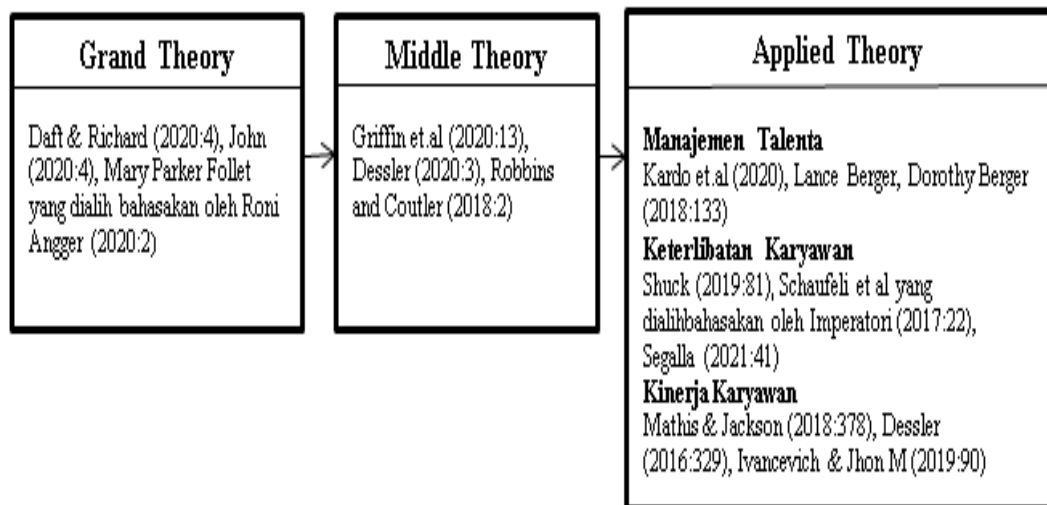


BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka pada dasarnya akan membahas mengenai teori-teori, konsep, dan generalisasi hasil dari penelitian yang nantinya akan menjadi landasan teoritis untuk pelaksanaan penelitian. Teori tersebut dibagi menjadi tiga bagian yaitu: *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*. *Grand theory* yaitu manajemen, *middle theory* yaitu sumber daya manusia, dan *applied theory* yaitu manajemen talenta, keterlibatan karyawan, dan kinerja karyawan.



Gambar 2.1
Teori Yang Digunakan

2.1.1 Manajemen

Secara umum, manajemen adalah suatu proses di mana seseorang dapat mengatur segala sesuatu yang dikerjakan oleh individu atau kelompok.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Sebelum mengemukakan beberapa pendapat mengenai apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia, perlu dijelaskan mengenai arti manajemen itu sendiri, karena manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dengan fungsi operasional sumber daya manusia. Berikut beberapa pengertian manajemen menurut para pakar:

Menurut Daft & Richard (2020:4) *Management is the achievement of organizational goal effectively and efficiently through planning, organizing, leading and controlling organizational resources.* Yang artinya, Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya organisasi

Menurut John (2020:4) *Management is the process of planning, organizing, leading and controlling human resources to achieve performance goals.* Yang artinya, Manajemen adalah proses dari perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengendalikan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan kinerja.

Menurut Mary Parker Follet yang dialih bahasakan oleh Roni Angger (2020:2) *The art of getting done through people.* Yang artinya, Manajemen sebagai seni untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dengan menggunakan

seni dalam memimpin untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan pemaparan para ahli, bahwa manajemen adalah suatu aktivitas yang didalamnya terdapat proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kepada para anggota organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu yang mana nantinya perusahaan bisa mencapai tujuannya sesuai apa yang menjadi tujuan perusahaan.

Berdasarkan pemaparan para ahli, bahwa manajemen adalah suatu aktivitas yang didalamnya terdapat proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kepada para anggota organisasi secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu yang mana nantinya perusahaan bisa mencapai tujuannya sesuai apa yang menjadi tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan elemen-elemen dasar yang melekat pada proses manajerial. Fungsi ini dijadikan sebagai acuan untuk mengatur kegiatan di perusahaan agar berjalan dengan baik dan mencapai tujuan dengan efektif juga efisien. Fungsi manajemen menurut Sarinah dan Mardalena (2017:7) adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*) yaitu proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan pada masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.
2. Pengorganisasian (*organizing*) yaitu proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam

sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi.

3. Pengarahan (*actuating*) yaitu proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktifitas yang tinggi.
4. Pengendalian (*controlling*) yaitu proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan.

Berdasarkan empat fungsi yang dikemukakan dapat diketahui bahwa terdapat empat fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan kontrol. Dengan adanya fungsi manajemen di atas maka organisasi dapat melaksanakan kegiatannyasecara efektif dan efisien.

2.1.1.3 Unsur-Unsur Manajemen

Setiap organisasi harus memiliki unsur-unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmoni. Peranan unsur ini terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen, dimana apabila salah satu diantaranya tidak ada atau tidak berfungsi dengan baik, maka akan berdampak pada taraf pencapaian tujuan organisasi. berikut unsur-unsur manajemen menurut Firmansyah & Mahardhika (2018:4) :

1. *Man* (Manusia)

Yakni Sumber daya manusia yang melakukan kegiatan manajemen dan produksi. Dengan adanya faktor SDM, kegiatan manajemen dan produksi dapat berjalan, karena pada dasarnya faktor SDM sangat berperan penting dalam kegiatan manajemen dan produksi.

2. *Money* (Uang)

Yakni 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.

3. *Materials* (Barang – barang)

Materials berhubungan dengan barang mentah yang akan diolah menjadi barang jadi. Dengan adanya barang mentah maka dapat dijadikan suatu barang yang bernilai sehingga dapat mendatangkan keuntungan.

4. *Machine* (Mesin)

Berupa berbagai mesin pengolah atau teknologi yang dipakai dalam mengolah barang mentah menjadi barang jadi. Dengan adanya mesin pengolah, maka kegiatan produksi akan lebih efisien dan menguntungkan.

5. *Method* (Metode)

Yaitu tata cara melakukan kegiatan manajemen secara efektif dengan menggunakan pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran agar tercapai suatu tujuan akan dituju.

6. *Market* (Pasar)

Yakni tempat untuk memasarkan produk yang telah dihasilkan. Seorang manajer pemasaran dituntut untuk dapat menguasai pasar, sehingga kegiatan pemasaran hasil produksi dapat berlangsung. Agar pasar dapat dikuasai, maka kualitas dan harga barang haruslah sesuai dengan selera konsumen dan daya beli masyarakat.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang dari manajemen yang pada umumnya diliputi oleh perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia yang ada didalam perusahaan, manusia adalah salah satu aset utama yang dimiliki oleh perusahaan, maka dari itu perlu dipelihara serta dijaga dengan baik agar dapat mencapai tujuan dari apa yang sudah direncanakan oleh perusahaan.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bagian dari manajemen, dimana dalam manajemen sumber daya manusia ini lebih difokuskan kepada unsur manusia dimana unsur inilah yang merupakan aset utama perusahaan yang harus dipelihara serta dijaga dengan baik dan kemudian dimanfaatkan secara produktif. Berikut ini beberapa pengertian menurut para ahli diantaranya:

Menurut Griffin et.al (2020:13) *The set of organizational activities directed at attracting, developing, and maintaining an effective workforce.* Yang

artinya serangkaian kegiatan organisasi yang diarahkan, dikembangkan, serta mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Menurut Dessler (2020:3) *The process of acquiring, training, appraising, and compensating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns*. Yang artinya proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberi kompensasi kepada karyawan, dan memperhatikan hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan masalah keadilan.

Menurut Robbins and Coutler (2018:2) *Human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including, recruiting, screening, training, rewarding, and appaising*. Yang artinya Manajemen sumber daya manusia berarti kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk melaksanakan aspek sumber daya manusia dari posisi manajemen seperti merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan menilai.

