

**PENGARUH BUDAYA ORGANISASI DAN *TALENT*
MANAGEMENT TERHADAP RETENSI KARYAWAN
GENERASI Y**

PROPOSAL RISET

Oleh

JULIA EPITIA

NPM 2011011036



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

UNIVERSITAS LAMPUNG

BANDAR LAMPUNG

2022

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sebuah fakta yang menarik dalam perkembangan dunia Human Capital saat ini adalah kemunculan Generasi Y yang mulai mengisi posisi penting di beberapa perusahaan di Indonesia. Dalam buku *Generations: The History of America's Future 1584 to 2069*, William Strauss dan Neil Howe menulis tentang perkembangan generasi di Amerika Serikat, salah satunya adalah Generasi Millenium atau Generasi Y (Kompasiana, 2014). Generasi (Generation) dapat didefinisikan sebagai kumpulan orang-orang yang dibagi berdasarkan umur, lokasi tempat tinggal, dan tahapan suatu peristiwa kehidupan yang dilaluinya (Kian, 2013). Group generasi sering disebut kelompok yang mana anggotanya saling berhubungan satu dengan yang lainnya melalui pengalaman hidup selama bertahun-tahun. Menurut sosiolog, setiap kelompok umur tersebut dipengaruhi oleh generational markers (penanda generasi), artinya anggota kelompok tersebut dipengaruhi oleh suatu peristiwa yang berdampak pada kelompok generasi tersebut. Pengalaman hidup dalam setiap kelompok generasi akan memunculkan karakteristik, aspirasi dan harapan tersendiri.

Menurut Credit Union Magazine (2006) Generasi Y mempunyai 5 karakteristik yaitu berorientasi pada tujuan (are goal oriented), mempunyai harapan yang tinggi pada pemberi kerja (have high expectation of their employee), mengambil manfaat dari pemberi kerja (reap their employee's benefit), cerdas secara teknologi (are technologically savvy) dan yang terakhir menginginkan pekerjaan yang flexible (want job flexibility).

Hay Recruitment menemukan bahwa generasi Y tidak menyukai berkarir dari bawah, mereka lebih menyukai tantangan langsung, pengakuan dan penghargaan dari perusahaan (Dheva Bachachai, 2013). Perusahaan yang akan dipilih oleh generasi ini adalah perusahaan yang mempunyai kejelasan pekerjaan dan perencanaan karir (career-path planning) sehingga mereka memiliki tujuan untuk mencapainya. Selain itu mereka hanya memilih perusahaan yang mempunyai reputasi yang baik dan identitas merek yang jelas. Generasi ini juga menginginkan tantangan secara intelektual (intellectual challenge) dan mereka menginginkan keberhasilan dan membuat suatu perbedaan. Sebagai tambahan mereka menyukai kesempatan untuk berpergian (traveling), training dan pengembangan serta terlibat dalam kegiatan sosial. Kondisi lingkungan yang mereka harapkan adalah: pertama mereka berharap memperoleh hasil yang cepat dan merasa frustrasi dengan teknologi atau alur komunikasi yang lambat, untuk mengikat mereka perusahaan perlu memastikan

bahwa teknologi yang ada selalu up to date. Kedua, mereka mengharapkan adanya fleksibilitas dalam hal jam kerja seperti bekerja paruh waktu.

Karakteristik generasi Y yang menyukai tantangan dan memiliki toleransi kebosanan yang rendah menyebabkan mereka memiliki waktu karir yang lebih pendek dibandingkan generasi sebelumnya. Fenomena turnover dapat dijelaskan oleh berbagai hal yaitu salah satunya karena tidak engaged dengan organisasi atau perusahaan. Sebuah riset dilakukan oleh Prasetya Mulya Executive Learning Institute (PM-ELI) pada kuartal pertama tahun 2015 (Tim Riset ELI/SC Indonesia, 2015). Riset diterapkan pada 225 responden yang bekerja di berbagai perusahaan terkemuka di Indonesia. Dari berbagai dasar variabel, termasuk berdasarkan level jabatan di perusahaan yang mayoritas merupakan pimpinan tingkat awal dan menengah, terungkap rendahnya tingkat engagement mereka pada organisasi (hanya 40%). Sebaliknya, mereka yang menyatakan tidak engaged pada organisasi lebih banyak jumlahnya (mencapai 59%), atau separuh lebih dari total responden. Bahkan responden pada Generasi Y, 71% menyatakan tidak engaged pada organisasi atau perusahaan saat ini. Tingkat engagement yang lemah pada organisasi akan mengarah pada turnover karyawan terutama generasi Y. Berdasarkan fenomena di atas, generasi Y memiliki kecenderungan untuk keluar dari organisasi atau melakukan turnover. Fenomena turnover dapat dijelaskan oleh berbagai hal yaitu salah satunya karena tidak engaged dengan organisasi atau perusahaan.

