

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dewasa ini, sumber daya manusia menjadi salah satu perhatian penting bagi organisasi perusahaan maupun pemerintahan. Hidayati, Dkk. (2010) menegaskan bahwa sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting sebagai penggerak dalam mempertahankan, mengarahkan dan mengembangkan perusahaan. Maka organisasi perusahaan berlomba dalam mengelola sumber daya manusia sehingga hal tersebut menjadi *competitive advantage*.

Presiden terpilih Republik Indonesia periode 2019-2024 yakni Ir. Joko Widodo menyampaikan visi Indonesia 5 tahun kedepan pada minggu (14/7/2019) di *Sentul International Convention Center* (SICC) Bogor. Salah satu fokus Joko Widodo adalah pembentukan lembaga manajemen bakat di Indonesia sebagai upaya peningkatan kualitas sumber daya manusia (kompas.com, 2019). Majalah SWA edisi 2 Januari 2016 memaparkan 10 isu strategis dalam manajemen sumber daya manusia dimana isu yang paling penting yakni isu manajemen bakat (*talent management*). Pella & Afifah (2011) mendefinisikan *talent management* sebagai suatu proses untuk memastikan ketersediaan bakat untuk mengisi posisi kunci perusahaan. Menurut Husein Samy (*Country Manager Human Resources IBM Indonesia*), ketersediaan bakat yang kompeten dan bagaimana perusahaan meretensi karyawan terbaik adalah dua hal yang menjadi fokus dan perhatian banyak

perusahaan di Indonesia (SWA.co.id, 2016). Fenomena ini menunjukkan pentingnya *talent management* dalam organisasi.

Tusang & Tajuddin (2015) mengungkapkan bahwa *talent management* berdampak positif dan signifikan terhadap *employee engagement*. pandangan mengenai pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* juga dikemukakan oleh Alias, *et, al* (2014) bahwa praktik *talent management* memiliki korelasi positif terhadap *employee engagement*. *talent management* diperlukan untuk membuat karyawan terikat, Hal ini didefinisikan oleh Mary & Enyinna (2015) sebagai pendekatan yang sengaja dilakukan untuk menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang-orang berbakat serta kemampuan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi saat ini dan masa yang akan datang.

Bakker & Leiter (2010) mengungkapkan bahwa setiap perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki keterikatan dengan pekerjaannya. Perusahaan membutuhkan karyawan yang energik dan berdedikasi yaitu karyawan yang memiliki keterikatan dalam menjalani pekerjaannya dalam suatu organisasi (Bakker & Leiter, 2010). Karyawan yang memiliki keterikatan yang memberikan manfaat yang besar bagi perusahaan. Hal ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Nurofia (2009) dengan mengemukakan bahwa karyawan yang *engaged* akan lebih produktif, lebih *customer focused*, lebih aman (rendahnya kecelakaan kerja) dan tidak ingin meninggalkan perusahaan.

Survei yang dilakukan pada tahun 2014 oleh *Global Workforce Study* (GWS) pada karyawan Indonesia menunjukkan bahwa sebanyak 66%

karyawan di Indonesia tidak memiliki *engagement* dan cenderung meninggalkan perusahaan dalam dua tahun kedepan (Consultancy, 2014). Survei yang dilakukan oleh Dale Carnegie pada tahun 2014 dan 2016 terhadap karyawan di Indonesia secara berturut-turut hasilnya adalah 29% *engaged* dan 25% *engaged* (swa.co.id, 2017).

Fenomena *employee engagement* yang erat hubungannya dengan kecenderungan karyawan meninggalkan perusahaan semakin kompleks dengan hadirnya generasi milenial dalam organisasi perusahaan sebagai pemain utama (perspektif jumlah). Hal ini dipandang oleh Luntungan (2014) sebagai tantangan berat bagi perusahaan dalam mempertahankan karyawannya. Dale Carnegie Indonesia mengungkapkan bahwa untuk mengelola generasi milenial perusahaan harus memenuhi nilai-nilai yang dianut generasi milenial yakni perasaan terjamin, apresiasi organisasi terhadap karyawan, penghargaan, keadilan, dan dukungan atasan (swa.co.id, 2017).

