

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Lingkungan ekonomi kontemporer global telah berubah drastis dan akan terus menerus berubah. Perkembangan sosial, globalisasi, inovasi teknologi, dan tumbuhnya persaingan global memberikan tekanan terhadap kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan daya saing mereka (Burke Ronald J & Eddy, 2006), setidaknya melalui pemeliharaan keterampilan karyawannya. Perusahaan harus dapat mengantisipasi inovasi teknologi dan mampu bersaing dengan perusahaan lain di seluruh dunia. Kebutuhan ini menjadi sangat penting bagi perusahaan agar memiliki kemampuan untuk berkembang melalui pembelajaran dan pengembangan karyawan. Memiliki dan mempertahankan karyawan yang terampil merupakan bagian penting dalam proses ini karena pengetahuan dan keterampilan karyawan merupakan kunci bagi perusahaan untuk dapat berkompetisi secara ekonomis. Oleh karena itu, penting bagi tiap perusahaan memberikan karyawannya kesempatan untuk berkembang dan belajar (E. Arnold, 2005; Herman, 2005).

Dalam era globalisasi pertumbuhan dunia bisnis tentunya berkembang semakin pesat dan melibatkan seluruh komponen terkait di dalamnya. Komponen yang terkait seperti proses produksi, konsep manajemen, pelayanan yang diberikan pada konsumen. Hal ini terjadi juga pada perusahaan produsen lampu yang terus berinovasi baik bahan maupun model untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

PT Suryamas Lumisindo Dwidaya didirikan pada tahun 1999 sebagai distributor resmi dari PT Osram Indonesia untuk wilayah DKI Jakarta untuk berbagai jenis lampu yang diproduksi dan dijual oleh PT Osram Indonesia. PT Osram Indonesia mengoperasikan pabriknya di Tangerang, dan mempekerjakan lebih dari 1.000 orang. PT Osram Indonesia tidak hanya menawarkan produk-produk lokal (lampu pijar dan lampu TL) tetapi juga produk-produk yang dihasilkan di pabrik-pabrik Osram lainnya yang tersebar di seluruh dunia seperti Eropa, AS, China, Jepang, dan lainnya. PT Osram Indonesia juga memfokuskan diri dalam melayani pasar konsumen industrial dan OEM, yang meliputi kelompok produk antara lain : Lampu Otomotif, Lampu Pijar, Lampu TL, Photo Optic dan Lampu Discharge. Pada awalnya produk yang dijual oleh PT Suryamas Lumisindo Dwidaya adalah hanya produk yang di jual oleh PT Osram Indonesia, dengan berjalannya waktu dan perkembangan pasar lampu di Indonesia, Suryamas juga menjual dan memproduksi lampu merek sendiri dengan trade mark, Inlite dan Intech.

Untuk memenangkan persaingan yang ada, Suryamas dituntut mempunyai kemampuan bersaing yang lebih baik atau sering disebut *competitive advantage* dibandingkan perusahaan pesaing lainnya. Kemampuan bersaing yang lebih baik tersebut dapat dilihat dari beberapa segi seperti modal, manajemen, kualitas produk, dan salah satunya adalah pengelolaan sumber daya manusia. Keunggulan daya saing yang lain seperti teknologi produk, desain organisasi memerlukan bantuan sumber daya manusia untuk mengoperasionalkannya. Kompetensi yang dimiliki sumber daya manusia membuat sumber daya manusia mampu menggali potensi dan

mengoptimalkan pemanfaatan sumber daya lain untuk mencapai profitabilitas perusahaan. Untuk dapat mencapai profitabilitas tersebut, sumber daya manusia harus diperhatikan dengan baik karena manusia adalah sumber daya terpenting dari suatu perusahaan yang memberikan tenaga, bakat, kreatifitas dan usahanya kepada perusahaan. Tanpa manusia yang berkompeten dibidangnya, akan betapa sulitnya bagi suatu perusahaan untuk mencapai tujuannya. Manusia tersebut yang akan menentukan maju mundurnya suatu perusahaan.

Menurut dokumen internal PT. Suryamas Lumisindo Dwidaya pada tanggal 31 Desember 2019, karyawan PT. Suryamas Lumisindo Dwidaya berjumlah total 415 orang (total karyawan tetap dan karyawan kontrak).

