

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PENELITIAN, DAN HIPOTESIS

Bab ini berisi mengenai pengertian manajemen, pengertian, fungsi, unsur, tujuan serta dimensi dan indikator dari Variabel Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. Pos Indonesia Kantor Pusat Cilaki Bandung.

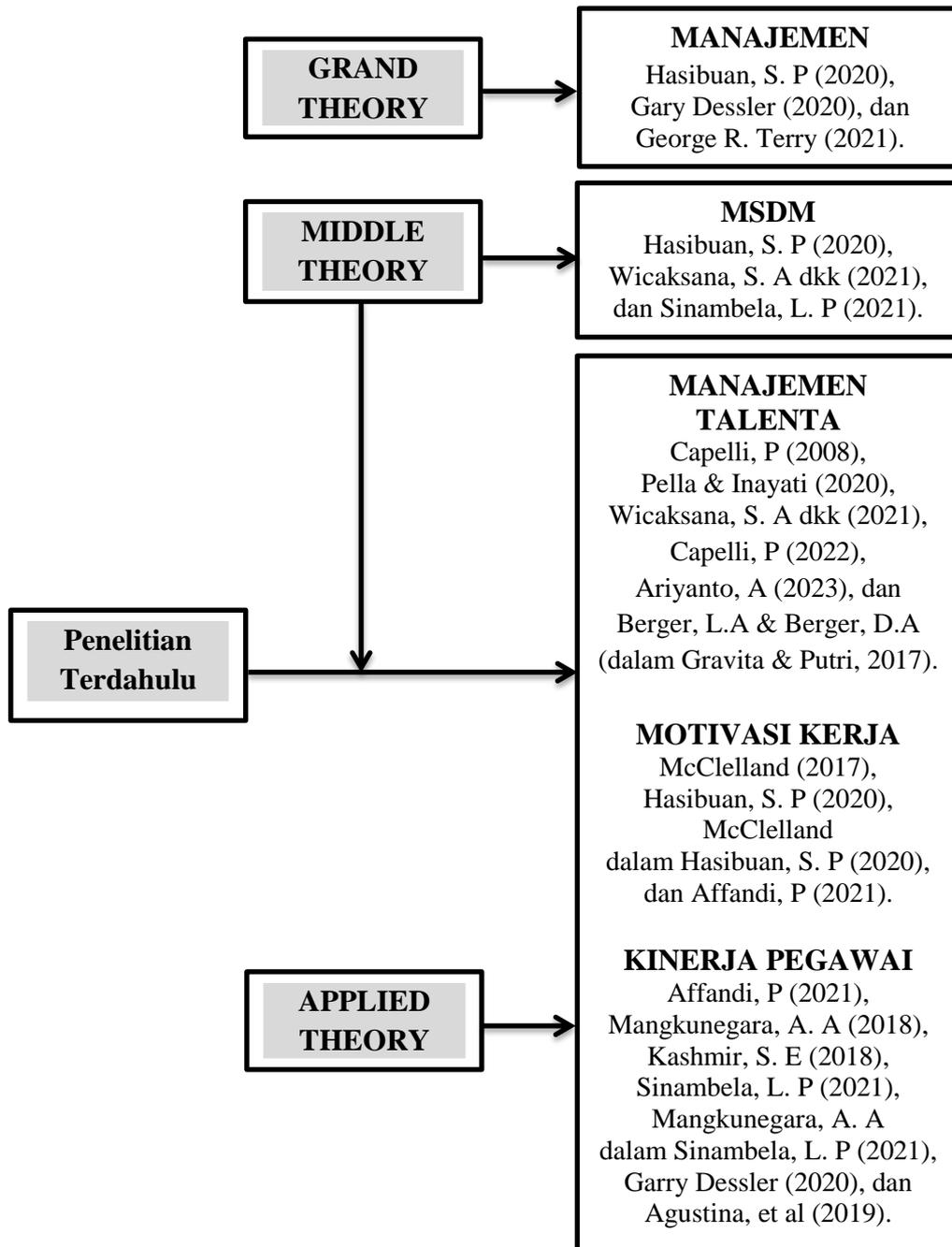
2.1 Kajian Pustaka

Dalam 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 yang akan disampaikan merupakan teori yang relevan dengan penelitian yang akan mengungkapkan dari berbagai ahli mengenai variabel yang akan diteliti.

2.1.1 Landasan Teori

Peneliti menggunakan berbagai sumber data dan literatur baik berupa buku maupun referensi lain sebagai landasan teori juga dilakukan kajian mengenai teori yang akan digunakan, 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, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai.

Selain landasan teori, dilakukan juga hasil penelitian sebelumnya dari jurnal-jurnal yang mendukung sebagai acuan referensi peneliti. Berikut juga peneliti sajikan kerangka teori yang digunakan dalam penelitian dibawah ini:



Gambar 2.1
Kerangka Landasan Teori

2.1.2 Manajemen

Manajemen merupakan suatu proses merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan pekerjaan anggota organisasi dengan menggunakan seluruh sumber daya organisasi untuk dapat mencapai tujuan dari organisasi. Sumber daya organisasi yang dimaksud adalah seluruh asset yang dimiliki oleh perusahaan, baik dari manusianya, keterampilan, ataupun pengalaman yang dimiliki. Perkembangan selanjutnya manajemen didefinisikan secara beragam oleh pakar-pakar, untuk lebih jelasnya berikut dipaparkan definisi manajemen yang tertera pada penjelasan dibawah ini.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen

Manajemen digunakan dalam macam-macam bidang dimana hal ini untuk mengatur/memimpin dan mengelola SDM yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat sesuai untuk mencapai sasaran yang diharapkan oleh perusahaan. Berikut terdapat beberapa pengertian manajemen menurut para ahli:

Menurut Hasibuan, S. P (2020:1) mengemukakan bahwa:

“Imu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Garry Dessler (2020:3) *“Management is an activity to achieve company goals by planning, organizing, staffing, leading, and controlling”*.

Artinya: “Manajemen adalah kegiatan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan perencanaan, pengorganisasian, penempatan staf (penyusunan personalia), pengarahan (memimpin), dan mengendalikan (pengawasan)”.