Berdasarkan pemaparan para ahli, bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses pengelolaan sumber daya manusia dengan menerapkan fungsi manajemen maupun fungsi operasional agar tujuan perusahaan yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang merasa puas dan memuaskan. Berikut fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coutler yang dialih bahasakan oleh

Mulyono(2019) adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial

- a. Perencanaan, dilakukan melalui program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pengembangan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
- b. Pengorganisasian, kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja dan koordinasi dalam bagian perusahaan/instansi pemerintahan.
- c. Pengarahan, kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan/instansi pemerintahan.
- d. Pengendalian, kegiatan mengendalikan semua pegawai, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan/instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operasional

- a. Pengadaan, proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan/instansi pemerintah.
- b. Pengembangan, proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan.
- c. Kompensasi, pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan

kepada perusahaan/instansi pemerintah.

- d. Pengintegrasian, kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan/instansi pemerintah dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan, kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan, keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan dan norma-norma sosial.
- g. Pemberhentian, yaitu hubungan kerja pegawai disebabkan oleh keinginan pegawai, putusan perusahaan/instansi pemerintah, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

Maka dapat diinterpretasikan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdapat dua fungsi yaitu yang pertama adalah fungsi manajerial, adanya perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian. Sedangkan fungsi yang kedua yaitu fungsi operasional, adanya pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam instansi melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Menurut Kasmir (2019) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, maka kepala bagian perlu mengambil langkah-langkah sebagai berikut:

- | | | |
|-----------------|-------------------|------------------|
| 1. Mempengaruhi | 4. Komitmen | 7. Kesejahteraan |
| 2. Memotivasi | 5. Kepuasan Kerja | |
| 3. Loyal | 6. Kinerja | |

2.1.3 Manajemen Talenta

Istilah manajemen talenta merujuk pada suatu proses yang terlibat dalam perencanaan sumber daya manusia strategis untuk meningkatkan nilai bisnis dan mempengaruhi untuk perusahaan dan organisasi agar dapat mencapai tujuan yang mereka harapkan (Kaleem, 2019). Banyak definisi yang dikemukakan oleh para ahli mengenai manajemen talenta. Berikut ini ada beberapa pengertian manajemen talenta menurut beberapa ahli diantaranya:

Menurut Kardo et.al (2020) Manajemen talenta adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Manajemen talenta dalam pandangan manajemen strategi yaitu untuk melakukan pengelolaan jalur.”

Menurut Lance Berger, Dorothy Berger (2018:133) *integrated talent management is a program carried out by organizations by integrating and reconciling employee performance appraisals, namely performance appraisals, potential assessments, competence evaluations with career planning and human resource planning such as succession planning, training, education, development decisions and compensation..* Yang artinya Manajemen bakat terpadu adalah sebuah program dilakukan oleh organisasi dengan mengintegrasikan dan merekonsiliasi penilaian kinerja karyawan, yaitu penilaian kinerja, penilaian

potensi, evaluasi kompetensi dengan perencanaan karir dan perencanaan sumber daya manusia seperti perencanaan suksesi, pelatihan, pendidikan, keputusan pengembangan dan kompensasi..

Berdasarkan pemaparan para ahli, bahwa manajemen talenta adalah suatu aktivitas yang dilaksanakan oleh suatu manajemen perusahaan untuk meningkatkan produktivitas karyawan serta mengelola talenta yang mereka miliki agar dapat bisa bersaing dengan perusahaan lain.

2.1.3.1 Manfaat Manajemen Talenta

Menurut Seta A. Wicaksana dkk (2021:48) pada bukunya yang berjudul manajemen pengembangan talenta mengatakan bahwa keberhasilan mengelola sumber daya manusia dapat memberi manfaat dan dampak besar bagi sukses sebuah organisasi untuk berkembang dan mendapatkan keuntungan. Efektivitas dan kualitas dari kinerja karyawan akan berdampak langsung pada hasil dari sebuah kegiatan usaha di sebuah organisasi. Produktivitas yang tinggi dari karyawan dapat menjadi faktor pembeda satu organisasi dengan organisasi lain dan akan berdampak langsung pada hasil akhir berupa kualitas produk atau jasa yang dijual dan keuntungan yang diperoleh. Disinilah pentingnya manajemen talenta sebagai bagian dari pengelolaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia di sebuah organisasi.

1. Manfaat manajemen talenta bagi perusahaan atau organisasi
 - a. Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi organisasi.
 - b. Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.
 - c. Meningkatkan kepuasan bekerja pada karyawan.

- d. Memunculkan keterikatan karyawan.
 - e. Menghemat biaya pergantian karyawan.
 - f. Menganalisis risiko seperti identifikasi karyawan yang berpotensi keluar dari organisasi.
2. Manfaat manajemen talenta bagi karyawan
- a. Tersedianya pola karir yang jelas.
 - b. Kesempatan pengembangan karir karyawan.
 - c. Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
 - d. Meningkatkan motivasi dan komitmen.

Salah satu manfaat dari melaksanakannya manajemen talenta ini yaitu tersedianya karyawan secara terus-menerus untuk mencapai prestasi yang terbaik. Manfaat lainnya yaitu karyawan akan mampu dalam mengembangkan reputasi perusahaan di mata masyarakat sebagai tempat kerja yang baik dan dapat meningkatkan loyalitas karyawan diperusahaan tersebut (Mulya Rizki, 2019:6).

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan yang sebenarnya dari manajemen talenta yaitu untuk menempatkan karyawan yang bertalenta kemudian diberi pelatihan dan dikembangkan oleh perusahaan itu sendiri untuk dipersiapkan dimasa yang akan datang. Tujuan manajemen talenta menurut Smilansky (dalam Hermin, 2017:2) Manajemen talenta bertujuan untuk menciptakan sebuah organisasi yang berkelanjutan yang memiliki kinerja tinggi dan memenuhi tujuan serta sasaran

strategis dan operasional. Manajemen talenta berfungsi sebagai dasar evaluasi kinerja karyawan, pelayanan perusahaan, dan membuat keputusan strategis dalam investasi pengembangan sumber daya manusia (karyawan). Untuk mengembangkan manajemen talenta manajemen harus melakukan perubahan dan transisi dalam perusahaan. Manajemen talenta merupakan pengelolaan karyawan untuk mengeliminasi permasalahan pengembangan bakat, retensi, evaluasi dan perekrutan proses karyawan.

Proyeksi manajemen talenta dalam perencanaan karier merupakan akses menuju bakat karyawan baik internal maupun eksternal dengan keterampilan, pengetahuan, dan perilaku penting untuk pencapaian tujuan dan atau tuntutan strategis organisasi. Manajemen talenta sebagai bakat atau keahlian tertentu yang dimiliki oleh seseorang, di mana kemampuan bawaan seseorang atau keterampilan dan pengetahuan yang dikembangkan secara sistematis.

2.1.3.3 Karakteristik Manajemen Talenta

Menurut Pella dan Inayati (Dalam Loreanna Siagaan 2020:8) mengatakan bahwa ada beberapa macam karakteristik dalam suatu perusahaan yang sukses dalam mengelola manajemen talenta, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Memiliki Perkembangan dalam Pola Pikir

Yaitu suatu pemikiran yang diutamakan dalam mengembangkan kepribadian karyawan yang berada didalam perusahaan.

2. Menerapkannya *Performance Culture*

Yaitu dimana situasi saat perusahaan terus-menerus menemukan suatu indikator kinerja disetiap posisinya, yang menjadi dasar untuk menilai kesuksesan seseorang dan untuk alat ukur sebagai pemberian imbalan pada setiap orang.

3. Mempunyai *Executive Sponsorship*

Yaitu dimana pemimpin senior yang terdiri atas *general manager* meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan serta pelatihan kepada karyawan yang dikatakan cocok sebagai pemimpin dimasa yang akan datang.

