

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Kemajuan sebuah perusahaan tidak akan lepas dari keberadaan serta pengaruh sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Sumber daya manusia menjadi motor utama perusahaan dalam menjalankan segala kegiatannya dalam upaya mencapai tujuan. Di dalam perusahaan, manusia merupakan salah satu unsur yang terpenting. Tanpa peran manusia meskipun berbagai faktor yang dibutuhkan telah tersedia, perusahaan tidak akan berjalan. Karena manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu perusahaan. Sumber daya manusia atau sering disebut dengan tenaga kerja memiliki peranan penting dalam mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Karena berkembang atau tidaknya sebuah perusahaan sangat tergantung pada kinerja atau produktivitas Karyawannya (Hasibuan, 2019: 76).

Dalam membangun perusahaan yang kuat, maka kinerja karyawan sangat penting termasuk dalam industri retail (Darda et al., 2022: 13). Kinerja Karyawan adalah hasil yang dicapai karyawan dalam pelaksanaan suatu pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya dan hasil yang diberikan sesuai dengan standar operasional perusahaan (Harmen, 2018: 135). Kinerja merupakan suatu pencapaian tugas dalam organisasi yang dapat di pertanggungjawabkan keberhasilannya dan diukur dari upaya, kemampuan, *ability*, dan motivasinya (Windi et al., 2021: 13). Kemampuan setiap karyawan yang mencakup aspek pengetahuan, kemampuan

dalam bersikap dan bertindak dalam bekerja serta memecahkan masalah, yang merupakan penentu tingkat produktivitas pekerjaan yang baik.

Faktor Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang paling penting serta tak dapat dipisahkan dari sebuah perusahaan. Dikatakan demikian karena sumber daya manusia tidak hanya dipersepsikan sebagai karyawan atau sumber daya saja, melainkan juga sebagai kunci yang sangat menentukan kesuksesan sebuah perusahaan. Talenta dan pengetahuan yang dimiliki oleh karyawan merupakan salah satu faktor kunci yang berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan besar dalam mengelola *human capital* secara optimal (Banuari et al., 2021: 16). Selain itu, dengan memiliki karyawan yang berkualitas, perusahaan bisa lebih percaya diri ketika bersaing dengan perusahaan lain (Viany & Susilo, 2018).

Dari hasil wawancara dengan pihak perusahaan yaitu Ibu Bonnie Hastuti Yuniasih selaku Chief HRD Mall Plaza Asia Tasikmalaya menyatakan Divisi Supermarket merupakan divisi penting karena mengatur barang Primer yang dalam hal ini memiliki konsumen yang sangat banyak. Hal tersebut sejalan dengan data pertumbuhan ekonomi triwulan II 2024 yang tumbuh sebesar 5,17% (yoy) didukung oleh aktivitas konsumsi rumah tangga yang berkontribusi sebesar 53,31%. Konsumsi rumah tangga pada triwulan II 2024 tumbuh sebesar 5,23% (yoy) (BPS, 2025). Hal ini mencerminkan terjaganya penguatan daya beli masyarakat yang ditopang stabilitas harga di dalam negeri serta meningkatnya pendapatan masyarakat seiring dengan keberlanjutan penciptaan lapangan kerja (Sambuaga, 2023). Namun berdasarkan hasil wawancara dengan Chief HRD Mall Plaza Asia Tasikmalaya mengatakan bahwa ada permasalahan yang muncul pada

karyawan divisi supermarket di Mall Plaza Asia Tasikmalaya yang mana beberapa karyawan tidak sesuai dengan SOP yang berlaku yaitu ada beberapa karyawan yang tidak memakai tas transparan, memakai riasan seadanya, berbicara dengan rekan kerja lainnya pada jam kerja dan kurang menjaga komitmen sebagai seorang karyawan, karena ketika kinerja karyawan dirasa kurang baik atau tidak maksimal maka, dengan kata lain kinerja karyawan terindikasi buruk. Kinerja karyawan dalam perusahaan sangatlah berpengaruh penting. Jika kualitas kinerja karyawan yang dimiliki oleh suatu perusahaan tidak begitu bagus, maka kemungkinan perusahaan dalam mencapai tujuannya sulit tercapai. Oleh karena itu perusahaan harus tetap menunjang standarisasi kinerja karyawan yang ada pada perusahaan guna membantu mencapai tujuan perusahaan tersebut. Standar nilai kinerja karyawan Divisi Supermarket Di Asia Plaza Tasikmalaya dinyatakan dalam angka dan sebutan sebagai berikut:

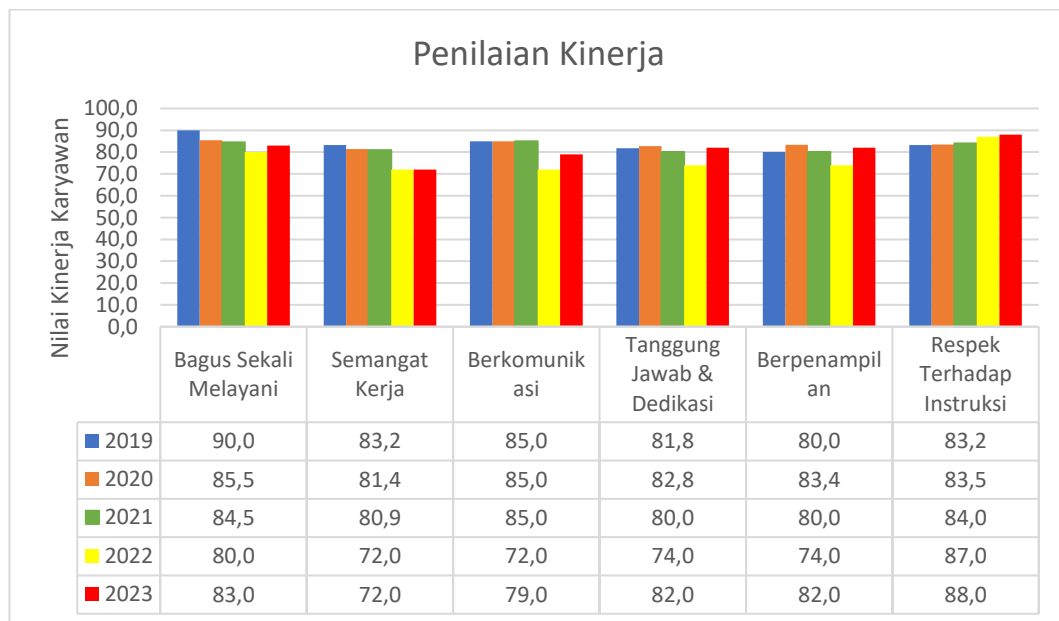
Tabel 1.1

Standar Penilaian Kinerja Karyawan

No	Penilaian Kinerja	Sebutan
1	91-100	Sangat Baik
2	76-90	Baik
3	61-75	Cukup
4	51-60	Kurang
5	<50	Buruk

Sumber: Chief HRD Mall Plaza Asia Tasikmalaya (2025)

Gambar 1.1 pada halaman selanjutnya merupakan Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Suparmarket Mall Asia Plaza Tasikmalaya selama tahun 2024.



Sumber: Asia Plaza Tasikmalaya (Diolah, peneliti 2024)

Gambar 1.1

Rekapitulasi Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Suparmarket Mall Asia Plaza Tasikmalaya

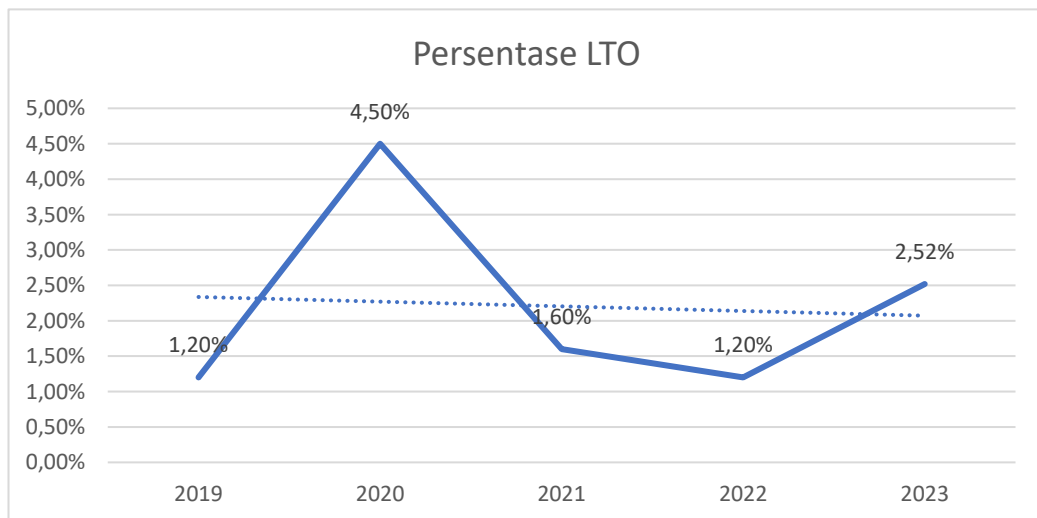
Dari data Penilaian Kinerja Karyawan Divisi Suparmarket Mall Asia Plaza Tasikmalaya pada tahun 2019 - 2023 yang dilakukan oleh tim *Department Human Resource* ini dengan penilaian yang diperlihatkan berdasarkan penampilan, sikap, perilaku dan etos kerja karyawan. Berdasarkan data kinerja tahunan di atas dapat disimpulkan bahwa hasil kinerja karyawan divisi suparmarket Mall Asia Plaza Tasikmalaya selama tiga tahun terakhir tidak merata dari tahun ke tahun. Secara umum, ada tren penurunan pada hampir semua indikator pada tahun 2022, diikuti dengan pemulihan di sebagian besar indikator pada tahun 2023, kecuali pada semangat kerja yang stagnan di angka 72,0. Hanya indikator Respek Terhadap Instruksi menunjukkan hasil yang konsisten positif dengan peningkatan setiap tahun. Menurut HRD di Mall Plaza Asia Tasikmalaya menyebutkan bahwa ini

bukan hal yang baik bagi perusahaan, Plaza Asia Mall Tasikmalaya harus menciptakan iklim kerja yang baik, yang diharapkan nantinya dapat memengaruhi kualitas kerja karyawan sehingga meningkatkan rasa aman dan nyaman dalam aktivitas kerja.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawannya. Penerapan manajemen talenta memberikan kontribusi positif terhadap peningkatan kinerja perusahaan, antara lain melalui penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan keterampilan mereka, sehingga potensi kinerjanya dapat lebih dioptimalkan (Ramadhani et al., 2020: 7).

Selain manajemen talenta, ada faktor lain yang memberikan dampak terhadap kinerja karyawan yaitu retensi karyawan. Retensi karyawan didefinisikan sebagai kapasitas yang dimiliki perusahaan untuk dapat mempertahankan para karyawannya yang cenderung memiliki potensi agar tetap tinggal dan bekerja lebih lama untuk perusahaan. Pengembangan program retensi karyawan merupakan bagian yang penting untuk perusahaan. Meningkatkan angka retensi karyawan dapat membantu menurunkan tingkat *employee turnover*, sehingga perusahaan dapat menjaga standar kerja, kualitas pelayanan terhadap pelanggan, dan profitabilitasnya secara lebih optimal (Paille & Ranieri, 2019: 27).

Meskipun mengalami perkembangan yang signifikan selama beberapa tahun belakangan ini, Plaza Asia Tasikmalaya saat ini masih sering mengalami permasalahan dalam mengelola sumber daya manusianya. Yang dapat dilihat dari masih tingginya *Labour Turnover* (LTO) yang peneliti peroleh dari hasil wawancara dengan Chief HRD Mall Plaza Asia Tasikmalaya sebagai berikut.



Sumber: Plaza Asia Tasikmalaya (diolah, 2024)

Gambar 1.2
Labour Turn Over (LTO) Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza
Tasikmalaya Periode 2019-2023

Gambar 1.2 menunjukkan bahwa *labour turn over* karyawan divisi supermarket pada Plaza Tasikmalaya mengalami fluktuasi yang cukup signifikan, dilihat berdasarkan hasil perhitungan menggunakan rumus *Turnover* tahunan yang tim *Department Human Resource*. Dari data pada Gambar 1.2 dapat dilihat persentase LTO kembali meningkat ke 2,52% di tahun 2023. Meskipun tidak setinggi tahun 2020, peningkatan ini bisa menjadi tanda bahwa ada faktor lain yang mulai memengaruhi retensi karyawan, menurut pihak perusahaan menyatakan bahwa karyawan yang bersangkutan tidak bekerja secara profesional. Kinerja karyawan tersebut menurun dilihat dari tidak tercapainya tujuan dan target yang dibebankan kepadanya. Hal ini mengindikasikan kurangnya kepuasan kerja karyawan pada Plaza Tasikmalaya yang berdampak pada rendahnya kinerja para karyawan dalam menjalankan tugas, sehingga hal ini dapat mengganggu kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan Chief HRD Mall Asia Plaza Tasikmalaya, diketahui bahwa dalam upaya meningkatkan daya saing perusahaan, dibutuhkan talenta siap pakai yang sesuai dengan kualifikasi yang telah ditetapkan. Talenta tersebut diharapkan dapat mengisi posisi-posisi kunci di berbagai tingkatan jabatan di masa mendatang. Sebagai bagian dari strategi manajemen talenta, perusahaan menyelenggarakan program *on-the-job training*, di mana para peserta diberikan kesempatan untuk terlibat langsung dalam kegiatan operasional perusahaan. Melalui program ini, peserta tidak hanya memperoleh pengalaman kerja nyata, tetapi juga memahami tantangan yang akan dihadapi serta lingkungan kerja tempat mereka akan berinteraksi.

Berdasarkan data yang diperoleh melalui wawancara dengan Chief HRD Mall Plaza Asia Tasikmalaya, upaya yang dilakukan perusahaan untuk meningkatkan angka *retention* dan memotivasi karyawannya terutama karyawan bertalenta yaitu melalui pemberian *reward* dalam bentuk finansial maupun non finansial. Pemberian *reward* dalam bentuk finansial yang diberikan perusahaan untuk karyawannya seperti: penyesuaian berupa gaji tahunan yang berpedoman pada peraturan pemerintah yang berlaku, Tunjangan Hari Raya (THR), uang pelaksanaan cuti tahunan, dan uang cuti besar yang diberikan setiap periode masa kerja selama 3 tahun. Selain itu perusahaan juga memberikan bonus tahunan yang ditetapkan berdasarkan kinerja serta insentif khusus.

Berdasarkan hasil dari penelitian bahwasanya manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan pada kinerja karyawan (Ariawan, 2022). Sedangkan hasil dari penelitian lainnya menjelaskan bahwasanya *talent management* tidak memiliki

pengaruh signifikan secara parsial terhadap *employee performance* (Rasyid dan Ikhrum, 2022). Hal ini dikarenakan ada hambatan dalam penerapannya.

Secara umum, retensi karyawan memiliki hubungan yang saling berkaitan dengan kinerja karyawan. Ketika karyawan merasa nyaman dengan lingkungan kerjanya, merasa termotivasi dan didukung oleh perusahaan, kemungkinan besar karyawan tersebut akan berkontribusi lebih banyak dengan meningkatkan kinerjanya dan tinggal lebih lama dengan perusahaannya (Baharin & Hanafi, 2018: 610). Namun sebaliknya, ketika karyawan merasa tidak nyaman dengan lingkungan kerjanya dan merasa kurang diperhatikan oleh perusahaan, kemungkinan besar karyawan tersebut akan menurun kinerjanya dan meninggalkan perusahaannya. Oleh karena itu, sudah semestinya perusahaan mampu mengelola karyawannya dengan baik agar nantinya karyawan tersebut menjadi lebih loyal ke perusahaan sehingga ketika bekerja, karyawan tersebut dapat meningkatkan kinerjanya.

Hasil penelitian terdahulu menjelaskan bahwa *employee retention* memiliki pengaruh yang positif terhadap *employee performance* (Ramadhani, et.,all, 2020). Hasil tersebut sama halnya dengan penelitian yang menjelaskan bahwa retensi karyawan secara parsial berpengaruh pada kinerja karyawan dengan signifikan (Surya, et.,all, 2024).

Adanya manajemen talenta yang diimplementasikan melalui program *on job training* ini diharapkan perusahaan mampu untuk mendapatkan para talenta yang berkualitas sehingga ketika bekerja ditempatkan sesuai dengan potensi talenta yang dimilikinya mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik sehingga nantinya juga dapat meningkatkan kinerjanya. Selain itu, perusahaan

berharap dengan adanya program retensi karyawan ini juga bisa membantu dalam meningkatkan kinerja karyawan.

Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang menjelaskan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja melalui *employee retention* (Surya, et.,all, 2024). Hasil tersebut sama halnya dengan penelitian yang menjelaskan bahwa retensi karyawan mampu memediasi pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan (Ramadhani, et.,all, 2020).

Berdasarkan pada penjelasan yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik melakukan penelitian lebih mendalam dengan mengambil judul **Penerapan Manajemen Talenta dan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan dengan Retensi Karyawan Sebagai Variabel Intervening (Penelitian Pada Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya).**

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan masalah pokok yang telah dikemukakan dalam latar belakang penelitian diatas, maka masalah pokok dapat diidentifikasi sebagai berikut.

1. Bagaimana Manajemen Talenta, Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.
2. Bagaimana pengaruh Manajemen Talenta terhadap Retensi Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.
3. Bagaimana pengaruh Retensi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.
4. Bagaimana pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.

5. Bagaimana pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan identifikasi masalah diatas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis:

1. Manajemen Talenta, Retensi Karyawan dan Kinerja Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.
2. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Retensi Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.
3. Pengaruh Retensi terhadap Kinerja Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.
4. Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.
5. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan melalui Retensi Karyawan Divisi Supermarket Asia Plaza Tasikmalaya.

1.4 Kegunaan Hasil Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pihak-pihak terkait. Adapun kegunaan yang diharapkan antara lain:

1. Pengembangan Ilmu

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan pemahaman dan menambah wawasan serta pengetahuan. Selain itu juga dapat dijadikan sebagai referensi atau tambahan kajian untuk Manajemen Sumber Daya Manusia khususnya

mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan sebagai variabel intervening.

2. Guna Laksana

a. Bagi Perusahaan

Diharapkan penelitian ini dapat digunakan oleh pihak perusahaan sebagai masukan dan pengetahuan lebih lanjut mengenai pengaruh manajemen talenta melalui retensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Selain itu sebagai masukan juga bisa menjadi tolak ukur atau pertimbangan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia kedepannya agar tercapainya tujuan perusahaan atau organisasi yang lebih baik dan unggul diantara perusahaan lainnya.

b. Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan pemahaman dalam bidang manajemen sumber daya manusia, juga sebagai bahan referensi untuk meningkatkan pengetahuan tentang pengaruh manajemen talenta melalui retensi karyawan terhadap kinerja karyawan di suatu perusahaan. Serta untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh gelar Sarjana Manajemen di Universitas Siliwangi Tasikmalaya.

c. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi pengetahuan atau bahan acuan bagi pembaca atau peneliti lain yang ingin mengembangkan penelitian sejenis pada masa yang akan datang dalam bidang manajemen

sumber daya manusia, khususnya mengenai pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan.

1.5 Lokasi dan Waktu Penelitian

1.5.1 Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan di Asia Plaza Tasikmalaya yang beralamat di Jl. HZ. Mustofa No.326, Kelurahan Tugujaya, Kecamatan Cihideung, Kota Tasikmalaya, Jawa Barat 46125.

1.5.2 Waktu Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan selama 5 bulan, terhitung mulai Januari hingga bulan Mei 2025 yang tersaji pada lampiran I.