

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada kajian pustaka ini, penulis akan menjelaskan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Permasalahan dalam penelitian ini adalah hal-hal mengenai pentingnya Manajemen talenta, dan Komitmen kerja. Dimulai dari pengetahuan secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

##### **2.1.1 Manajemen**

Seluruh kegiatan organisasi perusahaan dituntut adanya suatu manajemen yang baik agar kelangsungan hidup perusahaan dapat terus terjamin. Pernyataan tersebut tampak bahwa antara manajemen dan organisasi merupakan dua unsur yang saling melengkapi, karena manajemen merupakan bagian dari aktivitas suatu organisasi yang berkaitan dengan upaya untuk memfungsikan sumber daya, sedangkan organisasi merupakan wadah. Manajemen dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang berkaitan dengan menetapkan rencana dan mencapai sasaran yang akan dituju.

### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen sangat berperan penting dalam kehidupan yang canggih ini. Secara etimologi kata manajemen diambil dari bahasa Perancis kuno, yaitu “*management*”, yang artinya adalah seni dalam mengatur dan melaksanakan. Manajemen juga dapat didefinisikan sebagai upaya perencanaan, pengkoordinasian, pengorganisasian dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efisien dan efektif.

Selain itu, pengertian dari manajemen itu sendiri adalah secara sederhana dapat diartikan sebagai suatu proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar terselesaikan secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan. Efektif disini diartikan sebagaimana melakukan suatu pekerjaan secara tepat sasaran, sedangkan arti efisien yaitu melakukan pekerjaan dengan benar. Pekerjaan yang tidak dilakukan secara efektif dan efisien tidak akan mencapai hasil yang memuaskan.

Menurut Affandi (2018:1) Manajemen adalah proses kerja sama antar karyawan untuk mencapai tujuan organisasi sesuai dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan. Proses tersebut dapat menentukan pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditentukan dengan pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya untuk mencapai hasil lebih yang efisien dan efektif.

Definisi manajemen menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:2) adalah “Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan

untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya”. Sedangkan menurut M. Manullang (2018:2) Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan terlebih dahulu.

Berdasarkan beberapa definisi manajemen dari para ahli dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama dengan tindakan-tindakan yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Memahami fungsi manajemen akan memudahkan pula untuk memahami fungsi manajemen sumber daya manusia, yang selanjutnya akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen sumber daya manusia. Berikut beberapa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Sedarmayanti (2017:6) fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi 2 (dua) fungsi yaitu fungsi manajerial MSDM dan fungsi operasional MSDM yaitu:

1. Fungsi Manajerial Manajemen Sumber Daya Manusia

- a. Perencanaan

Setiap manajer harus menyadari pentingnya perencanaan, manajer perlu mencurahkan untuk fungsi perencanaan.

- b. Pengorganisasian

Serangkaian tindakan yang akan dilakukan ditetapkan, maka akan ditetapkan organisasi beserta pegawai untuk melaksanakannya.

Organisasi adalah alat mencapai tujuan. Sumber Daya Manusia membentuk organisasi dalam merancang struktur hubungan dalam suatu perusahaan.

c. Penggerakan

Perusahaan sudah mempunyai perencanaan lengkap dengan orang-orangnya untuk melaksanakan rencana kegiatan, fungsi penggerakan penting karena sebagai langkah awal untuk menggerakan, mengarahkan, memotivasi, mengusahakan tenaga kerja bekerja efektif dan efisien.

d. Pengawasan

Mengadakan pengamatan dan pemeriksaan atas pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana. Bila terjadi penyimpangan, diambil tindakan atau koreksi/ penyusunan kembali rencana untuk penyesuaian yang diperlukan atas penyimpangan yang tidak dapat hindari.

2. Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengadaan

Sumber Daya Manusia Kegiatan memperoleh Sumber Daya Manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Sumber Daya Manusia Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui latihan dan pengembangan agar dapat

menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis

c. Pemberian

Kompensasi atau Balas Jasa Pemberian penghargaan langsung dan tidak langsung, dalam bentuk material dan nonmaterial yang adil dan layak kepada pegawai atau kontribusinya dalam pencapaian tujuan perusahaan.

d. Pengintegrasian

Karyawan Fungsi pengintegrasian berfungsi sebagai usaha memperoleh keamanan kepentingan pegawai, perusahaan dan masyarakat.

e. Pemeliharaan

Karyawan Fungsi pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3).

f. Pemutusan

Hubungan Kerja Proses pemutusan hubungan kerja yang sering terjadi adalah pemensiunan, pemberhentian, dan pemecatan karyawan yang tidak memenuhi harapan atau keinginan perusahaan.