4. Melaksanakan *Good HR Information System*

HRD serta pemimpin dalam suatu divisi bersama-sama mengadakan pemeliharaan serta perbaikan data untuk melihat dimana adanya posisi karyawan tersebut, sudah pindah ke posisi mana saja, melaksanakan penugasan apa saja, dan dimana seharusnya mereka dipindahkan dalam rangka mengembangkan keahlian karyawan tersebut.

Suatu perusahaan dengan perencanaan manajemen talenta yang baik akan mampu mengembangkan suatu reputasi publik agar dapat menjadi tempat kerja yang baik, sekaligus untuk melatih karyawan yang bekerja di perusahaan.

2.1.3.4 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Talenta

Manajemen talenta memanglah tidak mudah, terutama bagi perusahaan harus benar-benar mempersiapkan semuanya mulai dari rencana, pengembangan, dan menyalurkan bakat agar manajemen talenta dapat diterapkan dan mendapatkan hasil yang positif bagi kinerja perusahaan. Untuk itu, sebuah

perusahaan perlu memahami dengan baik faktor apapun itu yang dapat mempengaruhi manajemen talenta. Menurut Berger (dalam Ida A 2020:54) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi dalam penerapan manajemen talenta yaitu sebagai berikut :

1. Nilai tenaga kerja, adalah peluang untuk menarik karyawan, menyetarakan kehidupan kerja karyawan dengan kehidupan diluar pekerjaan, serta perasaan dihargai dan dihormati oleh perusahaan.
2. Demografi, hal ini mempengaruhi penerapan faktor manajemen talenta dan hal ini berdampak besar pada *talent pool* dan metode organisasi yang beradaptasi dengan karyawan dengan beragam latar belakang budaya.
3. Menggantikan eksekutif, perusahaan perlu perhatikan perubahan pasar tenaga kerja, yang paling terpenting jika mereka sedang mencari pengganti eksekutif mereka.
4. Munculnya usaha berskala kecil, elemen ini dimaksudkan bahwa bisnis seperti ini belum mempunyai sistem manajemen talenta seperti di perusahaan-perusahaan besar, tetapi kemajuan pada usaha kecil ini cukup dapat disaingi dengan perusahaan-perusahaan besar. Hal ini terpenting dalam sistem pengelolaan *human capital* nya.
5. Penerapan strategi perusahaan dalam melaksanakan manajemen talenta, terdapat beberapa strategi yang bisa dipakai perusahaan untuk melakukan manajemen talenta. Dibawah ini terdapat beberapa strategi yang dapat dipakai perusahaan dalam menerapkan manajemen talenta :

- a. Pembinaan (*Coaching*): program ini untuk mempertahankan karyawan dengan memberikan bimbingan kepada mereka.
- b. Subkontraktor dan kontraktor: program ini yaitu program yang perlu diterapkan oleh perusahaan untuk menyatukan karyawan kontraknya agar dapat membaur dengan budaya perusahaan.
- c. Rencana suksesi: strategi ini yaitu proses awal dari suatu perencanaan hingga dapat menentukan kebutuhan perusahaan, mulai dari memberikan pelatihan serta bimbingan agar terjadi mobilitas karir pada karyawan.
- d. Mengembangkan kepemimpinan melalui kompetensi: pelatihan dan pengembangan diberikan untuk para calon pemimpin perusahaan yang berfokus pada kompetensi untuk dapat memimpin kerjasama dan agar mampu membina tim nya dengan baik. Fokus yang paling utama didalam perusahaan pada program ini yaitu untuk mengembangkan calon-calon pemimpin dimasa depan yang dapat memberikan semangat kepada karyawan dan dapat memberi arahan yang baik kepada tim nya.
- e. *Employee branding*: menciptakan citra perusahaan dengan cara memberikan lingkungan kerja yang nyaman dengan cara melakukan penciptaan *branding*, yaitu strategi yang digunakan untuk menarik dan mempertahankan para *superkeeper*.
- f. Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada perencanaan suksesi: yaitu strategi dimana pemimpin tertinggi ikut terlibat dalam mengembangkan manajemen talenta agar keberhasilan untuk perusahaan dapat tercipta.

Berdasarkan faktor-faktor yang sudah dipaparkan, perusahaan harus dapat menghadapi keragaman tenaga kerja, keseimbangan pekerjaan dengan kehidupan individunya, demografi serta keinginan karyawan dalam perusahaan tersebut. Setidaknya terdapat satu faktor utama dalam manajemen talenta yaitu mengembangkan dan memperkuat karyawan baru di perusahaan.

Point terpenting dari rogram *talent satisfaction* yaitu bahwa karyawan yang memiliki bakat memerlukan potensi pengembangan diri melalui pengembangan karir, yang bertujuan agar karyawan berbakat dapat menetap dan setia terhadap perusahaan. Hal ini terkait dengan seleksi, kebutuhan, kemampuan individu, dan sinergi anatara kesanggupan dengan *job description* yang diharapkan, termasuk pada saat orientasi. Selanjutnya, terdapat *point* untuk mempertahankan dan mengembangkan karyawan perusahaan yang sudah ada, serta menarik karyawan sebanyak mungkin dengan kemampuan, komitmen, dan karakter pada saat bekerja diperusahaan.

2.1.3.5 Proses Manajemen Talenta

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

1. *Inclusion*: keadaan dimana individu merasa sebagai bagian proses organisasi.
2. *Engangment*: hubungan dimana organisasi dengan karyawan. Pada proses ini, model manajemen talenta adalah memastikan bahwa karyawan antusias dalam mengerjakan pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi.

3. *Competencies*: memastikan bahwa karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.
4. *Retention*: memastikan bahwa karyawan tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lain.

Berdasarkan pemaparan menurut Berger (2018:133), proses dari manajemen talenta memiliki empat proses yang terdiri dari *inclusion*, *engagement*, *competencies*, dan *retention* setiap proses yang ada harus dilakukan secara berurutan agar memiliki pengaruh terhadap perusahaan.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta

Menurut Lance Berger, Dorothy Berger (2018:133) terdapat lima alat ukur untuk manajemen talenta, yaitu sebagai berikut :

1. *Sourcing* atau sumber: suatu proses disiplin akuisisi bakat yang difokuskan pada saat mengidentifikasi bakat. Adapun indikator-indikator nya yaitu:
 - a. Identifikasi potensi kemampuan.
 - b. Menentukan kandidat pegawai sesuai kualifikasi.
2. *Aligning* atau Menyetarakan: suatu proses untuk menyatukan karyawan dengan tujuan perusahaan serta kebudayaan perusahaan. Adapun indikator-indikator nya yaitu:
 - a. Memberikan diklat kepada pegawai baru sehingga efektif.
 - b. Kerjasama pimpinan dengan pegawai mencapai tujuan.
3. *Retain* atau Memelihara: yaitu suatu strategi untuk memelihara atau mempertahankan karyawan yang memiliki talenta didalam perusahaan. Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut:

- a. Penyeleksian karyawan internal.
4. *Learn and Develop* atau Belajar dan Berkembang : suatu proses karyawan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perusahaan. Adapun indikator nya yaitu:
 - a. Perencanaan karir pegawai.
 - b. Pengembangan keahlian dengan diklat terencana.
 5. *Reward* atau Penghargaan: suatu hasil implementasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten, serta sejalan dengan nilai karyawan di mata perusahaan. Adapun indikatornya yaitu:
 - a. Kebijakan tentang *reward* secara adil dan konsisten.

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

2.1.4 Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan karyawan datang untuk menjadi salah satu cara organisasi agar dapat mengukur hasil investasi yang telah dikeluarkan oleh perusahaan agar dapat mengembangkan sumber daya manusia. Menimbang bahwa pelibatan karyawan didalam perusahaan memiliki dampak yang positif untuk perusahaan itu sendiri dan jika tidak terdapat keterlibatan dalam perusahaan tersebut akan menyebabkan hilangnya produktivitas, hilangnya produktivitas ini akan menghilangkan peluang keuntungan dan keunggulan karyawan dimasa

depan (syafriada Hafni 2020:85). Berikut ini terdapat beberapa pengertian keterlibatan karyawan menurut para ahli diantaranya:

Menurut Shuck (2019:81) *Employee engagement is define as a positive, fulfilling work-related state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*. Yang artinya keterlibatan karyawan didefinisikan sebagai keadaan pikiran yang berhubungan dengan pekerjaan yang positif dan memuaskan yang ditandai dengan semangat, dedikasi, dan penyerapan.