Pendapat diatas dibantu oleh George R. Terry (2021:4) menyatakan bahwa manajemen sebagai suatu proses yang menggunakan metode ilmu dan seni untuk menerapkan fungsi perencanaan, pengoorganisasian, pengarahan & pengendalian pada kegiatan sekelompok manusia yang dilengkapi dengan sumber daya atau faktor produksi untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Dari beberapa definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa secara umum manajemen dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengelola sumberdaya melalui proses perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia (*staffing*), pengarahan (*leading*) dan pengawasan (*controlling*) agar tujuan sebuah perusahaan atau organisasi tertentu dapat tercapai dan terlaksana sesuai kemampuan (bakat) atau keterampilan (*skills*) seseorang yang mumpuni didalam sebuah perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen

Manajemen mempunyai arti yang sangat luas, karena manajemen sendiri memiliki beberapa tahapan dalam pencapaian tujuan yaitu meliputi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*. Fungsi manajemen menurut Garry Dessler (2020:3) sebenarnya memiliki kesamaan namun, terdapat perbedaan istilah didalamnya diantaranya yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan: Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan prakiraan.

2. Pengorganisasian: Memberi setiap bawahan tugas tertentu; mendirikan departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; membangun saluran otoritas dan talenta; mengkoordinasikan pekerjaan bawahan.
3. Kepegawaian: Menentukan jenis orang yang harus dipekerjakan; merekrut, memilih; menetapkan standar kinerja; kompensasi; mengevaluasi kinerja; konseling; melatih dan mengembangkan pegawai.
4. Memimpin: Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; menjaga moral; memotivasi bawahan.
5. Mengontrol: Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar kualitas/tingkat produksi; memeriksa untuk melihat kinerja aktual dibandingkan dengan ini standar; mengambil tindakan korektif sesuai kebutuhan.

Melalui pengertian yang telah dipaparkan tersebut maka dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen terdiri dari fungsi secara manajerial dan secara operasional. Dimana fungsi manajerial terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penempatan staf (*staffing*) dan pengarahan (*directing*), dan pengendalian (*controlling*).

2.1.2.3 Unsur-unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen adalah alat-alat manajemen yang harus ada dalam suatu organisasi/perusahaan dimana unsur ini berperan dalam membantu terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Menurut Hasibuan, S. P (2020:8) unsur-unsur manajemen terdiri dari 6M diantaranya:

1. *Man* (Manusia): Kegiatan manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan, sebab manusia membuat tujuan serta yang melakukan proses kegiatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
2. *Money* (Keuangan): Alat tukar dan alat pengukur nilai. Oleh karena itu, uang merupakan alat (*tools*) yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional.
3. *Method* (Metode): Cara-cara yang dipergunakan dalam usaha untuk mencapai tujuan.
4. *Machine* (Mesin): Mesin dan peralatan yang berperan sangat besar dalam penciptaan keunggulan bersaing sebuah perusahaan.
5. *Material* (Material): Bahan baku suatu industri merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keseluruhan nilai suatu produk yang dapat ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen
6. *Market* (Pasar): Interaksi antara penawaran dan permintaan produk. Kelangsungan hidup perusahaan sangat ditentukan oleh diterima atau tidak diterimanya produk yang ditawarkan kepada konsumen disebuah tempat salah satunya pasar.

Dari beberapa unsur-unsur manajemen yang sudah dipaparkan diatas kemudian selanjutnya dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen terdiri dari manusia (*man*), uang (*money*), mesin (*machine*), metode (*methode*), material (*material*) dan pasar (*market*) merupakan kebutuhan paling mendasar yang penting dan saling berhubungan atau tidak bisa berdiri sendiri sehingga tercapainya tujuan perusahaan.

2.1.3 Manajemen Sumber Daya Manusia

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi, salah satunya adalah sumber daya manusia. Manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Bagi manajemen sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan, manusia merupakan salah satu aset penting yang dimiliki oleh perusahaan, oleh karena itu sumber daya manusia perlu dipelihara serta dijaga dengan baik. Sumber daya manusia dapat disebut dikelola dengan baik apabila manusia yang terlibat dalam organisasi dapat menjalankan fungsi manajemen dengan tepat.

2.1.3.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara sederhana pengertian MSDM adalah mengelola sumber daya manusia. Keseluruhan sumber daya yang tersedia dalam suatu organisasi, baik organisasi publik maupun swasta. SDM adalah satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, bakat (*talent*), keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), dorongan, daya dan karya. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan suatu proses mengelola, mengarahkan serta memberdayakan SDM dengan tujuan tercapainya SDM yang unggul dan memberikan kontribusi secara optimal kepada organisasi atau perusahaan. Hal ini sejalan dengan berbagai definisi manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh beberapa ahli rumpun dibidangnya diantaranya adalah sebagai berikut ini:

Hasibuan, S. P (2020:10) bahwa MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat.

Pada dasarnya, MSDM adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi/kelompok kerja agar efektif membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai dan masyarakat, menurut pendapat Wicaksana, S. A dkk (2021:4).

Adanya sebuah rangkaian keputusan yang diambil demi mengelola hubungan dari ketenagakerjaan, seperti para calon pegawai, pegawai lama atau tetap dan para pensiunan dengan maksimal dengan melakukan penerapan secara tepat dan efektif dimulai dari proses rekrutmen, pendayagunaan atau seleksi, pengembangan berupa (karir, pendidikan, dan pelatihan) dan pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan) personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan SDM yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuan-nya, definisi menurut Sinambela, L. P (2021:8).

Berdasarkan definisi beberapa ahli di atas, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah suatu usaha untuk mengarahkan/mengelola SDM dalam proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan guna untuk mencapai tujuan perusahaan yang sudah ditetapkan dari awal oleh perusahaan sebagaimana fokus utama SDM adalah Manusia. Hal tersebut ditujukan agar dapat meningkatkan kontribusi SDM terhadap pencapaian tujuan lebih efektif dan efisien.

2.1.3.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan manajemen sumber daya manusia menjadi hal yang penting dalam suatu organisasi atau perusahaan untuk membantu memastikan bahwa perusahaan memiliki pegawai dengan kinerja tinggi, serta mampu memenuhi kewajiban sebagai pekerja dan meningkatkan kualitas kinerja pegawai serta memperbaiki produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal dijalankan melalui pembuatan beberapa kebijakan-kebijakan agar tercapainya tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam MSDM termasuk SDM. Oleh sebab itu, SDM harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan SDM yang utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap perusahaan agar dapat menunjang *talent* atau *skills* yang dimiliki oleh pegawai.

2.1.3.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi berbagai aktivitas yang mempengaruhi aktivitas organisasi, terdapat beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang dipaparkan oleh Sinambela, L. P (2021:18-21) menyatakan bahwa fungsi MSDM adalah sebagai berikut:

1. *Planning*: Suatu aktivitas yang menelaah apa yang dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya, dan kapan dilakukan. Secara umum, istilah perencanaan SDM mengacu pada usaha organisasi mengidentifikasi implikasi SDM pada perubahan organisasional dan pada isu bisnis utama

supaya menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut.

2. *Staffing*: Proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan *skill* semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi. Aspek HRM diantaranya adalah:
 - a. *Human Resource Planning*: Proses membandingkan persyaratan HR dengan ketersediaan dan menentukan organisasi memiliki kekurangan atau kelimpahan personil.
 - b. Rekrutmen: Proses menarik individu berkualifikasi dan mendorong untuk mengajukan diri bergabung dengan organisasi.
 - c. Seleksi: Proses melalui organisasi memilih, dari group pelamar, individu yang paling cocok baik bagi posisi yang terbuka maupun untuk organisasi.
3. *Developing*: Fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karier individual dan aktivitas organisasi pengembangan, pengembangan organisasi, dan penilaian kinerja.
4. Kompensasi dan *Benefit*: Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan reward memadai dan berkeadilan bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional. *Reward* dapat merupakan salah satu atau kombinasi hal berikut:

- a. Bayaran: Uang yang diterima orang untuk melakukan kerja,
 - b. Benefit: *Reward* finansial tambahan, selain dari *pay* (bayaran)
 - c. Reward non finansial: *Reward non moneter* seperti kesenangan bekerja yang dilakukan atau kepuasan dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan fleksibilitas.
5. Keamanan dan Kesehatan: Perlindungan pegawai dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan.
 6. Pegawai dan Relasi Kerja: Organisasi HR dirujuk sebagai relasi industri, yang menangani kerja tawar menawar kolektif.
 7. Riset Sumber Daya Manusia: Menyangkut semua area fungsional, dan labotarium peneliti, adalah keseluruhan lingkungan kerja dengan melakukan Riset HR.

Dari pembahasan tersebut diatas, maka dapat disimpulkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia tersebut terlihat memiliki fungsi yang tidak jauh berbeda yang tentunya merupakan aspek yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena keseluruhan meliputi fungsi-fungsi organisasi diantaranya yaitu *planning* (perencanaan), *staffing* (kepegawaian), *developing* (berkembang), kompensasi dan *benefit* (keuntungan), keamanan dan kesehatan, pegawai dan relasi kerja serta riset sumber daya manusia (SDM). Dengan adanya hal tersebut, tentunya akan memiliki kontribusi masing-masing yang penting di dalam sebuah perusahaan supaya aktivitas-aktivitas perusahaan nya dapat berjalan secara maksimal serta dapat mendorong organisasi untuk mencapai tujuannya dengan baik.

2.1.4 Manajemen Talenta

Manajemen Talenta merupakan sebuah sistem atau cara untuk mendapatkan penilaian yang tepat terhadap masing-masing pegawai di perusahaan. Hasil dari penilaian tersebut nantinya berfungsi untuk melihat dan menilai apakah pegawai tersebut mampu untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dengan kata lain, yaitu bagaimana cara menempatkan orang yang tepat, di tempat yang tepat dan pada waktu yang tepat. Berikut penjelasan yang akan dibahas terkait pengertian manajemen talenta dibawah ini:

2.1.4.1 Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen Talenta atau bisa disebut (MT) didefinisikan sebagai serangkaian proses mulai dari merekrut orang-orang *talented*, mempertahankan pegawai untuk tetap berada diorganisasi dan mengembangkan orang-orang tersebut agar kinerjanya meningkat. Berikut ini merupakan pengertian manajemen talenta menurut para ahli diantaranya:

Menurut Capelli, P (dalam bukunya "*Talent On Demand*": *Managing Talent in the Age of Uncertainty*, 2008:1) mengemukakan pendapat bahwa:

"Talent Management is concerned with finding the right people with the right skills for the right positions" yang dialihbahasakan artinya "Manajemen talenta berkaitan dengan mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat".

Sama halnya berkaitan dengan pengertian Pella & Inayati (dalam bukunya *Talent Management: Mengembangkan SDM untuk Mencapai Pertumbuhan dan Kinerja Prima*, 2020:82-83) manajemen talenta dapat dideskripsikan sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia

berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait dalam perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik calon-calon pegawai yang bertalenta, menyeleksinya, mengembangkannya, dan memeliharanya.

Hal ini berkesesuaian dengan definisi menurut Wicaksana, S. A dkk (2021:38) menyatakan bahwa Manajemen Talenta diartikan sebagai serangkaian proses yang melibatkan berbagai upaya dilakukan organisasi untuk mengelola pegawai yang memiliki potensi tinggi melalui proses penyeleksian, pengembangan dan pemeliharaan, untuk menghasilkan calon pegawai pilihan yang dapat memberikan kontribusi pada nilai dan produktivitas organisasi.

Pendapat lainnya yang dikemukakan oleh Capelli, P (dalam buku yang dialihbahasakan "*Talent on Demand*": Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi & Tepat Waktu, 2022:75) adalah Serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk merekrut, memelihara, dan mengembangkan calon yang bertalenta serta memastikan penempatan kerja, waktu dan posisi yang tepat bagi pegawai untuk memberikan hasil yang terbaik bagi perusahaan.

Definisi lainnya juga dipaparkan oleh Ariyanto, A (dalam bukunya *Human Resources And Organization*, 2023:22) adalah Sebuah keterampilan untuk mengelola calon pegawai yang memegang peran penting diseluruh bidang pekerjaan dalam perkembangan sebuah organisasi melalui orang-orang yang memiliki talenta sehingga perlu dikelola dengan baik guna investasi masa depan dalam jangka waktu yang panjang.