Berdasarkan hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan, di mana semua aspek bekerja sama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

### **2.1.1.3 Unsur Unsur Manajemen**

Menurut M. Anang Firmansyah dan Budi W. Mahardhika (2018) dalam bukunya yang berjudul Pengantar Manajemen, menyatakan bahwa ada sejumlah unsur pokok manajemen yang membentuk kegiatan manajemen, yaitu: unsur man, money, material, machine, method, dan market. Keenam unsur ini memiliki fungsi masing-masing dan saling berinteraksi dalam mencapai tujuan organisasi terutama proses pencapaian tujuan secara efektif dan efisien. Unsur manajemen tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut:

#### *a. Man*

*Man* adalah sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Adanya faktor SDM, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.

#### *b. Money*

*Money* adalah faktor pendanaan atau keuangan, tanpa ada keuangan yang memadai kegiatan perusahaan atau organisasi takkan berjalan sebagaimana mestinya, karena pada dasarnya keuangan ialah darah dari perusahaan atau

organisasi. Hal keuangan ini berhubungan dengan masalah anggaran (*budget*), upah karyawan (gaji), dan pendapatan perusahaan atau organisasi.

c. *Material*

*Material* berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Adanya barang mentah, maka dapat disajikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.

d. *Machine*

*Machine* adalah mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Adanya mesin 15 pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.

e. *Method*

*Method* adalah tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar mencapai suatu tujuan akan dituju.

f. *Market*, adalah tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan (Firmansyah dan Mahardhika, 2018).

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Dalam manajemen sumber daya manusia, manusia adalah *asset* (kekayaan) utama, sehingga harus dipelihara dengan baik. Faktor yang menjadi perhatian dalam sumber daya manusia adalah manusia itu sendiri.

### 2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan organisasi, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh para ahli dikemukakan berbeda-beda dalam penyajian dan penekanannya, tetapi semua itu sebenarnya mempunyai pengertian yang hampir sama dan memiliki makna yang tidak jauh berbeda, berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia:

Menurut Afandi (2018:3) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Sedangkan menurut mangkunegara (2017:2) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai

Menurut Noe yang diterjemahkan oleh Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa *“Human Resources Management refers to the policies, practices and systems that influence employes behavior, attitudes, and performace”*. Hal tersebut menyatakan



bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan bagaimana memengaruhi perilaku, sikap dan kinerja karyawan melalui kebijakan dan sistem yang dimiliki oleh perusahaan.

Berdasarkan definisi yang telah dijelaskan diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu ilmu dan seni dengan suatu proses (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan) untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi organisasi. Dengan prosedur yang terus berkelanjutan yang memiliki tujuan mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien juga membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan, dan masyarakat.

#### **2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan hal penting bagi pertumbuhan suatu perusahaan. Hal ini bertujuan untuk menentukan kualitas yang dimiliki perusahaan dengan menerapkan fungsi SDM, maka perusahaan dapat memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas. Berikut adalah fungsi manajemen sumber daya manusia menurut ahli.

Hasibuan (2017:10) menjelaskan bahwa fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

1. Fungsi Manajerial
  - a. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) 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 (*organizing*) 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 (*directing*) 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 (*Controlling*) 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 (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, perjanjian kerja, penempatan, orientasi, induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

b. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

c. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang dan barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, layak artinya dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang paling penting dan sulit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagai karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal perusahaan.

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 (*separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan umumnya bervariasi dan bergantung pada tahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Larasati (2018:10) ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia:

### 1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

### 2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya dengan cara-cara sebagai berikut:

- a. Menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan bermotivasi tinggi.
- b. Mendayagunakan tenaga kerja secara efektif dan efisien.
- c. Mengembangkan kualitas kerja.
- d. Menyediakan kesempatan kerja yang sama bagi setiap orang, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta memberikan perlindungan terhadap hak-hak karyawan.
- e. Mensosialisasikan kebijakan sumber daya manusia kepada semua karyawan.

### 3. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi divisi sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi dengan cara memberikan konsultasi yang baik, menyediakan program-program rekrutmen dan pelatihan ketanagakerjaan dan harus berperan dalam menguji realitas ketika manajer lini mengajukan sebuah gagasan dan arah yang baru.

#### 4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam organisasi. Karyawan akan keluar dari perusahaan apabila tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak harmonis. Berdasarkan uraian diatas maka peneliti sampai pada pemahaman bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial, serta terdapat empat tujuan utama yaitu tujuan sosial, tujuan organisasi, tujuan fungsional, dan yang terakhir adalah tujuan individual dari pegawai itu sendiri.

#### **2.1.3 Manajemen Talenta**

Manajemen Talenta secara garis besar adalah suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengetahui talenta apa yang dimiliki oleh seorang pegawai, tujuannya untuk senantiasa memberikan posisi pekerjaan yang sesuai dengan talenta yang dimiliki pegawai tersebut.