Menurut Schaufeli et al yang dikutip oleh Imperatori (2017:22) *Engagement is defined as a positive, fulfilling, workrelated state of mind that is characterized by vigor, dedication, and absorption*. Yang artinya, keterlibatan diartikan sebagai hal yang positif, suatu yang berhubungan dengan pekerjaan yang memiliki karakteristik semangat, dedikasi dan penghayatan.

Menurut Segalla (2021:41) *Employee engagement is about how to achieve the company's strategic goals by creating developing human resources, and every level starting from staff, managers, and executives is fully activated in their work so they can give their best effort*. Yang artinya, Keterlibatan karyawan adalah tentang bagaimana mencapai tujuan strategis perusahaan dengan menciptakan sumber daya manusia yang berkembang, dan setiap level mulai dari staf, manajer, dan eksekutif sepenuhnya aktif dalam pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memberikan upaya terbaik mereka.

Berdasarkan pemaparan para ahli, bahwa keterlibatan karyawan adalah proses seseorang agar dapat terlibat (*involve*), antusias (*enthusiast*), mempunyai komitmen dan memberikan usaha yang lebih serta karyawan yang mempunyai

dimensi fisik, kognitif, emosional, dan tersedianya sumber daya sesuai dengan kebutuhan yang dapat menimbulkan kualitas kinerja yang tinggi.

2.1.4.1 Manfaat Keterlibatan Karyawan

Dengan adanya keterlibatan karyawan didalam perusahaan akan memberikan gairah setiap karyawan saat bekerja yang dimana melibatkan rasa positif mengenai pekerjaan, mempersiapkan untuk bekerja ekstra, dan memastikan melakukan pekerjaan yang terbaik dari kemampuan yang dimilikinya. Menurut Azoury (dalam Dian & Suharnomo 2016:3) terdapat empat manfaat keterlibatan karyawan, yaitu sebagai berikut:

1. Mereka akan setia terhadap perusahaan yang mereka tempati dan mereka dianggap sebagai rekomendasi untuk para pekerja yang lainnya.
2. Mereka selalu termotivasi sehingga mereka mampu menawarkan produktivitas yang lebih baik dan dapat melakukan hubungan antara keterlibatan karyawan dan profitabilitas.
3. Keterlibatan memberikan peningkatan tingkat emosi dan perasaan setiap pekerja yang mampu mempengaruhi layanan yang positif terhadap pelanggan dan kepuasan bagi pelanggan.
4. Keterlibatan karyawan mampu meningkatkan gairah terhadap pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Jadi dapat diartikan bahwa adanya keterlibatan karyawan dalam perusahaan akan dapat memberikan komitmen internal dari seorang karyawan, dan kemudian karyawan menjadi dapat lebih memperhatikan pekerjaan mereka

dan berpartisipasi serta bertanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan dimana dia bekerja (Maslikhah (2018:28).

2.1.4.2 Jenis-Jenis Keterlibatan Karyawan

Shuck (2019:86) mengelompokan jenis-jenis keterlibatan karyawan pada kinerja karyawan berdasarkan tingkat *engagement*, antara lain diantaranya:

1. Terikat (*Engaged*)

Dimana pegawai bekerja dengan semangat dan merasakan hubungan yang mendalam dengan perusahaan mereka. Mereka mendorong inovasi dan memajukan organisasi dengan tingkat kreativitas yang tinggi.

2. Tidak terikat (*Not Engaged*)

Pada jenis ini pegawai pada dasarnya cenderung "keluar". Mereka tidak melakukan apa-apa, hanya menghabiskan waktu tanpa energi atau gairah dalam pekerjaan mereka.

3. Secara aktif melepaskan diri (*Actively Disengaged*)

Pegawai tidak hanya tidak bahagia, mereka sibuk keluar dengan bertindak keluar dari ketidakbahagiaan mereka.

Berdasarkan uraian menurut Shuck (2019:86) dapat diketahui bahwa terdapat jenis-jenis karyawan berdasarkan tingkat keterlibatan yang dibagi menjadi tiga karakteristik yaitu; *engaged*, *not engaged*, dan *actively disengaged*. Ketiganya memiliki tingkat keterikatan yang berbeda-beda dari semangat karyawan yang tinggi hingga tidak ada gairah dalam bekerja serta tingkat ketidaknyaman dalam bekerja.

2.1.4.3 Faktor Yang Mempengaruhi Keterlibatan Karyawan

Menurut Shuck (2019:90) menyatakan bahwa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keterlibatan karyawan diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Kerja (*Work environment*)

Lingkungan kerja yang mendukung seperti rasa nyaman, aman dan *supportif* akan mendorong terciptanya *employee engagement* yang tinggi dan positif. Selain itu fasilitas-fasilitas penunjang yang dimiliki organisasi akan mempermudah karyawan dalam mengoptimalkan kemampuannya dalam bekerja. Adapun lingkungan kerja yang berpengaruh terbagi menjadi dua jenis yaitu lingkungan kerja fisik (dimana semua keadaan yang berbentuk fisik diantaranya fasilitas, dan sarana prasarana yang diperuntukan karyawan) dan lingkungan kerja non-fisik (yaitu sesuatu hal berkaitan dengan hubungan kerja seperti kepedulian, kerja sama, kompensasi, asuransi).

2. Kepemimpinan (*Leadership*)

Konsistensi pemimpin dalam membina karyawan dapat menimbulkan keterikatan karyawan, pemimpin organisasi diharapkan dapat memiliki beberapa keterampilan seperti keterampilan dalam berkomunikasi, keterampilan dalam memberikan *feedback*, dan keterampilan dalam mengevaluasi pekerjaan yang baik untuk para karyawan, hal tersebut dapat berdampak kepada peningkatan keterlibatan karyawan yang tinggi dan positif. Pemimpin yang diantaranya mampu menjadi sumber inspirasi, meningkatkan motivasi bekerja, komunikatif dan kreatif.

3. Tim dan hubungan kerja (*Team and co-worker*)

Tim dan hubungan kerja mencakup jalinan hubungan karyawan dengan rekan kerja lainnya di lingkungan kerja. Dalam ruang lingkup ini, rekan kerja yang dapat memberikan dukungan serta motivasi kepada rekan lainnya akan dapat menciptakan *employee engagement* yang baik dan positif.

4. Pelatihan dan pengembangan karir (*Training and career development*)

Ruang lingkup pelatihan dan pengembangan karir meliputi *reward*, jenjang karir, serta pengembangan diri. Pelatihan dan pengembangan karir yang diberikan perusahaan kepada karyawan dapat menciptakan hubungan baik yang memicu timbulnya keterlibatan karyawan yang tinggi dan positif, yang tidak hanya baik untuk organisasi tetapi baik untuk individu karyawannya.

5. Kompensasi (*Compensation*)

Ruang lingkup kompensasi meliputi kewajiban yang harus dipenuhi perusahaan kepada karyawan. Kompensasi merupakan balas jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan dan tanggungjawabnya selama bekerja. Kompensasi meliputi gaji, tunjangan, serta fasilitas penunjang.

6. *Organizational policies, procedures, structure and system* (kebijaksanaan organisasi, prosedur, struktur dan system)

Ruang lingkup kebijakan organisasi meliputi *design* kerja yang dibuat perusahaan untuk karyawannya. Kebijakan organisasi tersebut memuat tentang kebebasan karyawan dalam bekerja serta aturan dan tututan dalam bekerja. Kebebasan yang dimaksud adalah apakah karyawan diizinkan untuk mengekspresikan diri dalam pekerjaannya.