**Tabel 1.1 Keadaan Angkatan Kerja Indonesia pada Agustus 2018.**

<b>Umur (Tahun)</b>	<b>Jumlah Angkatan Kerja (Jiwa)</b>
15 – 19	6,185,708
<b>20 – 24</b>	<b>14,644,107</b>
<b>25 – 29</b>	<b>15,841,650</b>
<b>30 – 34</b>	<b>15,561,354</b>
<b>35 – 39</b>	<b>15,882,917</b>
40 – 44	15,425,014
45 – 49	14,109,146
50 – 54	11,843,781
55 – 59	9,028,254
60 +	12,483,710
Total	131,005,641

Sumber: BPS, 2019

Menurut De Meuse, *et al*, (2010) Generasi milenial adalah mereka yang lahir pada tahun 1980-2000. Berdasarkan hal ini, maka jumlah angkatan kerja Indonesia pada tahun 2018 didominasi oleh generasi milenial sebanyak 47,27% dari total angkatan kerja Indonesia. Generasi milenial menginginkan adanya pengakuan atau penghargaan terhadap kontribusi dan bakat mereka termasuk dalam suatu organisasi serta milenial memandang perbedaan dengan respek yang tinggi (Hornbostel, *et al*, 2011).

**Tabel 1.2 Empat Generasi Angkatan Kerja.**

<b>Nama Generasi</b>	<b>Rentang Tahun Lahir</b>
<i>Matures</i>	1920-1939
<i>Boomers</i>	1940-1959
<i>Xers (X)</i>	1960-1979
Milenial (Y)	1980-2000

Sumber: De Meuse *et al*, 2010

PT. Bank Pembangunan Daerah (BPD) Sumatera Barat atau yang lebih dikenal dengan nama Bank Nagari adalah bank lokal Sumatera Barat. Pada tahun 2018, Bank Nagari memiliki persentase jumlah karyawan generasi milenial yang tinggi yakni mencapai 63.9% atau sejumlah 1,227 orang dari total 1,920 orang karyawan (*Annual Report* Bank Nagari, 2018). Sejalan dengan data jumlah karyawan generasi milenial Bank Nagari secara umum, Bank Nagari Kantor Cabang Simpang Empat memiliki  $\frac{2}{3}$  karyawan generasi milenial atau 66,7%. Berikut data jumlah karyawan Bank Nagari Kantor Cabang Simpang Empat berdasarkan generasi:



**Tabel 1.3 Data Karyawan Bank Nagari KC Simpang Empat berdasarkan generasi, Maret 2020.**

<b>Generasi</b>	<b>Jumlah Karyawan</b>
X (1960-1979)	26 Orang
Y (1980-2000)	52 Orang
Total	78 Orang

*Sumber: Divisi SDM Bank Nagari KC Simpang Empat, 2020*

Salah satu variabel yang memengaruhi *employee engagement* adalah *perceived organizational support* (Saks, 2006). *Perceived organizational support* diartikan sebagai tingkat sejauh mana karyawan yakin kontribusi dan kesejahteraannya dihargai organisasi perusahaan (Robbins & Judge, 2008). Dalam penelitian Putri, *et al* (2015), Survei yang dilakukan oleh *Marketing Research Intelligence* (MRI) pada tahun 2012 terhadap karyawan di Indonesia mengenai *employee engagement* menunjukkan hasil yang sama dengan survei yang dilakukan oleh *Global Workforce Study* (GWS) tahun 2014 yakni 66% karyawan di Indonesia *disengaged*. Putri, *et al* (2015) mengungkapkan bahwa rendahnya *engagement* karyawan di Indonesia dipicu oleh minimnya perhatian perusahaan terhadap pemenuhan kesejahteraan karyawan secara psikologis.