Dari beberapa definisi diatas Manajemen Talenta dapat didefinisikan sebagai suatu upaya untuk merekrut, mengembangkan dan mempertahankan bakat yang dimiliki oleh seorang pegawai dalam perusahaan yang diperlukan untuk mengembangkan bisnis perusahaan dan aset bagi perusahaan yang harus dipelihara.

2.1.4.2 Proses Tahapan Manajemen Talenta

Menurut Berger & Berger (dalam Wicaksana, S. A dkk, 2021:42) Manajemen talenta merupakan sebuah proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara proaktif, yang pada praktiknya harus selalu mengacu pada tiga proses hal sebagai berikut:

1. Fokus pada identifikasi, seleksi, pengembangan dan mempertahankan pegawai dengan kinerja tinggi yang menjadi contoh bagi pegawai lain.
2. Fokus pada indentifikasi dan pengembangan pegawai yang memiliki kualifikasi tinggi sebagai pemimpin masa depan organisasi.
3. Fokus pada klarifikasi dan investasi terhadap pegawai sesuai dengan kontribusi yang diberikan kepada organisasi.

Sedangkan pendapat lainnya, menurut Pella & Inayati (dalam Wicaksana, S. A dkk, 2021:42-43) menyatakan bahwa MT merupakan proses yang dilakukan oleh manajemen organisasi secara berkelanjutan, dimana setiap tahap dan aspek dalam manajemen talenta memiliki keterkaitan dengan tahapan dan aspek lain. Secara garis besar, proses manajemen talenta terdiri dari tahapan sebagai berikut ini:

1. Tahap perencanaan kebutuhan talenta.
2. Pembentukan citra organisasi sebagai daya tarik di pasar talenta.
3. Mengelola talenta yang baru bergabung ke organisasi dan memasukannya kedalam bagian yang produktif dalam organisasi.
4. Pelaksanaan program pemeliharaan talenta untuk dapat mempertahankan keberadaan talenta dalam organisasi.
5. Memastikan ketersediaan talenta setiap bagian organisasi untuk dapat meningkatkan keunggulan setiap lini dalam organisasi.

Disisi lain, terdapat proses yang dilakukan dalam program manajemen talenta menurut Wicaksana, S. A, dkk (2021:45-47) sebagai berikut:

1. Perekrutan (*Hire*)

Pada tahap ini penentuan posisi serta aktivitas inti merupakan bagian penting dalam suatu organisasi sebab, melalui tahap perekrutan organisasi dapat menentukan standar kompetensi agar kandidat nantinya dapat memberikan *effort* kinerja yang maksimal sesuai dengan kompetensi yang telah ditentukan. Karena itu, *job analysis* merupakan proses penting dalam perekrutan ini yang mana tujuannya demi menjaga proses seleksi berjalan dengan semestinya. Dengan harapan dapat memilih kandidat yang tepat untuk posisi yang dibutuhkan dengan waktu yang sesuai pula. *Job Analysis* sendiri merupakan peng-identifikasian akan posisi/jabatan yang diperlukan secara terstruktur seperti:

- a. Apa saja tugas dan tanggung jawab pegawai pada posisi tersebut.
- b. Apa saja yang harus dilakukannya.

- c. Pentingnya pekerjaan tersebut harus diselesaikan.
- d. Bagaimana proses penyelesaian tugas-tugasnya.
- e. Kebutuhan akan alat dan bahan, upah dan waktu pengerjaan suatu proyek dalam posisi tersebut.
- f. Pemenuhan pengembangan yang perlu dilakukan seperti pendidikan tambahan, pengalaman diluar maupun dalam perusahaan, serta *training* tambahan yang diperlukan.
- g. *Skill, character & ability*, yang dibutuhkan untuk posisi tersebut.

2. Pengembangan (*Development*)

Pada tahap ini, kandidat yang lulus seleksi akan terus diberikan pengembangan untuk dirinya untuk mencapai perkembangan berkelanjutan dalam kinerjanya. Adapun proses yang dilakukan mulai dari *training*, pemberian rencana karir, pengembangan kepemimpinan, dan program penilaian pada pegawai.

3. Kinerja (*Performance*)

Pada tahap ini organisasi mengidentifikasi pegawai-pegawai dengan kinerja yang tinggi melalui serangkaian proses manajemen performa, manajemen *reward*, tekanan kerja, hingga rencana suksesi.

4. Transformasi (*Transformation*).

Pada tahap terakhir ini, organisasi melakukan segenap usaha untuk mempertahankan pegawai berkualitas dengan melihat gambaran pekerjaan yang telah dilakukannya, keterlibatannya sebagai pegawai, dan keefektivannya dalam kerjasama tim. Ketika sudah menilai melalui aspek-aspek diatas,

organisasi perlu memenuhi kebutuhan masadepan pegawainya sebab, jika kebutuhannya sudah terpenuhi tentu akan meningkatkan kinerja untuk organisasi. Apabila suatu organisasi dapat mengelola SDM yang dimiliki dengan maksimal dan sebaik mungkin melalui program MT tersebut, tentu akan memberikan keuntungan bagi organisasi sebab dari program tersebut organisasi bisa mendapatkan pegawai yang berkualitas sehingga segala operasional dalam perusahaan atau organisasi menjadi lebih efektif. Adapun beberapa keuntungan lainnya yang didapatkan antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan kinerja pegawai melalui komitmen yang tinggi.
- b. Memberikan kepuasan kerja bagi pegawai.
- c. Mengembangkan ikatan antar pegawai dengan organisasi.
- d. Mengurangi biaya pegawai yang meninggalkan tempat kerja.
- e. Menganalisis risiko seperti identifikasi pegawai yang berpotensi keluar dari organisasi.
- f. Adanya kejelasan dalam pengalaman berkarir bagi pegawai.
- g. Peluang mengembangkan karier bagi pegawai.
- h. Meningkatkan kualitas pegawai melalui pengembangan potensi yang dimilikinya.
- i. Menimbulkan rasa motivasi serta komitmen tinggi

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa proses mengelola sumber daya manusia mulai dari menjaring (merekrut), memelihara hingga mempertahankan tenaga kerja ini merupakan bagian dari *talent management*.

2.1.4.3 Manfaat Manajemen Talenta

Dari pelaksanaan manajemen bakat ini terdapat manfaat yang didapatkan oleh organisasi atau perusahaan dan juga manfaat yang dirasakan oleh pegawai. Manajemen Talenta pada dasarnya adalah gabungan inisiatif yang dilakukan oleh perusahaan untuk dapat menciptakan keunggulan-keunggulan bisnisnya dengan mengoptimalkan pegawai bertalenta. Adapun cara untuk mengotimalkannya, menurut Wicaksana, S. A dkk (2021:29-30) diantaranya sebagai berikut:

- 1) Tersedianya secara terus-menerus pegawai yang dapat mencapai potensi terbaik mereka masing-masing.
- 2) Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis.
- 3) Memupuk loyalitas para pegawai yang telah bekerja diperusahaan.
- 4) Mampu mengembangkan reputasi publik menjadi tempat kerja yang bagus
- 5) Dapat memasuki wilayah pasar baru & dapat bersaing dengan kompetitor.

Adapun menurut pendapat lainnya dari Wicaksana, S. A, dkk (2021:48-49) mengemukakan bahwa ada beberapa manfaat dan dampak besar bagi sukses sebuah organisasi untuk berkembang dan mendapatkan keuntungan. Disinilah pentingnya tentang manajemen talenta sebagai bagian dari pengelolaan dan pengembangan kualitas sumber daya manusia disebuah organisasi diantaranya sebagai berikut:

a. Manfaat Bagi Organisasi:

- 1) Memperbaiki proses perekrutan dan seleksi organisasi.
- 2) Meningkatkan komitmen pegawai agar berkinerja tinggi.
- 3) Meningkatkan kepuasan bekerja pada pegawai.

- 4) Memunculkan keterikatan pegawai .
- 5) Menghemat biaya pergantian pegawai.
- 6) Menganalisis resiko seperti identifikasi pegawai yang berpotensi keluar dari organisasi.

b. Manfaat Bagi Pegawai:

- 1) Tersedianya pola karier yang jelas.
- 2) Kesempatan pengembangan karier pegawai.
- 3) Meningkatkan nilai pegawai melalui pengembangan potensi & kompetensi
- 4) Meningkatkan motivasi dan komitmen.

Berdasarkan manfaat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Didalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan pegawai berbakat.

2.1.4.4 Tujuan Manajemen Talenta

Tujuan penerapan Manajemen Talenta antara satu organisasi dengan organisasi lain sangat dimungkinkan berbeda. Ada organisasi yang berfokus pada pengembangan talenta pegawai, ada pula yang berfokus untuk mencari calon-calon pemimpin organisasi, dan sebagainya. Maka, kegunaan manajemen talenta dirancang untuk menarik, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan produktif pegawai yang terlibat dalam sebuah perusahaan.

Adapun menurut Ariyanto. A, 2023: 63), tujuan manajemen talenta diantaranya adalah sebagai berikut ini:

1. Mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis & bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
6. Memastikan adanya peluang-peluang bagi pegawai yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Mempromosikan adanya keragaman eksekutif, berdasarkan:
 - Jenis kelamin,
 - Latar belakang etnis, dan
 - Usia dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.
8. Menyusun proses *asesment* pegawai berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer pegawai tersebut.

9. Membangun rasa memiliki perlunya pegawai bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi pegawai yang istimewa, dan mengembangkan pegawai untuk kepentingan perusahaan.

Dari kutipan dan penjelasan di atas, dapat disimpulkan bahwa tujuan adanya manajemen talenta pada suatu perusahaan dapat dikatakan mampu meningkatkan kualitas pegawai yang diinginkan perusahaan, mampu memberi dampak positif bagi perusahaan serta dapat mempertahankan pegawai terbaik yang mereka miliki sebagai asset terpenting untuk mendapatkan hasil bagi perusahaan.

2.1.4.5 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Talenta

Menurut Berger, L.A & Berger, D.A (dalam Gravita & Putri, 2017:14-15) terdapat faktor yang mempengaruhi jalannya proses Manajemen Talenta, yaitu:

1. Nilai Tenaga Kerja: Kesempatan mencari tenaga kerja dan menyeimbangkan kehidupan tenaga kerja dengan kehidupan di luar kerja.
2. Keadaan Demografi: Hal ini mempengaruhi penerapan faktor manajemen talenta dan hal ini berdampak cukup besar pada *talent pool* dan metode organisasi yang beradaptasi dengan pegawai dengan beragam latar belakang budaya.
3. Perubahan Peran Profesional SDM, perannya jauh lebih luas diantaranya:
 - a) Memberi pelayanan kepada pegawai antara lain pelatihan, *coaching*, dan conseling, sampai dengan cara mengimplementasikan *worklife programs* inovatif dalam rangka untuk menarik calon.

- b) Mempertahankan beberapa pegawai kunci yang harus sejalan dengan fungsi-fungsi spesifik SDM yang lain seperti kompetensi, manfaat, program kehidupan kerja, permasalahan tentang kinerja dan pelatihan yang berkesinambungan.
4. Munculnya UMKM: Bisnis yang belum mempunyai sistem manajemen talenta seperti di perusahaan-perusahaan besar, tetapi kemajuan pada usaha kecil ini cukup dapat disaingi dengan perusahaan-perusahaan besar lainnya yang membutuhkan sistem pengelolaan *human capital* dalam prosesnya.
5. Strategi Perubahan untuk Melaksanakan Manajemen Talenta
- a) Bimbingan (*coaching*): Upaya mempertahankan para pegawai yang berpotensi tinggi dengan memberikan pengembangan yang sesuai untuk meningkatkan efektifitas kerjanya
 - b) Subkontrak dan subkontraktor: Suatu program yang dilakukan perusahaan untuk menyatukan pegawai kontraknya agar dapat membaur dengan budaya perusahaan.
 - c) Rencana Suksesi: Perencanaan yang disertai dengan penetapan kebutuhan mentoring, pelatihan dan pembimbingan yang merupakan suatu keharusan untuk meminimalisasi kesenjangan sekaligus menunjukkan terjadinya mobilitas karir.
 - d) Mengembangkan Kepemimpinan Melalui Kompetensi: Memberikan pengembangan diri untuk calon pemimpin perusahaan yang berfokus pada kompetensi untuk dapat memimpin kerjasama agar mampu membina tim dengan baik.

- e) Strategi pekerjaan merk: 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* (yang menghasilkan kinerja unggul)
- f) Meningkatkan perhatian pemimpin puncak pada rencana suksesi: Strategi ini pemimpin tertinggi ikut terlibat dalam mengembangkan manajemen talenta agar dapat menciptakan keberhasilan untuk perusahaan.

Berdasarkan pemaparan di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat lima faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen talenta diantaranya adalah kesempatan mencari tenaga kerja, keadaan demografi, perubahan peran profesional SDM, adanya UMKM dan strategi perubahan untuk melaksanakan Manajemen Talenta.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta

Manajemen Talenta digambarkan sebagai proses yang terdiri dari seperangkat prosedur organisasi yang lengkap terkait mengidentifikasi, memilih, mengembangkan dan mempertahankan calon pegawai yang berprestasi serta meningkatkan kemampuan dan potensinya untuk hal-hal yang penting dalam posisi strategis agar dapat berkontribusi pada keberhasilan organisasi atau perusahaan. Selanjutnya dalam mengukur dimensi dan indikator manajemen talenta, menurut Capelli, P (dalam bukunya "*Talent on Demand*": Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi & Tepat Waktu, 2022:75) diantaranya adalah sebagai berikut ini:

1. Merekrut Tenaga Kerja (*Recruitment*)

Proses pencarian dan seleksi dari pegawai yang dianggap dapat mengisi posisi yang dibutuhkan dalam perusahaan.

Dengan indikator :

- a) Proses perekrutan dan selesi terkait dengan pencarian pegawai yang memiliki talenta.
- b) Proses orientasi terkait dengan bagaimana perusahaan merancang program untuk menyambut *new talent* dalam perusahaan melalui orientasi formal dan program *on-boarding* (program masa orientasi) informal untuk mendukung para pegawai-pegawai segera produktif pada tahun pertama bekerja.

2. Memelihara Tenaga Kerja (*Retain*)

Proses yang ditujukan untuk mempertahankan pegawai yang bertalenta dalam perusahaan.

Dengan indikator :

- a. Proses manajemen kinerja terkait dengan bagaimana organisasi mengelola kinerja secara konsisten diseluruh level organisasi untuk memaksimalkan kontribusi dan produktivitas pegawai dalam jangka pendek, menengah dan panjang.
- b. Proses pengakuan dan retensi terkait dengan bagaimana perusahaan mengenali serta memanfaatkan insentif serta imbalan untuk menghargai talenta, menjaga pegawai sesuai perbedaan preferensi individual para pegawai.

3. Mengembangkan Tenaga Kerja (*Developing*)

Proses yang ditujukan untuk mengembangkan talenta pegawai guna meningkatkan kemampuan dan kinerja, dengan indikator :

- a) Proses pendidikan dan pelatihan terkait dengan bagaimana perusahaan mengembangkan pegawai.
- b) Proses memberikan kesempatan untuk meningkatkan keterampilan untuk memenuhi prioritas bisnis saat ini dan masa depan.

Berdasarkan dimensi dan indikator manajemen talenta dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta memiliki tiga dimensi, yang pertama Pengerahan Tenaga Kerja (*recruitment*), Memelihara Tenaga Kerja (*retain*) dan Pengembangan Tenaga Kerja (*developing*). Di mana ketiga dimensi ini sama pentingnya dalam dunia organisasi/perusahaan. Kemudian dimensi juga terbagi menjadi enam indikator yaitu terkait proses perekrutan dan orientasi, proses manajemen kinerja dan pengakuan (*retensi*), serta proses untuk meningkatkan pelatihan dan keterampilan kinerja pegawai.

2.1.5 Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari Bahasa latin "*Movere*" yang berarti menggerakkan atau dalam bahasa inggrisnya "*Motivation*" yang berarti dorongan. Hal ini diartikan sebagai kekuatan mengarahkan atau menggerakkan yang ada dalam diri manusia kemudian mendorong pelakunya atau seseorang yang mengalaminya untuk melakukan sesuatu (*driving force*). Motivasi ini hanya diberikan kepada manusia, khususnya kepada para bawahan atau pengikut. Motivasi

mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuannya (*talent*) dan keterampilannya (*skill*) dalam mewujudkan tujuan perusahaan yang diharapkan mampu bekerja giat, cakap dan terampil untuk mencapai hasil kerja perusahaan yang optimal.

2.1.5.1 Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi kerja adalah suatu usaha dalam menggerakkan dan mengarahkan pegawai agar dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dalam mencapai sasaran dengan penuh kesadaran, kegairahan dan bertanggung jawab. Jadi motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja. Berikut ini merupakan definisi motivasi yang dikemukakan oleh beberapa para ahli diantaranya:

Menurut pendapat yang dikemukakan McClelland (2017:93) menyatakan bahwa:

“Achievement or achievement, power and relationships are important needs that help explain motivation. A person is considered to have high achievement motivation, if he has a desire to perform better than others in the same situation” yang dialihbahasakan artinya Pencapaian atau kekuasaan dan hubungan adalah kebutuhan penting yang membantu menjelaskan motivasi. Seseorang dianggap memiliki motivasi berprestasi yang tinggi, jika ia memiliki keinginan untuk tampil lebih baik dari orang lain dalam situasi yang sama.

Bersamaan dengan hal tersebut, menurut pendapat yang dikemukakan McClelland dalam Hasibuan, S. P (2020:162):

“Every employee has potential energy that will be released & used depending on the motivation given to achieve the desired company goals. Energy will be used by employees because it is driven by motive forces & the basic needs involved, expectations of success, and incentive values attached to goals”

Definisi tersebut bermakna setiap pegawai memiliki energi potensial yang akan dilepaskan dan digunakan tergantung oleh dorongan motivasi yang diberikan untuk mencapai tujuan perusahaan yang diinginkan. Energi akan dimanfaatkan pegawai karena didorong oleh kekuatan motif dan kebutuhan dasar yang terlibat, harapan keberhasilannya dan nilai insentif yang terlekat pada tujuan.

Menurut pendapat dari Hasibuan, S. P (2020:163) Motivasi adalah sebuah energi atau pemberian daya penggerak (bakat/kemampuan) yang menciptakan kegairahan seseorang, yang diarahkan agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upaya nya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut pendapat lainnya dikemukakan oleh Affandi, P (2021:23) berpendapat bahwa adanya keinginan yang timbul dari dalam diri seseorang atau individu karena terinspirasi, tersemangati dan terdorong untuk melakukan aktivitas dengan keikhlasan, senang hati serta bersungguh-sungguh sehingga hasil dari aktifitas yang para pegawai lakukan mendapat hasil yang baik dan berkualitas.

Berdasarkan beberapa pendapat yang dikemukakan oleh para ahli maka data disimpulkan bahwa motivasi kerja adalah proses dari bagian internal maupun eksternal diri manusia yang mendasari atau melatarbelakangi seseorang sehingga bersedia melakukan sesuatu atau mengeluarkan daya upaya kearah tujuan perusahaan. Dengan demikian, dikatakan terdapat perubahan energi dalam diri seseorang yang ditandai dengan timbulnya perasaan dan reaksi untuk mencapai tujuan.

2.1.5.2 Tujuan Motivasi Kerja

Tujuan motivasi merupakan salah satu usaha untuk mendorong pegawai berperan aktif dan produktif dalam berkegiatan atau menjalankan tugas dan kewajibannya untuk mencapai tujuan perusahaan secara optimal. Tujuan motivasi kerja menurut Hasibuan, S. P (2020:146) yaitu sebagai berikut:

1. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai.
2. Meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
3. Mempertahankan kesetabilan pegawai perusahaan.
4. Meningkatkan kedisiplinan pegawai.
5. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi pegawai.
8. Meningkatkan tingkat kesejahteraan pegawai.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab pegawai terhadap tugas-tugasnya.
10. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa untuk semua tingkatan SDM dalam organisasi/perusahaan dimulai dari pimpinan hingga pegawai. Di dalamnya, dilakukan dengan sebaik mungkin untuk dapat meningkatkan kinerja yang maksimal. Tentunya, pegawai akan bersemangat dalam kinerja maka diperlukan motivasi yang baik keadaan dalam pribadi seseorang untuk mendorong keinginan individu melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan kepada pegawai. Di mana pegawai bekerja untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

2.1.5.3 Jenis – Jenis Motivasi Kerja

Motivasi mempunyai peranan yang penting, karena menyangkut langsung pada unsur manusia dalam perusahaan. Motivasi yang tepat akan mampu memajukan dan mengembangkan perusahaan. Unsur manusia dalam perusahaan terdiri dari dua kelompok orang yaitu, orang yang memimpin (manajemen) dan orang yang dipimpin (pegawai atau pekerja), ada 2 (dua) jenis motivasi menurut Hasibuan, S. P (2020:150) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Motivasi Positif: Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi baik. Dengan motivasi positif ini semangat kerja bawahan akan meningkat, karena manusia pada umumnya senang menerima yang baik-baik saja sehingga akan meningkatkan motivasi bawahan.
2. Motivasi Negatif: Manajer memotivasi bawahan dengan memberikan hukuman kepada mereka yang pekerjaannya kurang baik (prestasi rendah). Dengan memotivasi negatif ini, semangat kerja bawahan dalam waktu pendek akan meningkat karena takut dihukum.

Berdasarkan uraian diatas mengenai pemahaman mengenai jenis motivasi masalah utama dari kedua jenis motivasi tersebut adalah proposi penggunaan dan kapan menggunakannya dimana pemberian motivasi yang baik dan sesuai mampu membangun kualitas kinerja pegawai sehingga bawahan mampu menempatkan diri dalam bekerja. Perbedaan dari kedua jenis motivasi ini adalah dari penggunaan cara atau dari pelaksanaan motivasi serta efek yang ditimbulkannya dari hal tersebut.

2.1.5.4 Teori Motivasi Kerja

Teori-teori motivasi kerja menurut Hasibuan, S. P (2020:153) serta beberapa ahli lainnya sepakat bahwa banyak yang tercipta dari pendekatan-pendekatan yang berbeda-beda, hal itu terjadi karena yang dipelajari adalah perilaku manusia yang kompleks. Sehingga teori-teori ini diperlukan bagi organisasi dalam memahami pegawai dan mengarahkan mereka untuk berhasil mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan teori kepuasan, yang didasari pendekatannya atas faktor-faktor kebutuhan dan kepuasan individu yang menyebabkannya bertindak serta berperilaku dengan cara tertentu. Penganut-penganut teori motivasi kepuasan, antara lain sebagai berikut:

1. Teori Motivasi Klasik

Frederik W Taylor mengemukakan teori ini disebut juga dengan teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

2. Teori 2 Faktor Herzberg

Teori Herzberg menentukan faktor-faktor apa yang mempengaruhi motivasi dalam organisasi dan menemukan dua faktor kegiatan yang memuaskan kebutuhan manusia pertama kebutuhan (motivator) yaitu berkaitan dengan kebutuhan kerja dan kedua kebutuhan (*higienis*) yang berkaitan dengan ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan bekerja dan ketidakpuasan kerja tersebut dapat dijelaskan diantaranya adalah sebagai berikut ini:

- a. Kepuasan bekerja meliputi prestasi, penghargaan, tanggung jawab dan kemajuan/promosi dari pekerjaan serta potensi bagi pertumbuhan pribadi.
- b. Ketidakpuasan bekerja meliputi, gaji, pengawasan, keamanan kerja, kondisi kerja, administrasi, kebijakan organisasi dan hubungan antar pribadi dengan rekan kerja, atasan, serta bawahan ditempat kerja.

3. Teori X dan Teori Y

Teori Douglas McGregor mengajukan dua asumsi tentang sifat manusia yaitu:

- a. Teori Y, asumsi bahwa pegawai kreatif menikmati pekerjaan, mencari tanggungjawab dan berlatih mengarahkan diri.
- b. Teori X, asumsi bahwa pegawai tidak menyukai pekerjaan, malas, menghindari tanggungjawab dan perlu dikendalikan agar dapat bekerja.