7. *Workplace well-being* (kesejahteraan kerja)

Ruang lingkup kesejahteraan kerja meliputi keadaan nyaman yang dirasakan oleh karyawan ketika berada pada lingkungan kerja.

2.1.4.4 Proses Melibatkan Karyawan Untuk Meningkatkan Kinerja

Pekerjaan dapat dipandang hal terpenting dan berarti bagi seorang karyawan sehingga dapat memberikan perhatian yang besar dan sangat peduli dalam pekerjaannya yang akan membuat seorang karyawan terlihat terlibat dalam pekerjaannya didalam perusahaan yang mereka tempati (Mangasa, 2018). Proses ini yang dapat menimbulkan pencapaian tujuan dan sasaran untuk perusahaan serta secara psikologis akan menciptakan rasa sukses yang akan meninggikan harga diri karyawan tersebut dimana keadaan ini yang akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan keterlibatan karyawan didalam suatu perusahaan.

2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Keterlibatan Karyawan

Menurut Shuck (2019:68) mengemukakan bahwa terdapat tiga dimensi dan indikator dalam keterlibatan karyawan diantaranya sebagai berikut:

1. *Vigor* (Semangat)

Ditandai dengan tingkatan energi yang tinggi, ketangguhan mental, berkeinginan untuk memberikan usaha terhadap pekerjaan dan juga ketahanan dalam menghadapi kesulitan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a) Energi dan stamina yang tinggi
- b) Kesungguhan dalam bekerja
- c) Kegigihan dan Ketekunan

2. *Dedication* (Dedikasi)

Ditandai oleh rasa antusias dalam bekerja, karyawan yang memiliki dedikasi yang tinggi terhadap pekerjaannya akan menjadikan pekerjaan sebagai pengalaman yang berharga, inspirasi, dan tantangan. Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a) Pengorbanan, tenaga, pikiran, dan waktu
- b) Rasa penuh makna
- c) Antusiasme
- d) Kebanggaan

3. *Absorption* (Menyatu)

Ditandai dengan perilaku karyawan yang memberikan perhatian penuh terhadap perusahaan dan serius dalam pekerjaannya. Dimana karyawan akan merasakan waktu cepat berlalu dan sulit memisahkan diri dari pekerjaannya.

Indikator untuk dimensi ini antara lain:

- a) Konsentrasi
- b) Keseriusan
- c) Menikmati pekerjaan

Berdasarkan uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat tiga dimensi keterlibatan karyawan antara lain; *Vigor* (semanagat), *Dedication* (dedikasi), *Absorption* (Menyatu). Yang mana karakter seorang karyawan tersebut dapat dijadikan sebagai tolok ukur untuk mencapai tujuan perusahaan maupun.

2.1.5 Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan perlu mempunyai produktivitas yang baik agar dapat mencapai target perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya, salah satunya dengan cara meningkatkan kinerja karyawan yang berada di perusahaan tersebut. Menurut Desi & Ria (2019:1) jika karyawan memiliki kinerja yang baik dengan memiliki semangat untuk bekerja yang tinggi akan dapat membantu perusahaan untuk memenuhi target dari perusahaan tersebut dan dapat membantu perusahaan dalam meningkatkan keuntungan, tetapi jika kinerja karyawan rendah dan buruk maka akan menjatuhkan perusahaan tersebut. Berikut beberapa pengertian kinerja karyawan menurut para ahli diantaranya:

Menurut Mathis & Jackson (2018:378) *Performance is a measure of actual behavior in the multidimensional workplace. Performance comes from the word job performance or actual performance which means work performance or actual achievement achieved by someone.* Yang artinya kinerja adalah sebagai salah satu ukuran dari perilaku yang aktual di tempat kerja yang bersifat multidimensional. Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang”.

Menurut Menurut Dessler (2016:329) *The willingness of a person or group of people to carry out activities and refine them in completely with their responsibilities with the expected results.* Yang artinya, kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Menurut Ivancevich & Jhon M (2019:90) *Performance as the quality and quantity of the achievement of tasks, whether carried out by individuals, groups or companies*. Yang artinya, Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas pencapaian tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.

Berdasarkan pemaparan para ahli, bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) dari seorang karyawan yang digambarkan melalui kualitas dan kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan tersebut sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh perusahaan.

2.1.5.1 Manfaat dan Tujuan Kinerja Karyawan

Menurut Sahidah & Anwar (2020:110) ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan penyesuaian gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada karyawan dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program *development and training* agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan karyawan pada saat bekerja.
4. Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan. Kinerja karyawan yang kurang baik dapat ditemukan kelemahan dalam penempatan posisi sehingga dapat diubah.

5. Membantu perusahaan dalam menemukan kekurangan desain pekerjaan terutama dalam perencanaan penempatan jabatan.
6. *Feedback* pada aktualisasi *human resource management*, yaitu seberapa baik atau tidak baiknya fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam perusahaan.

Menurut Sahidah & Anwar (2020:110) tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk:

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Sebagai dasar perencanaan dalam bidang kepegawaian, khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu, dan hasil kerja.
3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang atau rencana kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan atau karyawannya sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.

2.1.5.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Sebagaimana yang telah dijabarkan sebelumnya bahwa kinerja adalah unjuk kerja, yang mana kinerja tersebut dipengaruhi oleh beberapa faktor. Kinerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi kondisi-kondisi baik yang berada di dalam organisasi maupun yang berbeda di luar organisasi (lingkungan *internal* dan *eksternal*). Faktor kinerja manusia memiliki peranan besar dalam menentukan suksesnya organisasi. Secara konseptual hasil kerja manusia sering juga sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa hari ini lebih baik dari hari kemarin dan hari esok lebih baik dari hari ini. Oleh karena itu, agar kinerja pegawai dapat ditingkatkan berbagai faktor harus dipenuhi. Faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut antara lain :

Menurut Kasmir (2018:189-192) bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan dan keahlian atau *skill* yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan tentang pekerjaan, seseorang yang memiliki pengetahuan yang baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.
3. Rancangan kerja merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya.
4. Kepribadian yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang pegawai berbeda-beda.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Budaya organisasi merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh sebuah organisasi atau perusahaan.
7. Kepmimpinan merupakan perilaku seorang pimpinan dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggungjawab yang diberikannya.
8. Gaya kepemimpinan merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
9. Kepuasan kerja merupakan perasaan senang atau, gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan pekerjaan.
10. Lingkungan kerja merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokas tempat bekerja seseorang.
11. Loyalitas merupakan kesetiaan seseorang untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempat bekerjanya.
12. Komitmen merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan dan peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh.

Keberhasilan suatu perusahaan sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Setiap perusahaan selalu berusaha meningkatkan kinerja karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan. Kinerja masih merupakan permasalahan yang selalu dihadapi oleh pihak manajemen, sehingga manajemen perlu mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Salah satu ukuran kinerja karyawan adalah kemampuan intelektual, yang didukung dengan kemampuan

menguasai, mengelola diri sendiri serta kemampuan dalam membina hubungan dengan orang lain.

2.1.5.3 Metode Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Annisa et.al (2020:37) sesuai dengan orientasi waktu yang diterapkan, metode dalam penilaian kinerja dibagi menjadi dua bagian antara lain penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu dan pada masa depan. Penjelasannya sebagai berikut :

1. Metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu. Metode ini dilakukan dengan cara mengevaluasi prestasi kinerja dimasa lampau, dimana karyawan mendapatkan umpan balik dari upaya-upaya yang mereka lakukan. Teknik penilaian ini yaitu:
 - a. Skala Peringkat (*rating scale*). Penilaian ini berhubungan dengan hasil dari pekerjaan karyawan dalam skala tertentu, dari yang terendah sampai yang tertinggi.
 - b. Daftar Pertanyaan. Metode ini dilakukan dengan menggunakan formulir yang isinya menjelaskan beberapa macam tingkat perilaku untuk suatu pekerjaan, penilaian ini dilakukan untuk memilih pernyataan yang sesuai dengan karakteristik dan hasil pekerjaan dari karyawan.
 - c. Metode terarah. Metode ini dilakukan untuk mengurangi dan memisahkan hal yang kemungkinan berat dalam penilaian karena memaksakan suatu pilihan.
 - d. Metode peristiwa kritis. Metode ini merupakan untuk memilih karyawan yang didasarkan pada catatan yang dibuat oleh penilai atas perilaku

seorang karyawan, apakah baik atau jelek dalam menyelesaikan pekerjaannya.

- e. Metode catatan prestasi. Metode ini sangat berkaitan dengan metode peristiwa kritis yang dimana sering dipakai oleh seorang yang sudah profesional.
 - f. Skala peringkat yang dihubungkan dengan tingkah laku. Metode ini salah satu penilaian kinerja karyawan untuk jangka waktu tertentu dimasa lampau dengan dikaitkan dengan peringkat prestasi kerja.
 - g. Metode peninjauan lapangan. Penilaian yang dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan bersama dengan ahli SDM. Karena ahli SDM mendapat informasi mengenai prestasi karyawannya, lalu ahli SDM mengevaluasi informasi tersebut.
 - h. Tes dan observasi prestasi kerja. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan berdasarkan hasil tes pengetahuan serta keterampilan yang tertulis, dengan syarat hasil tes harus *valid* dan *reliable*.
2. Metode penilaian kinerja yang berorientasi pada masa depan. Metode ini difokuskan pada kinerja dimasa yang akan datang dengan cara melakukan evaluasi kemampuan karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa yang akan datang bersama pimpinan dengakaryawan. Teknik penilaian ini yaitu:
- a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*). Penilaian kinerja dengan teknik ini dilakukan oleh seorang karyawan dengan harapan karyawan agar lebih mengenal kekuatan serta kelemahan dirinya sendiri sehingga dapat

mengetahui aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki di masa yang akan datang.

- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*). Ini merupakan salah satu bentuk penilaian untuk karyawan serta pimpinan dalam menetapkan tujuan dalam pelaksanaan kerja karyawan secara individu di masa yang akan datang.
- c. Implikasi penilaian kinerja individu dengan pendekatan MBO (*management by objective*). MBO ini dilakukan untuk menilai kinerja karyawan yang disesuaikan dengan keberhasilan yang telah mereka capai. Keberhasilan dari penilaian kinerja ini tergantung pada pendekatan yang konsisten yang dapat membandingkan hasil, ukuran, serta standar yang jelas.
- d. Penilaian dengan psikolog. Penilaian ini digunakan untuk menilai potensi-potensi di masa yang akan datang.
- e. Pusat penilaian. Penilaian ini suatu bentuk dalam menilai pekerjaan yang terstandar sesuai dengan beragam tipe evaluasi dan beragam penilai, pusat penilaian ini dilakukan sebagai bentuk standar pekerja yang bertumpu sesuai pada tipe-tipe evaluasi dan nilai-nilai.

2.1.5.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mathis & Jackson (2018:378), dimensi pada kinerja karyawan yaitu sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Bagi perusahaan (baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa) penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar organisasi dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan.

Indikatornya yaitu:

- a. Kerapihan
- b. Ketelitian
- c. Kemampuan

2. Kuantitas kerja

Diukur dari persepsi karyawan terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya. Indikatornya yaitu:

- a. Kecepatan
- b. Kepuasan

3. Waktu kerja

Kemampuan perusahaan untuk menciptakan waktu kerja yang dianggap paling efektif dan efisien pada semua level dalam manajemen. Waktu kerja merupakan dasar bagi seseorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau jasa yang menjadi tanggung jawabnya. Indikatornya yaitu:

- a. Ketepatan waktu
- b. Efisiensi waktu

4. Kehadiran

Yaitu tingkat kehadiran karyawan dalam perusahaan dapat menentukan kinerja karyawan. Indikatornya yaitu:

a. Kehadiran tepat waktu dalam pekerjaan

5. Kerjasama

Yaitu tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan. Adanya kerjasama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan adanya kerjasama yang baik, perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua asas manajemen. Indikatornya yaitu:

a. Hubungan dengan rekan kerja

b. Kekompakan

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan upaya dari peneliti untuk memperoleh pertimbangan dan gambaran sebagai bahan penyusunan sebuah penelitian. Tujuan dicantumkannya penelitian terdahulu yaitu; untuk mengetahui susunan keilmuan yang sudah dilakukan peneliti sebelumnya, sekaligus menjadi pembanding dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian yang sejenis. Berikut ini merupakan beberapa penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian yang diusulkan, penelitian terdahulu ini bersumber dari jurnal sebagai pembanding agar dapat diketahui terkait persamaan dan perbedaannya mengenai pengaruh manajemen talenta dan keterlibatan karyawan terhadap kinerja karyawan.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian, Sumber, dan Tahun	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	<p>Abdul Aziez</p> <p><i>The Effect of Employee Engagement On Employee Performance with Job Satisfaction and Compensation as Mediating Role</i></p> <p>Sumber:</p> <p>JOSR: <i>Journal of Social Research</i> Vol.1(3)/2022.</p> <p>https://doi.org/10.55324/josr.v1i3.58</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu keterlibatan karyawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel mediating yaitu kepuasan kerja dan kompensasi</p> <p>Objek penelitian</p>
2.	<p>Aditya Yusuf, Ika Indriasari, Qristin Violinda</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan <i>Workforce Agility</i> Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Sumber:</p> <p>Jurnal manajemen dan bisnis Vol.2 No.1/2023.</p> <p>https://doi.org/10.54259/manabis.v2i1.1548</p>	<p>manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu manajemen Talenta</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p><i>workforce agility</i></p> <p>Objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)				
3.	<p>Annisa R Manikotama I , Hairani Lubis, dan Dian Dwi Nur Rahmah</p> <p>Budaya Organisasi dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Loyalitas Kerja</p> <p>Sumber :</p> <p>Psikoborneo Jurnal Imiah Psikologi Volume 10 No 1/2022</p> <p>10.30872/psikoborneo</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel Independen yaitu manajemen talenta</p> <p>Varibael dependen yaitu kinerja karyawan</p>	Objek penelitian
4.	<p>Aulia Maharani Arianti, Widayanto Soekemi dan Reni Shinta Dewi</p> <p><i>The Effect of Work Life Balance and Compensation on Employee Performance through Employee Engagement as Intervening Variable (Study on Married Women Employees That Have Children in the Production Section of PT Sukuntex Spinning)</i></p> <p>Sumber :</p> <p>Journal of Human Resource and Sustainability Studies Vol.10 No.4/2022.</p> <p>https://doi.org/10.4236/jhrss.2022.104041</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel Independen yaitu keterlibatan karyawan</p> <p>Varibael dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu keseimbangan kehidupan kerja dan kompensasi</p> <p>Objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

5.	<p>Cindy Chandra, & Marcus Remiasa</p> <p><i>The Effect of Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance with Employee Engagement as Mediation Variable</i></p> <p>Sumber: Issue: Vol 6 No 7/2023. https://doi.org/10.47191/ijcssr/V6-i7-105</p>	<p>Variabel <i>Employee engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja.</p>	<p>Penelitian ini sama-sama membahas variabel <i>employee engagement</i> dan kinerja pegawai</p>	<p>Penelitian terdahulu tidak menggunakan variabel <i>job insecurity</i></p> <p>Studi kasus penelitian berbeda.</p>
6.	<p>Dwi Astuti dan Suwandi</p> <p>Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Yang di Mediasi Kepuasan Kerja</p> <p>Sumber : Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 11 No. 4/2022, https://doi.org/10.34308/ejien.v11i04.1282</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu keterlibatan karyawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel mediasi yaitu kepuasan kerja</p> <p>Objek penelitian</p>
7.	<p>Dyah Agustin Widhi Yanti dan Mursidi</p> <p>Manajemen Talenta dan Manajemen Resiko Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Petikemas di Surabaya</p> <p>Sumber: <i>Journal of business and economics research</i>) Vol. 3 NO 2/2022. https://doi.org/10.47065/jbe.v3i2.1683</p>	<p>Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu Manajemen Talenta</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu Manajemen Resiko</p> <p>Objek penelitian</p>