Selain isu *talent management*, 10 isu strategis manajemen sumber daya manusia yang dimuat dalam majalah swa edisi 2 januari 2016 juga memuat dua fenomena lain yang akan diteliti dalam penelitian ini yakni isu *employee engagement* yang merupakan variabel Y pada penelitian ini dan isu karyawan generasi milenial. Hal ini menjadi keunikan dalam penelitian ini sekaligus menjadi tantangan bagi peneliti, yakni bagaimana menjawab tiga tantangan manajemen sumber daya manusia saat ini. Dimediasi oleh *perceived organizational support* (M), penelitian ini akan mengungkap pengaruh *talent*

*management* (X) terhadap *employee engagement* (Y) pada karyawan milenial. Studi pada PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Bank Nagari) Kantor Cabang Simpang Empat.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latarbelakang diatas, dapat di rumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial Bank Nagari KC Simpang Empat?
2. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap *perceived organizational support* pada karyawan generasi milenial Bank Nagari KC Simpang Empat?
3. Apakah *perceived organizational support* berpengaruh terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial Bank Nagari KC Simpang Empat?
4. Apakah *talent management* berpengaruh terhadap *employee engagement* melalui mediasi *perceived organizational support* pada karyawan generasi milenial Bank Nagari KC Simpang Empat?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial Bank Nagari KC Simpang Empat.

2. Untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *perceived organizational support* pada karyawan generasi milenial Bank Nagari KC Simpang Empat.
3. Untuk menganalisis pengaruh *perceived organizational support* terhadap *employee engagement* pada karyawan generasi milenial Bank Nagari KC Simpang Empat.
4. Untuk menganalisis pengaruh *talent management* terhadap *employee engagement* melalui mediasi *perceived organizational support* pada karyawan generasi milenial Bank Nagari KC Simpang Empat.

#### 1.4 Manfaat Penelitian

##### 1.4.1 Manfaat Teoritis

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat mengelaborasi lebih luas manajemen sumber daya manusia khususnya mengenai *Talent Management, Employee Engegement, dan Perceived Organizational Support* sehingga menjadi tambahan informasi dan wawasan pada masa yang akan datang.
2. Memperluas pemahaman tentang hubungan antara *Talent Management (X)* dan *Employee Engagement (Y)* serta Penggunaan Variabel mediasi sebagai perantara variabel X dan Y, Dalam penelitian ini adalah *Perceived Organizational Support (Z)*.

##### 1.4.2 Manfaat Empiris

1. Penelitian ini dapat dimanfaatkan perusahaan untuk lebih memahami dan menyadari pentingnya pengelolaan bakat karyawan dan memberikan dukungan organisasi. Pada akhirnya, diharapkan

perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang potensial sebagai aset berharga perusahaan.

2. Membantu perusahaan untuk memaksimalkan fungsi karyawan milenial dalam hal ini kaitannya dengan pengelolaan bakat, dukungan organisasi yang dirasakan dan keterikatan karyawan.

## 1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penulis membatasi penelitian ini pada tiga variabel yakni *talent management*, *employee engagement* dan *perceived organizational support* serta memfokuskan penelitian pada karyawan generasi milenial PT. Bank Pembangunan Daerah Sumatera Barat (Bank Nagari) Kantor Cabang Simpang Empat.

## 1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian yang penulis lakukan terdiri dari bab-bab yang tergabung dalam sebuah sistematika penulisan sebagai berikut :

### BAB I PENDAHULUAN

Merupakan bab yang berisikan latar belakang pemilihan judul, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, ruang lingkup penelitian dan diakhiri dengan sistematika penulisan.

### BAB II LANDASAN TEORI

Dalam bab ini dibahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan topik/isu yang dibahas dalam penelitian ini. Teori yang digunakan meliputi, *Talent Management*, *Employee Engagement* dan *Perceived Organizational Support*. Dalam bab ini juga dijelaskan



tentang penelitian terdahulu yang berkaitan, model kerangka pemikiran dan pengembangan hipotesis.

### BAB III METODE PENELITIAN

Dalam bab ini dibahas tentang disain penelitian, populasi dan sampel, teknik pengambilan sampel, jenis dan sumber data, skala pengukuran, defenisi operasional dan pengukuran variabel serta metode analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis.

### BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini dibahas tentang hasil penyebaran kuesioner penelitian, deskriptif umum responden, analisis data yang digunakan untuk membuktikan hipotesis.

### BAB V PENUTU

Dalam bab ini berisikan kesimpulan atas penelitian yang telah dilakukan, impilkasi hasil penelitian, keterbatasan penelitian dan saran.

