

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah-masalah yang dihadapi. Teori-teori yang digunakan dalam penelitian ini memuat dari berbagai sumber dan literatur baik berupa buku, jurnal, hasil penelitian terdahulu dan publikasi umum yang berhubungan dengan masalah-masalah penelitian atau menggunakan beberapa teori yang relevan dengan variabel-variabel penelitian.

*Grand theory* dalam penelitian ini adalah manajemen, dimana memuat pengertian manajemen serta fungsi manajemen. *Middle theory* dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia, tujuan manajemen sumber daya manusia dan fungsi sumber daya manusia. *Applied theory* atau teori yang diaplikasikan dalam penelitian adalah Manajemen Talenta, Pengembangan Karyawan dan Keinginan Keluar Kerja. Dari penjelasan singkat mengenai *grand theory*, *middle theory*, serta *applied theory* maka berikut ini adalah pemaparan dari ketiga teori tersebut.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen merupakan suatu aktivitas yang berhubungan dari satu aktivitas dengan aktivitas lainnya. Aktivitas tersebut tidak hanya mengelola orang-orang yang berbeda dalam suatu organisasi, melainkan mencakup tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian pergerakan yang dilakukan untuk

menentukan dan mencapai tujuan organisasi melalui pemanfaatan sumber daya yang dimiliki. Rangkaian ini dinamakan proses manajemen.

Prinsip organisasi akan berjalan dengan sesuai rencana dan mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan, bila keterbatasan sumber daya manusia dalam hal pengetahuan, teknologi, keahlian maupun waktu yang dimiliki dapat dikembangkan oleh orang-orang yang ada didalam organisasi dengan mengatur dan membagi tugas-tugas yang telah diberikan, wewenang, dan tanggung jawabnya kepada diri sendiri serta orang lain sehingga membentuk kerjasama yang baik dan berkelanjutan, karena manajemen merupakan kegiatan dimana pencapaian suatu tujuan adalah melalui kerjasama yang baik antar sesama.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen bukanlah suatu hal yang baru dalam kehidupan sehari-hari. Kata manajemen secara etimologi berasal dari bahasa Perancis Kuno *menagmenet*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur. Secara umum, pengertian manajemen merupakan suatu seni dalam ilmu dan pengorganisasian seperti menyusun perencanaan, membangun organisasi dan pengorganisasiannya, pergerakan, serta pengendalian atau pengawasan. Bisa juga diartikan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu pengetahuan yang sistematis agar dapat memahami mengapa dan bagaimana manusia saling bekerjasama agar dapat menghasilkan sesuatu yang bermanfaat bagi orang lain maupun golongan tertentu dan masyarakat luas. Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, antara lain:

Menurut Hasibuan (2019 : 1-2), mendefinisikan bahwa :

“Manajemen berasal dari kata *“to manage”* yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen, jadi manajemen merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan”.

Menurut Kristiawan dalam Husaini (2017:44), menyatakan bahwa :

“Manajemen merupakan ilmu dan seni dalam mengatur, mengendalikan, mengkomunikasikan dan memanfaatkan semua sumber daya yang ada dalam organisasi dengan memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen (*Planing, Organizing, Actuating, Controlling*)”.

Menurut Ricky W. Griffin (2016:4) berpendapat sebagai berikut :

*“Management is a set of activities (including planning and decision making, organizing, leading, and controlling) directed an organizations resourch human, financial, physical, and information) with the aim of achieving organizational goals in a effisent and effective manner”.*

Manajemen merupakan suatu ilmu yang sangat dibutuhkan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaan yang dipimpin untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan

Menurut James F. Stoner dalam Samuel Batlajery, (2016:138) mengemukakan :

*“Management is the process of planning, organizing and using other organizational resources to achieve predetermined organizational goals. Thus, management refers to a process of doing and integrating work activities that are completed efficiently and through other people. The process describes the management functions running according to their respective tupoksi”.*

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Dengan demikian, manajemen mangacu pada suatu proses mengkoordinasikan dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja diselesaikan secara efisien dan efektif dengan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi-fungsi manajemen berjalan sesuai dengan tupoksinya masing-masing.

Sedangkan Sarinah dan Mardalena (2017:7) menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam rangka mencapai tujuan dengan bekerja bersama melalui orang-orang dan sumber daya organisasi lainnya.

Berdasarkan definisi manajemen dari para ahli diatas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa manajemen dapat diartikan sebagai suatu proses yang aktivitasnya saling berkaitan dan sistematis yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan perusahaan atau organisasi sebelumnya.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Manajemen memiliki beberapa fungsi (Sucahyowati, 2017), diantaranya:

#### 1. *Planning* (Perencanaan)

Terdapat berbagai Batasan yang berkaitan tentang perencanaan dari yang sederhana sampai dengan yang rumit. Contoh yang sederhana merumuskan perencanaan merupakan penentuan beberapa rangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Pembatasan yang terakhir merumuskan perencanaan merupakan penetapan jawaban dari enam pertanyaan berikut:

- a. Tindakan apa saja yang harus dikerjakan?
- b. Apa sebab dari kenapa tindakan itu harus dikerjakan?
- c. Dimanakah tindakan tersebut harus dikerjakan?
- d. Kapan tindakan tersebut harus dikerjakan?
- e. Siapa yang akan mengerjakan tindakan tersebut?
- f. Bagaimana cara untuk melaksanakan tindakan tersebut?

#### 2. *Organizing* (Pengorganisasian)

Fungsi ini menyangkut tugas manajer dalam merancang dan mengembangkan

suatu organisai sehingga berbagai program dapat dilaksanakan. Pengorganisasian menyangkut:

- a. Penentuan seluruh sumber daya dan kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Perencanaan dan pengembangan suatu organisasi
- c. Penugasan tanggung jawab tertentu
- d. Pendelegasian wewenang.

### 3. *Staffing*

*Staffing* merupakan salah satu fungsi manajemen berupa penyusunan personalia pada suatu organisai sejak dari merekrut tenaga kerja, pengembangannya sampai dengan usaha agar setiap tenaga memberi daya guna maksimal kepada organisasi.

### 4. *Directing/Commanding*

*Directing* atau *commanding* merupakan suatu fungsi dari manajemen yang memiliki hubungan dengan beberapa usaha seperti memberi bimbingan, saran-saran, perintah atau instruksi kepada pekerja dalam melaksanakan tugas masing-masing, agar tugas yang dilaksanakan dapat berjalan dengan baik dan benar-benar tertuju pada tujuan yang telah ditetapkan.

### 5. *Controlling* (Pengawasan)

Pengawasan yang sering disebut pengendalian ini merupakan salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan atau pekerja dapat diarahkan ke jalan yang benar dan sesuai dengan maksud dan tujuan yang telah ditetapkan semula.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang telah dipaparkan diatas, peneliti pada pemahaman bahwa fungsi manajemen merupakan elemen dasar yang dijadikan acuan dalam proses manajemen guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **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**

Sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat kaitannya dengan pengelolaan manajemen dalam perusahaan. Manusia salah satu faktor produksi yang perlu mendapatkan perhatian yang khusus dari perusahaan, karena manusia sebagai penggerak aktivitas perusahaan, maka manajemen sumber daya menitikberatkan perhatiannya kepada masalah-masalah kepegawaian. Berikut ini beberapa pendapat mengenai manajemen sumber daya manusia.

Menurut Herman Sofyandi dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) menyebutkan manajemen sumber daya manusia yaitu:

“Suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen mulai dari *planning, organizing, leading, dan controlling* dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagipeningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.”

Kemudian menurut Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa :

*“Human resources management refers to the policies, practices and system that influence employees’ 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 perusahaan.

Adapun pendapat dari Hasibuan dala R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:6) mendefinisikan sumber daya manusia yaitu:

*“Suatu ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.*

Menurut Stephen P.Robbins (2014:4) menyatakan bahwa :

*“Human resource management is a subset of the study of management that focus on how to attract, hire, train, and maintain employees”.*

Hal tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu manajemen yang berfokus pada cara menari, mempekerjakan, melatih, memotivasi, dan memlihara karyawan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko dalam I Gusti Ketut Purnaya (2016:2) menyebutkan bahwa :

*“Manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”*

Berdasarkan definisi menurut para ahli di atas maka peneliti menyimpulkan

bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dan proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrialisasi, hingga pemutusan hubungan kerja supaya dapat memperoleh, mengembangkan, memelihara, dan mengembalikannya kepada masyarakat secara utuh agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

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

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 ini fungsi manajemen sumber daya Manusia menurut R. Supomo dan Eti Nurhayati (2018:17), yaitu:

#### 1. Perencanaan (*Planning*)

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

#### 2. Pengorganisasian (*Organization*)

Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, pendelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Organisasi merupakan alat untuk mencapai



tujuan.

3. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dengan efektif secara efisien dalam membantu tercapainya tujuan.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Suatu kegiatan untuk mengendalikan semua karyawan agar mau menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

5. Pengadaan (*Procurement*)

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

6. Pengembangan (*Development*)

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

7. Kompensasi (*Compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil artinya sesuai dengan prestasi kerjanya, sedangkan layak dapat diartikan memenuhi kebutuhan primernya.

8. Pengintegrasian (*Integration*)

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

9. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan adalah 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 sebagian besar karyawan.

10. Kedisiplinan (*Dicipline*)

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik, sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

11. Pemberhentian (*Seperation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Dari penjelasan fungsi-fungsi tersebut dapat diketahui bahwa fungsi manajemen saling berikatan untuk membangun organisasi yang berhasil. Fungsi manajemen harus berjalan sesuai agar mencapai tujuan yang optimal bagi organisasi dapat terlaksana dengan baik. oleh karena itu untuk mencapai tujuan tersebut, sumber daya manusia yang ada dituntut untuk professional dan

bertanggung jawab dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen tersebut.

### **2.1.3 Manajemen Talenta**

*Talent* adalah manusia-manusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya. *Talent* juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan. Dengan pengertian tersebut maka manajemen talenta dapat diartikan suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

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

Menurut Darmin Ahmad Pella & Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul *Talent Management* (2018:82), Manajemen talenta (*talent management*) juga dapat diartikan sebagai manajemen strategis untuk mengelola aliran *talent* dalam suatu perusahaan dengan tujuan memastikan tersedianya pasokan *talent* untuk menyelaraskan karyawan-karyawan yang tepat dengan pekerjaan yang sesuai pada waktu yang tepat berdasarkan tujuan strategis perusahaan dan prioritas kegiatan perusahaan atau bisnis perusahaan.

Manajemen talenta adalah suatu proses yang dilakukan memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan kita dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, menetapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*talent pool*).

Menurut Dixit & Arrawatia (2018:88) yang diterjemahkan oleh peneliti menyatakan bahwa :

“manajemen talenta adalah unit fungsional dari sebuah organisasi yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan menggunakan perencanaan sumber daya manusia.”

Menurut Jed Devaro (2020:75) dalam bukunya yang berjudul *strategic competition and talent management* menyatakan bahwa:

*“Talent management is the science of using strategic human resource planning to improve business value and make it possible for companies and organizations to reach their goals. Everthing done to recruit, retain, develop, reward and make people perform forms a part of talent management as well as strategic workforce planning”*

Manajemen bakat adalah ilmu menggunakan perencanaan sumber daya manusia yang strategis untuk meningkatkan nilai bisnis dan memungkinkan perusahaan dan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Segala sesuatu yang dilakukan untuk merekrut, mempertahankan, mengembangkan, memberi penghargaan, dan membuat orang berkinerja merupakan bagian dari manajemen bakat serta perencanaan tenaga kerja yang strategi.

Menurut Maha Luthfi Al – Dalahmeh (2020:115) menyatakan bahwa :

*“Talent management is how employers recruit and develop a workforce that is as productive as possible and likely to stay with their organization long term. When implemented strategically, this process can help improve the overall performance of the business and ensure that it remains competitive.”*

Manajemen talenta adalah bagaimana merekrut pekerja dan mengembangkan tenaga kerja seproduktif mungkin dan agar karyawan bertahan lama di organisasi. Ketika diterapkan secara strategis, proses ini dapat membantu meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan dan memastikannya tetap kompetitif.

Menurut Kusumowardani (2016) mengatakan bahwa :

“manajemen talenta adalah kegiatan bersifat sistematis yang berpengaruh terhadap pengembangan bakat-bakat karyawan secara potensial.”

Berdasarkan beberapa definisi yang telah disebutkan di atas bahwa *talent management* (manajemen talenta) dapat didefinisikan sebagai penerapan strategi terpadu atau sistem yang dirancang untuk meningkatkan produktivitas kerja dengan mengembangkan, meningkatkan proses untuk menarik, mengembangkan, memposisikan orang sesuai bakatnya, mempertahankan dan memanfaatkan orang-orang dengan keterampilan dan bakat yang diperlukan untuk memenuhi saat ini dan masa depan kebutuhan bisnis.

#### **2.1.3.2 Kerangka Kerja *Talent Management***

Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati dalam bukunya *talent management* (2018:84) kerangka kerja manajemen talenta yang umumnya meliputi beberapa komponen kunci:

1. Proses perekrutan dan seleksi

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

2. Proses orientasi

Terkait dengan bagaimana organisasi merancang program untuk menyambut talenta baru dalam organisasi melalui orientasi formal dan program *on-boarding* informal untuk karyawan segera produktif pada tahun pertama kerja.

3. Proses manajemen kinerja

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

4. Proses pengakuan dan retensi

Terkait dengan bagaimana organisasi mengenali dan memanfaatkan insentif dan imbalan untuk menghargai talenta, menjaga komunikasi sesuai perbedaan preferensi individual karyawan.

5. Proses pendidikan dan pelatihan

Terkait dengan bagaimana organisasi mengembangkan karyawan dengan memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini. Didalamnya terkait dengan bagaimana organisasi berinvestasi dalam program-program pengembangan yang merespons kebutuhan karier karyawan dan memaksimalkan potensi mereka.

6. Proses pengembangan kaderisasi (*Succession Planning*)

Terkait bagaimana organisasi mengembangkan rencana strategis untuk meminimalkan gangguan yang dihasilkan dari kosongnya posisi penting, kritis, dan memiliki dampak tinggi bagi naik-turunnya kinerja organisasi. Terkait juga dengan bagaimana organisasi berinvestasi dalam pengembangan pemimpin masa depan dalam rangka memenuhi kesenjangan yang ada antara suplai dan permintaan talenta dalam organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta lebih dari sekedar proses SDM. Manajemen talenta membutuhkan pola pikir yang melampaui retorika pengembangan SDM superfisial. Manajemen talenta

memerlukan pendekatan terintegrasi untuk pemanfaatan potensi SDM, manusia, individu, karyawan, pegawai, atau talenta secara penuh. Peserta-peserta dalam program manajemen talenta diperoleh melalui pengelolaan individu yang memiliki karakter pribadi sesuai dengan kompetensi unik (*unique competency*), yakni kompetensi kepemimpinan unik yang dibutuhkan perusahaan.

### **2.1.3.3 Karakteristik Manajemen Talenta**

Menurut Darmin Ahmad Pella & Afifah Inayati dalam bukunya yang berjudul *talent management* (2018:89) menyebutkan bahwa keberhasilan dalam mengatur talenta karyawan berawal dari karakteristik perusahaan, antara lain:

1. Memiliki *Development Mindset* (Pengembangan Pola Pikir). Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta mengembangkan pola pikir pengembangan (*development mindset*). Yaitu suatu pola pikir yang mengutamakan pengembangan pribadi-pribadi karyawan di yang ada dalam perusahaan.
2. Mengimplementasikan *Performance Culture* (Budaya Pertunjukkan). Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta mengembangkan yaitu situasi perusahaan yang berusaha untuk menemukan indikator kinerja pada setiap posisi atau jabatan untuk dijadikan dasar dalam menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi pada karyawan dalam perusahaan.
3. Memiliki *Executive Sponsorship* (Sponsor Eksekutif). Perusahaan yang berhasil mengelola program manajemen talenta selalu memiliki eksekutif puncak, *board of director*, atau pemimpin senior yang menjadi sponsor atau

pendukung utama pengembangan pegawai-pegawai berpotensi tinggi. Pemimpin senior yang terdiri dari direksi atau posisi General Manager (GM) harus mengabdikan waktunya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan dan pemberdayaan kepada karyawan yang dilihat mempunyai kemampuan sebagai calon pemimpin masa depan.

4. Menerapkan *Good HR Information System* (Sistem Informasi SDM Yang Baik). Perusahaan yang bagus dalam mengelola program manajemen talenta ditandai dengan hadirnya infrastruktur, investasi, dan system informasi SDM yang akurat. Secara terus menerus perusahaan memperbarui data pegawai. HRD dan pimpinan unit kerja bekerjasama dalam melakukan pemeliharaan dan pembaharuan data untuk merekam posisi keberadaan karyawan, pernah berada pada posisi dan penugasan dimana saja serta kemana saja seharusnya pegawai dimutasikan sesuai dengan kompetensi dan *skill* yang dimiliki.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta**

Dimensi dan indikator *Talent Management* (manajemen bakat) menurut Pella & Afifah (2018:76) adalah sebagai berikut:

1. Kualitas dan karakter pribadi, yang merupakan suatu ciri yang tertanam dalam diri seseorang. Indikator: berfikir analitis, berwawasan luas. berani mengambil sikap, mampu memotivasi.
2. Potensi, merupakan kemampuan seseorang yang bisa untuk dikembangkan. Indikator: berani menghadapi tantangan, kemampuan menangkap peluang, melaksanakan tugas dengan baik dan benar.
3. Jiwa pembelajar, rasa selalu ingin belajar serta keinginan untuk terus



mengembangkan diri. Indikator: kemauan untuk belajar, mengetahui kelemahan diri, mampu memecahkan masalah.

#### **2.1.4 Pengembangan Karyawan**

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) dapat diartikan sebagai upaya mempersiapkan pegawai agar dapat bergerak dan berperan dalam organisasi sesuai dengan pertumbuhan, perkembangan dan perubahan suatu organisasi. Oleh sebab itu, kegiatan pengembangan pegawai dirancang untuk memperoleh pegawai-pegawai yang mampu berprestasi dan fleksibel untuk suatu organisasi atau instansi dalam gerakannya dimasa depan.

##### **2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Karyawan**

Pengembangan karyawan adalah salah satu faktor yang paling penting bagi kemajuan dan pertumbuhan dari setiap organisasi. Pengembangan karyawan disebut sebagai aktivitas yang menyebabkan karyawan memperoleh keterampilan baru atau lanjutan, pengetahuan dengan menyediakan fasilitas belajar dan pelatihan di dalam organisasi.

Menurut Siagian (2016:46) menyebutkan istilah pengembangan (*development*) berbeda pengertiannya dengan pelatihan (*training*). Pengertian ini menekankan bahwa pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis.

Sedangkan pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi para karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis. Dengan kata lain, dalam pengembangan diperlukan banyak

*conceptual skills* daripada *technical skills* sedangkan dalam pelatihan lebih diperlukan *technical skills* daripada *conceptual skills*. Pelatihan tidak hanya membawa pengaruh bagi peningkatan efisiensi dan efektifitas kerja, namun pelatihan yang dilaksanakan perusahaan diharapkan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan semangat kerja karyawan.

Menurut Permatasari (2018:50) menyatakan bahwa:

“Pengembangan karyawan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan”.

Menurut Richard L (2016:162) menyatakan bahwa

*“Employee development is a process of improving employees existing competencies and skills, to support the organizations goals.”*

Pengembangan karyawan merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk memberikan fasilitas karyawan untuk belajar dan memahami keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Menurut Sedarmayanti (2017:27) mengatakan bahwa:

“Pengembangan Sumber Daya Manusia pada organisasi penting dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja maupun etos kerja karyawan, pengembangan yang dilaksanakan secara komprehensif akan meningkatkan kinerja para karyawan disuatu perusahaan.”

Menurut Raymond Noe dalam bukunya yang berjudul *employee training & development* (2022:35) :

*“Employee development leads to employee performance. Individual Performance of an employee will lead to the organizational effectiveness. Employee is a valuable resource (asset) of the organization. The success or failure of the organization depends on employee performance.”*

Pengembangan karyawan mengarah pada kinerja karyawan. Individu Kinerja seorang pegawai akan mengarah pada efektifitas organisasi. Karyawan adalah sumber daya (aset) yang berharga dari organisasi. Keberhasilan atau kegagalan organisasi tergantung pada kemampuan karyawan.

Dadan Ahmad Fadili, dkk (2018:19) menyatakan bahwa:

“ tujuan dari pengembangan sumber daya manusia yaitu untuk menciptakan karyawan yang memiliki etos kerja yang baik dengan cara meningkatkan kemampuan mereka, selain itu pengembangan sumber daya manusia merupakan hal yang penting dilakukan untuk merubah sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik lagi.”

Bedasarkan pengertian para ahli di atas, peneliti pada pemahaman bahwa pengembangan karyawan adalah salah satu fungsi yang paling penting dari praktik sumber daya manusia yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan lama dan baru yang dibutuhkan untuk melakukan suatu pekerjaan baik untuk saat ini atau untuk masa mendatang.

#### **2.1.4.2 Metode Pengembangan Karyawan**

Menurut Juni (2017:181-182) yang diterjemahkan oleh penulis, metode pengembangan karyawan yang paling umum diadopsi diperusahaan bisnis adalah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*).

##### **1. Metode Pendidikan (*education*)**

Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting dari pengembangan karyawan.

##### **2. Metode Pelatihan (*training*)**

Metode pelatihan dipilih berdasarkan analisis kebutuhan yang berasal dari

kepentingan perusahaan dan kebutuhan pegawai.

Pendidikan di dalam suatu organisasi adalah suatu proses pengembangan kemampuan ke arah yang di inginkan oleh organisasi yang bersangkutan. Sedang pelatihan sering dikacaukan penggunaannya dengan latihan (*Pratice atau exercise*) ialah merupakan bagian dari proses pendidikan, yang tujuannya untuk meningkatkan kemampuan atau keterampilan khusus seseorang atau sekelompok orang. Sedangkan pelatihan ialah salah satu cara untuk memperoleh keterampilan tertentu. Pendidikan dan pelatihan dapat di pandang sebagai salah satu bentuk investasi, olehkarena itu setiap organisasi atau instansi yang ingin berkembang maka pendidikan dan pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

#### **2.1.4.3 Jenis *Employee Development***

Menurut Nurhayati, (2018:66) pengembangan dapat dikelompokkan atas pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal:

1. Pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku atau literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
2. Pengembangan secara formal, yaitu karyawan ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau pelatihan, baik yang dilakukan oleh perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

#### **2.1.4.4. Tujuan *Employee Development***

Menurut Mangkunegara dalam buku Manajemen SDM Perguruan Tinggi: Pendekatan Kepemimpinan Profesional (2020:130) , mengemukakan sembilan tujuan pelatihan dan pengembangan, antara lain:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan sikap moral dan keselamatan kerja.
6. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
7. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pribadi pegawai.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Pengembangan Karyawan**

Menurut Richardson yang diterjemahkan penulis (2016:162) yang diterjemahkan penulis, dimensi dan indikator pengembangan karyawan adalah:

1. Efektivitas Pengembangan profesional pada Kebutuhan karyawan (*Effectiveness of Professional Development on Own Employment Needs*) yakni program pengembangan karyawan memiliki indikator: dampak pada pemenuhan kebutuhan karyawan akan kemampuan teknis dan konseptual yang akan digunakan dalam bekerja.
2. Efektivitas Pengembangan pada Tujuan Personal

*(Effectiveness of Professional Development on Personal Goals)* yakni program pengembangan karyawan memiliki indikator: pengaruh terhadap tujuan personal karyawan dalam bekerja seperti peluang promosi, kenaikan jabatan, kenaikan gaji dan peluang melanjutkan studi.

### 3. Efektivitas Pengembangan pada pada Aspirasi Karir

*(Effectiveness of Professional Development on Career Aspirations)* yakni program pengembangan karyawan memiliki indikator: pengaruh terhadap peningkatan kualifikasi, kompetensi, dan kapasitas karyawan yang memadai dalam aspirasi karir guna meningkatkan karir pekerjaannya.

## 2.1.5 Keinginan Untuk Keluar Kerja

Intensi adalah niat atau keinginan yang timbul pada individu untuk melakukan sesuatu. Sementara *turnover* adalah berhentinya seseorang karyawan dari tempatnya bekerja secara sukarela. Dengan demikian intensi *turnover* adalah kecenderungan atau niat karyawan untuk berhenti bekerja dari pekerjaannya secara sukarela menurut pilihannya sendiri. Ada beberapa faktor yang berpengaruh terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, keterampilan kerja, dan supervisi, karakteristik personal karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama kerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

### 2.1.5.1 Pengertian Keinginan Untuk Keluar Kerja

Menurut Purnama Dewi dan Artha Wibawa (2016), *turnover intention* (Keinginan Untuk Keluar kerja) yang rendah dapat memperkecil perputaran

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

Menurut Kasmir (2016: 57) menyatakan bahwa :

“*turnover intention* adalah keluar masuknya karyawan di perusahaan dalam suatu periode/ waktu tertentu, yang artinya adanya karyawan yang masuk melalui rekrutmen dan yang keluar dengan berbagai alasan yang menyebabkan perubahan pada jumlah karyawan.”

Sedangkan menurut Kaswan (2017: 271) menyatakan bahwa:

“*turnover intention* atau separasi pegawai terjadi ketika seorang karyawan berhenti menjadi anggota organisasi serta meninggalkan organisasi”

Menurut Kartono dalam bukunya yang berjudul *personality employee engagement emotional intelligence job burnout turnover intention* (2017:44) menyatakan bahwa :

“*turnover intention is defined as a process of employee to leaving the current job or his willingness to separet from the organization*”

Keinginan keluar kerja merupakan keinginan pegawai untuk mengundurkan diri secara sukarela dari organisasi atau perusahaan atau dianggap sebagai gerakan karyawan mengundurkan diri dari perusahaan.

Menurut Belete AK (2018, 7:3)

“*Turnover intention of employees refers the likelihood of an employee to leave he/she are doing. Every organization regardless of its location, size or nature*

*of business has according to kumar. Turnover is a critical human resource issue in all sectors of the economy which affects productivity, product and service quality, and profitability”*

Niat berpindah karyawan mengacu pada kemungkinan seorang karyawan untuk keluar dari pekerjaannya. Setiap organisasi terlepas dari lokasi, ukuran atau sifat bisnisnya memiliki menurut kumar. Perputaran adalah masalah sumber daya manusia yang kritis di semua sektor ekonomi yang mempengaruhi produktivitas, kualitas produk dan layanan, dan profitabilitas.

Menurut Ghulam Abid & Tahira (2017 : 26)

*“Turnover intention is a widespread phenomenon of interest to the fields organizational behaviour, psychology, economics, and sociology because it is strongly related to actual turnover and voluntary withdrawal of employees.”*

Keinginan keluar kerja adalah fenomena luas yang menarik di bidang perilaku organisasi, psikologi, ekonomi, dan sosiologi karena sangat terkait dengan turnover aktual dan penarikan sukarela karyawan.

Menurut Priansa (2018: 296) menyatakan bahwa :

*Turnover* (pindah kerja) juga merupakan tindakan puncak dari segala perilaku yang disebabkan oleh ketidakpuasan karyawan terhadap pekerjaannya, apabila karyawan tidak menyukai pekerjaannya, maka mereka akan mencari tempat kerja lain

Berdasarkan pendapat beberapa para ahli maka *turnover intention* dapat dikatakan sebagai keinginan karyawan untuk pindah atau keluar dari perusahaan yang dilakukan secara sukarela. Peneliti menyimpulkan bahwa *turnover intention* adalah kelanjutan dari dua tahapan kognitif yang mendahuluinya yaitu berpikir untuk



berhenti dari pekerjaannya dan intensi untuk mencari pekerjaan lain. Ketika individu memiliki intensi untuk meninggalkan pekerjaannya, maka individu tersebut akan mengambil kesimpulan untuk tetap bertahan atau meninggalkan pekerjaannya. Selanjutnya, apabila keputusan yang diambil individu adalah meninggalkan pekerjaannya, maka terjadilah apa yang dikatakan *turnover* sukarela yang sebenarnya.

#### **2.1.5.2 Faktor yang Mempengaruhi Keinginan Untuk Keluar**

Faktor yang mempengaruhi *turnover intention* (Keinginan Untuk Keluar) Menurut Mobley dalam Mujiati dan Dewi (2016:55) faktor penyebab *turnover intention* bisa berasal dari faktor eksternal dan faktor internal. Faktor eksternal meliputi aspek lingkungan serta aspek individu. Aspek lingkungan yaitu tersedianya pekerjaan yang lebih baik ditempat lain, pekerjaan yang lebih sesuai, kenyamanan tempat kerja, peningkatan pembayaran di industri lain, dan lain sebagainya. Aspek individu meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin dan kepribadian. Sedangkan penyebab internal yang mendorong tujuan *turnover* karyawan diantaranya budaya organisasi, kepemimpinan, kompensasi, kepuasan kerja dan pengembangan karir.

Menurut Mujiati dan Dewi (2016:61) juga menyatakan terdapat beberapa komponen yang menentukan apakah karyawan akan bertahan atau meninggalkan perusahaan. Komponen tersebut adalah sebagai berikut :

1. Komponen organisasional, hal yang menyangkut strategi perusahaan dalam MSDM dan keamanan karyawan.
2. Hubungan karyawan, meliputi perlakuan yang adil dan hubungan antar

rekan kerja.

3. Peluang karir, meliputi perencanaan karir.
4. Penghargaan, meliputi gaji, tunjangan dan bonus (kompensasi).
5. Rancangan tugas dan pekerjaan, kondisi kerja, dan tanggung jawab kerja.

Kartono (2017:20) menyebutkan indikasi terjadinya *turnover intention* antara lain meningkatnya ketidakhadiran kerja, mulai malas bekerja, pelanggaran tata tertib kerja, dan sikap protes terhadap atasan. Perilaku karyawan tersebut secara negatif dapat berdampak pada kinerja perusahaan. Biaya yang ditanggung perusahaan juga tinggi akibat karyawan yang keluar karena menyangkut tentang pelatihan karyawan baru serta pengetahuan tentang perusahaan.

### **2.1.5.3 Jenis-Jenis Keinginan Untuk Keluar**

Secara umum karyawan yang keluar dari perusahaan biasanya disebabkan oleh

2 hal menurut Kasmir (2016:321), yaitu:

1. Diberhentikan

Diberhentikan maksudnya adalah karyawan diberhentikan dari perusahaan disebabkan oleh berbagai sebab, misalnya telah memasuki usia pensiun, atau mengalami cacat sewaktu bekerja, sehingga tidak mampu lagi bekerja. Untuk yang pensiun alasannya karena sudah memasuki usia pensiun, sedangkan yang dipensiunkan karena cacat, karena dianggap sudah tidak atau kurang memiliki kemampuan, sehingga tidak mampu lagi bekerja seperti semula. Kemudian diberhentikan juga dapat dilakukan perusahaan karena karyawan melakukan perbuatan yang telah merugikan perusahaan, misalnya kasus penipuan, pencurian atau hal-hal yang merugikan lainnya.

## 2. Berhenti sendiri

Artinya karyawan berhenti dengan keinginan atau permohonannya sendiri, untuk keluar dari perusahaan, tanpa campur tangan pihak perusahaan. Alasan pemberhentian ini juga bermacam-macam, misalnya karena masalah lingkungan kerja yang kurang kondusif, kompensasi yang kurang, atau jenjang karir yang tidak jelas atau ketidaknyamanan lainnya. Alasan seperti ini terkadang tidak dapat diproses oleh pihak sumber daya manusia dan berusaha untuk dipertahankan dengan pertimbangan berbagai hal, misalnya kemampuan karyawan masih dibutuhkan. Namun jika karyawan tersebut merasa tidak diperlukan tenaganya, maka segera akan diproses untuk diberhentikan, karena jika karyawan yang sudah minta berhenti dan tetap dipertahankan, akan mengakibatkan motivasi kerjanya lemah dan berdampak kepada kinerjanya. Bahkan banyak kasus terkadang karyawan tersebut membuat ulah yang dapat mengganggu operasi perusahaan.

### 2.1.5.4 Dampak Keinginan Untuk Keluar Kerja

Penyebab *turnover intention* karyawan adalah kurangnya pemahaman manajemen terhadap macam-macam faktor. Hal ini menimbulkan kesenjangan antara karyawan dengan manajemen. Kesenjangan yang dimaksud adalah manajemen merasa telah memberikan yang terbaik untuk karyawan, sementara karyawan merasa pihak perusahaan belum memberikan apa yang diinginkannya. Hal tersebut akan menimbulkan keinginan karyawan untuk keluar dari perusahaan.

Menurut Netsanet Worku dalam bukunya berjudul *The Relationship of Employee Turnover Intention & Job Satisfaction Factors* (2019:57) yang diterjemahkan penulis menyatakan *turnover* menyebabkan banyaknya biaya

pengeluaran pada organisasi atau perusahaan, dalam hal ini karena hilangnya sumber daya manusia berharga dan terganggunya kegiatan yang sedang berlangsung. Terdapat empat dampak negatif dari *turnover* bagi perusahaan, yaitu :

1. Biaya seleksi dan rekrutmen

Konsekuensi utama terjadinya *turnover* adalah tenaga dan biaya yang harus dikeluarkan oleh perusahaan untuk mencari karyawan baru sebagai pengganti yang mengundurkan diri.

2. Biaya pelatihan dan pengembangan Karyawan baru

Biaya pelatihan dan pengembangan juga memerlukan waktu untuk memahami tugas serta peran yang harus dijalankannya dan mereka juga memerlukan pelatihan. Faktanya, biaya pelatihan besar namun karyawan yang sudah dididik pun akhirnya pergi.

3. Kehilangan karyawan

Kehilangan karyawan yang sudah memiliki keahlian dalam bidangnya tentu akan menyebabkan terjadinya gangguan operasional. Segala kegiatan yang pernah dilakukan oleh karyawan kunci untuk sementara terganggu, hal tersebut terjadi akibat adanya saling ketergantungan antara karyawan satu dengan yang lainnya.

4. Kemerostan Moral

Jika karyawan yang melakukan *turnover* berkumpul serta bersatu membuat kelompok baru dan di dalamnya memiliki status sosial yang berbeda, di sinilah rentan terjadi kemerostan moral.

Berdasarkan penjelasan di atas maka dapat disimpulkan bahwa terdapat empat dampak negatif dari *turnover* bagi perusahaan, yaitu biaya seleksi dan rekrutmen, biaya pelatihan dan pengembangan, kehilangan karyawan dan kemerosotan moral.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Keinginan Untuk Keluar Kerja**

Menurut Kartono (2017:33) menyatakan bahwa dimensi dan indikator *turnover intention* yaitu :

1. Niat untuk keluar (*intention to quit*)

merupakan cerminan individu yang keluar dapat dilihat dari perilaku seseorang selama bekerja biasanya diawali dengan absensi dan kemangkiran yang tinggi sebelum seseorang menentukan sikap untuk keluar dari perusahaan. Indikator: absensi, kemangkiran

2. Pencarian pekerjaan (*job search*) merupakan keinginan karyawan untuk mencari-cari pekerjaan lain, umumnya dimulai dengan mencari tambahan penghasilan diluar perusahaan. Indikator: mencari-cari pekerjaan lain, mencari tambahan penghasilan diluar perusahaan

3. Membandingkan pekerjaan (*job compared*) merupakan pertimbangan karyawan yang berpikir untuk keluar dari perusahaan karena merasa bekerja ditempat lain lebih baik. Indikator : tersedianya pekerjaan yang lebih baik ditempat lain, pekerjaan yang lebih sesuai, kenyamanan tempat kerja, peningkatan pembayaran diindustri lain.

4. Berpikir untuk keluar (*thinking to quit*) merupakan proses pemikiran karyawan sebelum benar-benar keluar dari perusahaan, dengan pertimbangan ulang tetap berada di tempat kerjanya atau keluar dari lingkungan

pekerjaannya. Indikator : memikirkan untuk keluar kerja,

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penulis mencoba mengumpulkan beberapa jurnal penelitian, serta penulis mengacu kepada penelitian terdahulu untuk mengetahui perbedaan dan persamaan serta seberapa besar pengaruh variabel terhadap satu sama lainnya dan membandingkan penelitian yang sedang dilaksanakan oleh penulis untuk dapat memperoleh hasil penelitian yang searah dengan penelitian lain nya. Berikut ini

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

NO	Peneliti dan Judul Penelitian	Hasil	Persamaan	Perbedaan
1	Rahmad Hafidz  <i>Analisis Talent Management pada PT Bio Farma (persero)</i>  Jurnal manajemen , Vol 3 No 2 (2017)	Hasil analisis menunjukkan bahwa penerapan <i>talent management</i> sudah berjalan cukup baik	1. <i>talent management</i> 2. Objek penelitian	1. tidak meneliti <i>employee development</i> dan <u><i>turnover intention</i></u>
2	Shahen Muzaffar, Ujma javed.  <i>Training and Development Opportunities and Turnover Intention</i> <i>Journal effat university's</i>	Hasil menunjukkan tingkat <i>turnover</i> karyawan menurun ketika karyawan senang dengan lingkungan kerja mereka dan memiliki	1. <i>Employee Development</i> 2. <i>Turnover Intention</i>	1. tidak meneliti manajemen talenta

	<i>human resource and managemnt papers. Volume 18. No. 14 (2021)</i>	kesempatan mengikuti pelatihan dan pengembangan		
3	<p>Yang-Chun Fang , Jia-Yan Chen , Xu-Dong Zhang , Xin-Xing Dai dan Fu-Sheng Tsa</p> <p><i>The Impact of Inclusive Talent Development Model on Turnover Intention of New Generation Employees: The Mediation of Work Passion on state health agency International journal of environmental research and public health, Volume 17. No.1(2020)</i></p>	<p>Hasil menyatakan talent management berpengaruh negatif terhadap turnover intention dengan di mediasi work passion</p>	<p>1. <i>talent management</i> 2. <i>turnover intention</i></p>	1. tidak meneliti pengembangan karyawan
4	<p>Adnam M. Rawashdeh, Malek Bakheet &amp; Mohamed Dawwod Human</p>	<p>Hasil menunjukan pengembangan karyawan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar</p>	<p>1. Pengembangan karyawan 2. <i>Turnover Intention</i></p>	1. komitmen organisasi

	<p><i>Resource Development and Turnover Intention: organizational commitmen's role as mediating variable European</i></p> <p><i>Journal of Management and Business Economics. Vol 31 No 4, 2022</i></p>	<p>kerja dengan variabel meditasi komitmen organisasi</p>		
5	<p>Praptini Yuliantini &amp; Cecilia Margaretha</p> <p><i>A Paradox : Employee Development and Intetion To Turnover on healthy skin &amp; beauty companies</i></p> <p><i>Journal of business management, Volume 24, No. 3 (2021)</i></p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa <i>employee development</i> berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> jika dimediasi oleh <i>perceived external employability</i></p>	<p>1. <i>Employee Development</i> 2. <i>Turnover Intention</i></p>	<p>1. <i>Talent management</i></p>
6	<p>Xiaoyan Zhang, Hui Deng, Yuhuan xia and Yuanyuan lan</p> <p><i>Employability Paradox: The Effect of</i></p>	<p>Hasil menunjukan pengembangan karyawan yang positif memberikan efek penurunan keinginan karyawan</p>	<p>1. <i>Employee Development</i> 2. <i>Turnover Intention</i></p>	<p>1. <i>talent management</i> 2. tempat penelitian</p>



	<p><i>Development Idiosyncratic Deals on Recipient Employee's Turnover Intention with a sample of 337 employees from three companies in China</i></p> <p><i>Journal of economic and Management China. Volume 28 No. 4 (2021)</i></p>	untuk keluar kerja		
7	<p>Berly Tannyono Putra Pengaruh Pratik Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap <i>Turnover Intention</i> Pada PT. Korea Tomorrow &amp; Global Indonesia Cabang Surabaya dengan Kepercayaan Organisasional Sebagai Variabel Mediasi</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Bisnis.</p>	<p>Hasil menunjukan pengaruh pengembangan sumber daya manusia berpengaruh negatif terhadap <i>turnover intention</i> bila dengan di mediasi kepercayaan organisasional</p>	<p>1. Pengembangan karyawan 2. <i>Turnover Intention</i></p>	<p>1. talent management 2. kepercayaan organisasional</p>

	Volume 20. No 4 (2018)			
8	<p>Mattia Martini, Triziano Gerosa, Dario Cavenago</p> <p><i>How Does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationship . Data from 337 employees in two large companies</i></p> <p><i>.International Journal of Training and Development Volume 1 No 18 (2022)</i></p>	<p>Hasil menunjukkan hubungan negatif antara pengembangan karyawan dan keinginan keluar kerja, yang hampir sepenuhnya di mediasi oleh hubungan alternatif. Lebih khusus, pengembangan karyawan mengurangi keinginan karyawan untuk keluar kerja secara bertahap</p>	<p>1. <i>Employee Development</i> 2. <i>Turnover Intention</i></p>	<p>1. tidak meneliti manajemen talenta 2. mediasi hubungan alternatif</p>
9	<p>Ryan Kasdorf, Alper Kaalyap</p> <p><i>Employee Development and Turnover: A Moderated Mediation Model of Employee Perceptions of of Development, Job Satisfaction, Supervisor Support, and Intent to Stay. responses from</i></p>	<p>Hasil studi menunjukkan ada hubungan positif persepsi dari pengembangan karyawan dengan peningkatan maksud untuk tinggal</p>	<p>1. <i>Employee Development</i> (Variabel Bebas) 2. <i>Turnover Intention</i>(Variabel terikat)1</p>	<p>1. tidak meneliti manajemen talenta 2. menggunakan variabel perspektif karyawan</p>

	<p><i>a health-care organization</i></p> <p><i>Journal international of organizational analysis, Volume 15, No. 1 (2020)</i></p>			
10	<p>Wehelmina Rumawas</p> <p><i>Talent Management Practice on Employee Turnover Intention the Medtion of Employee the study surveyed 182 Generation Y employees Engagement</i></p> <p><i>Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Volume 14. No. 3, (2021)</i></p>	<p>Analisis model persamaan struktural menetapkan bahwa EE secara signifikan memediasi hubungan antara TMP yang dirasakan dan niat berpindah. Hasil ini menunjukkan bahwa praktik manajemen talenta dengan keterlibatan kerja yang kuat lebih cenderung mengurangi niat berpindah</p>	<p>1. <i>Talent Management</i> (variabel bebas) 2. <i>Turnover Intention</i> (variable tetap)</p>	<p>1. menggunakan varibel meditasi <i>employee engagement</i> 2. tidak meneliti pengembangan karyawan</p>
11	<p>Najat Yahya Mohammed</p> <p><i>Effect of Talent Management Pracitices on Employee Turnover Intentions at Naroibi City</i></p>	<p>Hasil menunjukan variabel manajemen talenta berpengaruh positif menurunkan keinginan untuk keluar kerja</p>	<p>1. manajemen talenta 2. keinginan untuk keluar kerja</p>	<p>1. tidak meneliti pengembangan karyawan</p>

	<p><i>Water and Sewerage Company</i></p> <p><i>Journal Management Business</i> Volume 3. No 25 (2021)</p>			
12	<p>Muhammad Shahid Nawaz, Faizuniah Pangil</p> <p><i>The relationship between human resource development factors, career growth on turnover intention: The mediating role of organizational commitment</i></p> <p><i>Journal Business Management</i> Vol 16 No 5 (2016)</p>	<p>Hubungan antara pengembangan karyawan dengan <i>turnover intention</i> menghasilkan hubungan yang positif terhadap penurunan minat karyawan untuk keluar kerja</p>	<p>1. Pengembangan karyawan 2. <i>Turnover Intention</i></p>	<p>1. tidak meneiliti manajemen talenta 2. menggunakan variabel meditasi komitmen organisasi</p>
13	<p>Abdul Latif FD, Saraaih PBB &amp; Harada Y</p> <p><i>Talent Management &amp; Turnover Intention : the Moderating Effect of Employee</i></p>	<p>Hasil menyatakan <i>talent management</i> berpengaruh terhadap <i>turnover intention</i></p>	<p>1. <i>Talent Management</i> (Variabel Bebas) 2. <i>Turnover Intention</i> (Variabel Terikat)</p>	<p>1. Tidak meneliti Pengembangan Karyawan 2. Moderasi Pengembangan Karir</p>

	<i>Engagement</i>  <i>Journal of advanced research in business marketing, and supply chain, Vol 3 No.1 (2019)</i>			
14	Lee York Soo  <i>Impact of Talent Management on Employee Turnover Case study in Vietnam Employee Co., Ltd</i>  <i>Journal Management Business Vol.15 No.3 (2015)</i>	Hasil menunjukkan variabel manajemen talenta berpengaruh positif menurunkan keinginan untuk keluar kerja	1. manajemen talenta 2. keinginan untuk keluar kerja	1. tidak meneliti pengembangan karyawan
15	Adung Kohar Pengaruh  <i>Talent Management dan Employee Engagement Terhadap Turnover Intention PT CoCa</i> Jurnal Manajemen Bisnis. Vol. 22. No 4	Hasil menunjukkan variabel manajemen talenta berpengaruh positif menurunkan keinginan untuk keluar kerja	1. manajemen talenta 2. keinginan untuk keluar kerja	1. Tidak meneliti pengembangan karyawan 2. Meneliti employee engagement

Sumber : Berbagai Jurnal dan data diolah untuk penelitian (2022)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada tabel 2.1 di atas, dapat dilihat bahwa adanya persamaan dan perbedaan dalam penelitian terdahulu

Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa penelitian yang dilakukan oleh peneliti sebelumnya memfokuskan pada aspek *turnover intention* sebagai isu sentralnya. Meskipun terdapat beberapa perbedaan dalam variabel bebas (variabel independen). Dalam penelitian ini variabel bebasnya adalah *talent management* dan *employee development* yang menunjukkan perbandingan yang substantif dengan penelitian sebelumnya, sehingga originalitas penelitian ini dapat dipertanggung jawabkan.

### **2.3 Kerangka Pemikiran**

Setiap sumber daya manusia akan mempunyai peranan masing – masing dalam usaha untuk mengembangkan perusahaan tersebut, baik dari tingkat tertinggi hingga tingkat terendah di hierarki perusahaan. Dalam manajemen menjunjung tinggi konsep “*the right man in the right place*”, maksudnya yaitu perusahaan harus bisa menempatkan seseorang ditempat yang sesuai kemampuannya dan juga harus bisa mengembangkan bakat atau talenta yang dimiliki agar tercapainya tujuan perusahaan dan mengurangi terjadinya *turnover intention*.

Karenanya perusahaan sudah seharusnya memandang SDM sebagai inventasi jangka panjang. Artinya seluruh perencanaan stratejik perusahaan harus difokuskan pada peningkatan kualitas SDM dan pengembangan SDM untuk mengurangi terjadinya *turnover intention*. *Talent management* dan *employee development* yang baik di perusahaan mampu mengurangi terjadinya *turnover intention*.

#### **2.3.1 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Keinginan Untuk Keluar**

Manajemen Talenta merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi tingkat keinginan untuk keluar karyawan di perusahaan. Menurut Darmin Ahmad Pella & Afiffah Inayati (2018:32) *Talent Management* adalah suatu proses yang dilakukan

untuk memastikan bahwa posisi-posisi kunci dalam perusahaan kita dapat diisi secara internal dengan cara terlebih dahulu, memantapkan suatu kelompok pusat pengembangan talenta yang terdiri atas sekumpulan SDM perusahaan yang memiliki keterampilan tinggi dan berkualifikasi (*Talent pool*).

Hal ini diperkuat dengan penelitian Abdul Latif FD, Saraaih PBB & Harada Y (2019) hasil menyatakan *talent management* berpengaruh negatif terhadap *turnover intention*. Dipertegas oleh Welhemia Rumawas (2021:189) Hasil ini menunjukkan bahwa manajemen bakat dan dukungan positif dari organisasi akan mengurangi keinginan berpindah karyawan

### **2.3.2 Pengaruh Pengembangan Karyawan Terhadap Keinginan Untuk Keluar Kerja**

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

*Employee development* adalah salah satu cara yang digunakan untuk mengembangkan karyawan dari manajemen perusahaan dan mengantisipasi terjadinya *turnover intention* karyawan pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Cecilia Margaratha (2021) yang berjudul “Pengaruh *Employee Development* Terhadap *Turnover Intention*, Dengan Mediasi *Perceived Employability* dan Moderasi *Job Autonomy*” Hasil penelitian menunjukkan bahwa

*employee development* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* jika dimediasi oleh *perceived external employability*, dan sebaliknya akan berpengaruh negatif jika dimediasi oleh *perceived internal employability*. *Job autonomy* sendiri memiliki fungsi moderasi yang memperlemah pengaruh positif dari *perceived external employability* terhadap *turnover intention*, dan memperkuat pengaruh *perceived internal employability* terhadap *turnover intention*

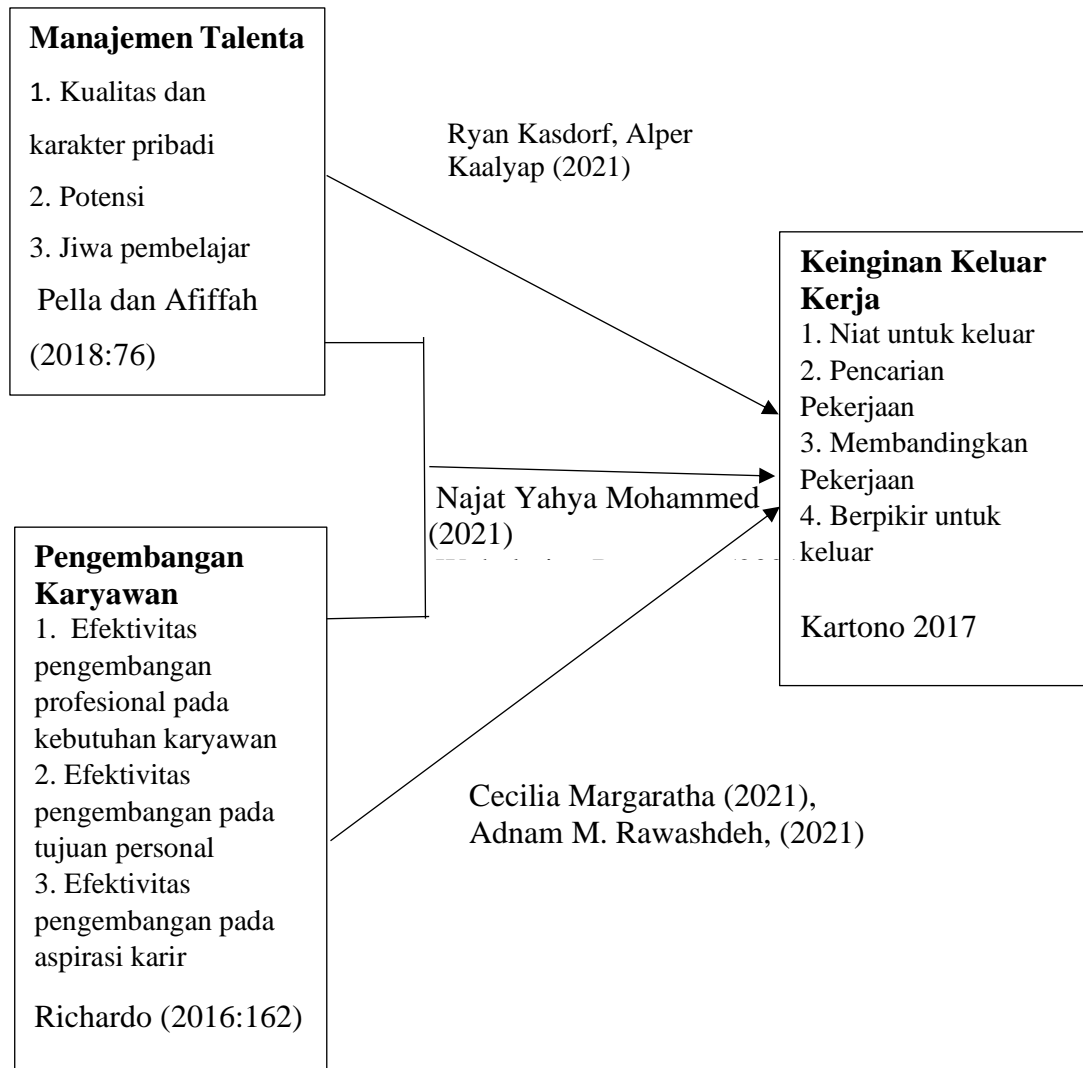
### **2.3.2 Pengaruh Manajemen Talenta dan Pengembangan Karyawan Terhadap Keinginan Untuk Keluar**

Manajemen talenta dan pengembangan karyawan sama sama mempunyai pengaruh yang positif dalam penurunan tingkat keinginan untuk keluar pada karyawan. Penerapan *talent management* yang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan akan menyebabkan karyawan yang tidak mempunyai *skill* akan menyebabkan peningkatan biaya *employee development* meningkat dengan hasil yang kurang memuaskan dikarenakan karyawan yang tidak bertalenta lebih sulit dikembangkan dibandingkan yang sudah dalam talentanya dan akan menimbulkan peningkatan *turnover intention* pada karyawan.

Didukung oleh penelitian Wehelmina Rumawas (2021) yang berjudul *Talent Managent Practices on Employee Turnover Intention* menunjukkan bahwa manajemen bakat dan dukungan positif dari organisasi akan mengurangi keinginan berpindah karyawan & penelitian yang dilakukan oleh Cecilia Margaratha (2021) menunjukkan bahwa *employee development* berpengaruh positif terhadap *turnover intention* jika dimediasi oleh *perceived external employability*, dan sebaliknya akan berpengaruh negatif jika dimediasi oleh *perceived internal employability*



Berdasarkan kerangka pemikiran yang telah peneliti uraikan diatas dapat disimpulkan menjadi sebuah paradigma penelitian sebagai berikut :



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

#### 2.4 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka hipotesis pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Simultan

Terdapat pengaruh Manajemen Talenta dan Pengembangan Karyawan terhadap Keinginan Keluar Kerja.

2. Parsial

- a. Terdapat pengaruh Manajemen Talenta terhadap Keinginan Untuk Keluar.
- b. Terdapat pengaruh Pengembangan Karyawan terhadap Keinginan Untuk Keluar.
- c. Terdapat pengaruh Manajemen Talenta dan Pengembangan Karyawan terhadap Keinginan Untuk Keluar baik secara parsial maupun simultan.