Talent management adalah suatu upaya dalam pengelolaan SDM demi menarik sekaligus mempertahankan talented people atau karyawan-karyawan yang berbakat sekaligus terdidik di perusahaan. Dilema perusahaan pada saat ini adalah dalam hal memformulasikan strategi dengan tujuan untuk menemukan talented worker dan melakukan retention untuk menggantikan Baby Boomers yang memasuki masa pensiun pada angkatan kerja saat ini (Oladapo, 2014). Pekerja-pekerja yang berpendidikan sekaligus berbakat sangat dibutuhkan untuk efisiensi dan efektivitas organisasi. Kompetensi serta kualitas pekerja seperti ini dapat diperoleh dari Generasi Y, yang sering dikenal dengan millennials, dengan karakter-karakter unik seperti penguasaan yang tinggi terhadap teknologi informasi dan komunikasi, multitasking, kemampuan yang baik dalam bekerjasama, sekaligus kepercayaan diri yang sangat tinggi.

1.2 Rumusan Masalah

1. Apakah budaya organisasi berpengaruh terhadap retensi karyawan generasi Y?
2. Apakah *Talent Management* berpengaruh terhadap kinerja karyawan generasi Y?

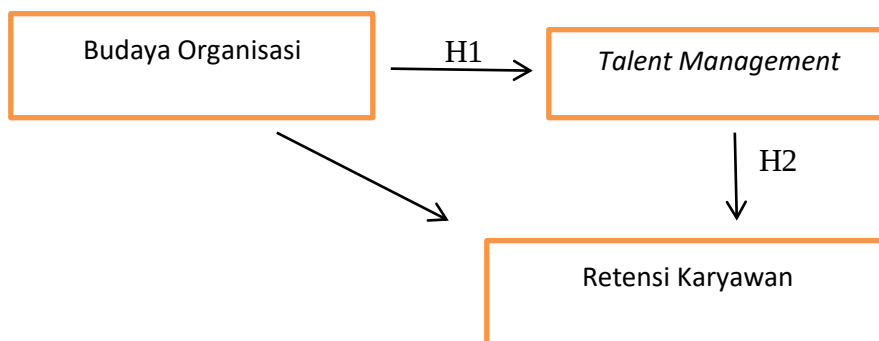
1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi terhadap retensi karyawan generasi Y
2. Untuk mengetahui pengaruh *talent management* terhadap retensi karyawan generasi Y

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bidang Akademik
Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memberikan pemahaman bagi pembaca terkait hubungan antara budaya yang ada di suatu organisasi, serta Talent Management terhadap minat karyawan untuk bertahan di suatu perusahaan.
2. Perusahaan
Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebuah saran bagi perusahaan untuk lebih memperhatikan kebutuhan karyawan khususnya generasi Y serta menerapkan peraturan yang menyesuaikan budaya yang ada di organisasi untuk mencegah terjadinya berbagai konflik dan pelanggaran.

1.5 Kerangka Pemikiran



Kerangka Penelitian Keterangan:

Variabel Independen : Budaya Organisasi dan *Talent Management*

Variabel Dependen : Retensi Karyawan

—————→ : Garis panah ini merupakan garis pengaruh variabel X1 dan X2, terhadap Y

1.6 Perumusan Hipotesis

H1 : Budaya Organisasi berpengaruh tidak langsung terhadap Retensi Karyawan

H2 : Talent Management (TM) (X) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Retensi Karyawan (Y) pada Generasi Y.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Budaya Organisasi

Menurut Robbin (2013), budaya organisasi adalah suatu persepsi bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang berada didalam organisasi yang merupakan pembeda dengan organisasi lain. Budaya organisasi merupakan hasil dari budaya yang dominan dalam suatu organisasi yang dinyatakan melalui nilai-nilai inti (Core Values) dari mayoritas anggota yang ada diorganisasi tersebut. Dengan budaya yang kuat (Strong Culture), nilai-nilai inti organisasi akan selalu secara intensif disosialisasikan pada seluruh karyawannya, sehingga semakin besar karyawan menerima nilai-nilai inti yang ada maka akan semakin besar pula komitmen terhadap organisasi. Dengan budaya yang kuat akan mempengaruhi perilaku karyawan yang ada dan dapat menurunkan tingkat turnover karena budaya yang kuat akan membangun keterikatan antar anggota, loyalitas terhadap organisasi dan membangun komitmen organisasi (Organizational Commitment). Mencocokkan karyawan generasi Y dengan pemberi kerja merupakan hal yang mendasar dalam membangun hubungan jangka panjang yang sukses. Generasi Y secara khusus tertarik terhadap perusahaan yang mempunyai budaya dan etika sosial yang kuat. Agar perusahaan menarik bagi generasi Y maka perusahaan mempunyai nilai-nilai dan perilaku yang jelas (Weyland, 2011), sehingga untuk meningkatkan kepuasan kerja maka perusahaan perlu memiliki nilai-nilai inti yang telah tersosialisasi, dilaksanakan dan dipahami oleh karyawan nilai-nilai yang terkandung didalamnya.

Denison et. al (2004), dalam Yadnyawati (2012:16) berpendapat bahwa ada empat dimensi budaya organisasi, yaitu: 1) Involvement (Keterlibatan) yaitu: dimensi budaya organisasi yang menunjukkan tingkat partisipasi karyawan (anggota organisasi) dalam pengambilan keputusan. Organisasi yang efektif memberdayakan masyarakat, membangun organisasi mereka di sekitar tim, dan mengembangkan kemampuan manusia di semua tingkatan. 2) Consistency (Konsistensi), yaitu tingkat kesepakatan anggota organisasi terhadap asumsi dasar dan nilai-nilai organisasi. 3) Adaptability (Adaptabilitas), yaitu kemampuan organisasi dalam merespon perubahan-perubahan lingkungan eksternal dengan melakukan perubahan internal organisasi. 4) Mission (Misi), yaitu menunjukkan tujuan inti organisasi yang menjadikan anggota organisasi yakin dan teguh terhadap apa yang dianggap penting oleh organisasi.

2.2 Talent Management

Beberapa pakar mengemukakan bahwa karyawan yang bertalenta adalah karyawan yang berkompeten secara luar biasa dengan potensi yang tinggi yang secara signifikan dapat mempengaruhi kinerja organisasi dan mereka berpendapat bahwa talent management (manajemen bakat) memberikan perhatian pada individu kunci yaitu orang-orang yang berkompeten yang nantinya akan berada di puncak (Smilansky, 2005). Manajemen Bakat adalah implementasi dari strategi yang terintegrasi atau sistem yang didesain untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja dengan mengembangkan peningkatan proses dalam mengidentifikasi, memilih, merekrut, mengembangkan dan mempertahankan karyawan dengan memanfaatkan kemampuan dan bakat tertentu dalam memenuhi kebutuhan bisnis saat ini dan di masa depan (Lockwood, N. R., 2006).

Manajemen bakat adalah cara pengelolaan bakat dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan suksesi di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal dan pemanfaatan bakat secara optimal (Rampersad, 2006). Mengidentifikasi, memilih, merekrut, mengembangkan dan mempertahankan karyawan merupakan lima fokus utama dalam manajemen bakat agar perusahaan mendapatkan keuntungan kompetitif, dan kebutuhan akan modal manusia (human capital) akan berlanjut pada manajemen bakat (Towers Perrin, 2003). Dari beberapa pendapat diatas maka dapat dikatakan bahwa manajemen bakat adalah suatu kegiatan yang bersifat strategis dalam upaya meningkatkan produktifitas melalui optimalisasi karyawan yang memiliki bakat atau bertalenta.

Menurut Michael dkk (2001), talenta adalah kemampuan seseorang yang meliputi kelebihan fundamental, keterampilan, pengetahuan, pengalaman, kecerdasan, pengambilan keputusan, sikap, karakter, dorongan, serta kemampuan untuk belajar dan berkembang. Sedangkan menurut Cheese dkk (2008), talenta adalah sejumlah pengalaman, pengetahuan, keahlian, dan tingkah laku yang dimiliki dan dibawa oleh seseorang ke tempatnya bekerja.

2.3 Retensi Karyawan

Salah satu pusat perhatian dari perusahaan pada saat ini adalah retensi karyawan (employee retention). Retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Mengidentifikasi dan mempertahankan karyawan yang mempunyai talenta membuat beberapa Vice President SDM memikirkan kemungkinan dan peluang (Kaliprasad, 2006). Tujuan dari retensi

karyawan ialah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas, yang dimiliki oleh perusahaan, selama mungkin, karena karyawan yang berkualitas merupakan harta yang tidak tampak (intangible asset), yang tak ternilai bagi perusahaan. Retensi akan meningkat ketika karyawan ditawarkan sejumlah kompensasi dan keuntungan-keuntungan, kultur kerja yang mendukung, sekaligus adanya keseimbangan antara bekerja dan aktivitas hidup (Messmer, 2006). Istilah retensi terkait dengan istilah perputaran (turnover) yang berarti proses ketika karyawan-karyawan meninggalkan organisasi dan harus digantikan (Mathis dan Jackson, 2009). Menurut Hasibuan (2000) pemeliharaan karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh, dan apabila pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Lebih lanjut dikatakan, bahwasanya tujuan pemeliharaan adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan,
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan,
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan,
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan,
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya,
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan,
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis,
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan adalah dengan cara melakukan pengelolaan tingkat turnover karyawan. Turnover adalah tingkat atau jumlah dimana karyawan meninggalkan suatu perusahaan. Tingkat ini mencerminkan karyawan yang meninggalkan perusahaan karena mengundurkan diri atau pensiun tetapi tidak termasuk untuk karyawan yang meninggalkan perusahaan disebabkan oleh performance yang buruk, cacat atau adanya perampangan perusahaan (corporate downsizings) (Dessler, 2013). Dengan kata lain untuk mempertahankan karyawan (retensi karyawan) agar tidak keluar maka perusahaan perlu melakukan program program yang dapat menurunkan tingkat turnover karyawan. Robert L Mathis dan John H Jackson (Mathis, 2010) menuliskan bahwa mempertahankan karyawan yang baik merupakan tantangan bagi semua organisasi dan merupakan hal yang sulit karena adanya perubahan pasar tenaga kerja. Untuk mempertahankan karyawan yang dapat dilakukan adalah :

1. Kompensasi dan benefits. Perusahaan perlu memastikan bahwa kompensasi dan benefit yang diberikan perusahaan telah kompetitif dan dapat mencegah karyawan untuk keluar.
2. Hubungan Kerja yaitu pengawasan dan dukungan manajemen dan hubungan antar rekan sekerja.
3. Implementasi kebijakan perusahaan yaitu memastikan bahwa perusahaan telah menerapkan aturan secara adil ke seluruh karyawan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah survei sedangkan metodenya yaitu deskriptif analitis. Jenis penelitian yang digunakan kuantitatif dengan jenis korelatif, karena peneliti ingin mengetahui ada tidaknya pengaruh antara variabel bebas yang meliputi *Talent Management* dan *organizational culture* dengan variabel terikat yaitu *employee engagement*. Berdasarkan kontak peneliti dengan responden, penelitian ini tergolong penelitian cross-sectional karena peneliti hanya sekali terlibat dengan subjek penelitian. Penentuan sampel digunakan suatu metode pengambilan sampel yang tepat agar diperoleh sampel yang representatif dan dapat menggambarkan keadaan populasi secara maksimal. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu nonprobability sampling dimana pemilihan elemen populasi tidak menggunakan proses random. Jenis nonprobability sampling yang digunakan adalah sampling insidental yaitu siapa saja yang secara kebetulan/ insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel.

3.2 Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif dan metode inferensial. Metode deskriptif dilakukan untuk menjelaskan variabel secara mandiri, dalam artian tidak menghubungkan maupun membandingkan dengan variabel lain. Sedangkan metode inferensial dipergunakan untuk menguji hipotesis, yang dalam penelitian ini menggunakan regresi linier sederhana.

3.3 Populasi dan Teknik Pengambilan Sampel

Menurut Sugiyono (2006), populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas, obyek atau subjek yang mempunyai kuantitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Angkatan Kerja Millenials.

Menurut Siyoto dkk (2015), sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi tersebut, ataupun bagian kecil dari anggota populasi yang diambil menurut prosedur tertentu sehingga dapat mewakili populasinya. Teknik pengambilan sampel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu nonprobability sampling dimana pemilihan elemen populasi tidak menggunakan proses random. Jenis nonprobability sampling yang

digunakan adalah sampling insidental yaitu siapa saja yang secara kebetulan/ insidental bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel.

3.4 UJI VALIDITAS DAN REABILITAS

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui sejauh mana kuesioner sebagai alat ukur dapat mengukur apa yang sebenarnya ingin diukur (Cooper dan Schindler, 2003). Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengukur konsep yang diharapkan dan tidak mengukur hal yang lain (Sekaran, 2003). Uji validitas terdiri dari tiga unsur, yaitu validitas isi, validitas kriteria, dan validitas konstruk. Untuk mengukur validitas isi kuesioner, dapat menggunakan validitas tampang (face validity). Validitas konstruk menunjukkan seberapa baik hasil-hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu pengukur sesuai dengan teori-teori yang digunakan untuk mendefinisikan suatu konstruk (Hartono, 2004). Penelitian ini menggunakan Pearson's Correlation untuk mengukur validitas konstruk dan validitas isi dari kuesioner.

Uji Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah tanpa bias dan konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Sekaran, 2003). Alat uji reliabilitas yang digunakan dalam penelitian ini adalah Cronbach's Alpha untuk mengetahui kehandalan atau konsistensi alat ukur untuk mengukur. Menurut Sekaran (2003), nilai koefisien reliabilitas mendekati 1.0 adalah semakin baik: (1) < 0.6 = buruk; (2) 0.7 = dapat diterima; dan (3) > 0.8 = baik.

DAFTAR PUSTAKA

Deloitte Consulting. 2005. *Who Are The Millennials (aka Generation Y)?* New York: Deloitte & Touche USA.

Adhikari, Kungshuk dan Pinak Deb, “*Factor Influencing Job Satisfaction of Bank Employee*”, *Sumedha Journal of Management*, 2013, Vol2. No2

Bakotic, Danica dan Tomislav Babic, “*Relationship between Working Condition, and Job Satisfaction : The Case of Croation Shipbuilding Company*”, (*International Journal of Business and Social Science*, 2013)

Deconzo, David A dan Stephen P Robbins, *Fundamental of Human Resources Management*, USA, JohnWiley and Son Inc, 2010.

Dunamis Consulting, “*37% Karyawan di Indonesia adalah generasi Y, sudah siapkah Organisasi anda*”;
<http://www.dunamis.co.id/index.php/knowledge/details/press/155>, (Diakses tanggal 31 April 2014).

Gurpreet Randhawa, “*Relationship Between Job Satisfaction and Turn Over Intentions : An Empirical Analysis*”, *Indian Management Studies Journal*, 2007.

Markos, S. dan Sridevi, M.S. 2010. *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*. *International Journal of Business and Management*, 5, 89-96.

Sumarni, Murti. 2011. *Pengaruh Employee Retention Terhadap Turnover Intention dan Kinerja Karyawan*. *Akmenika* Vol. 8 bulan Oktober.

Smilansky, J. 2005. *The Systematic Management of Executive Talent*. London: Hydrogen.

Rampersad, Hubert K. 2006. *Personal Balance Scorecard : The Way to Individual Happiness, Personal Integrity and Organization Effectiveness*. United States: McGraw-Hill Education.

Weyland, Anita, “*Engagment and Talent management of Gen Y*”, *Emerald Group Publishing Limited*, 2011, Vol 43 No 7.

Rai, Soumi. 2012. *Engaging young employees (Gen Y) in a social media dominated world – Review and Retrospection* *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 37 (2012) 257 – 266.