##### **2.1.3.1 Pengertian Manajemen Talenta**

Dalam konsep manajemen talenta, kreativitas merupakan esensi yang terpenting. Sehingga pengelolaan organisasi disesuaikan dengan konsep bakat yang telah dirancang perusahaan. Istilah manajemen talenta diganti dengan pengembangan talenta. Sehingga untuk menciptakan lingkungan kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan maka diperlukan identifikasi bakat,

pengembangan dan eksploitasi (Hanum 2019). Berikut beberapa pengertian manajemen talenta menurut para ahli:

Menurut Savitri & Enjang (2018:133) Manajemen talenta adalah suatu upaya untuk mencari, merencanakan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam perusahaan yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan aset bagi perusahaan yang harus dipertahankan.

Menurut Barkhuizen et al (Rian & Edward 2019:35) Manajemen Talenta adalah sebuah konsep untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan berbakat dalam dunia bisnis yang sangat kompetitif. Secara sederhana Manajemen Talenta dapat disimpulkan merupakan serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan yang bertalenta untuk ditempatkan ditempat yang tepat sesuai prioritas dan kebutuhan perusahaan.

Menurut Capelli (Hilma 2018:115) *Talent management* berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat. Semakin besarnya kesadaran perusahaan-perusahaan akan talent tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan karyawan yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi.

Berdasarkan pengertian dari beberapa para ahli diatas, penulis menyimpulkan bahwa manajemen talenta yaitu suatu kegiatan yang dilakukan oleh organisasi untuk mengelola talenta yang dimiliki masing masing pegawai guna untuk dapat bersaing dengan organisasi lain.

### **2.1.3.2 Manfaat Manajemen Talenta**

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 diatas, 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.

### **2.1.3.3 Proses Manajemen Talenta**

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

1. *Inclusion*: keadaan di mana individu merasa sebagai bagian proses organisasi.



2. *Engangment*: hubungan di mana 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.

Berdasarkan penjelasan diatas, manajemen talenta memiliki 4 proses yang terdiri dari inclusion, engangment, competencies, retention. Keempat proses tersebut harus dijalankan secara berurutan agar memiliki pengaruh bagi organisasi atau untuk mempermudah mencapai sebuah tujuan dalam organisasi.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Manajemen talenta**

Menurut Savitri & Enjang (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 rekrutmen dan saat mengidentifikasi bakat. Tindakan yang dilakukan dalam proses *sourcing*:

- a. Manajemen suksesi atau *Succession Management*: sistem yang dilakukan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan orang yang memiliki kemampuan untuk memenuhi posisi tertentu didalam perusahaan.
  - b. *Branding*: proses di mana agar seorang karyawan dapat bekerja dalam perusahaan dan memiliki perbedaan dengan karyawan lain di perusahaan.
  - c. Perencanaan Tenaga kerja atau *Workforce Planning*: kelanjutan proses yang digunakan untuk memadukan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan tenaga kerjanya, hal ini untuk memastikan agar tujuan perusahaan tercapai.
  - d. Perekrutan atau *Recruiting*: suatu sistem untuk menentukan pekerja sesuai dengan kualifikasi perusahaan.
2. Menyetarakan atau *Aligning*: suatu proses untuk menyatukan karyawan dengan tujuan perusahaan serta kebudayaan perusahaan. Tindakan yang dilakukan dalam proses ini yaitu:
- a. Orientasi atau *Onboarding*: suatu mekanisme yang karyawan peroleh untuk mendapatkan kemampuan, pengetahuan, dan perilaku agar dapat menjadi karyawan perusahaan yang efektif.
  - b. Rencana Strategis atau *Strategic Plan*: suatu proses untuk mempersatukan karyawan dengan tujuan serta rencana strategis perusahaan.

- c. Manajemen Kinerja atau *Performance Management*: suatu proses di mana manajer dan karyawan melakukan kerjasama untuk merencanakan, mengawasi, dan mengulas karyawan dan kontribusinya pada perusahaan.
3. Memelihara atau *Retain*: yaitu suatu strategi untuk memelihara atau mempertahankan karyawan yang memiliki talenta didalam perusahaan.
4. Belajar dan Berkembang atau *Learn and Develop*: suatu proses karyawan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perusahaan.
5. Penghargaan atau *Reward*: suatu hasil implementasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten, serta sejalan dengan nilai karyawan di mata perusahaan.

#### **2.1.4 Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi salah satu hal penting bagi suatu organisasi dalam menciptakan kelangsungan hidup yang baik disuatu organisasi, karena komitmen menunjukkan hasrat karyawan suatu organisasi untuk tetap tinggal dan bekerja serta mengabdikan diri bagi organisasi. Komitmen organisasi dapat tercipta apabila individu dalam organisasi sadar akan hak dan kewajibannya dalam organisasi tanpa melihat jabatan dan kedudukan masing-masing individu, karena pencapaian tujuan organisasi merupakan hasil kerja semua anggota organisasi yang bersifat kolektif.

### **2.1.2.2 Pengertian Komitmen organisasi**

Komitmen organisasi adalah sebagai suatu keadaan di mana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Berikut beberapa pengertian komitmen organisasi menurut para ahli, berikut:

Griffin (Muhammad & Ahmad 2021:3) mengatakan seorang individu yang memiliki komitmen yang tinggi kemungkinan akan melihat dirinya sebagai anggota sejati organisasi, dan untuk melihat dirinya sendiri menjadi anggota jangka panjang dari organisasi. Sebaliknya, seorang individu yang memiliki komitmen rendah lebih cenderung untuk melihat dirinya sebagai orang luar, dan mereka tidak ingin melihat dirinya sebagai anggota jangka panjang dari organisasi.

Menurut Wibowo (Vaidatul 2021:160) mendefinisikan kompetensi sebagai suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut pekerjaan tersebut.

Menurut John R. Schermerhorn (Ria & Darman 2018:30) menyatakan bahwa Komitmen organisasi adalah tingkat loyalitas individu terhadap organisasi. Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi akan bangga menganggap diri sebagai anggota organisasi

Berdasarkan penjelasan diatas, penulis menyimpulkan bahwa seorang pegawai yang memiliki komitmen yang sangat kuat maka ia akan loyal terhadap organisasi tersebut serta akan mempertahankan status keanggotaannya pada organisasi atau perusahaanya.

#### **2.1.4.2 Jenis-jenis Komitmen Organisasi**

Menurut Sopiah (Jufrizen 2022:21) mengemukakan adanya tiga jenis komitmen organisasi, yaitu:

1. Komitmen berkesinambungan (*continuance commitment*) yaitu komitmen yang berhubungan dengan dedikasi anggota dalam melangsungkan kehidupan organisasi dan menghasilkan orang yang berkorban dan berinvestasi pada organisasi.
2. Komitmen terpadu (*cohesion commitment*), yaitu komitmen anggota terhadap organisasi sebagai akibat adanya hubungan sosial dengan anggota lain di dalam organisasi. Ini terjadi karena karyawan percaya bahwa norma-norma yang dianut organisasi merupakan norma-norma yang bermanfaat.
3. Komitmen terkontrol (*control commitment*), yaitu komitmen anggota pada norma organisasi yang memberikan perilaku kearah yang diinginkannya. Norma-norma yang dimiliki organisasi sesuai dan mampu memberikan sumbangan terhadap perilaku yang diinginkan.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi**

Menurut Mowdayet (Ma'rufi & Anam, 2019:443) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi diantaranya, yaitu:

1. Karakteristik Pribadi

Berkaitan dengan usia karyawan dan masa kerja, tingkat Pendidikan, status perkawinan, dan jenis kelamin.

## 2. Karakteristik Pekerjaan

Berkaitan dengan peran, self employment, otonomi, jam kerja, tantangan dalam pekerjaan, serta tingkat kesulitan dalam pekerjaan.

## 3. Pengalaman Kerja

Dipandang sebagai suatu kekuatan sosialisasi utama yang mempunyai pengaruh penting dalam pembentukan ikatan psikologi dengan organisasi.

## 4. Karakteristik Struktural

Meliputi kemajuan karier dan peluang promosi, besar atau kecilnya organisasi, dan tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi terhadap karyawan.

## 5. Dukungan Organisasi

Sejauh mana karyawan mempersepsikan bahwa organisasi memberikan dorongan dan apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya.

### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Komitmen Organisasi**

Menurut C. Zurnali (Ria & Darman 2018:36) terdapat 3 dimensi dan indikator yang mempengaruhi pegawai dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya. Berikut 3 dimensi dan indikator komitmen organisasi yaitu:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*) adalah perasaan cinta pada organisasi yang memunculkan kemauan untuk tetap tinggal dan membina hubungan sosial serta menghargai nilai hubungan dengan organisasi dikarenakan telah menjadi anggota organisasi.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*) adalah perasaan berat untuk meninggalkan organisasi dikarenakan kebutuhan untuk bertahan

dengan pertimbangan biaya apabila meninggalkan organisasi dan penghargaan berkenaan dengan partisipasi dalam organisasi.

3. Komitmen normatif (*normative commitment*) adalah perasaan yang mengharuskan untuk bertahan dalam organisasi dikarenakan kewajiban dan tanggung jawab terhadap organisasi yang didasari atas pertimbangan norma, nilai dan keyakinan karyawan.

### **2.1.5 Kinerja Pegawai**

Kinerja merupakan sesuatu yang penting untuk perusahaan, khususnya kinerja pada pencapaian tujuan yang diharapkan. Baik atau buruknya kinerja dapat berpengaruh pada baik buruknya kinerja perusahaan. Kinerja dapat mempengaruhi berlangsungnya suatu kegiatan organisasi atau perusahaan, semakin baik kinerja yang diberikan sangat membantu dalam kelangsungan perkembangan suatu organisasi atau perusahaan.

#### **2.1.2.2 Pengertian Kinerja Pegawai**

Menurut Umam (Ningsri & Greis 2018:250) Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu sesuai dengan peran atau tugasnya dalam periode tertentu, yang dihubungkan dengan ukuran dan nilai atau standar tertentu dari organisasi tempat individu tersebut bekerja.

Kinerja menurut Sudaryo et al., (2018:205), suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dan seberapa banyak mereka dapat memberi kontribusi kepada organisasi. Kinerja juga

berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Adapun Menurut Jhon Miner yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2017:67) menyatakan bahwa, Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dari beberapa pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi. Dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi dan dalam menyelesaikan tugasnya yang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.5.2 Tujuan Kinerja Pegawai**

Tujuan kinerja pada sebuah organisasi atau perusahaan tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti yang diharapkan oleh organisasi atau perusahaan. Tujuan kinerja kerja karyawan menurut Sinambela (2019:503), yaitu sebagai berikut:

1. Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tentang arah perusahaan secara umum.
3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.



8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Sifatnya luas

### **2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja Pegawai**

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2019:96) metode penilaian kinerja karyawan pada dasarnya dikelompokkan atas metode tradisional dan metode modern.

#### **1. Metode Tradisional**

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi karyawan dan diterapkan secara tidak sistematis maupun dengan sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah sebagai berikut ini:

##### *a. Rating Scale*

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, di mana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kematangan dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

##### *b. Employee Comparison*

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pekerja dengan pekerja lainnya.

*Metode employee comparison* terbagi atas tiga, yaitu:

### *1. Alternation Ranking*

Metode ini merupakan metode penilaian dengan cara mengurut peringkat (ranking) karyawan dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi atau mulai dari bawahan sampai yang tertinggi dan berdasarkan kemampuan yang dimilikinya.

### *2. Paired Comparison*

Metode ini adalah metode penilaian dengan cara seorang karyawan dibandingkan dengan seluruh karyawan lainnya. Sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah karyawan yang sedikit.

### *3. Porced Comparison (Grading)*

Metode ini sama dengan paired comparison tetapi digunakan untuk jumlah karyawan yang banyak. Pada metode ini suatu definisi yang jelas untuk setiap kategori telah dibuat dengan saksama.

### *c. Check List*

Metode ini penilai sebenarnya tidak menilai tetapi hanya memberikan masukan/ informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik setiap individu karyawan, baru melaporkannya kepada bagian personalia untuk menetapkan bobot nilai, indeks nilai dan kebijaksanaan selanjutnya bagi karyawan bersangkutan.

d. *Freeform Essay*

Metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkenaan dengan orang/ karyawan yang sedang dinilainya.

e. *Critical Incident*

Metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukkan ke dalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya.

2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilaiprestasi karyawan. Yang termasuk kedalam metode ini adalah sebagai berikut:

a. *Assesment Centre*

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dalam. Pembentukan tim ini harus lebih baik sehingga penilaiannya lebih objektif dan indeks prestasi yang diperoleh sesuai dengan fakta/ kenyataan dari setiap individu karyawan yang dinilai. Cara penilaian tim dilakukan dengan cara wawancara, permainan bisnis dan lain-lain.

b. *Management by Objective* (MBO = MBS)

Metode ini karyawan langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan

dalam menentukan sarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

c. *Human Asset Accounting*

Metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Jika biaya untuk tenaga kerja meningkat laba pun akan meningkat. Maka peningkatan tenaga kerja tersebut telah berhasil.

#### **2.1.5.4 Langkah-langkah Peningkatan Kinerja Pegawai**

Menurut Mangkunegara (2017:22) dalam rangka peningkatan kinerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan, yaitu sebagai berikut:

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam kinerja. Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu:
  - a. Mengidentifikasi masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus-menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis.
  - b. Mengidentifikasi masalah melalui karyawan.
  - c. Memperhatikan masalah yang ada.
2. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan. Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi, antara lain:
  - a. Mengidentifikasi masalah setepat mungkin.
  - b. Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan:
    - Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan.

- Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan kinerja.
- 3. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem maupun dengan pegawai itu sendiri.
- 4. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut.
- 5. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- 6. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- 7. Mulai dari awal, apabila perlu

#### **2.1.5.5 Faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Menurut Masram (2017:147), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari:

##### 1. Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien.

##### 2. Otoritas (wewenang)

Otoritas adalah sifat dari suatu komunikasi atau pemerintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki oleh seorang anggota organisasi kepada anggota lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja dengan kontribusinya.