8.	<p>Endang Pitaloka dan Fadhira Meirini Putri</p> <p><i>The Impact Of Employee Engagement And Organizational Commitment On Employee Performance at PD Shankar</i></p> <p>Sumber :</p> <p><i>Business Management Journal</i> Vol.17 (2)/2021.</p> <p>http://dx.doi.org/10.30813/bmj.v17i2.2739</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu keterlibatan karyawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu <i>Organizational Commitment</i></p> <p>Objek penelitian</p>
9.	<p>Fahma Diena Achmada, Budi Eko Soetjipto dan Sopiah</p> <p><i>The Effect of Talent Management on Employee Engagement and Employee Retention in Improving Employee Performance</i></p> <p>Sumber:</p> <p><i>International Scientific Journals of Social, Education, Humanities</i> Vol. 1 No. 3 / 2022.</p> <p>https://doi.org/10.56910/literacy.v1i3.320</p>	<p>Manajemen talenta dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu manajemen talenta dan keterlibatan karyawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu <i>employee retention</i></p> <p>Objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)				
10.	<p>Fitria Khairina, Donard Games dan Yulihastri</p> <p><i>The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance : The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction</i></p> <p>Sumber:</p> <p><i>Enrichment: Journal of Management</i> Vol. 12 No. 4 / 2022.</p> <p>https://doi.org/10.35335/enrichment.v12i4.748</p>	<p>Manajemen talenta dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu manajemen talenta dan keterlibatankaryawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu kepuasan kerja karyawan</p> <p>Objek penelitian</p>
11.	<p>Hasanudin, Anggara Yudha Pratama</p> <p><i>The Effect of Talent Management, Internal Communication and Work Life Balance on Employee Performance Through Employee Satisfaction</i></p> <p>Sumber:</p> <p>MKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, dan Supervisi Pendidikan) Vol.8 Issue: 1/2023.</p> <p>https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.12940</p>	<p>Manajemen talenta dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu manajemen talenta</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu <i>Internal Communication and Work Life Balance</i></p> <p>Objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)				
12.	<p>Iham Safar, Mujahid, dan Andini</p> <p>Pengaruh <i>Talent Mangement</i> Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi pada PT. Borwita Citra Prima Makassar</p> <p>Sumber:</p> <p>Jurnal Sinar Manajemen, 9(1), 142-150/2022</p> <p>https://doi.org/10.56338/jsm.v9i1.2335</p>	<p>Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu manajemen talenta</p> <p>Variabel dependen kinerja karyawan</p>	<p>Variabel moderasi yaitu komitmen organisasi</p> <p>Objek penelitian</p>
13.	<p>I Putu Yoga Ardi Deswanta dan Putu Sri Hartati</p> <p>Pengaruh Keterlibatan Kerja dan Kompensasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV Puspasari Collection Gianyar</p> <p>Sumber :</p> <p>Jurnal Manajemen, Kewirausahaan dan Pariwisata Vol.3 No.8/2023.</p> <p>https://doi.org/10.32795/widyaaamrita.v3i8.1423</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu keterlibatan karyawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)				
14.	<p>Jenni Elfrida dan Arie Hendra Saputro</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Sumber: jurnal ekonomi, manajemen, dan akuntansi Vol. 9 No. 4/2023. https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4.1376</p>	<p>Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independenyaitu manajemen talenta</p> <p>Varibael dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu motivasi kerja</p> <p>Objek penelitian</p>
15.	<p>MC. Oetami Prasadjaningsih dan Marina Alexandra</p> <p><i>Impact Of Employee Engagement and Motivation On Employee Performance In PT. Morowali Industrial Park</i></p> <p>Sumber: <i>The Dinasti International Journal of Digital Business Management (DIJDBM)</i> Vol.3 Issue: 2/2022. https://doi.org/10.31933/dijdbm.v3i2.1143</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu keterlibatan karyawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu motivasi</p> <p>Objek penelitian</p>
16.	<p>M. Naely Azhad dan Lisa Anggraeni</p> <p>Manajemen Talenta Dan Pengembangan Karier Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Sumber : Jurnal Manajerial Vol. 9 No. 3/2022. http://dx.doi.org/10.30587/jurnalmanajerial.v9i03.4181.</p>	<p>Manajemen Talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Varibel independenyaitu Manajemen Talenta</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Varibel independenyaitu Pengembangan Karier</p> <p>Objek penelitian</p>

17.	<p>Muhammad Al Rinadra, Achmad Fauzi, Wesy Jufan Galvanis, Mohammad Awwaby Hafizd Satria ,dan Irwan Darmawan</p> <p>Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Sumber :</p> <p>Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen Vol. 4 No. 6 /2023.</p> <p>https://doi.org/10.31933/jimt.v4i6.1613</p>	<p>Manajemen talenta dan manajemen pengetahuan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independenyaitu manajemen talenta</p> <p>Varibael dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu manajemen pengetahuan</p> <p>Objek penelitian</p>
18.	<p>Ninda Aglina Ulfah dan Medina Nilasari</p> <p><i>The Effect of Training and Employee Motivation on Employee Performance and Mediation by Employee Engagement at Muslimah Fashion</i></p> <p>Sumber:</p> <p><i>Indonesian Journal of Economic & Management Sciences (IJEMS)</i> Vol.1 No.2/2023.</p> <p>https://doi.org/10.55927/ijems.v1i2.3778</p>	<p>Keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu keterlibatan karyawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu <i>training and employee motivation</i></p> <p>Objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)

19.	Nur Azizah Sabir, Muhammad Kasran, dan Suparni Sampetan Pengaruh <i>Soft Skill</i> , Manajemen Talenta, dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan Sumber: Jurnal manajerial Vol. 10 No. 2 / 2023 https://doi.org/10.37606/publik.v10i2.667	Manajemen talenta <i>soft skill</i> dan kepemimpinan transformasional positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel independen yaitu manajemen talenta variabel dependen yaitu kinerja karyawan	<i>soft skill</i> dan kepemimpinan transformasional objek penelitian
20.	Onku Dwi Setiawan, & Deborah Chritine Widjaja <i>The Effect of Talent Management and Work Motivation on Employee Performance</i> Sumber: INVEST : Jurnal Inovasi Bisnis dan Akuntansi Vol. 4 No. 2/2023 https://doi.org/10.55583/invest.v4i2.593	Variabel manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel independen yaitu manajemen talenta dan keterlibatan karyawan Variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Variabel independen yaitu <i>self efficacy</i> objek penelitian
21.	Redy Tri Saputra, Sri Langgeng Ratnasari, dan Rona Tanjung Pengaruh Manajemen Talenta, Perencanaan SDM dan Audit SDM Terhadap Kinerja Karyawan Sumber : Jurnal Trias Politika Vol. 4 No.1 / 2020. https://doi.org/10.33373/jtp.v4i1.2446	Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel independen yaitu manajemen talenta Variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Variabel independen yaitu manajemen talenta Variabel dependen yaitu kinerja karyawan Objek penelitian

