

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Setiap sumber daya manusia akan mempunyai peranan masing – masing dalam usaha untuk mengembangkan perusahaan tersebut, baik dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah di hierarki perusahaan. Dalam manajemen menjunjung tinggi konsep “*the right man in the right place*”, maksudnya yaitu perusahaan harus bisa menempatkan seseorang ditempat yang sesuai kemampuannya dan juga harus bisa mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki agar tercapainya tujuan perusahaan dan mengurangi terjadinya *turnover intention*. Perusahaan sudah seharusnya memandang SDM sebagai inventasi jangka panjang. Artinya seluruh perencanaan strategi perusahaan harus difokuskan pada peningkatan kualitas SDM dan pengembangan SDM untuk mengurangi terjadinya *turnover intention*.

Menurut Purnama Dewi dan Artha Wibawa (2016), *turnover intention* yang rendah dapat memperkecil perputaran karyawan serta biaya- biaya yang dikeluarkan. Menurut Parwita et al., (2019) *turnover intention* merupakan hal penting yang harus menjadi perhatian bagi setiap perusahaan, perusahaan harus mampu meminimalisir tingkat *turnover intention* yang semakin tinggi dari waktu ke waktu. Menurut Kartika dan Purba, (2018) secara umum ketika karyawan melakukan pengunduran diri, maka pada sebelumnya mereka sudah memiliki niat untuk keluar dari perusahaan seperti mencari posisi lain pada perusahaan berbeda.

Tabel 1.1
Pergantian Karyawan Berdasarkan Kelompok Usia

Keterangan	2018	2019	2020
Usia di bawah 30 tahun	-	-	1
Usia 30 - 50 tahun	2	7	2
Usia diatas 50 tahun	3	13	14
Jumlah Karyawan	1195	1207	1261
Karyawan Keluar	5	20	17
<i>Turnover</i>	0,42%	0,33%	0,63%
Perbandingan <i>Turnover</i> dengan tahun sebelumnya	53%	79%	191%

Sumber : *Sustainability Report* PT. Bio Farma 2020

Berdasarkan tabel 1.1 diatas terlihat bahwa *turnover* pada tahun 2020 paling banyak terjadi dikarenakan faktor usia diatas 50 tahun yaitu 14 karyawan yang melakukan *turnover* berdasarkan usia. Menurut Kumbadewi (2016) apabila usia pekerja beranjak naik maka tingkat produktivitas dari pegawai tersebut akan meningkat karena pekerja tersebut berada dalam posisi usia produktif dan apabila usia pekerja menjelang tua maka tingkat produktivitas kerja pun akan semakin menurun karena keterbatasan faktor fisik dan kesehatan yang mempengaruhi.

Perbandingan *turnover* dengan tahun ke tahun sebelumnya terus mengalami kenaikan, efek negatif tingginya tingkat *turnover* karyawan juga dapat menimbulkan pemborosan biaya yang cukup besar karena perusahaan harus menginvestasikan biaya untuk melakukan rekrutmen, orientasi, pelatihan, lembur, dan pengawasan (Iqra *et al.*, 2014). Penyebab terjadinya *turnover* yang tinggi

karena keinginan berpindah secara konsisten terkait dengan sikap negatif dari karyawan, seperti kurangnya kepuasan serta komitmen pada organisasi, yang dianggap mampu mengurangi keberhasilan organisasi baik jangka pendek maupun jangka panjang (Rana, 2013).

Tabel 1.2
Pergantian karyawan berdasarkan alasan

Alasan	2020		2019		2018	
	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>	Pria <i>Male</i>	Wanita <i>Female</i>
Mengundurkan Diri	-	-	2	2	1	1
Pensiun Sukarela	-	-	-	-	-	-
Pensiun	12	-	8	5	3	-
Pensiun Dini	-	-	1	1	-	-
Meninggal Dunia	2	1	1	-	-	-
Penugasan Holding	1	-	-	-	-	-
Pemutusan Hubungan Kerja	-	1	-	-	-	-
Jumlah	15	2	12	8	4	1

Sumber : *Sustainability Report* PT.Bio Farma 2020

Berdasarkan tabel 1.2 diatas terlihat bahwa *turnover* pada tahun 2019 mengalami peningkatan paling banyak terjadi karena pensiun 13 karyawan dan 4 karyawan memutuskan mengundurkan diri, pada 2020 paling banyak terjadi dikarenakan faktor usia, pensiun sebanyak 12 karyawan , 3 karyawan meninggal dunia dan 1 karyawan diberhentikan. Dibandingkan dengan turnover 2018 yang berjumlah 5 karyawan dengan alasan 3 pensiun dan 2 mengundurkan diri.

Turnover pada tingkat tertentu memang merupakan hal yang wajar bahkan kadang perlu terjadi guna memenuhi tuntutan dinamika organisasi yang selalu perlu akan penyegaran, permintaan berhenti perlu selalu diwaspadai demi menjaga keseimbangan ini. Kewaspadaan demikian penting untuk menjamin bahwa *turnover* tidak terjadi karena ketidakpuasan banyak orang dalam pekerjaan. *Turnover intention* memiliki dampak negatif bagi organisasi karena menciptakan ketidakstabilan terhadap kondisi tenaga kerja, menurunnya produktivitas karyawan, suasana kerja yang tidak kondusif dan juga berdampak pada meningkatnya biaya sumber daya manusia (Dharma, 2013).

Tabel 1.3
Jumlah Karyawan Berdasarkan Usia

Keterangan	2018	2019	2020
Usia < 30	202	174	179
Usia 30 - 50	865	898	876
Usia > 50	135	128	206
Jumlah karyawan	1.195	1.207	1.493

Sumber : *Sustainability Report* PT Bio Farma 2020

Menurut Andriyani (2018) karyawan yang berusia muda memungkinkan terjadinya *turnover intention* karena masih ada keinginan mencari pekerjaan yang nyaman dan sesuai dengan beban target yang mereka terima melebihi kemampuan mereka yang berusia muda dan baru memasuki dunia kerja.

Talent management merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat *turnover intention* karyawan di perusahaan. Penemuan *talent management* pada organisasi modern saat ini dirasakan sangat penting dikarenakan munculnya

ekonomi modern dan kebutuhan bisnis yang semakin strategis (Du Plessis, 2010). *Talent Management* adalah cara pengelolaan bakat dalam organisasi secara efektif, perencanaan dan pengembangan sukses di perusahaan, realisasi pengembangan diri karyawan secara maksimal dan pemanfaatan bakat secara optimal (Rampersad, 2016).

Manajemen bakat (*talent management*) memiliki tujuan untuk membantu menurunkan *turnover intention* karyawan dan peningkatan dalam pengembangan karyawan dalam rangka memenuhi tantangan yang saat ini dihadapi oleh berbagai organisasi atau perusahaan dan meningkatkan *performance* organisasi melalui pemenuhan kebutuhan organisasi (Rana & Abbasi, 2013)

Menurut Pella dan Afifah dalam bukunya yang berjudul *talent management* (2018:22) mengutip pendapat dari Robert Barner mengemukakan bahwa kunci keunggulan kompetitif organisasi terletak pada talenta, lebih khususnya lagi level kepemimpinan (*the leadership level*). Masa depan organisasi ditentukan kemampuan mengidentifikasi, menyiapkan generasi pengganti pemimpin dibangku cadangan (*bench*) secara berkesinambungan". Setiap karyawan memiliki keahlian khusus untuk menyelesaikan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Talent Management ini harus dilakukan dalam sebuah konteks manajemen talenta yang utuh dan menyeluruh. Jika pengembangannya tepat, baik perusahaan maupun karyawan akan bisa mendapatkan manfaat secara optimal dan perusahaan bisa meminimalisir *turnover intention* pada karyawan. Pengelolaan talenta yang baik dapat membantu perusahaan dengan cepat menemukan orang-orang terbaik dalam bisnis, secara efektif mengembangkan dan memanfaatkan bakat mereka,

menyelaraskan usaha mereka dengan tujuan perusahaan, dan mempertahankan performa terbaik dalam perusahaan. Persaingan ketat di dunia bisnis belakangan ini membuat perusahaan mulai sadar bahwa produk dan jasa yang dimiliki perusahaan sudah semakin mudah untuk ditiru oleh perusahaan lain namun hal tersebut tak berlaku pada kualitas SDM.

Hal ini lah yang membuat perusahaan-perusahaan besar saat ini berani membayar mahal untuk merekrut orang-orang dengan bakat tertentu dan menggaji tinggi mereka yang punya keunggulan bakat bahkan membajak karyawan dari perusahaan lain yang dilihat mempunyai bakat yang dibutuhkan perusahaan. Tak peduli bidang bisnis yang mereka geluti, sekarang ini pandangan para *Top Management* perusahaan adalah bagaimana mencetak para pemimpin bisnis yang tangguh dimasa depan.

Saat ini PT Bio Farma dalam pengelolaan SDM nya sudah menggunakan sistem *Human Capital Management* dimana SDM sudah dianggap sebagai aset yang harus dijaga dan dikembangkan, untuk bisa mengembangkan aset tersebut dalam pengelolaan SDM nya Bio Farma saat ini berfokus pada perencanaan dan pengadaan SDM yang berkualitas tinggi untuk diarahkan tidak hanya sebagai good talent tetapi juga menjadi *great talent*. Pada sistem *Human Capital* yang diterapkan oleh Bio Farma terdapat program yang dinamakan *Talent & Competency Based Development* dimana program ini berkaitan dengan pengelolaan dan pengembangan talent yang dimiliki oleh PT. Bio Farma .

Pada tahun 2015, *Talent Management System (TMS)* telah diaplikasikan secara komprehensif didukung infrastruktur *Knowledge Management* yang baik. Melalui

TMS, data mengenai kompetensi karyawan terdokumentasi lengkap sehingga mudah analisis , dengan demikian proses pengembangan karyawan yang disebut *Human Capital Management System* menjadi lebih efektif dan efisien.

Data *sustainability report* 2020 PT. Bio Farma (Persero) menjelaskan pelaksanaan rekrutmen calon karyawan berdasarkan bakat, PT Bio Farma (Persero) memiliki beberapa kebijakan antara lain sebagai berikut: a. menetapkan kebijakan rekrutment berbasis pada formasi yang tersedia pada unit kerja sesuai dengan hasil analisa organisasi dan *job position*, b. menetapkan kebijakan system evaluasi berjenjang untuk penetapan sebagai karyawan, c. menetapkan *staffing* indeks sesuai dengan pertumbuhan bisnis perusahaan, d. melakukan kerjasama dengan pihak eksternal dalam pelaksanaan seleksi karyawan, e. melakukan evaluasi berjenjang untuk penetapan sebagai karyawan. Setelah calon tersedua, langkah berikutnya penyeleksian. Jenis tes yang diberikan sesuai dengan persyaratan jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkan .

Tabel 1.4

Perekrutan Karyawan Baru Berdasarkan Kelompok Usia dan Jenis Kelamin

Keterangan	2018		2019		2020	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
< 30	1	-	11	12	15	3
30 – 50	1	-	7	2	8	-
>50	-	-	-	-	-	-
JUMLAH	2	-	18	14	23	3

Sumber : *Sustainability Report* PT Bio Farma 2020

Terlihat pada tabel 1.4 pada tahun pelaporan PT Bio Farma (Persero) pada tahun 2019 PT Bio Farma (Persero) mengalami peningkatan dalam

merekrut karyawan dari yaitu 32 karyawan baru dan pada tahun 2020 merekrut 26 karyawan baru dibandingkan dengan tahun sebelumnya pada 2018 yang merekrut 2 karyawan, saat ini PT Bio Farma (Persero) fokus menambah pekerja guna produksi vaksin covid-19, serta menggantikan karyawan yang pensiun. Sebagian besar karyawan 84.14% telah bekerja diatas 5 tahun karena Bio Farma terus mengupayakan untuk menciptakan tempat kerja dengan atmosfir kerja yang kondusif untuk meingkatkan retensi dan bakat karyawan .

Dalam proses perekrutan karyawan perusahaan harus memiliki *job description* untuk para calon karyawannya, PT Bio Farma (Persero) sudah menyiapkan *job description* untuk penyaringan para pelamar diambil dari data lowongan kerja PT. Bio Farma 2020 yaitu: a. lulusan D3 dan D4/S1, b. jurusan S1 farmasi, S1 biologi, S1 adminstrasi bisnis/niaga/manajemen asset, S1 teknik elektro/instrumentasi/Teknik listrik, D3 farmasi/ analisis Kesehatan / analisis kimia, c. berusia maksimal 30 tahun pada tahun 2020, d. minimal ipk 2.75 – 3.25 (seusai akreditasi universitas), diutamakan laki laki, diutamakan berpengalaman dibidang farmasi.

Tabel 1.5
Profil Penyebaran Karyawan Berdasarkan Pendidikan

Keterangan	2018		2019		2018	
	Jumlah	%	Jumlah	%	Jumlah	%
S3	11	1	11	1	9	1
S2	137	11	147	11	144	11
S1	448	35	490	36	422	33
D3	244	19	281	21	210	17
SLTA	440	34	434	32	476	38
JUMLAH	1.280	100	1.363	100	1.261	100

Sumber : *Sustainability Report* PT Bio Farma 2020

Terlihat pada tabel 1.5 pada tahun 2020 dibandingkan dengan tahun 2019 mengalami penurunan pada karyawan yang berpendidikan S3 yaitu berkurang 3 karyawan, Pada karyawan dengan pendidikan S2 berkurang 3 orang, pada karyawan dengan pendidikan S1 berkurang 38 karyawan, pada pendidikan D3 berkurang 71 karyawan, dan peningkatan pada pendidikan SLTA sebanyak 42 karyawan. Perencanaan SDM juga dapat membantu untuk meningkatkan kemampuan, pengembangan karyawan Bio Farma yang sudah atau akan menduduki berbagai posisi jabatan dan pekerjaan. Berdasarkan data *Sustainability Report* PT Bio Farma 2020 kegiatan yang dilakukan untuk perencanaan SDM yaitu : a. inventarisasi persediaan SDM, b. memprediksi kebutuhan SDM, c. menyusun rencana SDM, d. monitor serta evaluasi SDM.

Pengelolaan *talent* di Bio Farma dalam usaha pengembangannya melakukan beberapa program seperti pelatihan, Beasiswa formal pendidikan pasca sarjana, *knowledge management* yaitu Pengelolaan pengetahuan dilakukan untuk mengamankan aset pengetahuan (*knowledge asset*) yang dimiliki perusahaan. Dibalik beberapa kelebihan manajemen talenta dalam menunjang Bio Farma juga terdapat beberapa kendala yang dihadapi.

Dalam data *sustainability report* 2020 disebutkan bahwa tantangan yang dihadapi oleh industri farmasi adalah keterbatasan talenta pada tingkatan tertentu berhubung dengan ketrampilan spesifik yang dibutuhkan dan manajemen talenta pada PT Bio Farma (Persero) baru diterapkan pada tahun 2015 dan untuk diimplementasikan secara menyeluruh masih sulit sebab ketika masuk dalam konteks perusahaan konsep talent management belum mempunyai gambaran terlalu

jelas karena ketika bersinggungan dengan bisnis perusahaan, dan core competency perusahaan hasilnya bisa berbeda-beda sedangkan gambaran hasil yang akan dicapai ketika menerapkan talent management masih bersifat umum dan perubahan implementasi harus mengikuti perkembangan zaman saat ini yang sedang terjadi covid-19.

Diperkuat oleh penelitian yang dilakukan pada PT Bio Farma (Persero) oleh Rahmad Hafiz (2017) yang mengatakan bahwa *talent management* dalam *Human Capital* ini tidak murah, masih baru diterapkan dan untuk diimplementasikan secara menyeluruh masih sulit. Kemudian pada pelatihan dan pengembangan karyawan yang masih dirasakan belum maksimal. Hal ini karena butuh biaya yang tidak sedikit dalam pelaksanaannya.

Dengan demikian manajemen talenta sangat berpengaruh untuk menemukan dan menghasilkan karyawan yang berbakat. Untuk mampu menghasilkan karyawan yang berkualitas tinggi harus melewati proses-proses yang sangat panjang yang berfokus pada karyawan yang memiliki bakat tinggi. Karyawan yang sudah diterima oleh perusahaan harus mengembangkan bakatnya salah satu cara yang digunakan untuk mengembangkan karyawan dari manajemen perusahaan dan mengantisipasi terjadinya *turnover intention* karyawan yaitu dengan melakukan *employee development*.

Menurut Wahyuni (2018) pengembangan karyawan adalah sebagai upaya meningkatkan keterampilan dan pengetahuan karyawan yang lama dan baru yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan baik untuk saat ini atau untuk masa mendatang. Pengembangan lebih difokuskan untuk jangka panjang. Selanjutnya

digunakan untuk mempersiapkan karyawan sesuai dengan pertumbuhan dan perubahan organisasi.

P. Siagian (2016:254), menyatakan pengembangan (*development*) meliputi kesempatan belajar yang bertujuan untuk lebih meningkatkan pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skill*) yang diperlukan dalam pekerjaan yang sedang dijalani. Menurut Siagian (2016) menyebutkan istilah pengembangan (*development*) berbeda pengertiannya dengan pelatihan (*training*). Pengertian ini menekankan bahwa pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis.

PT. Bio Farma juga melakukan *employee development* (Pengembangan karyawan (SDM)) mencakup kesempatan seperti pelatihan karyawan, pengembangan karier karyawan, manajemen kinerja, mentoring, perencanaan suksesi, bantuan uang sekolah, dan pengembangan manajemen. Pengembangan merupakan salah satu tugas dari fungsi manajemen sumber daya manusia yang sangat penting untuk peningkatan kualitas perusahaan di masa depan. Pengembangan ini berupa pelatihan *in-house* maupun pelatihan khusus di Instansi tertentu. PT Bio Farma mendatangkan para pengajar berkualitas, yang merupakan pakar bidangnya untuk mengadakan pengembangan yang bersifat meningkatkan kompetensi, pelatihan sertifikasi, manajerial, *knowledge sharing*, maupun pengembangan kepemimpinan dan karakter.

Tabel 1.6
Program Beasiswa Pendidikan Formal

Jenjang Pendidikan	Instusi	Jumlah Peserta
S2	Universitas Padjajaran	1
S2	Universitas Of Nottingham	1
S2	Uppsala Universitet Swedia	1
S2	Oxford University	1
S2	University Collage London	1

Sumber : *Sustainability Report* PT. Bio Farma 2020

Terlihat pada tabel 1.6 secara khusus PT. Bio Farma mengirim beberapa karyawan untuk melanjutkan pendidikan formal untuk memperdalam kepakaran, baik dalam jenjang S2 maupun S3, di dalam dan luar negeri. Pada tahun pelaporan ada 3 (tiga) karyawan yang dikirim untuk tugas belajar. Tugas belajar ini merupakan wujud dukungan Bio Farma dalam mengembangkan kemampuan sumber daya manusia. Setelah selesai dari tugas belajar, karyawan akan kembali mengabdikan pada PT. Bio Farma dengan ketajaman ilmu yang tentunya memberi nilai tambah bagi Bio Farma guna mengurangi *turnover intention*.

Pada tahun 2020 terlihat dari data *sustanaibality report* halaman 92 PT. Bio Farma menghadapi tantangan dalam melakukan pengembangan karyawannya dikarenakan covid-19 yang melanda, perubahan program pengembangan karyawan yang diselenggarakan secara langsung kini terhambat dan mulai mencoba dengan pengembangan karyawan secara *online*. PT Bio Farma (Persero) sebagai perusahaan *life-science* saat ini senantiasa mencoba mengikuti perkembangan zaman dan ilmu pengetahuan agar mendapatkan produk kebutuhan masyarakat untuk itu PT Bio Farma (Persero) mengembangkan program pelatihan yang komprehensif bagi karyawan untuk menjawab tantangan tersebut.

Tabel 1.7
Rata-Rata Jam Pengembangan Karyawan Pertahun Perkaryawan
Average Hours of Training Per Year Per Employee

Keterangan	2018	2019	2020	Description
Kepala Divisi	72	81	2	<i>Head of Division</i>
Kepala Bagian	32	48	6	<i>Head of Department</i>
Kepala Seksi	32	40	7	<i>Head of Section</i>
Staf	56	64	6	<i>Staff</i>
Staf Muda	32	32	4	<i>Junior Staff</i>
Pelaksana	16	24	3	<i>Operational</i>

Sumber : *Sustainability Report* PT. Bio Farma 2020

Terlihat pada tabel 1.7 bahwa Secara khusus, Bio Farma juga melakukan pengembangan dengan pelatihan *online* dikarenakan pandemi covid-19. Pada tahun pelaporan, rata-rata jam pelatihan per karyawan adalah 28/jam/tahun yang sebagian besar merupakan pelatihan *online* dalam masa pandemi ini. Dibandingkan dengan tahun 2019 Bio farma rata-rata jam pelatihan per karyawan yaitu 290/jam/tahun yang rata-rata dilakukan secara *offline* dan pada tahun 2018 yaitu 240/jam/tahun yang berarti pada tahun 2020 Bio Farma mengalami penurunan jam pelatihan. PT Bio Farma juga bersinergi dengan BUMN lain untuk program pelatihan manajemen senior, serta bekerja sama dengan berbagai lembaga pelatihan profesional untuk pengembangan kompetensi karyawan.

PT Bio Farma (Persero) memberikan kesempatan yang sama antar *gender*, untuk masing-masing level dan lainnya dalam program pembinaan, pengembangan dan peningkatan jenjang karir karyawan. Peningkatan kompetensi karyawan dilakukan melalui pengembangan solusi *learning & development*

Tabel 1.8
Jenis Pelatihan dan Jumlah Program pelatihan dari tahun 2016 – 2018

Jenis pelatihan	dasar <i>training</i>	Jumlah program pelatihan			patisipan <i>Training</i>		
		2016	2017	2018	2016	2017	2018
<i>Organizational Competency</i>	Kebutuhan Kompetensi organisasi	18	28	30	1.524	1.998	1.802
<i>Divisional Competency</i>	Kebutuhan Kompetensi divisi yang Bersifat Teknis/ <i>Hard Skill</i>	365	253	240	1.253	494	412

Sumber : SDM PT Bio Farma (persero) 2018

Terlihat pada tabel 1.8 bahwa PT Bio Farma (Persero) melakukan rata-rata total hari pelatihan terhadap total peserta adalah 5 hari/orang. Artinya rata-rata partisipasi pelatihan setiap karyawan Bio farma adalah 5 hari dalam setahun atau setara dengan 2 kali pelatihan (asumsi rata-rata pelatihan berdurasi 2 hari). Menurut data SDM PT Bio Farma (Persero) selama tahun 2018 perusahaan menyelenggarakan program pelatihan yang terdiri dari 30 pelatihan berdasarkan kebutuhan organisasi saat ini dan rencana bisnis ke depan, dan 240 pelatihan berdasarkan kompetensi divisi yang terkait kebutuhan teknis. Tema program pelatihan meliputi : *a. update good manufacturing practices (GMP), b. Environment healt & safety behavior, c. character building training, d. emotional spiritual quotient, e. executive english class with native speaker, f. public speaking, g. career transition program, h. team work, dll.*

PT Bio Farma (Persero) merupakan Badan Umum Milik Negara (BUMN) yang bergerak dalam bidang industry farmasi yakni memproduksi produk life science

antara lain vaksin dan sera. Holding BUMN farmasi saat ini menepatkan PT Bio Farma (Persero) sebagai induk holding BUMN farmasi yang membawahi PT. Kimia Farma Tbk dan PT. Indofarma Tbk. Sampai saat ini perusahaan ini telah memainkan peran penting dalam pemberantasan penyakit menular di Indonesia dan dunia.

Kesuksesan PT Bio Farma (Persero) tidak lepas dari peran sumber daya manusia yaitu para karyawan yang bekerja professional, loyal, dan memiliki bakat. Praktik tata kelola sesuai kebijakan dan peraturan perundang-undangan telah melekat dalam sikap, prilaku, pola pikir, dan cara kerja setiap karyawan PT Bio Farma maka dari itu dengan keberhasilan ini dapat diindikasikan bahwa karyawan PT Bio Farma memiliki karyawan yang *skill* tinggi. Hal ini juga diperkuat dengan budaya perusahaan yaitu berkomitmen menjalankan tugas dengan penuh tanggung jawab, efisiensi, efektif, berorientasi ke depan dan taat prosedur.

Bagi PT Bio Farma (Persero) , *employee development* sangatlah penting karena karyawan merupakan salah satu aset penting guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Kegiatan pengembangan sdm dilakukan dengan tidak sembarangan dan memerlukan koordinasi yang baik pada setiap unit kerja yang ada di perusahaan dengan divisi sdm. Hal ini sangat penting dilakukan karena setiap unit kerja pastinya akan lebih mengetahui apa saja yang menjadi kebutuhan mereka untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan teknis dari karyawan yang bekerja di unit mereka. sedangkan divisi sdm memiliki peran untuk mendukung dalam melaksanakan aktifitas dari pengembangan karyawan guna meningkatkan keterampilan dan pengetahuan teknis pada setiap unit kerja tersebut.

Pengembangan memang harus selaras dengan strategi pengembangan PT Bio Farma (Persero) terus melakukan inovasi pengelolaan *human capital* sejalan dengan visi perusahaan untuk menjadi perusahaan *life science* kelas dunia yang berdaya saing global, maka strategi pengelolaan sumber daya manusia didasarkan pada pembangunan budaya kerja melalui implementasi nilai-nilai perusahaan, menyempurnakan struktur organisasi, penataan sdm, meningkatkan kompetensi dan kapabilitas karyawan serta penyempurnaan tata kelola perusahaan. PT Bio Farma (Persero) telah meninjau ulang rencana pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan menetapkan target *Human Capital Excellence* tahun 2018 yaitu Karyawan Bio farma yang memenuhi kriteria *BEST (Beyond Expectation, Environment Awareness dan Synergized Partnership)*.

PT Bio Farma (Persero) menerapkan pengembangan karyawan dari 3 sisi yaitu meningkatkan kompetensi untuk memenuhi kebutuhan secara personal/individu, kebutuhan divisional dan kebutuhan secara *company wide* PT Bio Farma (Persero) sangat membutuhkan sumber daya manusia mampu untuk meningkatkan *skill* perusahaan, karena dengan memiliki bakat yang tinggi, tujuan yang realitas, rencana kerja yang menyeluruh, berani mengambil resiko yang dihadapi, maka produktivitas perusahaan akan meningkat, oleh karena itu salah satunya adalah dengan *meminimalisir turnover intention*. Untuk itulah, maka langkah-langkah yang dilakukan untuk mengurangi *turnover intention* sangat diperlukan. *Talent management* dan *employee development* merupakan upaya perusahaan untuk mencari, menemukan dan menarik orang yang berbakat untuk

dijadikan karyawan dan memberikan pengembangan bakat untuk menambah *skill* perusahaan.

Penelitian ini didukung oleh penelitian terdahulu, beberapa penelitian sebagai *gap research* menyatakan *talent management* memiliki pengaruh terhadap *turnover intention* karyawan. I Komang Gede dan Milla Permata Sunny (2019) membuktikan hal yang sama *talent management* yang diberikan kepada karyawan secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention*. Dipertegas oleh Munish and Rachna (2017) variabel *talent management* secara langsung memberikan pengaruh positif terhadap penurunan *turnover intention* karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Cecilia Margaratha menunjukkan bahwa *employee development* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention* jika dimediasi oleh *perceived external employability*, dan sebaliknya akan berpengaruh negatif jika dimediasi oleh *perceived internal employability*

Berdasarkan latar belakang diatas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian lebih lanjut dengan judul **“Pengaruh Manajemen Talenta Dan Pengembangan Karyawan Terhadap Keinginan Untuk Keluar Kerja di PT Bio Farma (Persero)”**.

1.2 Identifikasi Masalah dan Rumusan Masalah

Identifikasi masalah merupakan proses pengkajian dari permasalahan-permasalahan yang akan diteliti, sedangkan rumusan masalah menggambarkan permasalahan yang tercakup dalam penelitian terhadap variable manajemen talenta, pengembangan karyawan dan keinginan untuk keluar.

1.2.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang masalah yang telah dijelaskan, dapat diidentifikasi permasalahan yang muncul yaitu sebagai berikut :

1. Manajemen Talenta
 - a. Keselarasan *job description* dengan peningkatan perekrutan karyawan PT Bio Farma (Persero)
 - b. Keterbatasan talenta pada tingkatan tertentu yang berhubungan dengan keterampilan spesifik yang dibutuhkan PT Bio Farma
 - c. Perubahan implementasi manajemen talenta pada tahun 2020 karena terjadinya *covid-19*
 - d. Adanya pengaruh manajemen talenta terhadap keinginan untuk keluar di PT Bio Farma (Persero)
2. Pengembangan Karyawan
 - a. Penurunan jam pengembangan karyawan diakibatkan *covid-19*
 - b. Perubahan pengembangan karyawan dengan pelatihan *online* diakibatkan *covid-19*
 - c. Adanya pengaruh pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar di PT Bio Farma (Persero)
3. Keinginan Untuk Keluar
 - a. Banyaknya karyawan berusia muda dan lama bekerja kurang dari 5 tahun bisa menyebabkan terjadinya keinginan untuk keluar kerja
 - b. Adanya pengaruh manajemen talenta terhadap keinginan untuk keluar kerja

- c. Adanya pengaruh pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar
- d. Adanya pengaruh manajemen talenta dan pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar di PT Bio Farma (Persero)

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang diatas maka rumusan permasalahan di PT Bio Farma (Persero) dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana penerapan manajemen talenta
2. Bagaimana penerapan pengembangan karyawan pada pegawai
3. Bagaimana terjadinya keinginan untuk keluar kerja pada karyawan
4. Seberapa besar pengaruh manajemen talenta terhadap keinginan untuk keluar
5. Seberapa besar pengaruh pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar
6. Seberapa besar pengaruh manajemen talenta dan pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar baik secara simultan dan parsial pada PT Bio Farma (Persero)

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah dikemukakan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui dan menganalisis :

1. Terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap keinginan untuk keluar.
2. Terdapat pengaruh pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar.

3. Terdapat pengaruh manajemen talenta dan pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar baik secara parsial maupun simultan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian ini digunakan dengan harapan akan menambah ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang Sumber Daya Manusia (SDM), selain itu penulis juga berharap dengan melakukan penelitian ini akan memperoleh hasil yang dapat memberikan manfaat bagi semua pihak tidak hanya bagi penulis, tetapi memberikan manfaat bagi mereka yang membacanya. Adapun kegunaan yang diharapkan peneliti sebagai berikut :

1.4.1 Kegunaan Teoritis

Kegunaan teoritis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Dapat memperkaya konsep atau teori perkembangan ilmu manajemen Sumber Daya Manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengaruh manajemen talenta dan pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar.
2. Dapat mengetahui definisi serta pengaruh manajemen talenta dan pengembangan karyawan terhadap keinginan untuk keluar.
3. Dapat dijadikan bahan diskusi wacana ilmiah serta dapat digunakan sebagai dasar penelitian selanjutnya.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Kegunaan praktis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi Peneliti

- a. Peneliti dapat mengetahui tingkat manajemen talenta pada PT Bio Farma (Persero)
 - b. Peneliti dapat mengetahui tingkat pengembangan karyawan pada PT Bio Farma (Persero)
 - c. Peneliti dapat mengetahui tingkat keinginan untuk keluar pada PT Bio Farma (Persero)
 - d. Peneliti dapat memperoleh pengetahuan dan pengalaman yang akan membuka pola berpikir yang lebih luas mengenai disiplin ilmu yang ditekuni selama ini.
 - e. Peneliti dapat membandingkan dan mengaplikasi teori dan ilmu yang dipelajari di bangku perkuliahan dengan lingkungan kerja yang sebenarnya
 - f. Peneliti dapat memberikan kontribusi dalam menyelesaikan permasalahan yang ada dalam perusahaan.
2. Bagi Perusahaan
 - a. Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai masukan dalam mengkaji penerapan manajemen sumber daya manusia pada PT Bio Farma (Persero)
 - b. Hasil penelitian ini dapat menjadi bahan evaluasi atas masalah yang dihadapi sebagai bahan pertimbangan dalam upaya mengurangi tingkat keinginan untuk keluar pada PT Bio Farma (Persero)
3. Bagi Pihak Lain

- a. Menjadi bahan atau referensi untuk mengetahui dan memahami mengenai Pengaruh manajemen talenta dan pengembangan karyawan pada PT Bio Farma (Persero).
- b. Hasil penelitian ini dapat menjadi saran informasi yang bermanfaat dan sebagai bahan referensi tambahan untuk mengembangkan penelitian ilmiah yang akan dilakukan selanjutnya