##### 3. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku.

#### 4. Inisiatif

Berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

#### **2.1.5.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai**

Mengukur hasil kerja atas tugas yang sudah diberikan kepada karyawan harus adanya penilaian terhadap karyawan tersebut. Lijan Poltak Sinambela (2018:527) adalah sebagai berikut:

##### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan.

##### 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.

##### 3. Tanggung jawab

Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan prasarana.

#### 4. Kerjasama

Kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

#### 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta alam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian.

### **2.1.6 Penelitian Terdahulu**

Penelitian terdahulu dapat digunakan untuk hipotesis atau jawaban sementara dalam penelitian ini, selain itu penelitian terdahulu dapat dipakai sebagai sumber perbandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan. Kajian yang digunakan yaitu mengenai Manajemen talenta, Komitmen kerja, dan yang berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai. Berikut ini adalah beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal dan internet sebagai bahan perbandingan agar diketahui persamaan dan perbedaannya sebagai berikut:

**Tabel 2.1.6**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Peneliti, Tahun Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	<p>Ade Irma,dkk (2022)</p> <p>Pengaruh <i>Team Work</i>, Komitmen Organisasi dan Pengembangan terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pariwisata dan Olahraga Kota Sibolga</p> <p>Jurnal Magister Manajemen, Vol.4 No.1 Febuari 2022</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>Team Work</i>, Komitmen Organisasi dan pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang pengaruh Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>- Tidak menggunakan variabel Manajemen Talenta</p> <p>- Objek penelitian di Dinas Pariwisata dan Olahraga Kota Sibolga</p>
2	<p>I Gusti Ayu,dkk (2016)</p> <p>Pengaruh Budaya Organisasi dan Kompetensi Terhadap Komitmen Organisasi Dampaknya Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendidikan dan Pemuda Olahraga Kota Denpasar</p> <p>Jurnal Ilmiah Manajemen &amp; Akuntansi Vol. 22, No. 2, Desember 2016</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Pengaruh Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat</p>	<p>- Tidak menggunakan variabel Manajemen Talenta</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Dinas Pendidikan dan Pemuda Olahraga Kota Denpasar</p>
3	<p>Kustiadi, Detiya (2021)</p> <p>Pengaruh Talent Management dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja pengelolaan arsip di Dinas Perpustakaan dan</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Talent Management dan Organizational Citizenship Behavior (OCB) berpengaruh</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Manajemen Talenta</p>	<p>- Tidak menggunakan variabel Komitmen Organisasi</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Dinas Perpustakaan dan Kearsipan</p>



No	Peneliti, Tahun Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Kearsipan Provinsi DKI Jakarta  Jurnal Media Manajemen Jasa Vol.9, No.1, Januari – Juni 2021	signifikan terhadap Kinerja Pegawai		Provinsi DKI Jakarta
4	Andi, Ratna (2017)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya Organisasi dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju  JBMI Vol. 14 No. 2 Oktober 2017	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat	- Tidak menggunakan variabel Manajemen talenta - Menggunakan variabel Kepemimpinan dan Budaya Organisasi - Penelitian ini dilakukan di Dinas Pertanian Kabupaten Mamuju
5	Andri Junasri,dkk (2018)  Pengaruh Profesionalisme, Karakteristik Pekerjaan dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawaiengan Komitmen Organisasi di Dinas Sosial Kabupaten Labuhan Batu Utara  Jurnal Riset Akuntansi Multiparadigma (JRAM) Volume 7, No 2, 2020	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai	- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Pegawai sebagai variabel terikat	- Tidak menggunakan variabel Manajemen Talenta - Penelitian ini dilakukan di Dinas Sosial Kabupaten Labuhan Batu Utara

No	Peneliti, Tahun Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
6	<p>Veronica,dkk (2018)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasional, Disiplin Kerja dan Kompensasi non financial Terhadap Kinerja Karyawan di Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara</p> <p>Jurnal Emba, Vol 6, No 4, 2018</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Manajemen talenta sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>- Penelitian ini tidak melakukan variabel Manajemen Talenta</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Dinas Ketenagakerjaan dan Transmigrasi Prov. Sulawesi Utara</p> <p>-</p>
7	<p>Anton Wibowo (2019)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah</p> <p>Jurnal Simplex Vol. 2 No. 3 Desember 2019</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>- Tidak menggunakan variabel Manajemen Talenta</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Lampung Tengah</p>
8	<p>Muhammad Tahajjudi (2019)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pasuruan</p> <p>Jurnal E K B I S / V o l . X X / N o . 1 E d i s i M a r e t 2019</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Pegawai</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>- Tidak menggunakan variabel Manajemen Talenta</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Pasuruan</p>

No	Peneliti, Tahun Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
9	<p>Rusdin,dkk (2021)</p> <p>Pengaruh Komitmen Organisasi, Motivasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Perumahan Kawasan Pemukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tojo Una-Una</p> <p>Jurnal Magister Manajemen Nobel Indonesia Vol 2, No 2, 2021</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi dan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>- Tidak menggunakan variabel Manajemen Talenta</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Kawasan Pemukiman dan Lingkungan Hidup Kabupaten Tojo Una-Una</p>
10	<p>Ilham Ananto,dkk (2021)</p> <p>The Effect Of Talent Management On Employee Performance With Corporate Culture As A Mediating Variable in Dinas Social South Sulawesi Provinve</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol 7, No 1, 2021</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta dan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Manajemen Talenta sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat</p>	<p>- Tidak menggunakan variabel Komitmen Organisasi</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Dinas Social South Sulawesi Provinve</p>
11	<p>Muhammad Thamrin (2020)</p> <p>The Effect of Job Enrichment, Self Efficacy and Organizational Commitment on Job Satisfaction and Performance of Civil Servants of</p>	<p>- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai</p>	<p>- Tidak menggunakan variabel Manajemen Talenta</p> <p>- Penelitian ini dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Sinjai</p>

No	Peneliti, Tahun Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	Departmen of Health, Sinjai Regency, South Sulawesi Province International  International Journal of Business and Management Invention ISSN (Online): 2319 – 8028		variabel terikat	
12	Yural, dkk (2018)  The Effects of Using Talent Management With Performance Evaluation System Over Employee Commitment in Turkish government  Yalçın VURAL et al. / Procedia - Social and Behavioral Sciences 58 ( 2018 ) 340 – 349	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat	- Penelitian ini dilakukan di Turkish government
13	Roberto, dkk (2020)  Talent Management, Affective Organizational Commitment and Service Performance in Local Government  Int. J. Environ. Res. Public Health 2020, 17, 4827	- Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	- Variabel yang digunakan sama meneliti tentang Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi sebagai variabel bebas dan Kinerja Karyawan sebagai variabel terikat	- Penelitian ini dilakukan di local government

Sumber: Data diperoleh peneliti dari berbagai jurnal,2022

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu terdapat beberapa hal kesamaan antara yang dilakukan oleh peneliti dan yang dilakukan oleh peneliti terdahulu. Namun, terdapat beberapa perbedaan yang dilakukan oleh peneliti diantaranya lokasi penelitian. Adanya variabel yang digunakan oleh peneliti sebagai variabel tambahan yang mempengaruhi variabel lainnya, sehingga terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dilakukan.

## **2.2 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Dalam rangka pemikiran ini penulis akan menjelaskan mengenai keterkaitan antara variabel untuk menjelaskan kedudukan variabel-variabel dalam penelitian ini. Kerangka pemikiran akan mempermudah pemahaman dalam mencermati arah-arrah pembahasan dalam penelitian ini yang disertai dengan paradigma penelitian untuk memberikan gambaran yang lebih rinci dan jelas antara variabel penelitian. Kerangka pemikiran ini pun disusun berdasarkan hasil pada telaah teoritis dan hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh para peneliti lainnya.

### **2.2.1 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai**

Manajemen Talenta merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai. Hal ini untuk memberikan posisi pekerjaan yang tepat dan sesuai kemampuan seorang pegawai

itu. Jika proses ini dilakukan maka tujuan organisasi akan mudah tercapai dan akan mengalami peningkatan terhadap kinerja pegawainya.

Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kustiadi, Detiya (2021) yang menyatakan bahwa Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, karena dengan memiliki Manajemen Talenta yang baik akan menghasilkan Kinerja Pegawai yang baik pula. Selanjutnya dalam penelitian Wiwik Maulia (2019) dengan hasil yang menyatakan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Kemudian Ilham Anandato, dkk (2021) melakukan penelitian yang terbukti bahwa Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menunjukkan bahwa Manajemen Talenta memiliki kaitan yang sangat kuat sekali. Apabila Manajemen Talenta baik maka Kinerja Pegawai pun akan baik berbeda dengan sebaliknya apabila Manajemen Talenta kurang baik maka Kinerja Pegawai pun kurang baik.

### **2.2.2 Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai**

Komitmen Organisasi adalah keadaan di mana seseorang pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Menurut Mekta, (Riris & Ocky 2020) mendefinisikan komitmen organisasi merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas pegawai pada organisasi dan proses berkelanjutan di mana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Ade Irma, dkk (2019) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa jika Komitmen Organisasi tinggi maka Kinerja Pegawai juga akan mengalami peningkatan. Selanjutnya dalam penelitian I Gusti Ayu (2016) menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selanjutnya dalam penelitian yang dilakukan oleh Andi & Ratna (2017) juga terbukti bahwa Komitmen Organisasi memperoleh hasil positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

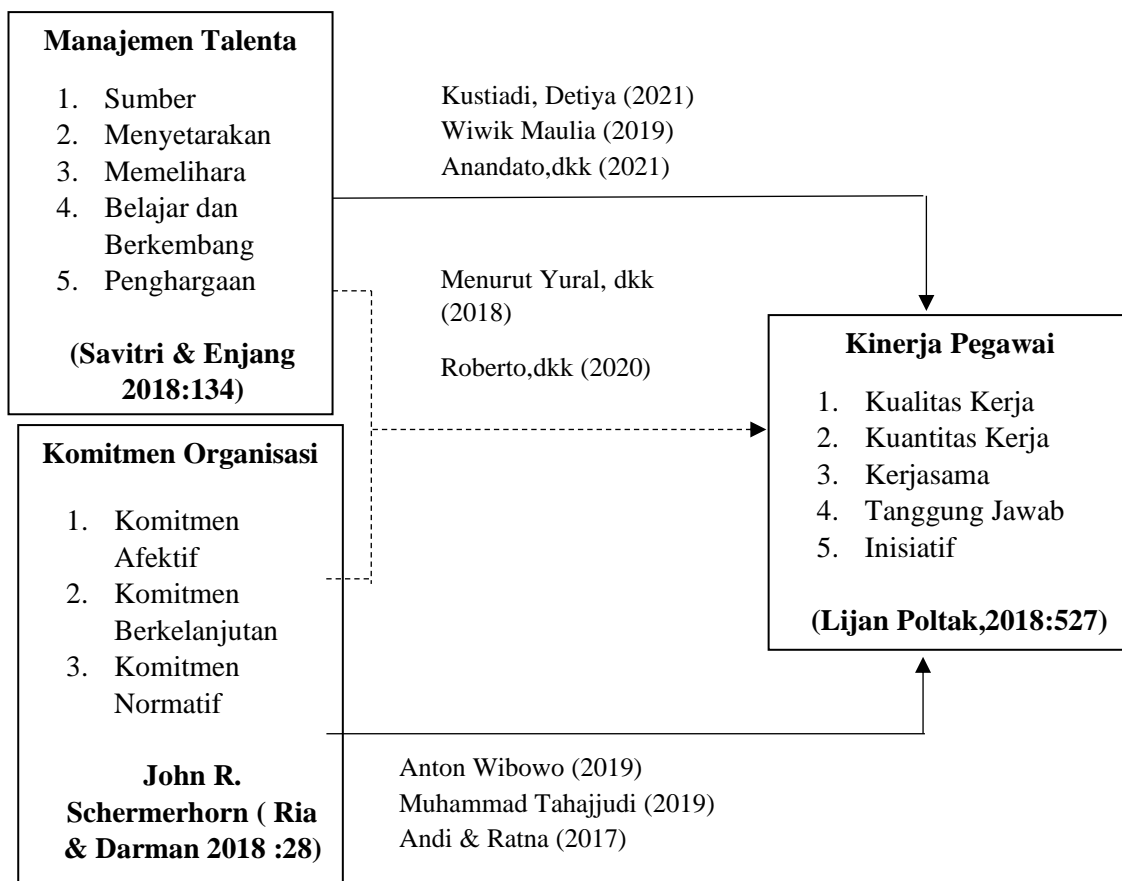
Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, penulis menduga adanya keterkaitan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang pernah meneliti variabel yang sama

### **2.2.3 Pengaruh Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai**

Manajemen talenta merupakan suatu upaya untuk mengetahui talenta yang di miliki oleh seorang pegawai, mengembangkan talenta serta mempertahankan talenta yang di milikinya. Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuann dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaanya. Apabila manajemen talenta dan komitmen organisasi baik di dalam organisasi maka akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Yural, dkk (2018) menyatakan bahwa Manajemen

Talenta dan Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai. Selanjutnya dalam penelitian Roberto,dkk (2020) juga terbukti bahwa Manajemen Talenta dan Komitmen Organisasi memperoleh hasil positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.

Berdasarkan penelitian terdahulu diatas, penulis menduga adanya keterkaitan antara manajemen talenta dan komitmen organisasi yang mempengaruhi kinerja pegawai. Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang pernah meneliti variabel yang sama



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**



**Keterangan:**

- Parsial  
- - - - - Simultan

**2.3 Hipotesis Penelitian**

Sugiyono (2020:99) menyatakan bahwa hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru berdasarkan teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data atau kuesioner. Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma penelitian di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan
  - a. Terdapat pengaruh dari manajemen talenta dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.
2. Hipotesis Parsial
  - a. Terdapat pengaruh dari manajemen talenta terhadap kinerja pegawai.
  - b. Terdapat pengaruh dari komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai