

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PROPOSISI

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli dari pengertian secara umum sampai pengertian secara fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis akan teliti.

2.1.1 Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang luas, dapat berarti proses, seni, maupun ilmu. Dikatakan proses karena dalam manajemen terdapat tahapan untuk mencapai tujuan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Dikatakan seni karena manajemen merupakan suatu cara atau alat untuk seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi. Manajemen yang tepat akan memudahkan terwujudnya tujuan visi dan misi perusahaan. Untuk dapat mewujudkan itu semua perlu dilakukan proses pengaturan semua unsur-unsur manajemen yang terdiri dari *man, money, materials, machines, dan market*.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Pengertian Manajemen dikemukakan oleh Stephens P. Robbins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa :

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively”

Manajemen adalah aktivitas-aktivitas yang melibatkan koordinasi dan pengawasan terhadap pekerjaan orang lain sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

John Kotter (2014:39) menyatakan bahwa :

“Management is a set of processes that can keep a complicated system of people and technology running smoothly. The most important aspects of management include planning, budgeting, organizing, staffing, controlling, and problem solving”

Artinya, Manajemen adalah serangkaian proses yang dapat membuat sistem teknologi yang rumit dari orang-orang dan dapat berjalan dengan lancar. Aspek yang penting dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, serta pengorganisasian, kepegawaian, pengendalian, dan diakhiri dengan pemecahan masalah. Sedangkan menurut Sarinah dan Mardalena (2012:7) dalam bukunya Pengantar Manajemen menyatakan bahwa Manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja sama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni dan ilmu mengelola sumber daya melalui proses kegiatan dari *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*, oleh anggota organisasi untuk mencapai suatu tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi Manajemen menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) dalam bukunya Pengantar Manajemen, fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah :

1. Perencanaan (*Planning*)

Proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi suatu hal yang berkaitan dengan kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem, dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan dari organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Proses implementasi agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi, serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan dengan target yang diharapkan. Sekalipun berbagai perubahan terjadi di dalam lingkungan bisnis yang dihadapi.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia sekarang ini sangat besar pengaruhnya bagi suatu

kesuksesan organisasi atau perusahaan baik swasta yang berorientasi kepada suatu keuntungan maupun instansi pemerintahan.

Peran sumber daya manusia adalah untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah diterapkan dengan efektif dan efisien. Tujuan pokok sumber daya manusia adalah mewujudkan pendayagunaan sumber daya manusia secara optimal di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia terbaik tersebut dicapai. Berikut ini adalah definisi sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Wilson Bangun (2012:6) menyatakan bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staff, pergerakan, dan juga pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan dari organisasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2015:83) menyederhanakannya bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan diakhiri dengan memberi penilaian.

Berdasarkan definisi beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan manajemen sumber manusia adalah suatu usaha untuk mengarahkan atau mengelola

sumber daya manusia dalam proses perencanaan, pengorganisasian, penganggaran, dan pengawasan guna mencapai tujuan perusahaan diawal. Hal tersebut ditujukan untuk peningkatan kontribusi sumber daya manusia terhadap pencapaian tujuan organisasi agar lebih efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Veitzal Rivai (2012:13) diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Human Resources Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian, serta pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, dan integrasi, sert koordinasi dan bagan keorganisasian.

c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif & efisien dalam membantu tercapainya tujuan dari

Perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan baik dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan tugasnya dengan baik.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila ada penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*Procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari perencanaan sumber daya manusia, dan analisis jabatan hingga penarikan pegawai, penempatan kerja, dan diakhiri dengan orientasi kerja.

b. Pengembangan (*Development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknik teoritis konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa selanjutnya. Terdiri dari pendidikan dan pelatihan, pengembangan karir dan penilaian suatu prestasi kerja.

c. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balasan jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan yang terdiri dari kompensasi langsung yaitu gaji/upah serta intensif. Sedangkan kompensasi tidak langsung terdiri dari keuntungan (*benefit*), pelayanan dan kesejahteraan (*service*).

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan yang diantaranya adalah kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja, dan partisipasi kerja.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai dengan pensiun. Pemeliharaan diantaranya adalah komunikasi kerja, kesejahteraan, pengendalian konflik, dan konseling.

f. Kedisiplinan (*Discipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dari kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik akan sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Yusuf (2015:35) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memperbaiki kontribusi produktif orang-orang atau tenaga kerja terhadap organisasi atau perusahaan dengan cara bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial.

Menurut Rachmawati (2015:14) “Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia guna meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai suatu tujuan”.

Menurut Samsudin (2015:30-32) menjelaskan bahwa empat tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. Tujuan sosial adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan terhadap masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.
2. Tujuan organisasional adalah sasaran formal untuk mempertahankan kontribusi di dalam departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai kebutuhan.
3. Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi di dalam departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan.
4. Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi serta perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam suatu organisasi dan perusahaan.

2.1.3 Manajemen Talenta

Istilah Manajemen Talenta itu sendiri diperkenalkan oleh MC. Kinsey dan Company Following melalui studi yang dilakukannya pada tahun 1997 dan diterbitkan di Harvard Business Review pada tahun 2001. Manajemen Talenta telah digunakan oleh banyak perusahaan di dunia, dikarenakan mereka menyadari bahwa talenta, bakat, dan keterampilan karyawan menjadi salah satu faktor pendukung untuk bisnis mereka agar lebih sukses lagi.

Pella dan Inayati (2011:82) dalam bukunya Manajemen Talenta mendefinisikan bahwa manajemen talenta sebagai suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan dalam mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leadders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*). Selanjutnya, Pella dan Inayati dalam bukunya Manajemen Talenta (2011:82) juga menambahkan mengenai talenta adalah sebagai berikut ini:

“ Talenta adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, talenta juga diartikan sebagai karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan bagi perusahaan ”

Manajemen Talenta dapat dideskripsikan juga sebagai suatu kegiatan yang bersifat luas, dan lengkap untuk mengembangkan sekumpulan manusia berprofesi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang terintegrasi yang seharusnya dilakukan para pemimpin dalam suatu perusahaan, berkaitan dengan aktivitas pegawai yang bertalenta diantaranya adalah menyeleksi dan mengembangkannya.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas maka manajemen talenta dapat kita simpulkan sebagai proses untuk mengidentifikasi karyawan suatu perusahaan yang

memiliki kapabilitas mengisi posisi kunci di perusahaan yang membedakan satu dengan lainnya.

Pella dan Inayati dalam bukunya Manajemen Talenta (2011:84) menjelaskan bahwa satu dasawarsa berbagai penelitian dan pengalaman organisasi melaksanakan manajemen talenta yang umumnya meliputi beberapa komponen kunci diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Perekrutan dan Seleksi

Terkait dengan bagaimana organisasi mengidentifikasi keterampilan, perilaku kompetensi, komitmen, dan unsur talenta lain yang diperlukan untuk posisi-posisi penting dalam organisasi lalu bergerak untuk mencari manusia-manusia yang memiliki talenta tersebut.

2. Proses Orientasi

Terkait dengan bagaimana merancang program yang menyambut talenta baru dalam organisasi formal dan program *onboarding* informal untuk mendukung karyawan segera produktif pada tahun pertama kerja.

3. Proses Manajemen Kinerja

Terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja karyawan secara konsisten di seluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka waktu pendek, menengah, dan panjang.

4. Proses Pengajuan dan Retensi

Terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan intensi dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga, dan memotivasi perbedaan yang sesuai dengan preferensi individual karyawan.

5. Proses Pendidikan dan Pelatihan

Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan keterampilan mereka untuk memenuhi prioritas saat ini dan di masa depan. Termasuk didalamnya terkait dengan bagaimana organisasi berinvestasi dalam program-program pengembangan yang merespon kebutuhan karir karyawan dan memaksimalkan potensi mereka.

6. Proses Pengembangan dan Kaderisasi

Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting dan memiliki dampak yang tinggi, baik naik turunnya kinerja organisasi terkait juga dengan bagaimana organisasi berinvestasi di dalam pengembangan pemimpin di masa depan dalam rangka memenuhi kesenjangan antara *supply* dan *demand* dalam suatu organisasi.

2.1.3.1 Tujuan Manajemen Kinerja

Menurut Smilansky (2009) dalam Sukoco dan Fadillah (2018) tujuan dari Manajemen Talenta yaitu :

1. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi dimana penuh dengan kompetensi dan persaingan.
2. Untuk mengelola calon pengganti untuk posisi kunci di perusahaan.
3. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik di bidangnya serta memberikan dampak positif bagi perusahaan.
4. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan yang dapat

mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.

5. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang bertalenta, untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkah bawah perusahaan menuju tingkat atas.
6. Agar dapat mempromosikan adanya keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang, etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
7. Untuk dapat menyusun proses *assesment* karyawan yang berpotensi membuat hasil yang melebihi perspektif manajer karyawan.
8. Untuk membangun rasa memiliki perlunya karyawan yang istimewa serta mengembangkan karyawan untuk kepentingan suatu perusahaan.

Berdasarkan tujuan diatas menunjukkan bahwa pokok manajemen talenta adalah upaya untuk memahami, menyelaraskan dengan keseluruhan fungsi manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi dan kinerja karyawan di suatu perusahaan.

2.1.3.2 Manfaat Manajemen Talenta

Menurut Pella dan Inayati dalam bukunya Manajemen Talenta (2011:87) manfaat manajemen talenta adalah sebagai berikut ini :

“Manfaat program manajemen talenta yaitu tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing, mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat bekerja yang bagus sekaligus memupuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja didalam suatu perusahaan”

Program Manajemen Talenta yang berhasil dapat membantu memberikan manfaat bagi perusahaan dalam menjawab tantangan bisnis, memasuki pasar dan,

bergerak maju mengungguli competitor. Karyawan yang bertalenta juga akan lebih tertarik bekerja untuk sebuah perusahaan yang menghargai dan memberikan kesempatan untuk berkembang secara terus menerus hingga mencapai sebuah kesuksesan serta memberikan dampak yang nyata bagi perusahaan agar menjadi lebih baik lagi.

2.1.2.3 Karakteristik Manajemen Talenta

Beberapa karakteristik perusahaan yang mengelola talenta menurut Pella dan Inayati dalam bukunya Manajemen Talenta (2011:89) adalah sebagai berikut :

1. Memiliki *Development Mindset*

Suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi yang ada di dalam suatu perusahaan tempat pegawai tersebut bekerja.

2. Mengimplementasikan *Performance Culture*

Suatu situasi ketika perusahaan senantiasa berusaha menemukan indikator kinerja setiap posisi, menjadikannya sebagai dasar untuk menilai keberhasilan seseorang serta alat ukur dalam memberikan kompensasi kepada setiap orang.

3. Memilih *Executive Sponsorship*

Pemimpin senior yang terdiri atas direksi atau general manager (GM) secara sengaja mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan, dan pemberdayaan kepada pegawai-pegawai yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin.

4. Menerapkan *Good HR Information System*

HRD dan pimpinan unit kerja bahu membahu melakukan pemeliharaan dan

pembaharuan data untuk merekam posisi pegawai berada, pernah ke posisi mana dan penugasan dimana saja dan kemana seharusnya pegawai tersebut dipindahkan dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai setiap waktu.

2.1.3.4 Proses Manajemen Talenta

Menurut Davis dan Ambia Dhinnar Febriani (2012), Manajemen Talenta merupakan pendekatan korporasi yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang yang bertalenta yang secara konsisten memberikan kinerja yang unggul. Dapat disimpulkan bahwa proses dari manajemen talenta terdiri dari merekrut orang-orang yang bertalenta, mempertahankan orang-orang yang bertalenta agar tidak berpindah ke perusahaan lain serta mengembangkan orang-orang yang bertalenta tersebut, sehingga dapat meningkatkan kinerja yang dimilikinya.

Tahapan program manajemen talenta ada berbagai macam. Menurut Pella dan Inayati (2011:111), tahapan-tahapan dari program manajemen talenta adalah sebagai berikut :

1. Menetapkan Kriteria Talenta (*Talent Criteria*)

Langkah ini memperjelas posisi-posisi kunci, posisi-posisi yang paling penting, posisi-posisi yang memiliki nilai risiko yang tinggi, sebagai sasaran program pengembangan dalam program manajemen talenta. Hal yang selanjutnya dilakukan adalah serangkaian aktivitas untuk menetapkan kriteria calon pemimpin berkualitas pada setiap level dan posisi yang didalamnya berisikan kualitas karakter pribadi, pengetahuan bisnis, dan

fungsional, pengalaman karir, dan assignment potensi.

2. Menyeleksinya Group Pusat Pengembangan Talenta (*Talent Pool Selection*)

Pada tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk mengoleksi kandidat-kandidat dari berbagai posisi, jabatan dan level pegawai di perusahaan untuk menjadi peserta manajemen talenta. Pada tahap ini dilakukan seleksi talent (*talent selection*). Proses ini terdiri dari dua unsur, yaitu mengidentifikasi talenta dan menarik talenta untuk masuk ke dalam group pusat pengembangan talenta.

3. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta (*Acceleration Development Program*)

Dalam tahap ini dilakukan segala macam usaha untuk merancang, merencanakan, dan mengeksekusi, program-program pengembangan yang dipercepat yang diberikan kepada setiap anggota dari program 26 manajemen talenta.

4. Menugaskan Posisi Kunci (*Key Position Assingment*)

Pada tahap ini dilakukan penugasan dan penempatan atas setiap anggota dari program manajemen talenta yang lulus evaluasi kelayakan kepemimpinan untuk menduduki jabatan-jabatan yang telah diidentifikasi sebelumnya.

5. Mengevaluasi Kemajuan Program (*Monitoring Program*)

Pada tahap ini dilakukan segala aktivitas untuk memonitor, memeriksa, dan mengevaluasi pengembangan serta hasil-hasil kemajuan yang dibuat peserta program manajemen talenta dalam setiap penugasan yang diberikan

kepadanya sebagai dasar membuat keputusan-keputusan suksesi dan promosi.

2.1.4 Kompetensi SDM

Pengertian Kompetensi SDM dalam organisasi publik maupun privat sangat diperlukan terutama untuk menjawab tuntutan organisasi, dimana adanya perubahan yang sangat cepat, perkembangan masalah yang sangat kompleks dan dinamis serta ketidakpastian masa depan dalam tatanan kehidupan masyarakat.

Secara harfiah, kompetensi sdm berasal dari kata *competence* dan *human resources* yang artinya kecakapan, kemampuan, dan wewenang sumber daya manusia (Scale,1975) yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2015:202). Secara etimologi kompetensi sdm diartikan sebagai dimensi, perilaku, atau keunggulan seorang pemimpin atau staf yang mempunyai keterampilan, pengetahuan, dan perilaku yang baik.

Kompetensi sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal sebagai akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif, atau berkinerja prima, atau superior ditempat kerja pada situasi tertentu.

“A human resources competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterion referenced and effective or superior performance in a job or situation”

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung makna yaitu sebagai berikut :

1. Karakteristik dasar (*Underlying Characteristic*)

Kompetensi SDM adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan kausal (*Causally Related*)

Kompetensi SDM dapat digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).

3. Kriteria (*Criteria Referenced*)

Sebagai acuan, bahwa kompetensi sdm secara nyata dan memprediksikan dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar dengan baik.

Spencer juga menambahkan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berpikir, bersikap, dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu dan periode tertentu.

Menurut David MC. Cilleland seorang Profesor dari Harvard University, yang dikutip oleh Sedarmayanti (2015:125) mengemukakan bahwa kompetensi SDM adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh cepat dan langsung terhadap kinerja kinerja atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain kompetensi sdm adalah apa yang outstanding performers lebih sering lakukan oleh penilai kebijakan. Kompetensi SDM juga dianalogikan sebagai “gunung es” dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian dibawah permukaan air tidak

terlihat oleh mata, namun menjadi pondasi dan memiliki pengaruh terhadap bagian yang berada diatas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar” seseorang sedangkan motif seseorang berada pada alam bawah sadarnya.

Menurut Moehariono (2012:17) kompetensi besar dipengaruhi oleh beberapa fakta, baik dari dalam (*internal*) maupun dari luar (*eksternal*), yaitu diantaranya adalah sebagai berikut :

1. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak mereka dilahirkan.
2. Motivasi kerja yang tinggi.
3. Sikap, Motif, dan Nilai cara pandang.
4. Pengetahuan yang dimiliki dari pendidikan formal maupun non formal
5. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki
6. Lingkungan hidup atau kehidupan mereka sehari-hari.

Fungsi manajemen sumber daya manusia dikatakan sukses apabila bermanfaat dan dapat membantu individu atau orang lain dan organisasi untuk mencapai kinerja yang baik dari sebelumnya, tetapi kesuksesan tersebut harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan organisasi. Dimana untuk mencapai hal tersebut diperlukan kerja keras, passion, serta semangat yang tidak gampang menyerah.

2.1.4.1 Komponen Kompetensi SDM

Komponen kompetensi SDM menurut Spencer yang dikutip oleh ahli yaitu Edy Sutrisno (2015:206) terdapat lima aspek sebagai berikut :

1. *Motives*

Sesuatu dimana seseorang secara konsisten berpikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya orang yang memiliki motivasi berprestasi secara

konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya untuk bertanggung jawab penuh dalam mencapai tujuan tersebut serta menerapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.

2. *Traits*

Watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya, percaya diri, kontrol diri, dan lain-lain.

3. *Self-Concept*

Sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada subyek kasus untuk mengetahui bagaimana nilai yang dimiliki seseorang. Misalnya seseorang yang dinilai menjadi pemimpin sejatinya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

4. *Knowledge*

Informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas pengetahuan sering gagal untuk memprediksi sumber daya manusia karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengukuran dan keahlian yang berkaitan dengan subyek kasus tersebut.

5. *Skill*

Kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik dan mental. Misalnya desk relationship officer harus memiliki kemampuan dalam berkomunikasi dan berpikir analitis.

Komponen kompetensi seperti motif, karakter pribadi, dan konsep diri dapat meramalkan suatu perilaku tertentu yang pada akhirnya akan muncul sebagai prestasi kerja. Menurut Moheriono (2015:14) dalam bukunya Pengukuran Kinerja Berbasis SDM. Dalam kompetensi sdm ini dapat dikategorikan dan dikelompokkan menjadi dua, yang terdiri atas:

1. Komponen threshold atau dapat disebut kompetensi minimum, yaitu kompetensi dasar yang harus dimiliki seseorang, misalnya kemampuan membaca dan menulis. Contoh lainnya adalah menjadi manajer keuangan, minimal harus mempunyai pengetahuan dan keahlian akuntansi serta keuangan.
2. Kompetensi Differentiating yaitu kompetensi yang membedakan seseorang yang berkinerja tinggi dengan yang berkinerja rendah, misalnya seseorang yang memiliki motivasi tinggi biasanya yang diperhatikan tujuan melebihi apa yang ditargetkan oleh perusahaan dalam standar kerja.

2.1.4.2 Dimensi Kompetensi

Secara rinci, ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, terutama untuk karyawan dalam menjalankan tugasnya di suatu organisasi yaitu sebagai berikut :

1. *Task Skills*, yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar ditempat kerja
2. *Task Management Skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.

3. *Contingency Management Skills*, yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan.
4. *Job Role Environment Skills*, yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

Kompetensi merupakan dimensi perilaku yang berada di belakang suatu kinerja sdm yang kompeten. Sering dinamakan kompetensi perilaku karena hal ini dimaksudkan untuk menjelaskan bagaimana orang berperilaku ketika mereka menjalankan suatu perannya dengan baik. Perilaku dapat diklasifikasikan sebagai berikut ini :

1. Memahami apa yang perlu dilakukan dalam bentuk alasan, kapabilitas stratejik, dan pengetahuan yang luas dalam bisnis.
2. Membuat pekerjaan dilakukan melalui dorongan prestasi, pendekatan proaktif, percaya diri, kontrol diri, fleksibilitas, efektivitas, persuasi dan pengaruh.
3. Membawa serta orang dengan motivasi, keterampilan antar pribadi, persuasi berkepentingan dengan hasil dan memiliki pengaruh dalam memberikan arahan terhadap individu.

Ciri-ciri kompetensi sdm adalah memiliki kapabilitas dan sikap inisiatif dan motivatif berupa :

1. Keterampilan dan sikap dalam memecahkan masalah yang berorientasi pada efisiensi, produktivitas, mutu, dan kepedulian terhadap dampak lingkungan.
2. Keterampilan dan sikap pengendalian emosi diri, membangun persahabatan dan objektivitas perspesi.

3. Keterampilan dalam berkomunikasi, dan membangun persahabatan.
4. Sikap untuk mau belajar secara berkelanjutan.
5. Keterampilan dan sikap mengembangkan diri.
6. Keterampilan dan sikap mau untuk mencari cara-cara baru dalam membuat pengoptimalan pelayanan dan mutu kepada pelanggan.
7. Keterampilan dan sikap saling mempererat hubungan antar karyawan guna meningkatkan mutu/produk pelayanan pada pelanggan.
8. Mengoptimalkan sikap percaya diri akan kemampuan sendiri tanpa membandingkannya dengan orang lain.

2.2 Kajian Penelitian Terdahulu

Tinjauan pustaka mencakup cuplikan isi bahasan pustaka yang berkaitan dengan penelitian, berupa sajian hasil atau bahasan ringkas, dan hasil temuan penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian yang peneliti teliti (Supriyanto, 2015:73). Penelitian terdahulu adalah upaya peneliti untuk mencari perbandingan dan selanjutnya untuk menemukan inspirasi baru untuk penelitian selanjutnya di samping itu kajian terdahulu membantu penelitian dalam memposisikan penelitian serta menunjukkan orisinalitas dari penelitian. **Penelitian terdahulu** adalah ilmu yang dalam cara berpikir menghasilkan kesimpulan berupa ilmu pengetahuan yang dapat diandalkan, dalam proses berfikir menurut langkah-langkah tertentu yang logis dan didukung oleh fakta empiris. Berikut ini disajikan hasil-hasil dari penelitian terdahulu yaitu sebagai berikut :

Tabel 2.2
Penelitian Tedahulu

No	Nama	Dimensi dan Indikator	Kesimpulan
1	Rizwana Khursid, Dr. Mushtaq A Darzi (2016) <i>Managing Talent for Competitive Advantage</i>	<i>Recruitment, Retention, Employee Development, Leadership and High Potential Employee</i>	Tantangan dunia di era dimana suatu harapan pelanggan untuk menuntut bisnis agar dapat berkembang maju. Manajemen Talenta yang berbasis kompetensi adalah salah satu upaya untuk dapat menyelamatkan organisasi dengan suatu pekerjaan bisnis yang fleksibel.
2	Iwan Sukoco & Ashar Rijal Fadillah (2016) <i>The Analysis of Talent Management Strategy Using Organizational Competency in PT. Pindad</i>	<i>Define, Discover, Manage and Retain Talented, Develop Mindset of Talent Management</i>	Tantangan terbesar manajemen saat ini yaitu memenangkan perang talenta (talent war). Salah satu strategi untuk bisa menang dan bersaing yaitu menggunakan suatu manajemen talenta yang diimplementasikan untuk menentukan serta menemukan, hingga mengembangkan mengelola dan mempertahankan karyawan yang bertalenta bagi perusahaan.
3	Mehmet Saim Asci (PhD) (2017) <i>A Strategic Differentiator in Global Competition: Talent Management</i>	<i>Developing, Commitment, Creating Engagement, Accountability</i>	Peningkatan Talenta akan dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kepercayaan dirinya dan memungkinkan mereka mengubah suatu kreativitas mereka menjadi keunggulan yang berbasis kompetensi bagi organisasi dan perusahaan

4	Putri Bhuana Katili, Nuraida Wahyuni, Muhammad Wildan (2015) Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan	<i>Employee Development, Kinerja Perusahaan/ Organisasi</i>	Manajemen Talenta digunakan untuk menyiapkan sumber daya manusia yang handal dalam jumlah yang memadai untuk dapat menempati posisi-posisi kunci didalam perusahaan sehingga bisnis perusahaan dapat terjamin dengan baik dan maksimal
5	Jumawan (2015) Mengembangkan Sumber Daya Manusia (HRM) yang Strategis Untuk Menunjang Daya Saing Suatu Organisasi : Perspektif <i>Competency & Talent Management</i>	Penguatan dalam merekrut karyawan dan membangun komitmen antara organisasi dengan pekerja atau karyawan.	Salah satu cara/upaya untuk dapat meningkatkan kemampuan karyawan dengan mengembangkan talent management dari tiap sumber daya manusia yang ada dalam sebuah organisasi.
6	Farah Naqvi (2015) <i>Competency Mapping and Managing Talent</i>	<i>Competency Talent Management, Orientation, Commitment</i>	Kinerja perusahaan sangat bergantung pada suatu kualitas manusia mereka. Untuk alasan ekonomi dan bisnis yang jelas organisasi selalu fokus terhadap kompetensi karyawannya atau anggotanya
7	Dr. Manoj Kuma Argawal (2016) <i>Talent Acquisition and Competency Mapping for Indian</i>	<i>Identifying a person's skills and strengths, teamwork, leadership and decision making</i>	Para karyawan siap untuk meningkatkan kinerja mereka dengan sikap positif terhadap pelanggan, dimana talent management memberikan substansi yang signifikan terhadap suatu kinerja karyawan.
8	Rakesh Sharma, Jyotsna Bhatnagar (2016)	<i>Recruiting, Orientation, Developing, Commitment,</i>	Bagaimana membangun suatu strategi manajemen talenta berdasarkan profil kompetensi menjadi

	<i>Talent Management and Competency Development : Key to Global Leadership</i>	<i>Developing mindset of employee</i>	bidang yang berdampak sangat penting pada bidang strategis di suatu perusahaan.
9	Sara LeMire, Melanie Hawks & Alfred Mowdood (2015) <i>Competency-Based Talent Management</i>	<i>Value and Goal alignment with the organization, manager's talent mindset, talent application in everyday behavior</i>	Merancang sistem sumber daya manusia berbasis manajemen talenta untuk jangka panjang, menggunakan kompetensi inti yang dapat memberikan manfaat bagi perusahaan.
10	Baharin, Wan Noordiana (2018) <i>Effects of Talent Management on Employee Competition : A Case Study of Hospitality Industry</i>	<i>Employee competition, Talent Management, Culture of Company</i>	Karyawan adalah jantung dan tulang punggung dari suatu organisasi, hasil dari penerapan sebuah manajemen talenta yang merupakan faktor krusial dan memberikan dampak penting bagi karyawan dan juga perusahaan
11	Ekaterina Khaneva, Elena Lysenko (2016) <i>The use of Competency Approach in the Formation of a Successful Project</i>	<i>Value and Goal alignment with the organization, manager's talent mindset, talent application in everyday behaviors</i>	Model inti dari suatu kompetensi mendefinisikan citra karyawan yang mampu menyelesaikan masalah multidisiplin yang kompleks, berpikir diluar kebiasaan untuk bekerja dalam kondisi ketidakpastian.
12	Fanny Klett, Minhong Wang (2017) <i>The war for Talent : Technologies and Solutions Toward Competency and Skills Development and Talent Identification</i>	<i>Human capital, Management, Development, Assessment, and Recruitment</i>	Perkembangan yang didorong oleh daya saing dalam sebuah produktivitas dan layanan untuk memajukan manajemen sumber daya manusia dan teknologi serta layanan penilaian bersamaan dengan

			identifikasi bakat sebagai pendorong untuk inovasi dan sumber utama untuk dapat mendefinisikan kesuksesan suatu perusahaan.
13	Nawangarsi Sutawidjaya (2019) <i>Talent Management in Mediating Competencies and Improve Employees</i>	<i>Competence, Motivation, Culture, and Talent Management</i>	Kompetensi secara langsung dan positif mempengaruhi adanya keterlibatan karyawan. Manajemen bakat secara <i>direct</i> dan positif mempengaruhi keterlibatan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan
14	Roberto Luna Arocas, Michael J Morlet (2015) <i>Talent Management, Talent Mindset Competency and Job Performance : The Mediating Role of Job Satisfaction</i>	<i>Value and Goal Alignment with the organization manager's talent, mindset talent application in everyday behaviors, autonomy using talent</i>	Hasil yang didapatkan dari penelitian yang dilakukan menggunakan 198 pekerja/karyawan sektor publik dan sektor swasta menyarankan bahwa strategi yang hanya berpusat pada kinerja suatu karyawan yang merupakan hasil dari sebuah penerapan manajemen talenta melalui suatu kompetensi yang baik antar karyawan di suatu perusahaan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Sugiyono (2014:60) mengemukakan bahwa Kerangka Pemikiran merupakan konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting.

2.3.1 Manajemen Talenta dan Kompetensi SDM

Dalam perkembangan ilmu pengetahuan di dunia manajemen dikenal suatu

istilah yaitu manajemen talenta. Dalam manajemen talenta ada tiga proses. Pertama, dengan mengembangkan dan memperkaya karyawan yang baru, pada proses pertama kali masuk di perusahaan (*onboarding*). Kedua, memelihara dan mengembangkan pegawai yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter yang bekerja pada perusahaan.

Manajemen talenta mengandung paradigma bahwa perusahaan bersaing di level individual. Pendapat tentang talent management persepsi pertama bagi perusahaan yaitu semua orang dianggap memiliki talenta, sehingga individu atau perusahaan mengidentifikasi dan mengembangkan semua talenta tersebut. Persepsi kedua, hanya sebagian kecil pegawai yang dapat disebut memiliki talenta dan perlu dikembangkan. Untuk dapat mengidentifikasi hal tersebut perlu diterapkannya kompetensi bagi seluruh karyawan.

Dalam prakteknya manajemen talenta yang berbasis kompetensi memiliki dua cara dalam penentuan kompetensi, yaitu perusahaan bisa membuat kompetensi yang berlaku generik untuk semua pegawai, kompetensi yang berlaku sesuai dengan peran dan tanggung jawab pegawai di level struktural dan fungsinya, atau bahkan kompetensi fungsional yang benar-benar terkait dengan bagaimana kompetensi di perusahaan.

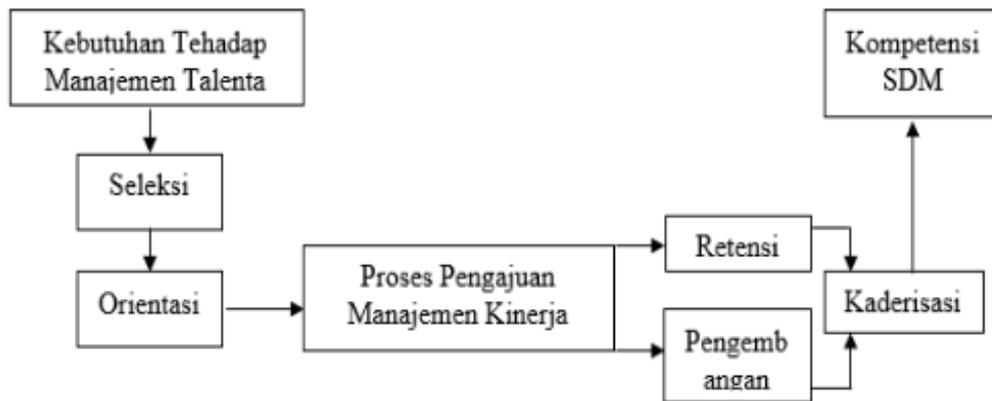
Kompetensi merupakan sesuatu yang melekat dalam dirinya yang dapat digunakan untuk memprediksi tingkat kinerjanya. Sesuatu yang dimaksud bisa menyangkut motif, konsep, sifat, pengetahuan, maupun kemampuan dan keahlian. Kompetensi yang berupa kemampuan dan pengetahuan bisa dikembangkan lebih dan dibudidayakan melalui pelatihan yang terintegrasi dengan baik melalui suatu,

manajemen taenta di perusahaan.

Secara general, kompetensi dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara keterampilan, atribut personal, dan pengetahuan yang teraplikasi dalam perilaku kerja yang dapat diamati, diukur, dan dievaluasi. Dengan kata lain, hal yang merupakan kompetensi sangat berkaitan dengan teknis yang berhubungan dengan pekerjaan didasari melalui manajemen talenta yang baik berdasarkan suatu aturan yang berlaku.

Manajemen Talenta yang baik akan membuat suatu kompetensi sdm di perusahaan berjalan dengan baik pula dan membuat suasana perusahaan menjadi lebih hidup. Mengingat program manajemen talenta harus dilakukan secara berkesinambungan dan berkelanjutan, ha ini bertujuan agar dapat mendukung kinerja organisasi/perusahaan, karena dalam praktiknya keberhasilan suatu perusahaan selalu datang dari perekrutan berbasis stratejik, perencanaan ketenagakerjaan berbasis kompetensi, dengan tujuan sosial dengan bisnis yang baik. Manajemen talenta pada akhirnya akan membuat segala sesuatu berkaitan dengan sangat fleksibel jika diterapkan, hal ini mendorong perusahaan untuk bergerak sangat progresif kedepan.

Manajemen Talenta juga dalam organisasi tidak hanya untuk menarik orang-orang terbaik dari industri yang bersangkutan tetapi juga merupakan proses berkelanjutan yang melibatkan pencarian sumber, perekrutan, pengembangan, pelatihan, dan mempromosikan karyawan berbakat untuk memenuhi kebutuhan dari organisasi. Mengingat pentingnya manajemen talenta terhadap kompetensi sehingga penulis akan membuat alur kerangka berpikir sebagai berikut ini :



Gambar 2.3 Alur Kerangka Berpikir

2.4 Proposisi Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah yang telah disebutkan pada bab sebelumnya, maka proposisi dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Manajemen Talenta bisa diterapkan pada setiap jenis perusahaan.
2. Kompetensi SDM dapat ditingkatkan melalui implementasi manajemen talenta berbasis kompetensi.