

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP
LOYALITAS KARYAWAN PADA POSISI MANAJER
DI PT. SAWAH BESAR FARMA**



SKRIPSI

Diajukan untuk memenuhi sebagian dari syarat
Untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi

Oleh :

Danti Renisa Putri

2012120255

UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN

FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM STUDI MANAJEMEN

Terakreditasi Berdasarkan Putusan BAN – PT

No. 227/SK/BAN-PT/AK-XVI/S/XI/2013

BANDUNG

2017

**INFLUANCE OF TALENT MANAGEMENT ON THE
EMPLOYEE LOYALTY FOR MANAGERIAL POSITION
AT PT. SAWAH BESAR FARMA**



UNDERGRADUATE THESIS

Submitted to complete part the requirements
for Bachelor's Degree in Economics

By:

Danti Renisa Putri

2012120255

PARAHYANGAN CATHOLIC UNIVERSITY

FACULTY OF ECONOMICS

PROGRAM IN MANAGEMENT

**Accredited by BAN – PT No. 227/SK/BAN-
PT/Ak-XVI/S/XI/2013)**

BANDUNG

2017

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
FAKULTAS EKONOMI
PROGRAM SARJANA MANAJEMEN**



PERSETUJUAN SKRIPSI

**PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP
LOYALITAS KARYAWAN PADA POSISI MANAJER DI
PT. SAWAH BESAR FARMA**

Oleh:

**Danti Renisa Putri
2012120255**

Bandung, Juli 2017

Ketua Program Sarjana Manajemen,

Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si.

Pembimbing Skripsi,

Regina Detty, S.E., M.M.

PERNYATAAN

Saya yang bertanda-tangan di bawah ini,

Nama : Danti Renisa Putri
Tempat, tanggal lahir : Bandung, 9 April 1994
Nomor Pokok : 2012120255
Program studi : Manajemen
Jenis naskah : Skripsi



Menyatakan bahwa skripsi dengan judul :

Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Loyalitas Karyawan pada Posisi Manajer di PT. Sawah Besar Farma

Yang telah diselesaikan dibawah bimbingan: Regina Detty, S.E., M.M.

Adalah benar-benar karya tulis saya sendiri;

1. Apa pun yang tertuang sebagai bagian atau seluruh isi karya tulis saya tersebut di atas dan merupakan karya orang lain (termasuk tapi tidak terbatas pada buku, makalah, surat kabar, internet, materi perkuliahan, karya tulis mahasiswa lain), telah dengan selayaknya saya kutip, sadur atau tafsir dan jelas telah saya ungkap dan tandai
2. Bahwa tindakan melanggar hak cipta dan yang disebut plagiat (*plagiarism*) merupakan pelanggaran akademik yang sanksinya dapat berupa peniadaan pengakuan atas karya ilmiah dan kehilangan hak kesarjanaaan.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan penuh kesadaran dan tanpa paksa oleh pihak mana pun.

Pasal 25 Ayat (2) UU. No 20 Tahun 2003: Lulusan perguruan tinggi yang karya ilmiahnya digunakan unruk memperoleh gelar akademik, profesi, atau vokasi terbukti merupakan jiplakan dicabut gelarnya.

Pasal 70: Lulusan yang karya ilmiahnya yang digunakannya untuk mendapatkan gelar akademi, profesi, atau vokasi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 25 ayat (2) terbukti merupakan jiplakan dipidana dengan pidana penjara paling lama dua tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp. 200 juta.

Bandung,

Dinyatakan tanggal : Juli 2017

Pembuat pernyataan :



(Danti Renisa Putri)

ABSTRAK

Dalam suatu organisasi, keberadaan karyawan mutlak dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai. Organisasi yang memiliki karyawan dengan *talent* yang sesuai dengan kebutuhan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi hal yang penting bagi organisasi. Hal ini dikenal dengan manajemen talenta. Persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi penunjangnya menuntut ketersediaan talenta dengan keterampilan dan pengalaman kerja yang sesuai dengan perkembangan saat ini. Selain masalah ketersediaan, isu penting terkait talenta adalah bagaimana kemampuan perusahaan meretensi orang-orang terbaik yang dimiliki perusahaan (*talent retention*) yang merupakan konsekuensi logis dari kondisi ketersediaan talenta yang terbatas, sementara kebutuhan akan mereka terus menerus meningkat. Karenanya, sering kali terjadi pembajakan oleh perusahaan lain maupun pindahnya karyawan ke perusahaan lain yang biasa disebut *the war for talent*. Hal ini juga akan berdampak pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tersebut. Rendahnya ketersediaan tenaga ahli untuk bidang tertentu atau level manajer ke atas sementara di sisi lain permintaannya cukup tinggi menyebabkan perpindahan kerja sebagai sebuah hal yang alami dewasa ini. Kendala umum yang sering dihadapi oleh kalangan manajer SDM adalah menjaga agar bagaimana tingkat perputaran (*turnover*) karyawan berada di dalam taraf yang minimal. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga agar karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki loyalitas yang tinggi melalui berbagai cara. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap loyalitas karyawan dan juga masing-masing peranan manajemen talenta dan loyalitas karyawan di PT. Sawah Besar Farma. Metode penelitian yang digunakan adalah metode penelitian deskriptif dengan menjelaskan secara lengkap dan terinci mengenai keadaan dari variabel manajemen talenta dan loyalitas karyawan. Data penelitian yang dikumpulkan terdiri dari data primer yang didapat dari kuesioner yang disebar kepada 37 responden dan data sekunder yang didapat dari berbagai literatur mengenai manajemen talenta dan loyalitas karyawan.. Hasil dari penelitian ini adalah manajemen talenta berpengaruh positif secara signifikan terhadap loyalitas karyawan. Variasi variabel independen yang digunakan dalam model manajemen talenta mampu menjelaskan sebesar 30,1% variasi variabel loyalitas karyawan, dan sisanya sebesar 69,9% dijelaskan oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Kata kunci: sumber daya manusia, manajemen talenta, loyalitas karyawan.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi ini yang berjudul **“Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Loyalitas Karyawan Pada Posisi Manajer di PT. Sawah Besar Farma”** dengan baik.

Adapun penyusunan skripsi ini disusun dengan maksud dan tujuan untuk memenuhi tugas akhir dan melengkapi salah satu syarat kelulusan Program Sarjana Strata 1 pada Fakultas Ekonomi, Program Studi Manajemen, Universitas Katolik Parahyangan Bandung.

Dalam usaha menyelesaikan skripsi ini, penulis menyadari sepenuhnya akan keterbatasan waktu, pengetahuan, dan biaya sehingga tanpa bantuan dan bimbingan dari semua pihak skripsi ini tidak dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis ingin menghaturkan banyak terima kasih kepada yang sebesar-besarnya kepada:

1. Kedua orang tua penulis, yaitu Bapak Dantje Nurzaman dan Ibu Faridha Susanti yang selalu mendoakan, memberikan kasih sayang, motivasi, dukungan, dan perhatian kepada penulis dalam kehidupan sehari-hari sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
2. Kakak-kakak penulis, yaitu Abang Reza, Teh Amie, A Gangga, Teh Nia, Teh Chika, A Heru, Teh Noni, dan A Iwan yang juga selalu mendukung dan membantu penulis menyelesaikan skripsi ini.
3. Keponakan-keponakan penulis, Kaka Charisa, Ade Kiran, Koko Andra, Ade Ciput, dan Mas Bagus yang telah menjadi penghibur bagi penulis.
4. Keluarga besar penulis yang selalu mendukung dan mendoakan kelancaran skripsi ini.
5. Ibu Regina Detty, SE, MM. selaku dosen pembimbing yang senantiasa berbagi waktu, tenaga, dan pikiran. Terimakasih atas ilmu, arahan, bantuan, motivasi, dan pengaruh positif yang selalu Ibu Regina berikan untuk penulis.

6. Ibu Felisca Oriana, SE, MSM. selaku dosen wali penulis yang selalu membimbing dan mengarahkan penulis selama menjalani perkuliahan sampai penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
7. Febi Yudistira yang telah banyak membantu, memberikan motivasi, menemani, dan mendukung penulis dalam proses pengerjaan skripsi ini sampai dengan selesai.
8. Ibu Dr. Maria Merry Mariati, Dra, M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan.
9. Ibu Triyana Iskandarsyah, Dra., M.Si, selaku Ketua Program Studi Manajemen Universitas Katolik Parahyangan yang selalu membina dan mengarahkan penulis dalam hal akademik dan kepemimpinan selama penulis menjalankan proses perkuliahan di Universitas Katolik Parahyangan.
10. Ibu Dr. Judith Felicia Pattiwael, Dra., M.T., selaku Wakil Dekan Bidang Akademik Fakultas Ekonomi Universitas Katolik Parahyangan yang sering menjadi tempat berdiskusi mengenai pengalaman-pengalamannya.
11. Bapak Abdi Sastrawinata yang telah membantu penulis untuk menyelesaikan skripsi ini dengan memberikan data, meluangkan waktu untuk wawancara, dan membantu dalam penyusunan skripsi.
12. Pihak PT. Sawah Besar Farma yang telah bersedia menjadi objek penelitian penulis.
13. Para Dosen Fakultas Ekonomi Unpar yang turut memberikan arahan, bantuan, kritik, saran, dan lain-lain
14. Sahabat-sahabat penulis Intan Nurcahya, Kartika Rizki, Ersya Novia, Shafira Chaerunisa, Delina Dwi yang selalu mendukung dan menjadi tempat penulis bercerita dan berkeluh kesah.
15. Sahabat-sahabat penulis sejak masa perkuliahan, Kharisma Juliani, Nadira Femitri, Nurul Anella, Kirana Paramitha, Nyi Raden Mega, Nesya Ajani, Nadia Desvianti, dan Mira Arumyang telah mendukung, memberi semangat, dan menjadi tempat bercerita bagi penulis.
16. Teman-teman yang selalu berusaha bersama untuk mengejar tenggat waktu, saling membantu, dan berdiskusi mengenai skripsi, Fikryadi Amrullah, Maretta Dwi Puspita, Deandra Adysa, dan Saraswati Devi.

17. Teman-teman Manajemen Unpar 2012 yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.
18. Seluruh Karyawan yang bekerja di Fakultas Ekonomi, Universitas Katolik Parahyangan atas segala bantuannya yang telah diberikan selama ini.
19. Terakhir penulis ucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang membantu, mendukung, dan mendoakan yang tidak dapat disebutkan satu persatu, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.

Akhir kata, semoga penulisan skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membaca, untuk menambah pengetahuan dan memperluas wawasan yang terkait dengan skripsi ini. Terima kasih.

Bandung, Juli 2017

Danti Renisa Putri

DAFTAR ISI

ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN.....	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Rumusan Masalah Penelitian.....	4
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	5
1.4 Kerangka Pemikiran.....	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia	8
2.1.1 Definisi Sumber Daya Manusia	8
2.1.2 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
2.2 Manajemen Talenta.....	12
2.2.1 Pengertian Manajemen Talenta.....	12
2.2.2 Proses Manajemen Talenta	15
2.2.3 Sumber Talenta (<i>Talent Pool</i>).....	17
2.2.4 Prinsip-Prinsip Manajemen Talenta	18
2.2.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Manajemen Talenta	19
2.3 Loyalitas	22
2.3.1 Pengertian Loyalitas	23
2.3.2 Pentingnya Loyalitas Karyawan Dalam Perusahaan.....	24
2.3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Loyalitas	26
BAB III METODE DAN OBJEK PENELITIAN	27

3.1 Metode Penelitian	27
3.1.1 Jenis dan Sumber Data.....	27
3.1.2 Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.1.3 Populasi.....	29
3.1.4 Operasionalisasi Variabel	30
3.1.5 Teknik Pengolahan dan Analisis Data.....	33
3.1.6 Uji Instrumen	34
3.1.7 Uji Normalitas	41
3.1.8 Analisis Regresi Linear Sederhana.....	42
3.1.9 Analisis Koefisien Determinasi.....	43
3.1.10 Analisis Statistik Deskriptif	43
3.2 Objek Penelitian.....	44
3.2.1 Gambaran Umum Responden	48
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	51
4.1 Manajemen Talenta di PT. Sawah Besar Farma.....	51
4.1.1 Merekrut dan Menseleksi (<i>to recruit & to select</i>).....	51
4.1.2 Mempertahankan (<i>to retain</i>)	56
4.1.3 Mengembangkan (<i>to develop</i>).....	60
4.2 Loyalitas Karyawan	68
4.2.1 Loyalitas Terhadap Perusahaan.....	68
4.2.2 Loyalitas Terhadap Pekerjaan	71
4.2.3 Loyalitas Terhadap Hubungan Kerja.....	73
4.3 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Loyalitas Karyawan di PT. Sawah Besar Farma	75
4.3.1 Analisis Regresi Linear Sederhana.....	76
4.3.2 Analisis Koefisien Determinasi.....	77
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	78

5.1 Kesimpulan.....	78
5.2 Saran.....	79
DAFTAR PUSTAKA.....	81
LAMPIRAN.....	84
RIWAYAT HIDUP.....	100

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel	31
Tabel 3.2 Penilaian Alat Ukur	34
Tabel 3.3 Hasil Uji Validitas Variabel Manajemen Talenta (<i>Talent Management</i>).....	36
Tabel 3.4 Hasil Uji Validitas Loyalitas Karyawan.....	39
Tabel 3.5 Hasil Uji Reliabilitas	41
Tabel 3.6 Hasil Uji Normalitas.....	42
Tabel 3.7 Sejarah Perkembangan PT Sawah Besar Farma	45
Tabel 4.1 Analisis Deskriptif Pernyataan 1 dari Subvariabel Merekrut dan Menseleksi.....	52
Tabel 4.2 Analisis Deskriptif Pernyataan 2 dari Subvariabel Merekrut dan Menseleksi.....	53
Tabel 4.3 Analisis Deskriptif Pernyataan 3 dari Subvariabel Merekrut dan Menseleksi.....	53
Tabel 4.4 Analisis Deskriptif Pernyataan 4 dari Subvariabel Merekrut dan Menseleksi.....	54
Tabel 4.5 Analisis Deskriptif Pernyataan 5 dari Subvariabel Merekrut dan Menseleksi.....	55
Tabel 4.6 Analisis Deskriptif Pernyataan 6 dari Subvariabel Merekrut dan Menseleksi.....	55
Tabel 4.7 Analisis Deskriptif Pernyataan 1 dari Subvariabel Mempertahankan.....	56
Tabel 4.8 Analisis Deskriptif Pernyataan 2 dari Subvariabel Mempertahankan.....	57
Tabel 4.9 Analisis Deskriptif Pernyataan 3 dari Subvariabel Mempertahankan.....	55
Tabel 4.10 Analisis Deskriptif Pernyataan 4 dari Subvariabel Mempertahankan.....	58
Tabel 4.11 Analisis Deskriptif Pernyataan 5 dari Subvariabel Mempertahankan.....	59
Tabel 4.12 Analisis Deskriptif Pernyataan 6 dari Subvariabel Mempertahankan.....	60
Tabel 4.13 Analisis Deskriptif Pernyataan 1 dari Subvariabel Mengembangkan.....	61
Tabel 4.14 Analisis Deskriptif Pernyataan 2 dari Subvariabel Mengembangkan.....	61
Tabel 4.15 Analisis Deskriptif Pernyataan 3 dari Subvariabel Mengembangkan.....	62
Tabel 4.16 Analisis Deskriptif Pernyataan 4 dari Subvariabel Mengembangkan.....	63
Tabel 4.17 Analisis Deskriptif Pernyataan 5 dari Subvariabel Mengembangkan.....	63

Tabel 4.18 Analisis Deskriptif Pernyataan 6 dari Subvariabel Mengembangkan	64
Tabel 4.19 Analisis Deskriptif Pernyataan 7 dari Subvariabel Mengembangkan	65
Tabel 4.20 Analisis Deskriptif Pernyataan 8 dari Subvariabel Mengembangkan	65
Tabel 4.21 Analisis Deskriptif Pernyataan 9 dari Subvariabel Mengembangkan	66
Tabel 4.22 Analisis Deskriptif Pernyataan 10 dari Subvariabel Mengembangkan	67
Tabel 4.23 Analisis Deskriptif Pernyataan 11 dari Subvariabel Mengembangkan	67
Tabel 4.24 Analisis Deskriptif Pernyataan 1 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Perusahaan.....	69
Tabel 4.25 Analisis Deskriptif Pernyataan 2 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Perusahaan.....	69
Tabel 4.26 Analisis Deskriptif Pernyataan 3 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Perusahaan.....	70
Tabel 4.27 Analisis Deskriptif Pernyataan 1 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Pekerjaan.....	71
Tabel 4.28 Analisis Deskriptif Pernyataan 2 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Pekerjaan.....	72
Tabel 4.29 Analisis Deskriptif Pernyataan 3 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Pekerjaan.....	72
Tabel 4.30 Analisis Deskriptif Pernyataan 1 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Hubungan Kerja	73
Tabel 4.31 Analisis Deskriptif Pernyataan 2 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Hubungan Kerja	74
Tabel 4.32 Analisis Deskriptif Pernyataan 3 dari Subvariabel Loyalitas Terhadap Hubungan Kerja	75
Tabel 4.33 Hasil Analisis Regresi Linier Sederhana	76
Tabel 4.34 Hasil Analisis Koefisien Determinasi	77

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Model Konseptual.....	7
Gambar 2.1 Proses Manajemen Talenta (Talent Management)	16
Gambar 3.1 Proses Operasional PT Sawah Besar Farma	46
Gambar 3.2 Bagan Struktur Organisasi PT Sawah Besar Farma	47
Gambar 3.3 Grafik Profil Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	48
Gambar 3.4 Grafik Profil Responden Berdasarkan Umur	49
Gambar 3.5 Grafik Profil Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	49
Gambar 3.6 Grafik Profil Responden Berdasarkan Lama Bekerja	50

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner Penelitian	84
Lampiran 2 Rekapitulasi Data Angket Penelitian Setelah di Transformasi.....	92
Lampiran 3 Uji Instrumen	95
Lampiran 4 Hasil Uji Regresi Linear Sederhana.....	99

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Dalam suatu organisasi, keberadaan karyawan mutlak dibutuhkan untuk mencapai keberhasilan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi. Organisasi yang memiliki karyawan dengan *talent* yang sesuai dengan kebutuhan akan membuat perusahaan lebih kompetitif. Dengan itu mempertahankan orang-orang yang memiliki *talent* menjadi hal yang penting bagi organisasi. Hal ini dikenal dengan manajemen talenta. Pada masa sekarang tidak bisa disangkal bahwa manajemen talenta sudah menjadi isu global. Telah dilakukan riset selama tiga tahun terakhir oleh suatu lembaga riset di Hong Kong, bahwa yang menjadi perhatian dari para *top executive* dan para CEO di perusahaan global adalah manajemen talenta yang posisinya naik turun di peringkat 3 teratas, (Sumber: www.swa.co.id-trends-management).

Ketersediaan talenta (*talent availability*) dengan keahlian dan pengalaman tertentu masih menjadi fokus dan perhatian banyak perusahaan di Indonesia. Alasannya, persaingan bisnis yang semakin ketat dan perkembangan teknologi penunjangnya menuntut ketersediaan talenta dengan keterampilan dan pengalaman kerja yang sesuai dengan perkembangan tersebut. Selain masalah ketersediaan, isu penting terkait talenta adalah bagaimana kemampuan perusahaan meretensi orang-orang terbaik yang dimiliki perusahaan (*talent retention*). Hal ini merupakan konsekuensi logis dari kondisi ketersediaan talenta yang terbatas, sementara kebutuhan akan mereka terus menerus meningkat. Karenanya, sering kali terjadi pembajakan oleh perusahaan lain maupun pindahnya karyawan ke perusahaan lain yang biasa disebut *the war for talent*, (Sumber: www.swa.co.id-trends-management).

Masalah talenta hanyalah satu dari sejumlah isu yang diungkapkan oleh para praktisi manajemen SDM. Isu lainnya yang semakin kuat relevansinya dengan manajemen talenta (*talent management*) antara lain pengembangan SDM (*people development*), keterlekatan karyawan (*employee engagement*), perencanaan suksesi pemimpin (*leader succession planning*), budaya perusahaan (*corporate culture*),

hingga hubungan industrial (*industrial relation*), (Sumber:www.swa.co.id-trends-management).

Di antara tanda era ini terjadi kompetisi bisnis yang makin ketat, termasuk keharusan perusahaan lokal bersaing dengan perusahaan dari lingkungan regional (misalnya akibat kesepakatan MEA) bahkan global. Serta adanya kelangkaan talenta, sehingga mengakibatkan terjadinya perebutan talenta di pasar tenaga kerja, (Sumber:www.swa.co.id-trends-management).

Menyikapi persaingan di dunia bisnis saat ini, dimana bajak membajak karyawan yang memiliki talenta lebih sudah menjadi hal yang lumrah, tiap perusahaan dituntut harus memiliki kemampuan mengelola dan mengembangkan talenta yang mereka miliki. Hal ini juga akan berdampak pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan tersebut.

Menurut Watson Wyatt konsultan sumber daya manusia dalam penelitian komprehensif yang dilakukan di Indonesia dan Asia pada tahun 2004-2005 yang memfokuskan untuk mengukur aspek komitmen (*commitment*), keselarasan kerja (*alignment*), dan pemberdayaan karyawan (*enablement*) dimana tiga hal tersebut memiliki dampak yang besar terhadap fondasi perusahaan. Sifat mendua karyawan Indonesia terlihat dalam aspek komitmen. Sebanyak 85% karyawan merasa bangga bekerja di perusahaan mereka, sebanyak 80% karyawan yakin terhadap keberhasilan jangka panjang perusahaan, tetapi hanya 35% karyawan Indonesia yang ingin bertahan di perusahaan walaupun pekerjaan di perusahaan lain itu hampir sama saja dalam hal gaji, jabatan, dan pekerjaannya.

Terdapat beberapa faktor yang mendorong karyawan untuk berpindah kerja dari suatu perusahaan ke perusahaan lainnya yaitu peluang karir yang lebih baik, kompensasi yang lebih baik, perusahaan memiliki prospek sukses lebih baik di masa depan, perusahaan menyediakan *training* dan pengembangan diri yang lebih baik, dan perusahaan memberikan peluang lebih baik untuk mendayagunakan keahlian. Faktor-faktor tersebut harus dibedakan pula berdasarkan antar posisi atau level karyawan dalam perusahaan. Untuk kategori *entry level* dan *junior manager* dorongan untuk berpindah lebih banyak karena faktor jenjang karir, kompensasi, dan upaya mencari pengalaman di industri berbeda. Pada level manajemen senior biasanya penyebab kepindahan terkait dengan kenyamanan kerja dan aktualisasi diri.

Index komitmen karyawan di Indonesia menurut Watson Wyatt (2005) hanya sebesar 57% yang berarti tingkat loyalitas karyawan di Indonesia termasuk paling rendah. Rendahnya loyalitas itu bukanlah hal yang buruk ketika era loyalitas tunggal (*lifetime employment*) tidak lagi mendapat tempat. Profesionalisme menyebabkan definisi loyalitas dapat bergeser dan bahkan berubah. Dimana loyalitas tidak hanya dimaksudkan loyal kepada perusahaan, melainkan loyal terhadap profesi.

Mobilitas karyawan kini telah menjadi ciri dan konsekuensi dari kemajuan ekonomi. Rendahnya ketersediaan tenaga ahli untuk bidang tertentu atau level manajer ke atas sementara di sisi lain permintaannya cukup tinggi menyebabkan perpindahan kerja sebagai sebuah hal yang alami dewasa ini. Sebagian kalangan dulu menyebut fenomena profesional yang sering berpindah kerja ini sebagai kutu loncat, yang lebih banyak berkonotasi negatif ketimbang positif. Karyawan tersebut dianggap tidak loyal dan tidak menghargai investasi perusahaan terhadap mereka. Jika perusahaan ingin karyawan mereka yang bertalenta tidak berpindah ke perusahaan lain, maka manajemen dan bagian *human resource* memiliki tugas untuk memberikan tantangan dan variasi pekerjaan kepada karyawan tersebut.

Kendala umum yang sering dihadapi oleh kalangan manajer SDM adalah menjaga agar bagaimana tingkat perputaran (*turnover*) karyawan berada di dalam taraf yang minimal. Secara ideal, kalangan manajer SDM berpendapat bahwa *turnover* karyawan harus dijaga untuk selalu berada di bawah 10% per tahunnya. Oleh karena itu sangat penting bagi perusahaan untuk menjaga agar karyawan dalam perusahaan tersebut memiliki loyalitas yang tinggi melalui berbagai cara, (wawancara manajer HRD PT. Sawah Besar Farma, 2016).

Untuk mendapatkan loyalitas yang tinggi dari karyawan, terlebih dahulu manajer SDM harus mampu mengidentifikasi hal-hal apa saja yang membuat karyawan merasa harus bekerja untuk satu perusahaan. Salah satu aspek yang memiliki kontribusi signifikan untuk pembentukan loyalitas karyawan adalah manajemen talenta (*talent management*). Dengan memberikan perhatian secara intensif contohnya pada pemberian penghargaan atas prestasi karyawan (*reward*), dan pengembangan karir (*career development*) yang diyakini dapat meningkatkan loyalitas karyawan dalam suatu perusahaan. Hal ini memungkinkan karena adanya

peningkatan motivasi dalam diri karyawan karena merasa diperhatikan dan dikembangkan oleh perusahaannya, (Pearson, 2014).

PT. Sawah Besar Farma merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang distribusi produk-produk farmasi. Pada awal tahun 2016 terjadi perubahan manajemen yang mengakibatkan pula pengelolaan sumber daya manusia ikut berubah. Salah satu perubahan yang dilakukan dalam bidang SDM adalah dengan mengimplementasikan pendekatan manajemen talenta di dalam perusahaan. Dimana saat ini perusahaan menghadapi permasalahan antara lain tidak adanya jalur pengembangan karir (*career path*), tidak teraturnya penyusunan kepegawaian (*miss-staffing*), dan kompetensi yang tidak merata. Selain itu, tingkat *turnover* perusahaan pada tahun 2016 sebesar 27,5% dan kondisi ini masih jauh dari target perusahaan yaitu dibawah 10% per tahunnya, (wawancara manajer HRD PT. Sawah Besar Farma, 2016).

Perhatian besar ditujukan pada membangun budaya organisasi yang kuat sebagai fondasi pengembangan SDM, perencanaan *reward scheme* bagi karyawan yang menunjukkan kinerja baik, serta adanya pengembangan karir. Semua hal tersebut ditetapkan sebagai prioritas utama pada divisi SDM perusahaan untuk dapat meningkatkan motivasi karyawan, yang pada akhirnya akan berdampak kepada loyalitas mereka.

Dari pemaparan diatas, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul “PENGARUH MANAJEMEN TALENTA TERHADAP LOYALITAS KARYAWAN PADA POSISI MANAJER DI PT. SAWAH BESAR FARMA”.

1.2 Rumusan Masalah Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dipaparkan, penulis akan melakukan kajian lebih lanjut untuk mengetahui pengaruh manajemen talenta terhadap loyalitas karyawan. Maka pertanyaan penelitian yang akan diajukan adalah :

1. Bagaimana peranan manajemen talenta di PT. Sawah Besar Farma?
2. Bagaimana loyalitas karyawan di PT. Sawah Besar Farma?
3. Bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap loyalitas karyawan pada posisi manajer di PT. Sawah Besar Farma?

1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Tujuan dilakukannya penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui bagaimana peranan manajemen talenta di PT. Sawah Besar Farma.
2. Untuk mengetahui bagaimana loyalitas karyawan di PT. Sawah Besar Farma.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap loyalitas karyawan pada posisi manajer di PT. Sawah Besar Farma.

Diharapkan penelitian ini dapat memberi manfaat sebagai berikut :

1. Bagi penulis
Memberikan ilmu dan informasi sehingga penulis dapat menambah wawasan dan pengetahuan agar bisa diterapkan dalam dunia kerja.
2. Bagi perusahaan
Memberikan informasi dan menjadi solusi untuk perusahaan agar dapat mengelola sumber daya manusia yang dimiliki sehingga dapat meningkatkan loyalitas karyawan pada perusahaan.
3. Bagi orang lain
Dapat memberi pengetahuan dan menjadi referensi untuk penelitian selanjutnya maupun sebagai solusi untuk mengelola sumber daya manusia.

1.4 Kerangka Pemikiran

Setiap perusahaan memiliki cara yang berbeda-beda dalam mengelola sumber daya manusia. Begitupula cara bagaimana perusahaan memberi kepuasan kepada karyawan sehingga karyawan ingin memberikan kinerja yang maksimal dan juga menjadi loyal kepada perusahaan. Karena karakter yang dimiliki karyawan dan juga apa yang dijanjikan perusahaan terhadap karyawan terkadang tidak menemukan titik tengahnya sehingga berdampak pada loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Dengan demikian banyak perusahaan melakukan tindakan untuk mengelola karyawannya yang bertalenta agar tetap bertahan di perusahaan tersebut dengan berbagai macam strategi. Salah satu cara agar karyawan yang bertalenta dapat bertahan yaitu dengan adanya manajemen talenta.

Untuk menyusun penelitian ini yang pertama dilakukan adalah menganalisa gejala masalah apa saja yang dimiliki perusahaan dalam pengelolaan karyawan dan menganalisa loyalitas karyawan pada perusahaan. Setelah itu penulis menentukan indikator-indikator apa saja yang dapat mengukur manajemen talenta dan indikator-indikator loyalitas karyawan dalam perusahaan. Pengertian *talent management* menurut Collings dan Mellahi (2009;304) :

“Identifikasi secara sistematis dari suatu posisi dan peranan suatu individu dalam praktek rekrutmen dan seleksi dalam upaya untuk memaksimalkan keuntungan kompetitif dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi.”

Ada pula tinjauan literatur yang relevan oleh sejumlah ilmuwan sosial (Iles *et al.*2010; Lewis dan Heckman,2006; Heinen dan O’Neill, 2004; Chowanec dan Newstrone, 1991) mengungkapkan bahwa :

“*Talent management* adalah upaya untuk mengelola sumber daya manusia yang memiliki ciri khas atau keunggulan dalam praktik (HRM) misalnya seperti merekrut, seleksi, dan manajemen pengembangan karir. Sehingga dapat dilihat bagaimana pengaruh *talent management* tersebut terhadap loyalitas karyawan.”

Menurut Antoncic & Antoncic (2011) dan Ross & Ali (2011):

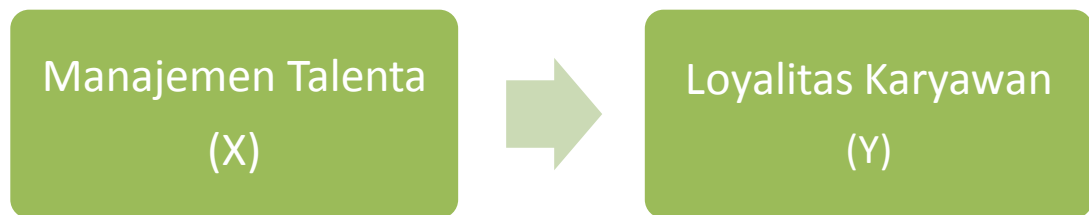
“Loyalitas terhadap organisasi sebagai suatu tingkatan sejauh mana seorang karyawan merasa menjadi bagian dari organisasi. Menjadi bagian dari organisasi merupakan tingkatan lebih tinggi dibanding dengan “tetap tinggal” dalam organisasi hanya karena memiliki komitmen kontinuans (tetap bertahan karena resiko yang dihadapi jika meninggalkan organisasi itu lebih besar). Karyawan tetap tinggal juga tidak semata karena komitmen *normative* (harus patuh karena memang sudah seharusnya seperti itu, sesuai norma yang ada) tetapi loyalitas harus terkait sampai pada komitmen *affektif* .”

Seperti yang dikemukakan oleh Powers (2000) bahwa :

“Dimanapun berada karyawan sungguh merasa bahwa ‘suka-duka’ organisasi adalah ‘suka-duka’ mereka juga sebagai karyawan. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standard, memiliki perilaku altruis, serta

adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan.”

Gambar 1.1
Model Penelitian



Sumber: Pearson 2014.

Berdasarkan adanya pendapat-pendapat yang telah diuraikan di atas maka penulis akan menganalisa bagaimana pengaruh manajemen talenta terhadap loyalitas karyawan yang berpengaruh pula pada berjalannya perusahaan serta tumbuh kembangnya perusahaan, dengan hipotesis sebagai berikut : “Manajemen talenta berpengaruh terhadap loyalitas karyawan pada posisi manajer di PT. Sawah Besar Farma”

Dari model penelitian di atas, dapat dilihat bahwa variabel independen adalah manajemen talenta dan variabel dependen adalah loyalitas karyawan. Dengan kata lain, loyalitas karyawan dipengaruhi oleh manajemen talenta.