

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS PENELITIAN**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, peneliti akan mengemukakan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Seperti yang telah peneliti paparkan pada bab sebelumnya, bahwasanya permasalahan yang akan diangkat dalam penelitian ini adalah hal-hal yang berkenaan dengan pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Mulai dari pengertian secara umum sampai dengan pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang penulis teliti.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Setiap kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Manajemen yang baik merupakan hasil cipta, rasa, karsa, pikiran, dan perbuatan manusia yang dapat menolong manusia dalam mencapai tujuannya.

Manajemen yang baik adalah hasil pikiran dan karya manusia, sekalipun manusia didukung oleh peralatan dan keuangan yang memadai, tetapi yang menentukan baik buruknya manajemen adalah cara berfikir dan bertindak. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengordinasian, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang ditentukan terlebih

dahulu. Adapun pengertian menurut para ahli sebagai berikut :

Marno (2019:45), berpendapat yaitu suatu kemampuan dan keterampilan seseorang dalam suatu aktifitas untuk memperoleh sesuatu hasil dalam mencapai tujuan.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:36) mengemukakan bahwa Manajemen adalah proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain.

Selain itu menurut Hersey dan Blackhard (2018:108), mengatakan bahwa serangkaian kegiatan terkait perencanaan, pengorganisasian, pengendalian yang diarahkan pada sumber daya organisasi seperti (tenaga kerja, fisik, keuangan dan informasi) yang bertujuan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Stephen P. Robins dan Mary Coulter (2016:39) menyatakan bahwa *Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are compleed effectively.* Manajemen adalah suatu kegiatan yang melibatkan koodinasi dan pengawasan pekerjaan orang lain agar pekerjaan dapat diselesaikan secara efektif dan efisien.

Menurut John Kotter (2016:8) berpendapat :

*“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 orang dan teknologi yang rumit berjalan dengan lancar. Aspek terpenting

dari manajemen meliputi perencanaan, penganggaran, pengorganisasian, penempatan staf, pengendalian, dan pemecahan masalah.

Menurut Terry (2014:399) manajemen adalah :

*“The activity which plans, organizes and the operation of the basic element of men, Material, machines, methods, money and markets, providing direction and coordination, and giving leadership to human efforts, so as to achieve the sought objectives of the enterprise.”*

Artinya, Kegiatan yang merencanakan, mengorganisir dan mengoperasikan elemen dasar manusia, Bahan, mesin, metode, uang dan pasar, memberikan arahan dan koordinasi, dan memberikan kepemimpinan pada usaha manusia, untuk mencapai tujuan yang diinginkan dari perusahaan.

Berdasarkan penyampaian para ahli diatas maka peneliti memiliki pengertian bahwa manajemen adalah suatu kegiatan yang mengatur setiap aktivitas-aktivitas yang ada didalam organisasi ataupun perusahaan melalui pemanfaatan sumber daya manusia sehingga sumber daya tersebut mempunyai kinerja yang optimal dan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni untuk mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien, membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Di dalam manajemen sumber daya manusia, karyawan merupakan asset (kekayaan) utama instansi, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri. Manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk mencapai tujuan yang optimal.

Menurut Sondang P Siagian (2015:6) Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Adapun menurut Melayu Hasibuan (2019:956), mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga agar menjadi efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Henry Simamora (2015:3) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja.

Menurut Armstrong (2018:44) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia

*“Human resource management is defined as a strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”*

Artinya, Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren untuk pengelolaan aset organisasi yang paling berharga orang-orang yang bekerja di sana yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya.

Menurut Jackson, Schuler dan Werner (2015:77) menyatakan bahwa:

*“Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively*

*and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society.”*

Artinya, Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah pengakuan akan pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia vital yang berkontribusi pada tujuan organisasi, dan pemanfaatan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa mereka digunakan secara efektif dan adil untuk kepentingan organisasi, individu, organisasi, dan masyarakat

Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2016:7) *Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and efficiently to accomplish organizational goal.* Manajemen sumber daya manusia (SDM) merancang sistem manajemen untuk memastikan bahwa bakat manusia digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan definisi diatas maka peneliti memiliki pengertian bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan dalam mengatur manusia atau tenaga kerja yang ada di dalam organisasi atau perusahaan agar menghasilkan sumber daya manusia yang baik dan dapat bekerja sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan agar dapat mencapai tujuan perusahaan.

#### **2.1.1.2 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Iskarim (2017:138) tujuan utama manajemen sumber daya manusia yaitu untuk mendapatkan, mengembangkan, mempertahankan dan menggunakan karyawan atau tenaga kerja secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Rivai (2016:8) tujuan manajemen sumber daya

manusia adalah sebagai berikut :

1. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
8. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia terbagi menjadi dua, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2016:21) adalah sebagai berikut :

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya suatu tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian.

- b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan yang mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

d. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan yang telah direncanakan. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan perencanaan.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya suatu tujuan.

b. Pengembangan

Pengembangan adalah suatu proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang di berikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pension. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan yang telah dipaparkan diatas, tujuan dan fungsi manajemen digunakan dalam menangani berbagai macam masalah yang berkaitan dengan



karyawan. Sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

### **2.1.2 Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja atau keberhasilan organisasi. Kepemimpinan adalah sebuah seni yang sangat spesial yang dimiliki seseorang. Untuk melaksanakannya diperlukan visi yang besar dari seseorang yang menjadi pemimpin. Potensi kepemimpinan visioner seorang pemimpin dapat bersumber dari potensi mengembangkan seni dan kepemimpinan. Kepemimpinan tidak dapat terlepas dari konsep pemimpin yang komprehensif.

Menurut Wahyudi (2017:119) kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Sedangkan menurut Rouch&Behling (2018:86) kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktifitas kelompok untuk mencapai tujuan bersama. Selain itu Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa, Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Menurut Timothy A. Judge (2018:217) menyatakan “*Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals*”.

Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkaian tujuan.

Sedangkan menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2016:523) menyatakan "*Leadership is a process of leading a group and influencing that group to achieve its goals*". Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan adalah proses memimpin kelompok dan mempengaruhi kelompok itu untuk mencapai tujuannya.

Menurut George R. Terry (2017:273) :

*"Leadership is total the activities/activities of others to influence willingness of others to achieve goals together"*

Artinya, kepemimpinan adalah total aktivitas/kegiatan orang lain untuk mempengaruhi kemauan orang lain untuk mencapai tujuan bersama.

Dari beberapa pengertian tersebut peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk bekerja sama dengan orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

#### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Secara istilah atau kata kepemimpinan transformasional terdiri dari dua suku kata yaitu kepemimpinan dan transformasional. Adapun istilah transformasional atau transformasi bermakna perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan lain sebagainya). Bahkan ada juga yang menyatakan bahwa kata transformasional berinduk dari kata "*to transform*" yang memiliki makna mengtransformasikan atau mengubah sesuatu menjadi bentuk lain yang berbeda.

Misalnya menstransformasikan visi menjadi realita, panas menjadi energi, potensi menjadi aktual, laten menjadi manifes, dan sebagainya. Transformasional karenanya mengandung makna sifat-sifat yang dapat mengubah sesuatu menjadi bentuk lain. Paradigma ini mengindikasikan bahwa pola mengubah sesuatu menjadi hal lain merupakan suatu pekerjaan atau garapan yang bersifat substantif dalam organisasi. Perubahan dalam konteks ini adalah perubahan yang sangat fundamental serta membawa organisasi pada keadaan yang kompetitif.

Menurut Wibowo (2017:193) kepemimpinan transformasional adalah perspektif kepemimpinan yang menjelaskan bagaimana pemimpin mengubah tim organisasi dengan menciptakan, mengkomunikasikan dan membuat model visi untuk organisasi atau unit kerja dan memberi inspirasi pekerja untuk berusaha mencapai visi tersebut.

Sedangkan menurut Robbins dan Judge (2015:258) yang di terjemahkan oleh Ratna Saraswati menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional adalah Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya.

Adapun menurut Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi (2015:382), menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang memberikan pertimbangan dan rangsangan intelektual yang di individualkan dan memiliki karisma.

Bernard Bass (2016:4) mengatakan sebagai berikut:

*“Transformational leaders transform the personal values of followers to support the vision and goals of the organization by fostering an*

*environment where relationships can be formed and by establishing a climate of trust in which visions can be shared”.*

Artinya, Pemimpin transformasional mengubah nilai-nilai pribadi pengikut untuk mendukung visi dan tujuan organisasi dengan membina lingkungan di mana hubungan dapat dibentuk dan dengan membangun iklim kepercayaan di mana visi dapat dibagikan.

Sedangkan Tracy and Hinkin Gill dkk (2015:3) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*. Proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi atau tujuan organisasi.

Pengertian kepemimpinan transformational menurut Robbins & Judge (2015: 383) adalah sebagai berikut:

*“Transformational leadership—are leaders able to motivate followers to perform above expectations, inspire followers to transcend their selfinterests for the good of the organization and can have an extraordinary effect on their follower”.*

Artinya, Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang mampu memotivasi pengikutnya untuk melakukan di atas harapan, menginspirasi pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan dapat memiliki efek luar biasa pada pengikut mereka.

Dengan demikian peneliti memiliki pengertian bahwa kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang dapat memberikan inspirasi, mempunyai pengaruh dan dapat memberikan motivasi kepada pengikutnya agar dapat bekerja secara produktif dengan mengesampingkan kepentingan pribadi untuk mencapai

tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Reitz (2016:137) ada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi efektivitas pemimpin yaitu meliputi :

1. Kepribadian, pengalaman masa lalu dan harapan pimpinan hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya mempengaruhi pilihan akan gaya.
2. Pengharapan dan perilaku atasan, pemimpin secara jelas memakai gaya yang berorientasi pada tugas.
3. Karakteristik, harapan perilaku bawahan akan mempengaruhi terhadap gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan perilaku rekan.

Menurut Mamik (2016:154). Secara jelas hal tersebut dapat di jelaskan sebagai berikut :

1. Orientasi tugas, jika dalam suatu organisasi berada dalam situasi dimana tugas-tugas telah dirumuskan secara rinci dan jelas, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada tugas yang diterapkan oleh seorang pemimpin. Sebaliknya, jika tugas-tugas bawahan kurang terstruktur, maka gaya kepemimpinan yang berorientasi pada hubungan antar manusia tepat diterapkan.

2. Orientasi hubungan, suatu sikap dimana seorang pemimpin harus berperilaku yang dapat di contoh oleh pegawai. Karena jika hubungan pemimpin kepegawai baik, maka pemimpin akan lebih mudah menanamkan pengaruh dan kekuasaan dari pada jika hubungan tersebut tidak baik. Situasi baik atau tidaknya ini mempengaruhi pemimpin dalam menentukan gaya kepemimpinan yang relevan dengan situasi tersebut.
3. Kekuasaan jabatan, pada indikator ini posisi mengacu pada derajat dengan mana pemimpin mempunyai kekuatan formal dan aktual untuk mempengaruhi orang lain dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Berdasarkan penjelasan diatas, itu merupakan faktor- yang mempengaruhi efektivitasnya kepemimpinan transformasional dimana faktor-faktor tersebut sangat mempengaruhi dan dapat dijadikan acuan bagi pemimpin agar dapat menjadi pemimpin yang dapat mempengaruhi bawahannya yang mengarah ke arah yang lebih baik dan dapat mencapai tujuan perusahaan.

### **2.1.2.3 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional**

Menurut Bass dan Avolio (2016:132) mengemukakan dimensi dan indikator-indikator dalam kepemimpinan transformasional. Terdapat empat dimensi dalam kepemimpinan transformasional, yaitu :

1. *Idealized influence* (pengaruh ideal)

Pemimpin dengan karakter ini adalah pemimpin yang memiliki kharisma dengan menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan

pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan sense of mission. Adapun indikatornya yaitu : (a) Tujuan, (b) Komitmen, (c) Konsekuensi.

2. *Inspirational motivation* (motivasi inspirasi)

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan memiliki antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Adapun indikator-indikatornya yaitu : (a) Optimis, (b) Antusias, (c) Dorongan.

3. *Intellectual simulation* (stimulasi intelektual)

Pemimpin mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan menggunakan pendekatan-pendekatan baru dengan menggunakan intelegensi dan alasan-alasan yang rasional. Adapun indikator –indikatornya sebagai berikut : (a) Intelegensi, (b) Rasional.

4. *Individualized consideration* (pertimbangan individual)

Pemimpin memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya. Pemimpin harus memiliki kemampuan berhubungan baik dengan bawahannya (*human skill*) dan berupaya untuk pengembangan karir bawahan. Adapun indikator-indikatornya yaitu : (a) Aspirasi, (b) Mendengarkan, (c) Mendidik, (d) Melatih.

Berdasarkan penjelasan diatas, itu merupakan dimensi dan indikator kepemimpinan transformasional terdiri dari empat dimensi yang mana dari setiap

dimensi memiliki beberapa indikator yang mana dimensi dan indikator tersebut saling terikat satu sama lain.

### **2.1.3 Manajemen Talenta (*Talent Management*)**

Manajemen talenta adalah serangkaian proses sumber daya manusia terpadu dalam mengidentifikasi, mengelola dan mengembangkan kemampuan seseorang berdasarkan kinerja yang dimiliki dengan tujuan mendapatkan karyawan yang tetap sesuai dengan pekerjaan yang diharapkan oleh perusahaan. Manajemen talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan perusahaan untuk menciptakan keunggulan bisnis dengan mengoptimalkan karyawan bertalenta. Kuncinya pada proses mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan bertalenta untuk dapat terus menciptakan keunggulan bisnis bagi perusahaan.

Menurut Citra Savitri dan Enjang menyatakan bahwa manajemen talenta merupakan implementasi dari sebuah strategi dan sistem yang terintegrasi dalam meningkatkan produktivitas dalam bekerja dengan mengembangkan, mempertahankan dan menggunakan SDM sesuai dengan *skill* yang dibutuhkan saat ini maupun masa yang akan datang.

Sedangkan menurut Lewis (2018:133) Manajemen talenta lebih dari sekedar merekrut, rencana suksesi, pelatihan dan menempatkan orang pada pekerjaan yang tepat dan waktu yang tepat. Manajemen talenta merupakan strategi yang penting.

Adapun menurut Pella & Afifah (2015:8) mengemukakan bahwa manajemen talenta atau talent management harus memahami terlebih dahulu apa



yang dimaksud dengan talent itu sendiri. Talenta adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihannya. Talent juga dapat diartikan sebagai pegawai yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.

Menurut Lance Berger, Dorothy Berger (2017:8) berpendapat :

*“Talent management is an integrated strategy designed to manage the capabilities, competencies and strengths of employees in an organization. This Talent Management assists organizations in making the best use of their human resources for the goals of the organization and to ensure the maximum out of these talented employees”.*

Artinya, Manajemen bakat adalah strategi terpadu yang dirancang untuk mengelola kemampuan, kompetensi, dan kekuatan karyawan dalam suatu organisasi. Manajemen Talenta ini membantu organisasi dalam memanfaatkan sumber daya manusia mereka sebaik mungkin untuk tujuan organisasinya serta untuk memastikan maksimal dari karyawan yang bertalenta tersebut.

Sedang menurut Carolina Machado (2018:13) berpendapat :

*“Talent management is a planned and structured corporate approach to recruiting, retaining and developing talented people in an organization”.*

Artinya, manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Sama halnya menurut Canon dan Mcgee (1016:9) *“Talent management is a set of integrated organizational HR processes designed to develop, motivate and retain productive, engaged employees”.* Artinya, manajemen talenta adalah serangkaian proses SDM organisasi terpadu yang dirancang untuk mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan produktif, terhadap karyawan yang terlibat.

Berdasarkan pengertian tersebut, maka peneliti memiliki pengertian bahwa manajemen talenta merupakan sebuah upaya dalam mencari, mengembangkan, merencanakan dan mempertahankan bakat yang dimiliki seseorang dalam sebuah organisasi yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan aset bagi perusahaan yang harus dipelihara.

### **2.1.3.1 Manfaat Manajemen Talenta (*Talent Management*)**

Pella dan Inayati (2017:139) mengungkapkan bahwa secara garis besar ada 3 manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan proses manajemen talenta didalam organisasi diantaranya:

1. Hasil manajemen talenta yang baik akan mendukung dalam persaingan organisasi.
2. Adanya kepastian ketersediaan talent atau sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan mengisi posisi kunci di organisasi.
3. Manajemen talenta yang baik akan membentuk persepsi yang baik dari masyarakat terhadap organisasi yang mempunyai reputasi yang baik, sekaligus mendorong anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut, menurut Pella dan Inayati manfaat manajemen talenta didalam organisasi mempunyai tiga manfaat, itu merupakan manfaat dari manajemen talenta yang mana jika penerapan manajemen talenta disuatu perusahaan tepat maka dapat memberikan manfaat yang sangat berguna bagi perusahaan.

### 2.1.3.2 Proses Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Menurut Berger (2018:133) proses manajemen talenta sangat berkaitan antara satu dengan yang lainnya, proses manajemen talenta tersebut terdiri dari :

1. *Inclusion* : keadaan dimana individu merasa sebagai bagian proses organisasi.
2. *Engangment* : hubungan dimana organisasi dengan karyawan. Pada proses ini, model manajemen talenta adalah memastikan bahwa karyawan antusias dalam mengerjakan pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi.
3. *Competencies* : memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.
4. *Retention* : memastikan bahwa karyawan tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lain.

Berdasarkan penjelasan diatas, itu merupakan proses dari manajemen talenta yang memiliki empat proses yang terdiri dari *inclusion*, *engangment*, *competencies*, *retention*, setiap proses yang ada harus dilakukan secara berurutan agar memiliki pengaruh terhadap perusahaan.

### 2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Menurut Berger (2018:134) terdapat lima alat ukur untuk manajemen talenta, yaitu sebagai berikut :

1. Sumber atau *Sourcing* : suatu proses disiplin akuisisi bakat yang difokuskan pada saat mengidentifikasi bakat. Adapun indikator-indikator nya yaitu :
  - a. Identifikasi potensi kemampuan.
  - b. Menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi.

2. Menyetarakan atau *Aligning* : suatu proses untuk menyatukan karyawan dengan tujuan perusahaan serta kebudayaan perusahaan. Adapun indikator-indikator nya yaitu :
  - a. Memberikan diklat kepada pegawai baru sehingga efektif.
  - b. Kerjasama pimpinan dengan pegawai mencapai tujuan.
3. Memelihara atau *Retain* : yaitu suatu strategi untuk memelihara atau mempertahankan karyawan yang memiliki talenta didalam perusahaan. Adapun indikator-indikatornya sebagai beriku :
  - a. Penyeleksian karyawan internal.
4. Belajar dan Berkembang atau *Learn and Develop* : suatu proses karyawan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perusahaan. Adapun indikator nya yaitu :
  - a. Perencanaan karir pegawai.
  - b. Pengembangan keahlian dengan diklat terencana.
5. Penghargaan atau *Reward* : suatu hasil implemestasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten, serta sejalan dengan nilai karyawan di mata perusahaan. Adapun indikatornya yaitu :
  - a. Kebijakan tentang reward secara adil dan konsisten.

Berdasarkan penjelasan tersebut itu merupakan dimensi dan indikator dari manajemen talenta yang terdiri dari lima dimensi dimana dari kelima dimensi terssebut terdapat beberapa indikator didalamnya yang saling berkaitan antara satu sama lain.

#### 2.1.4 Kinerja

Mencapai suatu tujuan yang sudah ditetapkan oleh lembaga baik lembaga pemerintah maupun lembaga perusahaan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku. Disisi lain para pelaku organisasi atau lembaga adalah manusia yang mempunyai perbedaan dalam sikap, perilaku, motivasi, pendidikan, kemampuan dan pengalaman antara satu individu dengan individu lainnya. Dengan adanya perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam suatu organisasi mempunyai kinerja (performance) masing-masing berbeda.

Menurut Sedarmayanti (2016:260) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang, dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:162) mengungkapkan kinerja merupakan prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas dan kuantitas yang dicapai SDM dalam periode waktu tertentu, melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sama halnya yang disampaikan oleh Rusda (2017:62) bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan berupa kuantitas maupun kualitas untuk mencapai target perusahaan. Sebagaimana ditegaskan oleh Stoner, Freeman dan Gilbert Jr. (2016:4) Kinerja merupakan "*Management performance is the measure of how efficient and effective a manager is how well he or she determines and achieve appropriate objectives*". Artinya, kinerja manajemen adalah ukuran

seberapa efisien dan efektif seorang manajer adalah seberapa baik dia menentukan dan mencapai tujuan yang tepat.

Menurut Edison et al, (2016:206) *“Performance is the result of a process that is referenced and measured over a certain period of time based on the terms and agreements that have been predetermined”*. Artinya, Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang diacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan syarat dan kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya.

Gary Dessler (2015:13) mengemukakan bahwa kinerja adalah sebagai berikut :

*“The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results”*.

Artinya, Kesiediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melaksanakan kegiatan dan menyempurnakannya secara utuh sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan.

Dari beberapa pendapat para ahli yang telah dikemukakan maka peneliti memiliki pengertian bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang dicapai karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas melalui aktivitas dan tanggung jawab kerja yang telah diselesaikan melalui berbagai kemampuan, usaha dan kesempatan yang dimiliki.

#### **2.1.4.1 Tujuan Penilaian Kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2018:134), tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian dalam penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pedaya gunaan karyawan secara optimal, untuk mengarahkan jenjang/rencana karir, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dengan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperlihatkan dan mengenal bawahan atau karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

Berdasarkan penjelasan tersebut itu merupakan tujuan penilaian kinerja yang mana penilaian kinerja disuatu perusahaan dilakukan agar karyawan tetap mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas kinerjanya.

#### **2.1.4.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah proses pengukuran kinerja seseorang. Penilaian kinerja merupakan pengawasan terhadap kualitas personal. Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci ganda mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja. Berarti organisasi telah

memanfaatkan secara baik atas SDM (sumber daya manusia) yang ada dalam organisasi.

Adapun manfaat penilai kinerja menurut Sedarmayanti (2018:134), yaitu sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan penilaian kinerja pimpinan maupun karyawan akan memperoleh umpan balik agar dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja adil

Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuan yang dimiliki.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang memiliki kemampuan rendah sehingga dapat diadakan program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian kinerja, pemimpin dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi.

5. Kepuasan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai alat dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

6. Mendiagnosis desain kesalahan pekerjaan

Kinerja yang buruk merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan



tersebut.

#### 7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Karyawan baru dengan kinerja yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan dari proses rekrutmen dan seleksi.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat diartikan bahwa manfaat dari penilaian kinerja dapat meningkatkan prestasi kerja, memberi kesempatan kerja yang adil bagi seluruh pegawai, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, penyesuaian kompensasi, kepuasan promosi dan demosi, mendiagnosis desain kesalahan pekerjaan dan menilai proses rekrutmen dan seleksi yang objektif.

#### **2.1.4.3 Dimensi dan Indikator Kinerja**

Menurut Mangkunegara (2017:148) mengemukakan dimensi dan indikator kinerja yaitu sebagai berikut :

##### 1. Kualitas kerja

Kualitas kerja adalah menunjukkan hasil kerja atau mutu kerja yang dapat dicapai seorang karyawan, indikatornya yaitu :

- a. Keterampilan.
- b. Ketelitian.
- c. Kerapihan.

##### 2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah menunjukkan banyak atau besarnya hasil kerja yang dicapai dari segi keluaran dari tugas-tugas rutinitas dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas itu sendiri. Adapun indikatornya sebagai berikut :

- a. Keluaran (otput).
- b. Kecepatan hasil kerja.

### 3. Kerjasama

Kerjasama menyatakan kemampuan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Indikator-indikator yang terkait yaitu :

- a. Kemampuan dalam bekerjasama.
- b. Menjaga hubungan *teamwork*.

### 4. Tanggung jawab

Tanggung jawab menyatakan seberapa besar rasa peduli karyawan dalam melaksanakan dan menerima pekerjaannya, indikator-indikatornya yaitu:

- a. Disiplin dalam bekerja.
- b. Melakukan pekerjaan sesuai arahan dan tepat waktu.

### 5. Inisiatif

Inisiatif adalah kemampuan dalam bekerja dan membuat satu keputusan yang baik tanpa adanya pengarahan terlebih dahulu. Indikator yang terkait yaitu :

- a. Kemampuan mengambil keputusan tanpa diperintah.
- b. Menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.

Berdasarkan penjelasan yang telah dijabarkan bahwa terdapat lima dimensi untuk menilai kinerja pegawai yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, kerjasama, tanggung jawab, dan inisiatif. Kualitas kerja memiliki indikator keterampilan, ketelitian, dan kerapian, kuantitas kerja memiliki indikator output pekerjaan dan kecepatan hasil kerja, kerjasama memiliki indikator kemampuan dalam bekerjasama dan menjaga hubungan kerjasama, tanggung jawab memiliki indikator disiplin dalam bekerja dan melakukan pekerjaan sesuai dengan arah dan

tepat waktu serta insiatif memiliki indikator kemampuan mengambil keputusan tanpa perintah dan menyelesaikan pekerjaan tanpa perintah.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian yang dilakukan oleh penulis. Peneliti-peneliti terdahulu telah mengkaji masalah kepemimpinan transformasional dan Manajemen Talenta terhadap kinerja karyawan.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Mirza Asmi Akbar (2015) Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Komunikasi Organisasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Multi Finance cabang Bekasi Jurnal Administrasi bisnis Vol 20 No 1	Variabel kepemimpinan transformasional dan komunikasi organisasi mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	a. Kepemimpinan Transformasional (variabel bebas) b. Kinerja karyawan (variabel terikat)	Peneliti tidak menggunakan variabel bebas komunikasi organisasi.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
2	Sekar Nindita Adila Putri (2016) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional terhadap kinerja karyawan PT. Adira Finance cabang Cianjur Administrasi Bisnis Vol 3 No 2	Variabel kepemimpinan transformasional mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional. b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan.	Objek penelitian.
3	Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan melalui retensi karyawan pada Astra Auto Finance Lamongan Jurnal Ilmu Mnajemen Vol 7 No 2	Variabel manajemen talenta mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan.	a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta. b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Objek Penelitian.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4	<p>Firly Nur Agustini (2019)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Mandala Multifinance cabang Malang</p> <p>Jurnal riset perbankan manajemen dan akuntansi Vol 3 No 2.</p>	<p>Manajemen talenta dan kompetensi secara simultan dan parsial berpengaruh terhadap kinerja karyawan.</p> <p>Dapat disimpulkan bahwa variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta.</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan.</p>	<p>Peneliti tidak menggunakan variabel bebas kompetensi.</p>
5	<p>Rida Choirunisa (2016)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan PT. Adira Finance Cabang Sukabumi.</p> <p>Jurnal ilmu Manajemen Vol 12 no 3</p>	<p>Variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta.</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan.</p>	<p>Peneliti tidak menggunakan variabel bebas manajemen pengetahuan.</p>
6	<p>Setia Kusmana (2016)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan</p>	<p>Variabel manajemen talenta dan manajemen pengetahuan mempunyai pengaruh positif.</p>	<p>a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta.</p> <p>b. Variabel terikat menggunakan kinerja pegawai.</p>	<p>Peneliti tidak menggunakan variabel bebas manajemen pengetahuan.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Terhadap Kinerja Karyawan pada BCA Multi Finance cabang Cirebon. Jurnal Adimistrasi Bisnis Vol 60 No 4	signifikan terhadap kinerja karyawan		
7	Berger dalam Citra Savitri&enjang (2018) Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan UBP Karawang Jurnal Buana Ilmu Vol 2 No 2	Variabel manajemen talenta mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Objek penelitian
8	Egi Sugiono&Widia Rachmawati (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Budaya organisasi dan Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Karyawan PT. Astra Auto Finance cabang Bali Jurnal Ilmu Manajemen Vol 12 No 1	Variabel gaya kepemimpinan, budaya organis dan motivasi ekstrinsik mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Peneliti tidak menggunakan variabel bebas budaya organisasi dan motivasi ekstrinsik
9	Dyah Agusti Widhi Yanti& Mursidi (2021) Pengaruh Transformasional	Variabel kepemimpinan transformasional dan kompetensi mempunyai pengaruh yang	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional	Peneliti tidak menggunakan variabel bebas kompetensi

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	dan Kompetensi terhadap Kinerja Karyawan Bukopin Finance cabang Sukabumi Jurnal Manajemen Strategi& Aplikasi Vol 4 No 1	signifikan terhadap kinerja karyawan	b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	
10	Niko Satria Rachmadinata, Hani Gita Ayuningtias (2017) Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan Mandiri Tunas Finance cabang Cirebon Jurnal Manajemen Indonesia 17(3), 197-204	Variabel Manajemen Talenta mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan	Objek penelitian
11	<i>Mwogeli (2016) Influence of Transformational Leadership on Employee Performance A case Study of Safaricom Limited International Journal Of Research Science &amp; Management. Vol 5 No 4</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja Karyawan	a. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional. b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan.	Objek Penelitian.
12	<i>Mahmoud Kaleem (2019) The Influence of Talent</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa	a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta.	Objek Penelitian.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Peneliti, Tahun, Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Management on Performance of Employee in Public Sector Institutions of the UAE Public Administration Research Vol8 No 2</i>	manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	b. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan.	
13	<i>H. M Thamrin (2012) The Influence of Transformasional Leadership and Organizational Commitment on Job Satisfaction an Employee Performance International Journal of Innvation, management and technology Vol 3 No 5</i>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	c. Variabel bebas menggunakan kepemimpinan transformasional d. Variabel terikat menggunakan kinerja karyawan.	Penelitian tidak menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel dependen.

Sumber : Data penelitian dari berbagai sumber,2021

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel metode yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Kepemimpinan Transformasional, Manajemen Talenta dan Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya. Tetapi belum ada penelitian terdahulu secara simultan oleh karena itu penelitian ini memiliki kelebihannya tersendiri.



## **2.3 Kerangka Pemikiran**

Setiap perusahaan pasti menginginkan pencapaian tujuan yang telah diterapkan. Pencapaian tujuan tersebut tentunya suatu perusahaan harus dijalankan dengan baik. Dalam suatu perusahaan, manusia merupakan faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Sebab itu tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. Dengan perubahan organisasi dan budaya organisasi maka akan berguna untuk meningkatkan kinerja karyawan. Menurut Arif (2017:111), kerangka berfikir adalah narasi (uraian) pernyataan (proposisi) tentang kerangka konsep pemecahan masalah yang telah diidentifikasi atau dirumuskan.

### **2.3.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan akan meningkat apabila adanya kepemimpinan yang diterapkan seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan serta menggerakkan karyawan, agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk itulah, suatu perusahaan dituntut memiliki seorang pemimpin yang mampu mempengaruhi, mengarahkan, serta menggerakkan karyawannya sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai dalam bekerja. Tracy and Hinkin Gill dkk (2015:3) memaknai kepemimpinan transformasional sebagai berikut: *“The process of influencing major changes in the attitudes and assumptions of organization members and building commitment for the organization’s mission or objectives”*. Artinya, proses mempengaruhi perubahan besar dalam sikap dan

asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi atau tujuan organisasi.

Menurut hasil penelitian Ujang Wawan Sam Adinata (2016) yang mengemukakan hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan. Selain itu terdapat penelitian yang dilakukan Mwo geli (2016) yang mengemukakan hasil penelitian menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja.

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, maka dapat di katakan bahwa Kepemimpinan Transformasional merupakan faktor yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja pada suatu organisasi untuk mencapai kinerja yang optimal dan juga untuk mencapai suatu tujuan-tujuan tertentu yang diinginkan suatu organisasi tersebut.

### **2.3.2 Pengaruh Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan**

Sumber daya manusia disuatu organisasi memiliki peran yang sangat penting dalam mencapai keberhasilan tujuan organisasi tersebut. Fasilitas yang canggih dan lengkap pun belum merupakan jaminan akan keberhasilan perusahaan tanpa diimbangi oleh manajemen talenta yang baik dan tepat. Carolina Machado (2018:13) berpendapat : *“Talent management is a planned and structured corporate approach to recruiting, retaining and developing talented people in an organization”*. Artinya, manajemen talenta adalah pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Manajemen Talenta

bertujuan untuk mewujudkan harapan perusahaan untuk dapat meningkatkan dan menemukan talenta-talenta dan tenaga kerja terampil yang merupakan salah satu sarana agar pegawai tetap berkompetisi positif. Dengan menerapkan pengelolaan terhadap talenta-talenta yang dimiliki perusahaan, karyawan akan merasa kinerjanya lebih dihargai dan hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada perusahaan.

Menurut penelitian Hanna Viany Octavia, Heru Susilo (2018) hasil penelitian bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Mahmoud Kaleem (2019) yang mengemukakan hasil penelitian bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.

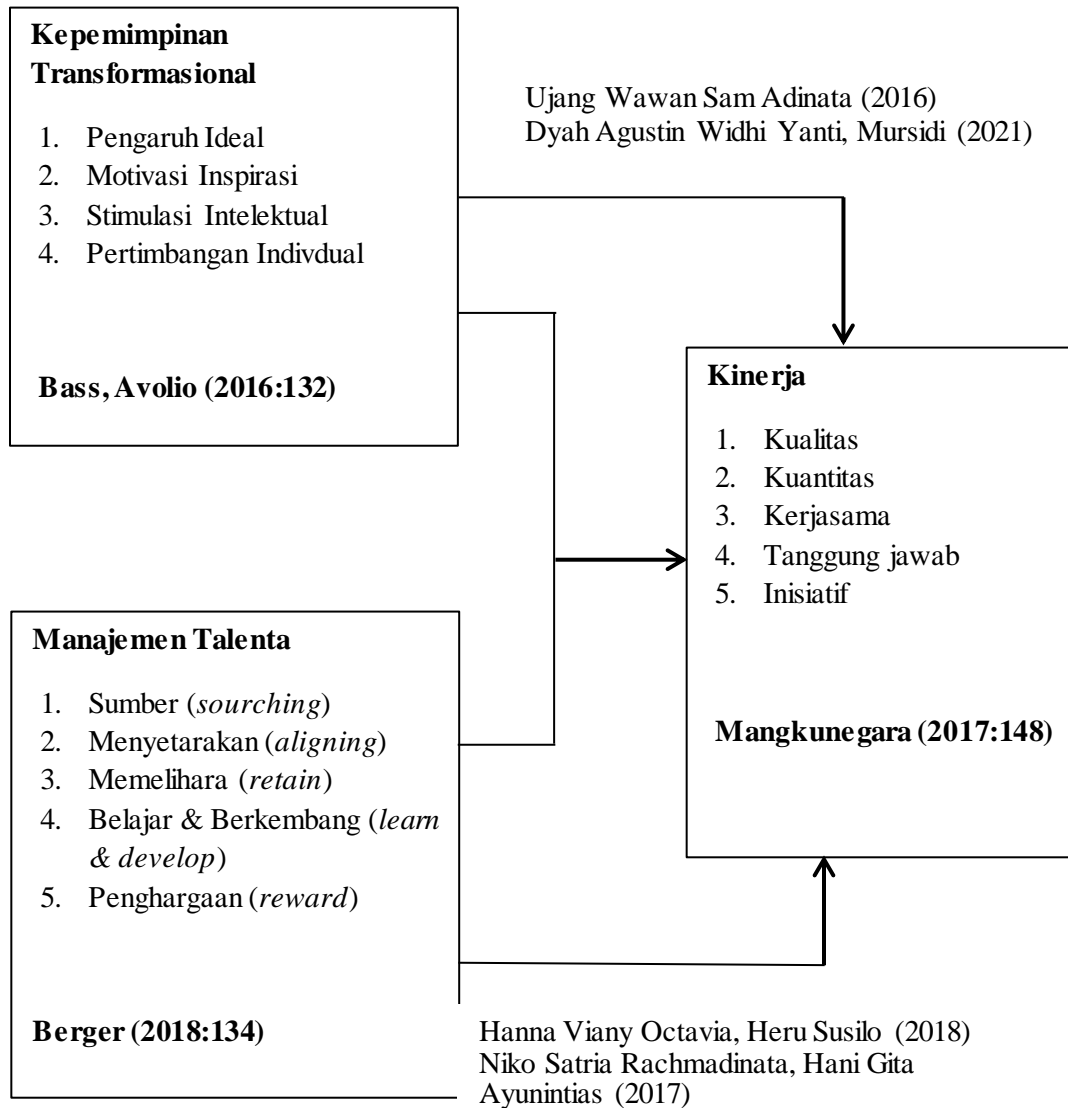
Berdasarkan dari penelitian terdahulu mengenai Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan, maka dapat dikatakan bahwa manajemen talenta merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan karena ketika perusahaan menerapkan manajemen talenta dengan tepat maka akan berdampak baik juga bagi perusahaan tersebut.

### **2.3.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan**

Setiap organisasi akan berusaha untuk selalu meningkatkan kinerja para karyawannya demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Menurut Edison et al, (2016:206) "*Performance is the result of a process that is referenced and measured over a certain period of time based on the terms and agreements that have been predetermined*". Artinya, Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang diacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan

syarat dan kesepakatan yang telah ditentukan sebelumnya. Organisasi yang dapat lebih banyak membangun kinerja karyawannya melalui strategi manajemen talenta yang efektif, jelas akan memiliki keunggulan kompetitif, dengan menjalankan strategi manajemen talenta yang baik tentu tingkat kinerja karyawan akan semakin baik. Faktor lain yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah faktor gaya kepemimpinan, terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang berbeda dalam pengelolaan organisasi, gaya kepemimpinan yang dinilai sebagai salah satu gaya kepemimpinan yang efektif adalah gaya kepemimpinan transformasional, karena gaya kepemimpinan transformasional lebih kreatif dan mendorong pengikutnya untuk kreatif. Dengan adanya kepemimpinan transformasional serta praktek manajemen talenta yang baik maka dapat meningkatkan kinerja karyawan. Berdasarkan pemaparan kerangka pemikiran diatas, yang menyatakan bahwa kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan maka Penulis menduga adanya keterkaitan antara kepemimpinan Transformasional dan Manajemen Talenta yang mempengaruhi Kinerja Karyawan.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan yang dinyatakan dalam Gambar 2.1



**Gambar 2.1 Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran di atas, Maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

### 1. Simultan

Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional dan manajemen talenta terhadap kinerja pegawai

### 2. Parsial

a. Terdapat pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja pegawai

b. Terdapat pengaruh Manajemen Talenta terhadap kinerja pegawai.