22.	<p>R Tatang Purnawan, Rischa Permata, Siti Muthmainnah, dan Muljadi</p> <p>Pengaruh Talent Management Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Sumber: <i>Jurnal Comparative: Ekonomi dan Bisnis</i> Vol.5 No. 1 / 2023. http://dx.doi.org/10.31000/combis.v5i1.8061.g4017</p>	<p>Manajemen talenta dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu manajemen talenta dan keterlibatankaryawan</p> <p>Variabel dependen yaitu kinerjakaryawan</p>	<p>Variabel independen yaitu <i>employee retention</i></p> <p>Objek penelitian</p>
23.	<p>Silvi Sri Nugraha Tamala, Dadan Ahmad Fadili</p> <p>Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja karyawan</p> <p>Sumber: Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi Vol. 23 No.1/2021 https://doi.org/10.30872/jfor.v23i1.8883</p>	<p>Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel dependen yaitu kinerja karyawan</p> <p>Variabel independen yaitu manajemen talenta</p>	<p>Objek penelitian</p>
24.	<p>Violina Anastasya dan Muhammad Donal Mon</p> <p>Pengaruh Manajemen Bakat, Motivasi, dan Kepemimpinan Etis Terhadap Kinerja Karyawan yang Dimediasi Oleh Komitmen Karyawan Pada Perusahaan Tekstil di Kota Batam</p> <p>Sumber : <i>Journal of Syntax Literate</i> Vol. 7 issue 10/2022. https://doi.org/10.36418/syntaxliterate.v7i10.9706</p>	<p>Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>Variabel Independen yaitu manajemen talenta</p> <p>Varibael dependen yaitu kinerja karyawan</p>	<p>Variabel independen yaitu motivasi dan kepemimpinan etis</p> <p>Variabel mediasi yaitu komitmen karyawan</p> <p>Objek penelitian</p>

Tabel 2.1 (Lanjutan)				
25.	Willy Ristian, Muhamad Ehksan <i>The influence of talent management self efficacy and employee engagement on employee performance</i> Sumber: Management Science And Field Vol. 13 No. 2/2023. https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i2.1323	Manajemen talenta dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel independen yaitu manajemen talenta dan keterlibatan karyawan Variabel dependen yaitu kinerja karyawan	Variabel independen yaitu <i>self efficacy</i> objek penelitian.

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan penjelasan mengenai keterkaitan antar variabel, 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 keterkaitan variabel penelitian yang dilakukan. Kerangka pemikiran merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka penelitian ini menghubungkan antara variabel independen yaitu: Manajemen Talenta (X_1), Keterlibatan Karyawan (X_2), terhadap Kinerja Karyawan (Y).

2.3.1 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut Loreanna (2020:16) proses manajemen talenta dengan kinerja karyawan mempunyai hubungan yang asimetris dimana proses dari manajemen talenta ini akan mempengaruhi kinerja karyawan didalam perusahaan. Meskipun

kedua variabel ini mempunyai bentuk hubungan linier dan positif hal ini dikarenakan manajemen talenta menjadi faktor yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Karyawan dengan memiliki talenta yang unggul akan cenderung memiliki kebiasaan proaktif, yaitu kebiasaan positif yang dapat memicu meningkatnya kinerja.

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan Violina Anastasya dan Muhammad Donal Mon (2022) menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan Safar et.al (2022) yang menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Sudarijati dan Bambang Setiawan (2022) menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.3.2 Pengaruh Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya. Keterikatan adalah kemauan dari kemampuan untuk berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Jika karyawan merasa terlibat dalam pekerjaannya tentu karyawan tersebut akan merasa puas akan apa yang telah diberikan oleh perusahaan, dan hal ini tentu akan meningkatkan kinerja karyawan sendiri. Begitupun sebaliknya bila karyawan tidak terlibat dengan organisasi secara sungguh-sungguh dan tidak puas dengan pekerjaannya maka karyawan tersebut memiliki kinerja rendah (Fahrizal et.al, 2020).

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Endang Pitaloka dan Fadhira Meirini Putri (2021) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian tersebut juga diperkuat oleh penelitian yang telah dilakukan Nanda Aglina Ulfah dan Medina Nilasari (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Kemudian penelitian yang dilakukan oleh I Putu Yoga Ardi Deswanta dan Putu Sri Hartati (2023) menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

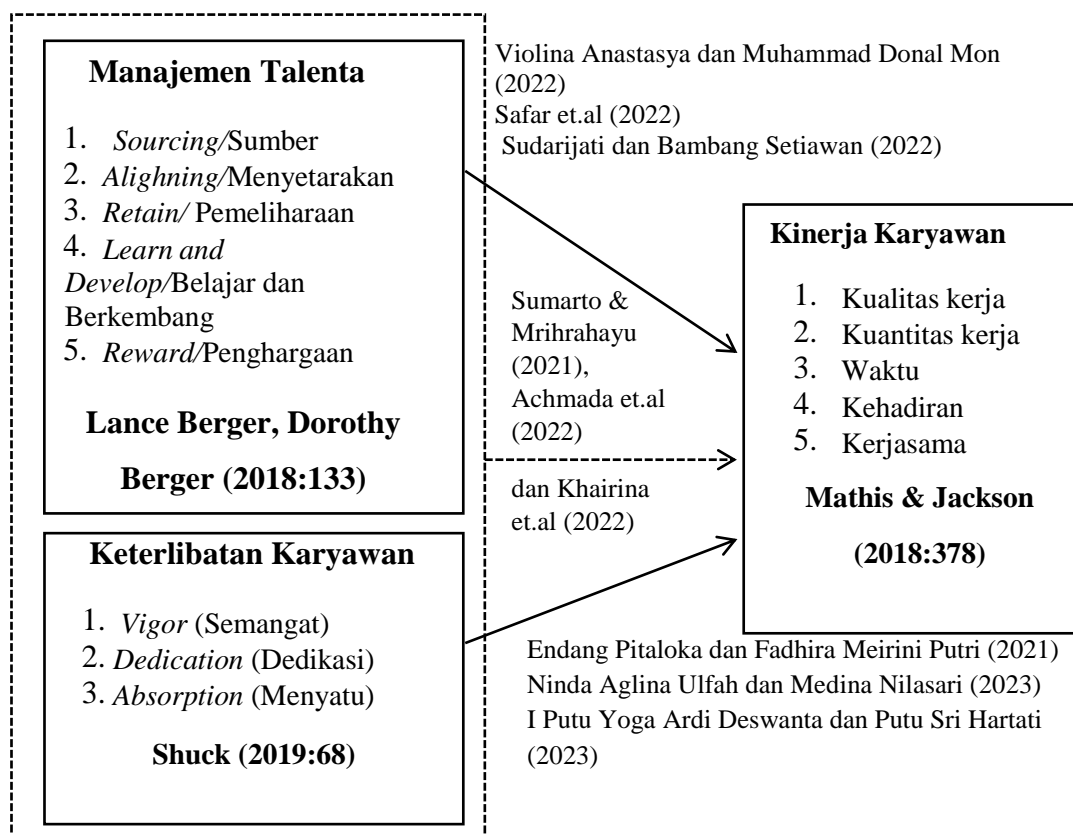
2.3.3 Pengaruh Manajemen Talenta dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Suatu perusahaan jika memiliki penerapan manajemen talenta dan keterlibatan karyawan yang baik maka akan memberikan peningkatan kinerja karyawan yang cukup tinggi karena dengan adanya penerapan ini pekerjaan yang diberikan kepada karyawan dapat terselesaikan dengan lebih efektif dan efisien. Jika manajemen talenta dan keterlibatan karyawan diterapkan dalam perusahaan dengan baik, maka nantinya akan mempengaruhi kinerja karyawan secara positif.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Sumarto & Mrihrahayu (2021) menunjukkan bahwa manajemen talenta dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan, Achmada et.al (2022) menunjukkan bahwa manajemen talenta dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan dan Khairina et.al (2022)

menunjukkan bahwa manajemen talenta dan keterlibatan karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya maka menunjukkan bahwa manajemen talenta dan keterlibatan karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan, sehingga paradigma terkait penelitian dapat dirumuskan dalam gambar 2.1



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara yang diajukan atas rumusan penelitian yang masih perlu diuji kebenarannya. Hipotesis dibuat atas dasar rumusan masalah yang berlandaskan pada teori-teori dan penelitian terdahulu. Berdasarkan penjelasan kerangka penelitian diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat Pengaruh Antara Manajemen Talenta Dan Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat Pengaruh Antara Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Terdapat Pengaruh Antara Keterlibatan Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan.