

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Manajemen talenta adalah proses yang berorientasi terhadap sasaran yang merupakan integrasi dari proses perencanaan, perekrutan, pengembangan, pengelolaan dan pemberian kompensasi terhadap karyawan (Dessler, 2016). Tujuan dari manajemen talenta adalah untuk menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat. Manajemen talenta mempengaruhi secara signifikan terhadap kinerja seorang pegawai (Sudarijati & Setiawan, 2019). Determinan atau penentu manajemen talenta meliputi; *talent attraction*, *talent retention*, *learning & development* dan *career management*, dimana masing-masing proses ini harus dirancang agar sesuai dengan persyaratan strategi organisasi serta saling berintegrasi (Ahmed, 2016).

Program manajemen talenta yang umum digunakan di berbagai jenis organisasi termasuk organisasi sekolah terkait dengan aktivitas SDM (manajemen sumber daya manusia), meliputi beberapa tahap yaitu rekrutmen, seleksi, pengembangan, evaluasi, retensi, dan pengembangan suksesor. Keberhasilan dalam manajemen talenta dapat berpengaruh pada keberhasilan organisasi (Sivaram et al., 2019) dan berdampak pada kinerja organisasi (Lavkush Mishra, 2022). Hasil penelitian Karina & Ardana, (2020), Sudarijati & Setiawan, (2019), Viany & Susilo, (2018), Dixit & Arrawatia, (2018) menunjukkan bahwa *talent management* berdampak positif pada kinerja

karyawan. Pencapaian kinerja juga ditentukan oleh kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan.

Kepuasan kerja sering ditunjukkan oleh karyawan dengan caranya menyukai pekerjaan itu sendiri serta tingkat keasikannya dalam menjalankan pekerjaan, umumnya dapat dinyatakan bahwa kepuasan kerja adalah rasa nyaman dan hubungan yang positif antara sesama karyawan (Bakotić & Fiskovića, 2013). Kepuasan kerja didefinisikan sebagai kenikmatan karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan mereka, hal ini dianggap sebagai faktor penting karena dapat berhubungan langsung dengan stres, *turnover*, absensi (Diefendorff et al., 2002). Kepuasan kerja dapat memberikan rasa yang menyenangkan dan gembira dalam menjalankan pekerjaan, selain itu terpeliharanya kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk bekerja dengan penuh semangat dan akhirnya akan membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan (Anas, 2013). Kepuasan kerja merupakan suatu keadaan yang dirasakan karyawan sebagai hasil analisa dari pekerjaannya.

Selanjutnya retensi karyawan berfungsi untuk mempertahankan karyawan terbaik yang dimiliki setiap perusahaan, ketika karyawan memutuskan bertahan disuatu perusahaan alasan utama yang mereka miliki adalah merasa bahagia di perusahaan tersebut. Upaya yang harus dilakukan untuk mempertahankan tingkat retensi di perusahaan yaitu dukungan dari atasan, selain atasan yang memberikan dukungan, rekan kerja juga memberikan dampak yang baik ketika di suatu perusahaan antar rekan kerja

saling mendukung, adanya pengembangan kreatifitas setiap karyawan dan memberdayakan psikologi karyawan (Malik, F., Akhtar, S., & Ghafoor, 2018).

PT. Polowijo Gosari merupakan perusahaan yang bergerak dalam bidang pengolahan bahan tambang *dolomit magnesium* menjadi pupuk dolomit. Selain bergerak di bidang produksi pupuk, PT. Polowijo Gosari juga bergerak dalam bidang jasa konstruksi, logistik, agro industri, dan trading supermarket. Terdapat tiga macam pupuk hasil produksi PT. Polowijo Gosari yakni: pupuk dolomit premium 100, pupuk Magfertil 20+, dan pupuk NPK Pullet 15.15.15. Namun aktivitas operasional karyawan terjadi adanya permasalahan terkait dengan pencapaian jumlah produksi yang dihasilkan, yaitu adanya kecenderungan mengalami penurunan jumlah produksi. Kondisi tersebut dapat disajikan pada Tabel 1.1.

Tabel 1.1
Data Target dan Realisasi Jumlah Produksi Pada
PT. Polowijo Gosari Gresik
Tahun 2022(Dalam Ton)

Bulan	Target Produksi	Realisasi Produksi	Selisih	Persentase
Januari-Maret	150.000	135.650	14.350	9,57%
April-Juni	150.000	132.770	17.230	11,48%
Juli-September	150.000	129.540	20.460	13,64%
Oktober-Desember	150.000	121.043	28.957	19,30%

Sumber: PT. Polowijo Gosari Gresik

Berdasarkan Tabel 1.1 menunjukkan bahwa realisasi produksi yang dihasilkan belum mampu memenuhi target yang telah ditetapkan, hal tersebut dikarenakan karyawan bagian produksi belum dapat bekerja secara maksimal

sesuai dengan target yang ditetapkan perusahaan. Karyawan bagian produksi selama ini dalam bekerja belum mampu memenuhi target yang ditetapkan perusahaan terkait dengan target jumlah produksi, kualitas dan waktu dalam penyelesaian pekerjaan dan kondisi ini menjadikan realisasi produksi belum mampu mencapai target yang telah ditetapkan. Pencapaian hasil produksi selain tidak mampu mencapai target yang ditetapkan juga menunjukkan adanya kecenderungan penurunan jumlah produksi yang dihasilkan.

Perusahaan telah menetapkan batas toleransi untuk pencapaian target produksi yaitu sebesar 10%, dengan pertimbangan kondisi mesin produksi dan kelancaran bahan baku yang digunakan. Selama tahun 2022 perusahaan tidak mengalami kendala terkait dengan mesin produksi dan keberadaan bahan baku sehingga tidak tercapainya target produksi lebih dikarenakan dengan kondisi tenaga kerja yang terdapat di perusahaan.

Penurunan tersebut terjadi karena terdapat beberapa permasalahan terkait dengan kepuasan yang dirasakan karyawan dalam bekerja di perusahaan. Permasalahan mengenai kepuasan kerja tersebut dapat ditunjukkan dengan hasil pra *survey* yang dilakukan kepada 10 karyawan dan secara sistematis dapat disajikan pada Tabel 1.2.

Tabel 1.2
Hasil Pra Survey Kepuasan Kerja Karyawan

No.	Keterangan	Puas	Tidak Puas
1.	Pekerjaan	5 (50%)	5(50%)
2.	Gaji	2 (20%)	8 (80%)
3.	Promosi (kenaikan jabatan)	3 (30%)	7 (70%)
4.	Dukungan atasan	6 (60%)	4 (40%)
5.	Rekan kerja	5 (50%)	5 (50%)
6.	Fasilitas	6 (60%)	4 (40%)

Sumber: Hasil pra *survey*

Berdasarkan hasil pra *survey* dilakukan menunjukkan bahwa karyawan sering mengeluhkan atas kebijakan gaji yang diterapkan, dimana hal ini menurut karyawan jumlah gaji belum sebanding dengan beban kerja yang harus ditanggung karyawan. Ketidakpuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan juga ditunjukkan dengan kebijakan promosi kerja tidak dilakukan secara adil khususnya pada karyawan bagian produksi. Karyawan juga merasakan selama ini perusahaan tidak memberikan penghargaan atau pengakuan atas pencapaian kinerja yang dihasilkan karyawan dan seringnya terjadi permasalahan terkait dengan hubungan kerja antar karyawan diperusahaan.

Karyawan juga merasakan selama ini perusahaan belum sepenuhnya memberikan pengakuan atau penghargaan atas kemampuan yang dimiliki karyawan dalam bekerja diperusahaan. Jadi ketika karyawan mendapatkan tawaran kerja yang lebih baik dengan gaji yang lebih baik maka karyawan tersebut akan berusaha untuk meninggalkan perusahaan. Kondisi ini

mengharuskan perusahaan untuk memberikan pengakuan atas kemampuan yang dimiliki karyawan dengan timbal balik yang lebih baik juga. Beberapa kondisi tersebut menyebabkan permasalahan dalam pencapaian kinerja karyawan yang ditunjukkan tidak tercapainya target produksi yang ditetapkan.

Hasil penelitian (Sugiyanto & Sutianingsih, 2023) dan (Ratnawati & Subudi, 2018) menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hasil berbeda ditunjukkan dari hasil penelitian (Rasyid & Ikhrum, 2022), dan Harahap, (2018) menunjukkan bahwa manajemen talenta tidak berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Selanjutnya hasil penelitian Damayanti et al., (2018) diperoleh hasil bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan sedangkan hasil penelitian (Annisa Kharenina Augustine et al., 2022) menunjukkan bahwa kepuasan tidak berpengaruh terhadap kinerja. Hasil berbeda juga ditunjukkan dari hasil penelitian Lisdayanti, (2015) dan Sukmadewi & Dewi, (2020) yang menunjukkan bahwa kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan. Adanya *gap research* menjadi motivasi untuk melakukan kajian mengenai manajemen talenta dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan dengan retensi karyawan sebagai variabel mediasi.

Beberapa permasalahan tersebut menjadikan keinginan karyawan untuk tetap bekerja diperusahaan mengalami permasalahan sehingga dapat menghambat pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Berdasarkan latar belakang permasalahan di atas menjadi alasan penulis untuk mengambil judul penelitian **“Pengaruh Manajemen Talenta dan Kepuasan Kerja**

Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Mediasi Pada PT. Polowijo Gosari Gresik”.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka muncul rumusan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana manajemen talenta, kepuasan kerja, retensi karyawan dan kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Gresik?
2. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
3. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
4. Apakah manajemen talenta berpengaruh terhadap retensi karyawan?
5. Apakah kepuasan kerja berpengaruh terhadap retensi karyawan?
6. Apakah retensi karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan?
7. Apakah retensi karyawan mampu memediasi pengaruh antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan?
8. Apakah retensi karyawan mampu memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan?

C. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui dan menganalisis manajemen talenta, kepuasan kerja, retensi karyawan dan kinerja karyawan PT. Polowijo Gosari Gresik.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis retensi karyawan mampu memediasi pengaruh antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis retensi karyawan mampu memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Manfaat Praktis

Hasil Penelitian ini diharapkan dapat memberikan masukan dan pandangan pada PT. Polowijo Gosari Gresik dalam upaya peningkatan kinerja karyawan

2. Manfaat Teoritis

Menambah pengetahuan atau referensi bagi peneliti selanjutnya tentang pengaruh manajemen talenta dan kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.