

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan terkini dalam penelitian manajemen sumber daya manusia telah menjadi bidang yang menarik bagi para peneliti, akademisi, dan praktisi (Akther et al., 2022). Secara definisi, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengelola hubungan serta peran pekerja supaya efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan perusahaan, pekerja, dan masyarakat (Hasibuan, 2019; Sabrina, 2021). Berdasarkan pendapat-pendapat ahli tersebut, dapat dipahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mempelajari proses pengelolaan hubungan dan peran tenaga kerja dengan perusahaan untuk menggapai tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Perkembangan bisnis saat ini menghadapi persaingan yang sangat ketat, dan pegawai bertalenta menjadi sumber yang kuat dalam keunggulan kompetitif dan keberlanjutan perusahaan (Johara, F., Yahya, S. B., & Tehseen, 2019). Tingkat *turnover* pegawai yang tinggi akan berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini akan mengakibatkan produktivitas berkurang dan sangat mempengaruhi daya saing perusahaan (Mohamad Mazlan & Jambulingam, 2023). Sehingga mempertahankan pegawai bertalenta akan membantu perusahaan secara keuangan mempertahankan perusahaan dan mengembangkan kinerja (Claus, 2019).

Talent retention adalah bagian dari proses manajemen talenta yang memiliki kepentingan strategis untuk manajemen sumber daya manusia dalam

perusahaan. *Talent retention* berpengaruh terhadap integritas pegawai dan kinerja perusahaan sehingga menciptakan sinergi antara perusahaan dengan pegawainya. *Talent retention* sebagai proses dan alat saat ini menjadi kunci penting dalam kesuksesan mengelola sumber daya manusia di seluruh dunia (Savov et al., 2022). Saat ini, *talent retention* didefinisikan sebagai media untuk menarik dan mempertahankan pegawai bertalenta, karena itu penting untuk memastikan perusahaan mampu menarik dan mempertahankan mereka (Gallardo-Gallardo et al., 2020).

Penelitian terdahulu menunjukkan bahwa terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi *talent retention*. Diantara faktor-faktor tersebut adalah pekerjaan yang berarti dan menantang, kesempatan untuk pertumbuhan profesional, kemungkinan pengambilan keputusan otonom, tanggung jawab dan kejujuran sebagai bagian dari manajemen, kepuasan kerja, keterlibatan pegawai, pengelolaan hubungan antara pegawai dan manajer, pengelolaan konflik, dan budaya organisasi (Lutfiansyah, 2021).

Tidak hanya dalam bidang swasta, *talent retention* juga menjadi hal yang penting di sektor pemerintahan. Menurut Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Manajemen Talenta, *talent retention* di sektor pemerintahan dipahami sebagai strategi mempertahankan talenta melalui pemantauan, penghargaan, dan manajemen suksesi untuk menjaga dan mengembangkan kompetensi dan kinerja talenta agar siap dalam penempatan jabatan (Kemen-PANRB RI, 2020). Namun

sayangnya penelitian dalam bidang *talent retention* pada sektor publik di Indonesia masih dapat dikatakan sangat sedikit (Dwiputrianti et al., 2023).

Pada kenyataannya, tingkat mutasi di lingkungan Pegawai Negeri Sipil masih cukup tinggi sehingga cukup sulit untuk melaksanakan manajemen talenta. Pada penerimaan Calon Pegawai Negeri Sipil tahun 2021 tercatat 105 orang yang mengundurkan diri setelah dinyatakan lulus, pengunduran diri ini disebabkan oleh ketidakcocokan gaji dan lokasi penempatan (Wibowo, 2022).

Di Kabupaten Jember pun jumlah mutasi pegawai juga cukup besar, sebagaimana tercantum dalam tabel berikut:

Tabel 1. 1
Data Mutasi Pegawai Negeri Sipil di Lingkungan Pemerintah Kabupaten Jember

TAHUN	MUTASI MASUK	MUTASI KELUAR
2021	41	6
2022	50	7
2023	20	2
JUMLAH	111	15

Sumber: BKPSDM Kab. Jember (2024)

Tabel tersebut memperlihatkan bahwa jumlah mutasi masuk jauh lebih besar dari jumlah mutasi keluar.

