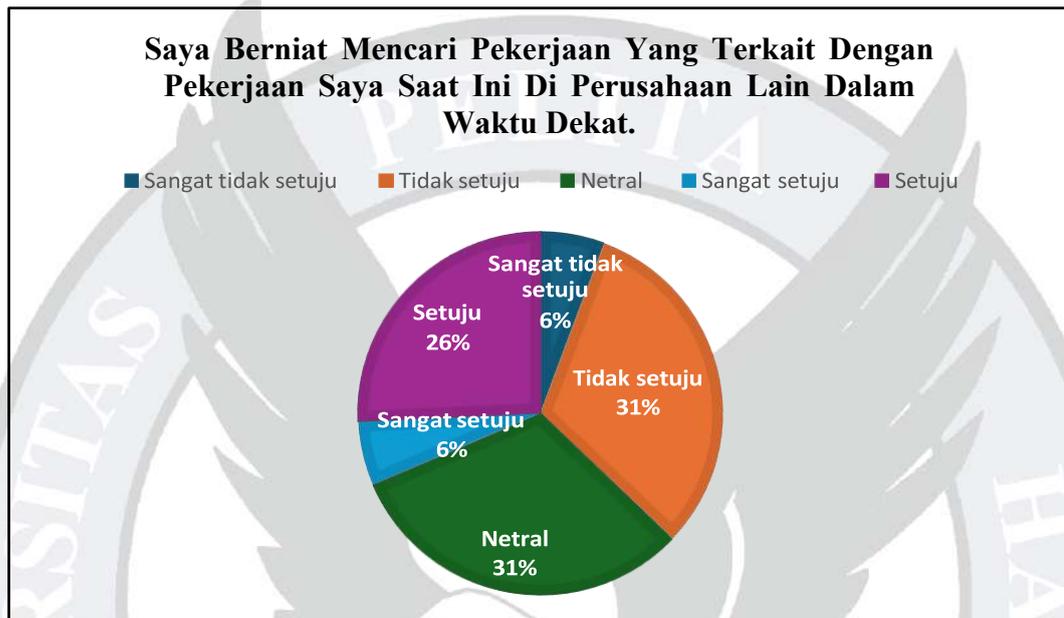
Gambar 1.2 Hasil studi eksplorasi *Employer Branding*

Sebanyak 34% dari 35 peserta menjawab bahwa mereka Sangat Setuju organisasi saat ini sangat direkomendasikan sebagai tempat terbaik untuk bekerja, dan 54% menjawab Setuju. Dari hal ini dapat disimpulkan bahwa Universitas XYZ memiliki reputasi yang baik untuk menjadi sebuah tempat kerja.



Gambar 1.3 Hasil studi pendahuluan terhadap variabel *Employee Engagement*

Sedangkan pada pertanyaan mengenai keinginan karyawan untuk bekerja lebih lama di perusahaan tidak demikian. Sebanyak 6% karyawan menjawab sangat setuju dan 26% menjawab setuju untuk mereka akan mencari pekerjaan dalam waktu dekat.



Gambar 1.4 Hasil studi eksplorasi mengenai *Talent Retention*.

Sebanyak 6% menjawab Sangat Setuju dan 26% Setuju untuk mencari pekerjaan terkait dengan pekerjaan saya saat ini di perusahaan lain dalam waktu dekat. Sebanyak 31% menjawab Netral dan Tidak Setuju. Hal ini dapat menjadi sebuah fenomena bahwa ternyata *employer branding* yang baik bisa menjamin karyawan untuk bertahan dan berkomitmen di sebuah perusahaan. Oleh sebab itu, penelitian ini ditujukan untuk menjembatani kesenjangan tersebut dengan mengeksplorasi pengaruh *employer branding* terhadap *Talent Retention* milenial melalui pendekatan yang melibatkan variabel mediasi.

Tabel 1.1 Tinjauan Penelitian Sebelumnya yang Relevan dengan Variabel Penelitian

<b>Topik Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
<i>Employee Engagement and Talent Retention: A Review</i> (Ngozi & Edwinah, 2022a)	<i>Talent Retention, Employee Engagement, Job Satisfaction</i>	Ditemukan bahwa <i>Employee Engagement</i> akan meningkatkan <i>Job Satisfaction</i> pada karyawan sehingga tingkat <i>Talent Retention</i> pada perusahaan meningkat
<i>Exploring the relationship between employer branding and Talent Retention: the mediation effect of Employee Engagement</i> (Chopra et al., 2024a)	<i>Employer Branding, Talent Retention, Employee Engagement</i>	<i>Employer branding</i> memiliki pengaruh terhadap <i>Talent Retention</i> dan <i>Employee Engagement</i> menjadi variabel mediasi untuk hubungan ini
<i>Understanding intention to quit amongst artisans and engineers: The facilitating role of commitment</i> (Siwela & Van der Bank, 2021)	<i>Affective Commitment, job fit, meaningful work, organizational support, and pay satisfaction, quit intention</i>	<i>Affective Commitment</i> , yang dipengaruhi oleh kecocokan pekerjaan, makna kerja, dukungan organisasi, dan kepuasan terhadap gaji, dapat meningkatkan <i>Talent Retention</i> pada karyawan pada para perajin dan insinyur.
<i>Talent Management and Employee Retention: The Partial Mediating Role of Organizational Commitment</i> (Ekhsan et al., 2020)	<i>Talent Management, Employee Retention, Organizational Commitment</i>	<i>Talent Management</i> berpengaruh terhadap <i>Talent Retention</i> dan hal <i>organization commitment</i> menjadi penghubung dari variabel ini
<i>How employee mindfulness influences the retention intention of technology employees: multiple mediation effects of Affective Commitment and organizational</i>	<i>Employee mindfulness influences, retention intention, affective commitment</i>	<i>Employee mindfulness influences</i> akan meningkatkan <i>retention intention</i> dan <i>affective commitment</i> sebagai variabel mediasinya.

<b>Topik Penelitian</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
<i>identification (Liu et al., 2024)</i>		
<i>Impact of organizational justice and manager's mental health on staff nurses' Affective Commitment: A multilevel analysis of the work environment of hospital nurses in Japan-Part II (WENS-J-II) (Ito et al., 2023)</i>	<i>Mental Health, Affective Commitment, Turnover Intention</i>	<i>Mental health mempengaruhi Affective Commitment sehingga hal ini menurunkan tingkat Turnover intention dan meningkatkan tingkat Talent Retention.</i>
<i>Person–job fit matters in parastatal institutions: Testing the mediating effect of person–job fit in the relationship between talent management and employee outcomes (Mensah &amp; Bawole, 2020)</i>	<i>Talent management, quitting intention, Affective Commitment, job-fit</i>	<i>Talent management secara tidak langsung memengaruhi Affective Commitment dan quit intention karyawan bertalenta melalui kecocokan antara individu dan pekerjaannya (person-job fit).</i>
<i>Unveiling the power of employer branding: enhancing Talent Retention through organizational advocacy (Choudhary &amp; Joshi, 2024)</i>	<i>Employer branding, Talent Retention, advocacy organizational</i>	<i>Employer branding berpengaruh positif terhadap organizational advocacy yang mendorong Talent Retention, dengan dukungan supervisor dan rekan kerja memainkan peran penting dalam mempertahankan karyawan.</i>

Berdasarkan tabel 1.1 dapat dilihat bahwa banyak faktor yang dapat meningkatkan *Talent Retention*. Beberapa diantaranya adalah *Employee Engagement, Job Satisfaction, Affective Commitment* dan juga *Employer Branding*. Penelitian ini juga memiliki relevansi praktis, khususnya bagi institusi

seperti Universitas XYZ yang berupaya menjaga stabilitas tenaga kerja dan meningkatkan daya saing organisasi. Dengan memahami hubungan antara *employer branding*, *Job Satisfaction*, *Employee Engagement* dan *Affective Commitment* organisasi dapat menemukan dan menciptakan strategi manajemen talenta yang baru dan efisien. Penelitian ini mengadopsi pendekatan eksploratif untuk menggali keterkaitan antar variabel, dengan tujuan memberikan kontribusi yang berarti bagi pengembangan teori dan praktik dalam manajemen sumber daya manusia, terutama yang berkaitan dengan generasi milenial.

## 1.2. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang penelitian di atas, dirumuskan beberapa pertanyaan penelitian sebagai berikut:

- 1) Apakah *Employer Branding* berpengaruh positif terhadap *Job Satisfaction*?
- 2) Apakah *Job Satisfaction* berpengaruh positif terhadap *Employee Engagement*?
- 3) Apakah *Employee Engagement* berpengaruh positif terhadap *Talent Retention*?
- 4) Apakah *Employer Branding* berpengaruh positif terhadap *Affective Commitment*?
- 5) Apakah *Affective Commitment* berpengaruh positif terhadap *Talent Retention*?
- 6) Apakah *Employer Branding* berpengaruh positif terhadap *Talent Retention*?

- 7) Apakah *Job Satisfaction* memediasi hubungan antara *Employer Branding* dan *Employee Engagement*?
- 8) Apakah *Employee Engagement* memediasi hubungan antara *Job Satisfaction* dan *Talent Retention*?

### 1.3. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif *Employer Branding* terhadap *Job Satisfaction*.
- 2) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif *Job Satisfaction* terhadap *Employee Engagement*.
- 3) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif *Employee Engagement* terhadap *Talent Retention*.
- 4) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif *Employer Branding* terhadap *Affective Commitment*.
- 5) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh positif *Affective Commitment* terhadap *Talent Retention*.
- 6) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Employer Branding* terhadap *Talent Retention*.
- 7) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Job Satisfaction* pada pengaruh *Employer Branding* terhadap *Employee Engagement*.
- 8) Untuk menguji serta menganalisis pengaruh mediasi *Employee Engagement* sebagai mediator pada pengaruh *Job Satisfaction* terhadap *Talent Retention*.

#### **1.4. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi yang berarti, baik secara praktis dalam pengelolaan sumber daya manusia maupun secara akademis. Secara praktis, temuan dari penelitian ini dapat digunakan sebagai acuan oleh pihak manajemen perguruan tinggi dalam menyusun strategi *employer branding* yang tepat untuk meningkatkan kepuasan kerja, keterikatan pegawai, serta mempertahankan talenta yang dimiliki institusi.

Hasil penelitian ini juga diharapkan mampu memberikan pemahaman lebih lanjut mengenai pentingnya penguatan *Affective Commitment* pada karyawan Universitas XYZ guna mengurangi risiko kehilangan tenaga kerja yang kompeten. Dari segi akademik, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan ilmiah terkait keterkaitan antara *employer branding*, *Job Satisfaction*, *Affective Commitment*, *Employee Engagement*, dan *Talent Retention*, serta menjadi referensi untuk penelitian mendatang dalam ranah pendidikan tinggi.

#### **1.5. Lingkup Penelitian**

Lingkup penelitian ini mencakup lima variabel *Employer Branding*, *Job Satisfaction*, *Affective Commitment*, *Employee Engagement*, dan *Talent Retention*. Subjek dalam penelitian ini adalah staff Universitas XYZ yang berstatus sebagai pegawai tetap dan berusia 25-45 tahun.

#### **1.6. Sistematika Penelitian**

Sistematika pada penelitian ini terbagi menjadi lima bab dan beberapa sub-bab yang dijabarkan sebagai berikut:

## **BAB I PENDAHULUAN**

Berisi tentang pemaparan latar belakang masalah yang merupakan dasar dari pemilihan topik penelitian, dan juga memaparkan variabel yang akan digunakan pada penelitian ini. Selanjutnya masalah penelitian disusun dalam pertanyaan, tujuan, manfaat, lingkup, dan sistematika penelitian.

## **BAB II TINJAUAN PUSTAKA**

Berisi tentang dasar teori mengenai manajemen sumber daya manusia serta variabel yang digunakan pada penelitian ini, yaitu *employer branding*, *Affective Commitment*, *Employee Engagement*, *Job Satisfaction* dan *Talent Retention*.

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Berisi tentang tahapan-tahapan yang dilakukan dalam penelitian ini. Isi bab ini mencakup paradigma penelitian, jenis dan desain penelitian, serta penjelasan mengenai objek dan subjek penelitian. Selanjutnya, dibahas pula, prinsip etika dalam pengumpulan data, metode pengukuran konstruk variabel, serta definisi konseptual dan operasional dari masing-masing variabel, termasuk skala pengukurannya. Bab ini juga menguraikan sumber dan metode pengumpulan data, prosedur penyusunan kuesioner, desain dan penentuan jumlah sampel, serta diakhiri dengan penjelasan mengenai teknik analisis data yang digunakan.

## **BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

Berisi data yang telah dikumpulkan melalui kuesioner, beserta penguraian tahap serta hasil dari analisis pengolahan data yang diperoleh. Bab IV diawali dengan menjabarkan profil demografi responden, dilanjutkan dengan analisis secara deskriptif dari setiap variabel yang digunakan pada penelitian ini. Setelah itu, dilanjutkan dengan analisis menggunakan metode PLS-SEM dan dijabarkan dalam bentuk diskusi untuk membuktikan masalah dalam penelitian dengan jelas.

## **BAB V KESIMPULAN DAN SARAN**

Berisi kesimpulan yang didapat dari hasil analisis data yang sudah diuraikan pada bab sebelumnya, dilengkapi dengan dengan implikasinya pada bidang manajemen dan keterbatasan penelitian. Kemudian ditutup dengan saran untuk perbaikan dalam penelitian sehingga dapat menjadi bahan pertimbangan untuk penelitian lain di masa yang akan datang.