Retensi karyawan merupakan salah satu fokus utama di banyak organisasi saat ini (Oladapo, 2014). Retensi karyawan didefinisikan sebagai persentase karyawan yang bertahan didalam organisasi (Phillips & Connell, 2004). Lebih lanjut, retensi karyawan dipandang sebagai sebuah strategi bagi organisasi untuk mempertahankan angkatan kerja yang kompetitif (D. W. De Long & Davenport, 2003). Tujuan utama retensi karyawan adalah untuk mencegah hilangnya karyawan berkompeten yang kemudian dapat berpotensi pada menurunnya produktivitas perusahaan (Bansal, 2014).

Pada hakekatnya, tidak sedikit sumber daya yang dikeluarkan sebuah perusahaan untuk mengadaptasikan karyawan terhadap sistem kerja di perusahaan, khususnya karyawan baru. Ini yang kemudian menjadi masalah ketika karyawan yang sudah benar-benar dilatih secara proporsional ternyata secara sepihak keluar dari perusahaan (Buckingham & Vosburgh, 2001). Perhitungan kerugianpun tidak

berhenti sampai disitu, keluarnya karyawan mengakibatkan kerugian dari segi finansial, baik itu langsung maupun tidak langsung. Hal ini menyebabkan ketidakstabilan tenaga kerja, mengurangi efisiensi perusahaan, serta mengurangi efektivitas kerja yang akhirnya berimbas pada turunnya semangat kerja karyawan yang lain, ditambah semakin rendahnya tingkat kepuasan konsumen. Oleh karena itu, perlu ditekankan kembali bahwa retensi karyawan bukanlah sesuatu yang sederhana dan dapat dikesampingkan, retensi karyawan perlu mendapat porsi khusus untuk menunjang kesuksesan aktivitas bisnis perusahaan.

Kemudian, untuk mengukur keberhasilan sebuah perusahaan dalam rangka mempertahankan karyawan, ada beberapa faktor yang diperkirakan dapat mempengaruhi retensi karyawan, diantaranya adalah desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi.

Faktor pertama yang akan diuji dalam penelitian ini adalah desain kerja. Keberhasilan setiap organisasi dapat dilihat melalui elemen-elemen desain pekerjaan ditambah dengan kepuasan kerja yang mengarah pada paket komitmen organisasi yang baik untuk para pekerjanya. Diberikan kepuasan kerja, ada peran yang dimainkan perusahaan untuk memperkokoh pekerjanya. Namun (Parvin & Kabir, 2011), mencatat bahwa komitmen organisasi dikembangkan melalui cara mengidentifikasi di mana seorang individu melakukan sesuatu yang dikenal sebagai pengembangan itu sendiri. Seorang karyawan akan tetap bersama perusahaan melindungi aset perusahaan, dan berbagi tujuan perusahaan dan antara lain ketika kebutuhan terpenuhi.

Hubungan seperti ini yang secara inklusif memberikan manfaat kepada perusahaan, seperti tingkat produktivitas perusahaan yang tinggi, keuntungan yang dapat dimaksimalkan, dan lain sebagainya. Selain itu, tingginya tingkat retensi karyawan yang ada dalam organisasi juga disebabkan karena karyawan yang diberi kesempatan untuk berkembang, maju, dan menjadi professional lebih mungkin untuk membangun loyalitas yang tinggi dalam jangka panjang terhadap perusahaan. Oleh karena itu, semakin baik desain kerja, akan semakin baik pula tingkat retensi karyawan.

Menurut (Lojomac, 2014) desain pekerjaan termasuk menentukan metode dan konten pekerjaan, dan juga menguraikan dua pendekatan dasar tentang bagaimana pekerjaan dirancang, yang berfokus pada efisiensi melalui mata spesialisasi pekerjaan dan pendekatan perilaku.

Selain manajemen desain kerja, faktor kedua yang diduga mempengaruhi retensi karyawan adalah kepuasan kerja. Kepuasan kerja didefinisikan sebagai tujuan dan fokus individu terhadap usaha, secara nyata dan jelas, dalam memperlihatkan inisiatif, kemampuan beradaptasi, dan ketekunan karyawan yang kemudian mengarah kepada tercapainya tujuan organisasi Macey et al., 2009 dalam (Amstrong & Taylor, 2014). Definisi lain juga dijelaskan oleh Harter et al., 2002 dalam (Amstrong & Taylor, 2014) bahwa kepuasan kerja adalah keterlibatan dan kepuasan individu disertai dengan gairah dan motivasi untuk bekerja. Motivasi yang dihasilkan oleh rasa keterikatan karyawan tentunya menjadi pendorong terhadap kepuasan karyawan di tempat kerja. Pada implementasinya, kepuasan tersebut membawa manfaat yang tidak sedikit. Oleh karenanya, tidak



mengerankan jika banyak eksekutif perusahaan memberi prioritas khusus terhadap fokus pertumbuhan tingkat engaged (keterikatan) karyawan secara berkala Ketter, 2008 dalam (Sundaray, 2011). Kehadiran kepuasan kerja juga mampu memberikan dampak dalam meminimalisir kinerja buruk sehingga menumbuhkan tingkat retensi karyawan Stairs & Galpin, 2010 dalam (Amstrong & Taylor, 2014). Maka dari itu, setiap organisasi menginginkan lingkungan karyawan yang terikat terhadap pekerjaan dan tempat mereka bekerja sehingga dapat meningkatkan efektivitas organisasi.

Dalam berbagai literatur, manajemen talenta dan kepuasan kerja banyak dikaitkan hubungannya. Banyak peneliti mengatakan bahwa manajemen talenta merupakan kunci dari membangun rasa keterikatan karyawan (Bhatnagar, 2007; Thakur, 2015). Lebih lanjut, praktik manajemen talenta menunjukkan komitmen HRM yang lebih dalam menumbuhkan tingkat keterikatan sekaligus menurunkan perputaran karyawan (Bhatnagar, 2007). Oleh karenanya, implementasi manajemen talenta sangat menguntungkan organisasi dalam menjaga dan membangun rasa terikat karyawan sehingga membantu perusahaan meraih kesuksesan.

Selain peran penting manajemen talenta dalam membangun keterikatan karyawan, kepuasan kerja juga berperan penting dalam mempertahankan talenta agar tetap loyal terhadap organisasi. Menurut (Sundaray, 2011), dampak dari kepuasan kerja diantaranya dapat meningkatkan produktivitas dan kinerja organisasi, menumbuhkan tingkat retensi karyawan, memperkuat budaya organisasi, dan menjaga reputasi baik perusahaan. (Bhatnagar, 2007) dalam penelitiannya juga menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat kepuasan kerja, akan

semakin tinggi pula tingkat retensi karyawan. Dengan kata lain, kepuasan kerja dapat membantu mengendalikan perputaran karyawan sehingga berdampak pada fokus organisasi dalam meningkatkan kualitas individu (Sundaray, 2011).

Penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta dan kepuasan kerja terhadap retensi karyawan memang baru-baru ini mulai dikembangkan. Meskipun begitu, sedikit sekali penelitian yang mengangkat tema persis menggunakan tiga konstruk utama seperti yang diangkat pada penelitian ini. Penelitian sebelumnya yang dilakukan (Alias et al., 2014) menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. Walaupun begitu, hanya dua (komitmen organisasi dan penghargaan-pengakuan) dari tiga (komitmen organisasi, dukungan manajerial dan penghargaan-pengakuan) indikator manajemen talenta yang berhubungan dengan retensi karyawan melalui kepuasan kerja. Pengujian lain dalam penelitian (Isfahani & Boustani, 2014) yang meneliti pengaruh antara manajemen talenta terhadap retensi karyawan, pengukuran yang digunakan sedikit berbeda, lebih kompleks dengan menggunakan lima indikator yaitu komitmen organisasi, penghargaan-kompensasi, manajemen kinerja, desain pekerjaan, dan akuisisi talenta. Hasilnya, kelima indikator tersebut berpengaruh positif terhadap retensi karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh (Bhatnagar, 2007) menunjukkan bahwa tingkat kepuasan kerja yang tinggi akan berdampak pada tingkat retensi karyawan yang tinggi.

Tantangan utama dari semua jenis organisasi di semua tingkatan manajemen adalah mempertahankan pekerja berpendidikan yang memiliki nilai kompetitif tinggi (D. De Long, 2004). Menurut (Ibidunni et al., 2016) di era globalisasi ini,

menarik dan mempertahankan individu yang sangat terampil, mandiri, dapat dipasarkan secara internasional, dan bergerak adalah sangat penting bagi organisasi untuk keberhasilannya saat ini dan di masa depan. Dalam dunia kerja yang berubah, kontrak psikologis antara majikan dan karyawan telah berubah secara mendasar (Lee et al., 2008) dan komitmen jangka panjang terhadap suatu organisasi tidak lagi diharapkan oleh salah satu pihak (Armstrong & Murlis, 2004). Saat ini sebagian besar organisasi menjadi semakin tergantung pada pekerja pengetahuan. Dalam kehidupan organisasi sangat penting untuk meningkatkan retensi dan mengurangi turnover serta menarik dan mempertahankan talenta kunci dan telah menjadi lebih penting untuk meningkatkan level kompetensi (Bussin, 2007).

Dari beberapa penelitian terdahulu yang telah dijelaskan sebelumnya, baik berupa penelitian empiris ataupun konseptual mengenai hubungan antara manajemen talenta dan retensi karyawan, ternyata masih terdapat gap penelitian yang berpotensi untuk dikembangkan. Gap penelitian atau research gap merupakan pertanyaan atau masalah penelitian dalam topik tertentu yang belum terjawab secara tepat atau belum terjawab sama sekali (Alvesson & Sandberg, 2011). Berikut research gap disajikan dalam bentuk tabel.

**Tabel I.1**  
**Research Gap**

Latar Belakang	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ambiguitas konseptual manajemen talenta dan masih sedikitnya penelitian empiris atas kerangka kerja manajemen talenta (Bolender, Werr &amp; Asplund, 2017).</li> <li>2. Belum diteliti sepenuhnya penelitian yang mengangkat tiga variabel (desain kerja, kepuasan kerja, dan retensi karyawan) (Alias, Noor &amp; Hassan, 2014).</li> </ol>
----------------	--



	3. Penafsiran yang kurang tepat dalam mengartikan apa itu talenta (Tansley, 2011) dalam implementasinya di tiap oganisasi
Variabel	Penelitian Alias, Noor, dan Hassan pengukuran, diantaranya komitmen organisasi, dukungan manajerial, dan pengakuan-penghargaan. Sedangkan penelitian ini mengadopsi 5 (lima) indikator pengukuran yang dikembangkan oleh Lyria (2013) yakni menarik talenta, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, dan retensi talenta; dan Siew et al. (2017) yakni manajemen kinerja. Objek (2014) menggunakan 3 (tiga) praktik manajemen talenta sebagai indicator
Objek Penelitian	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penelitian Alias, Noor, dan Hassan (2014) dan Siew et al. (2017) dilakukan pada perusahaan jasa teknologi.</li> <li>2. Penelitian Yong (2017) yang dilakukan pada perusahaan jasa perbankan.</li> <li>3. Penelitian Onyango et al. (2017) membidik perusahaan jasa kesehatan (rumah sakit).</li> <li>4. Penelitian Thakur (2014) membidik perusahaan industri/manufaktur.</li> <li>5. Dari beberapa penelitian tersebut, dapat dilihat bahwa perusahaan jasa adalah perusahaan yang banyak dijadikan objek para peneliti. Berdasarkan fakta tersebut, penelitian kali ini mencoba untuk menggali lebih dalam sejauh mana MT memainkan peran penting dalam kontribusinya pada industri manufaktur</li> </ol>

Berdasarkan tabel I.1 di atas, secara keseluruhan penelitian ini merupakan jawaban atas pernyataan (Olubiya et al., 2019) mengenai masih sedikitnya penelitian empiris atas kerangka kerja retensi karyawan. Selain itu, penelitian ini juga menjawab keterbatasan dari penelitian yang dilakukan oleh (Alias et al., 2014) bahwa masih belum diteliti sepenuhnya penelitian yang mengangkat tiga konstruk

variabel (manajemen talenta, kepuasan kerja, dan retensi karyawan). Di sisi lain, terkait dengan indikator, ada sebuah ketidakkonsistenan mengenai bagaimana studi empiris yang ada mengukur variabel manajemen talenta. Sebagai contohnya, penelitian (Alias et al., 2014) menggunakan tiga indikator (komitmen organisasi, dukungan manajerial dan penghargaan-pengakuan), penelitian (Campbell & Hwa, 2014) menggunakan lima indikator (komitmen organisasi, kompensasi dan penghargaan, manajemen kinerja, desain pekerjaan, dan akuisisi talenta), penelitian (Isanawikrama et al., 2017; Lyria, 2013) menggunakan empat indikator (menarik talenta, pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, dan retensi talenta), dan penelitian (Iqbal et al., 2017) menggunakan empat indikator (kepuasan kerja, kepuasan kerja, manajemen kinerja, dan pengembangan karir). Karena perbedaan tersebut, penelitian ini mencoba mengadopsi indikator dari sebagian besar literatur yang mengatakan bahwa indikator inilah yang merupakan inti dari manajemen talenta. Selain alasan tersebut, pemilihan indikator ini juga bertujuan untuk membuat pembaharuan pada studi empiris manajemen talenta. Indikator yang dimaksud yaitu talent attraction (menarik talenta), pembelajaran dan pengembangan, manajemen karir, manajemen kinerja, dan retensi talenta. Oleh karena itu, penelitian ini akan menggali lebih dengan judul **“Pengaruh desain kerja, kepuasan kerja, dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan.”**

## **B. Pembatasan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah di atas, dan mengingat banyaknya variabel bebas yang berpengaruh terhadap variabel terikat, maka penelitian ini dibatasi pada empat variabel bebas yang dipandang berpengaruh langsung terhadap retensi

karyawan (Y), yaitu: desain kerja (X1), kepuasan kerja (X2), dan komitmen organisasi (X3). Pada variabel retensi karyawan, unit analisisnya adalah karyawan PT. Suryamas Lumisindo Dwidaya. Variabel *desain kerja* (X1), *kepuasan kerja* (X2), dan *komitmen organisasi* (X3), unit analisisnya adalah karyawan PT. Suryamas Lumisindo Dwidaya, untuk karyawan tetap nya.

### C. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah terdapat pengaruh desain kerja terhadap kepuasan karyawan di PT Suryamas Lumisindo Dwidaya?
2. Apakah terdapat pengaruh desain kerja terhadap retensi karyawan di PT Suryamas Lumisindo Dwidaya?
3. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan di PT Suryamas Lumisindo Dwidaya?
4. Apakah terdapat pengaruh komitmen organisasi terhadap retensi karyawan di PT Suryamas Lumisindo Dwidaya?
5. Apakah terdapat pengaruh desain kerja terhadap komitmen organisasi?
6. Apakah terdapat pengaruh kepuasan kerja terhadap komitmen organisasi?
7. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi?
8. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi?

9. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja?

#### **D. Tujuan Penelitian**

1. Untuk menentukan pengaruh desain kerja pada kepuasan kerja.
2. Untuk menentukan pengaruh kepuasan kerja pada retensi karyawan.
3. Untuk menentukan pengaruh desain kerja dengan retensi karyawan.
4. Untuk menentukan pengaruh komitmen organisasi pada retensi karyawan.
5. Untuk menentukan pengaruh desain kerja pada komitmen organisasi
6. Untuk menentukan pengaruh kepuasan kerja pada komitmen organisasi
7. Untuk menentukan pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi
8. Untuk menentukan pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap retensi karyawan melalui komitmen organisasi.
9. Untuk menentukan pengaruh tidak langsung desain kerja terhadap retensi karyawan melalui kepuasan kerja

#### **E. Kebaruan Hasil Penelitian**

Dari hasil penelitian ini diharapkan bisa dikembangkan sebuah teori baru mengenai kegunaan desain kerja, kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap retensi karyawan, dilihat dari sudut organisasi, dimana bisa dibuatkan sebuah kerangka umum, bahwa mengeluarkan biaya tertentu akan mampu menghasilkan produktifitas lebih sejumlah tertentu, karena pada saat ini teori tentang kepuasan kerja maupun desain kerja lebih ditekankan kepada benefit bagi karyawan