Berdasarkan tabel 1.1 di atas, dapat dilihat bahwa Pemerintah Kabupaten Jember masih terdapat pegawai yang keluar sehingga kemampuan Pemerintah Kabupaten Jember untuk mempertahankan pegawainya menjadi sangat penting

agar pelayanan kepada masyarakat tidak terganggu. Fenomena yang terjadi ini perlu untuk diteliti.

Melihat fenomena yang terjadi, peneliti mencoba meneliti beberapa faktor yang berpengaruh sehingga dapat meningkatkan *talent retention* di Pemerintah Kabupaten Jember. Faktor-faktor dimaksud adalah budaya organisasi, kompensasi, dan pengembangan karir yang diduga berpengaruh terhadap tingkat *talent retention* sebuah organisasi melalui keterlibatan pegawai sebagai variabel intervening.

Teori-teori dalam penelitian ini yang pertama adalah faktor budaya organisasi yang menjadi landasan teori untuk mengukur bagaimana budaya organisasi berpengaruh terhadap *talent retention*. Pemahaman tentang budaya organisasi cenderung lebih konsisten dan biasanya berfokus pada norma, asumsi, dan nilai dari sebuah organisasi yang mencerminkan ekspektasi perilaku para karyawan di suatu unit (Oullette et al., 2020; Yip et al., 2020). Walaupun temuan empiris mengenai budaya organisasi di sektor publik terbatas, namun Harrison dan Baird telah menyatakan pentingnya budaya organisasi dalam memacu efisiensi, prestasi dan kinerja, serta melakukan perubahan, dan memfasilitasi pelaksanaan inisiatif manajemen (Ringson, 2022).

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan sebelumnya menyatakan bahwa budaya organisasi memiliki dampak terhadap *talent retention* (de Leon, 2020; Hermawan, 2022; Lutfiansyah, 2021; Mohamad Mazlan & Jambulingam, 2023; Sariwulan et al., 2021; Škerháková et al., 2022; Tsai et al., 2021; Wijonarko et al.,

2024) Namun penelitian lain juga menyebutkan bahwa budaya organisasi tidak terlalu berdampak kepada *talent retention* (Farid & Luvia, 2022).

Talent retention juga tidak dapat dilepaskan dari peran kompensasi. Kompensasi adalah kumpulan hal yang diterima oleh karyawan atas kontribusinya terhadap organisasi (Lintang & Simamora, 2023). Pendapat lain menyebutkan bahwa secara sederhana kompensasi adalah keuntungan yang diterima oleh karyawan sebagai timbal balik dari usaha dan nilai karyawan tersebut (Zainal et al., 2022). Kompensasi dapat berbentuk berbagai macam hal, menurut Azhar et al. (2020) kompensasi dapat berupa gaji, insentif, tunjangan, dan fasilitas (Asyharul et al., 2023).

Penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa kurangnya kompensasi menjadi penyebab utama tingginya pergantian karyawan, kompensasi yang wajar dan pertumbuhan gaji yang menarik dapat menarik karyawan yang berbakat dan terampil untuk tetap bertahan di organisasi yang sama (Farooq et al., 2022). Hal ini didukung oleh penelitian-penelitian lainnya yang menyatakan bahwa kompensasi memiliki pengaruh signifikan terhadap *talent retention* (Hassan, 2022; Ping et al., 2024; Tejada-Arias, 2023; Vieira et al., 2024). Akan tetapi, penelitian lain juga menyatakan bahwa Kompensasi tidak berpengaruh signifikan terhadap *talent retention* (Aman-Ullah et al., 2023; Farid & Luvia, 2022)

Pengembangan karir adalah peluang yang konkrit dan abstrak yang menawarkan kemungkinan untuk dicapai (Wardoyo et al., 2023). Rivai (2009) berpendapat bahwa pengembangan karir adalah upaya mengembangkan

kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan karir atau pekerjaan dan jabatan dengan indikator prestasi kerja, semangat kerja, dan loyalitas (Ismail et al., 2023). Menurut George (2015) pengembangan karir merupakan salah satu strategi retensi utama yang berpeluang meningkatkan retensi dan komitmen tinggi terhadap karyawan (Nurmalitasari & Andriyani, 2021).

Sejalan dengan pernyataan tersebut, manajemen organisasi sudah seharusnya memberikan dukungan yang konsisten dalam pengembangan karir pekerjanya, terutama para profesional. Hal ini penting untuk mendapatkan perhatian penuh dan perilaku kerja yang positif (Ohunakin et al., 2020). Pernyataan-pernyataan yang telah dikemukakan di atas mengenai pentingnya pengembangan karir dalam *talent retention* juga didukung oleh penelitian-penelitian lainnya (Hokianto, 2023; Rasheed et al., 2020). Namun dibalik pentingnya pengembangan karir dalam meningkatkan *talent retention*, ternyata penelitian yang menyatakan bahwa pengembangan karir tidak berpengaruh terhadap *talent retention* masih terus bermunculan (Muarifah et al., 2024; Prajodi & Amalya, 2024)

Para ilmuwan manajemen tidak menciptakan konsep keterlibatan dari ketiadaan (Frega, 2021). Schaufeli menyebutkan keterlibatan merujuk pada karakteristik yang berdedikasi, positif, dan memuaskan (van Zyl et al., 2021) Keterlibatan merujuk pada tingkatan bagaimana pegawai secara emosional dan kognitif terlibat dalam pekerjaannya (Hngoi et al., 2024). Penelitian terdahulu yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh signifikan antara keterlibatan pegawai terhadap *talent retention* antara lain (Al-Dalahmeh et al., 2020; Boakye et al., 2021;

Peter et al., 2019; Uribetxebarria et al., 2021). Namun penelitian lainnya juga menyebutkan bahwa keterlibatan pegawai tidak berpengaruh signifikan terhadap *talent retention* (Tirta & Enrika, 2020).

Berdasarkan teori yang telah dikemukakan di atas mengenai pengaruh terhadap *talent retention* baik yang signifikan maupun yang tidak signifikan, maka peneliti menetapkan Pemerintah Kabupaten Jember sebagai obyek penelitian dengan asumsi bahwa obyek penelitian tersebut relevan dengan topik penelitian ini serta adanya fenomena defisit pegawai yang perlu diminimalisir. Pengujian akan dilakukan menggunakan variabel yang telah ditentukan oleh peneliti yaitu Budaya Organisasi, Kompensasi, dan Pengembangan Karir yang berpengaruh terhadap *talent retention* melalui Keterlibatan Pegawai sebagai variabel *intervening*.

1.2. Rumusan Masalah

Berdasar pada latar belakang masalah yang telah disampaikan, serta teori mengenai *talent retention* yang diasumsikan penting dan didukung oleh penelitian-penelitian sebelumnya dengan topik yang sejenis, serta adanya isu-isu strategis yang mengenai *talent retention* pada Pemerintah Kabupaten Jember yang memerlukan perhatian dan penanganan, maka dalam penelitian ini rumusan masalahnya yaitu:

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai?
2. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai?

3. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai?
4. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention*?
5. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention*?
6. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention*?
7. Apakah keterlibatan pegawai berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention*?
8. Apakah budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention* dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel *intervening*?
9. Apakah kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention* dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel *intervening*?
10. Apakah pengembangan karir berpengaruh positif dan signifikan terhadap *talent retention* dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel *intervening*?

1.3. Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai;
2. Untuk mengetahui apakah kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai;

3. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap keterlibatan pegawai;
4. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent retention*;
5. Untuk mengetahui apakah kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent retention*;
6. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent retention*;
7. Untuk mengetahui apakah keterlibatan pegawai memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent retention*;
8. Untuk mengetahui apakah budaya organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent retention* dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel *intervening*;
9. Untuk mengetahui apakah kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent retention* dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel *intervening*;
10. Untuk mengetahui apakah pengembangan karir memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap *talent retention* dengan keterlibatan pegawai sebagai variabel *intervening*.

1.4. Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini antara lain sebagai berikut:

1. Kegunaan Praktis

- a. Bagi Pemerintah Kabupaten Jember, hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi masukan bagi pembuatan kebijakan mengenai *talent retention* pegawai Pemerintah Kabupaten Jember;
- b. Bagi para *stakeholder*, hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan gambaran tentang faktor-faktor yang mempengaruhi *talent retention*.

2. Kegunaan Akademis

- a. Bagi universitas, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan kontribusi dalam mengembangkan teori-teori mengenai manajemen sumber daya manusia sehingga nantinya dapat menjadi sumbangsih pemikiran yang bermanfaat bagi ilmu pengetahuan secara umum dan khususnya bagi ilmu manajemen sumber daya manusia;
- b. Bagi penelitian selanjutnya, hasil penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi tentang variabel yang diteliti, sehingga dapat dikembangkan lebih lanjut.