4. Teori Harapan

Teori Vroom mengembangkan sebuah teori motivasi berdasarkan jenis-jenis pilihan yang dibuat orang untuk mencapai suatu tujuan, alih-alih berdasarkan kebutuhan internal. Teori harapan memiliki tiga asumsi pokok yaitu:

- a. Suatu perilaku tertentu akan menghasilkan hasil tertentu.
- b. Hasil tersebut memiliki nilai positif baginya,
- c. Dan hasil tersebut dapat dicapai dengan usaha yang dilakukan seseorang.

5. Teori Pengukuhan

Teori ini didasarkan atas hubungan sebab dan akibat dari perilaku dengan pemberian kompensasi. Teori pengukuhan terdiri dari dua jenis yakni:

- a. Pengukuhan positif: Bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh positif diterapkan secara bersyarat.

b. Pengukuhan negatif: Bertambahnya frekuensi perilaku, terjadi apabila pengukuh negatif dihilangkan secara bersyarat.

6. Teori Motivasi Claude S. George

Teori ini menyatakan seseorang mempunyai kebutuhan yang berhubungan dengan tempat dan suasana dilingkungkannya bekerja, yaitu (1) Upah yang adil dan layak (2) Kesempatan untuk maju/promosi (3) Pengakuan sebagai individu (4) Keamanan kerja (5) Tempat kerja yang baik (6) Penerimaan oleh kelompok (7) Perlakuan yang wajar (8) Pengakuan atas prestasi.

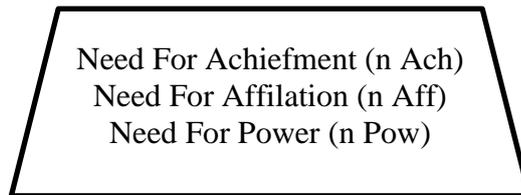
7. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

Teori Maslow menyatakan dalam setiap orang terdapat sebuah hierarki dalam lima kebutuhan. Uraian lebih lanjut untuk kelima hierarki adalah sebagai berikut:

- 1) Kebutuhan fisiologis: Kebutuhan seseorang akan makanan, minuman, tempat berteduh, dan kebutuhan fisik lainnya.
- 2) Kebutuhan keamanan: Kebutuhan seseorang akan keamanan dan perlindungan dari kejahatan fisik dan emosional, serta jaminan bahwa kebutuhan fisik akan terus dipenuhi.
- 3) Kebutuhan social: Kebutuhan seseorang akan kasih sayang, rasa memiliki, penerimaan dan pertemanan.
- 4) Kebutuhan penghargaan: Kebutuhan seseorang akan faktor-faktor penghargaan internal seperti, harga diri, otonomi dan prestasi. Serta faktor-faktor penghargaan eksternal seperti diantaranya status, pengakuan dan perhatian.

- 5) Kebutuhan aktualisasi diri: Kebutuhan seseorang akan pertumbuhan, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri; dorongan untuk mampu menjadi apa yang diinginkan.

4. Teori Motivasi Mc. Clelland's



Gambar 2.2
Hierarki Kebutuhan Maslow
Sumber: Hasibuan, S. P (2020:153).

Teori ini berpendapat bahwa setiap pegawai memiliki cadangan energi potensial, dengan cara energi itu dilepaskan dan digunakan tergantung pada kekuatan dorongan motivasi seseorang, situasi serta peluang yang tersedia. Hal-hal yang memotivasi seseorang yakni:

- a. Kebutuhan akan prestasi: Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Kebutuhan ini akan mendorong seseorang untuk mengembangkan kreatifitas dan mengerahkan semua kemampuan serta energi yang dimilikinya demi mencapai prestasi kerja yang maksimal.
- b. Kebutuhan akan afiliasi: Daya penggerak yang akan memotivasi semangat bekerja seseorang. Kebutuhan ini akan merangsang gairah bekerja pegawai karena setiap orang menginginkan hal-hal berikut ini :
 - a) Kebutuhan akan perasaan diterima.
 - b) Kebutuhan akan perasaan dihormati.
 - c) Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal.
 - d) Kebutuhan akan perasaan ikut serta.

- c. Kebutuhan akan kekuasaan: Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja pegawai. Kebutuhan ini akan merangsang dan memotivasi gairah kerja pegawai serta mengerahkan semua kemampuannya demi mencapai kekuasaan/kedudukan yang terbaik.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa ada banyak pengusung teori dari beberapa para ahli didunia ini yang kurang lebih memiliki arti yang sama yaitu motivasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk bersedia melakukan sesuatu atau seseorang memiliki keinginan untuk mencapai sesuatu sebagai pemenuhan keinginan dalam diri seseorang secara individu pegawai.

2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Motivasi Kerja

Untuk mencapai sebuah pelatihan yang berhasil terdapat beberapa dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi dari McClelland dalam Hasibuan, S. P (2020:162), mengemukakan bahwa motivasi dibagi menjadi tiga dimensi di antaranya :

1. Kebutuhan akan Berprestasi (*Need for Achievement*)

Kebutuhan yang berhubungan dengan daya penggerak yang dihasilkan untuk memotivasi gairah bekerja seseorang. Dengan adanya kebutuhan berprestasi menimbulkan pemikiran bahwa semakin berprestasi seorang pegawai akan memperbesar penghasilan "reward" yang diberikan oleh perusahaan. Dengan pendapatan yang besar ini diharapkan dapat memenuhi segala pemenuhan kebutuhan.

Dengan Indikator:

- a. Mengembangkan kreatifitas.
 - b. Antusias untuk berprestasi tinggi.
 - c. Dorongan untuk mencapai target kerja.
 - d. Keberanian dalam mengambil resiko.
 - e. Tanggung jawab terhadap pekerjaan.
2. Kebutuhan akan Afiliasi (*Need for Affiliation*)

Kebutuhan yang berhubungan dengan sosial, dimana seseorang membutuhkan interaksi dan dapat diakui didalam lingkungannya seperti berteman, rasa dihormati, rasa ingin maju serta rasa ingin dihargai.

Dengan Indikator:

- a. Kebutuhan akan perasaan diterima oleh orang lain di lingkungan ia tinggal dan bekerja (*sense of belonging*).
 - b. Kebutuhan akan perasaan dihormati, karena setiap manusia merasa dirinya penting (*sense of importance*).
 - c. Kebutuhan akan perasaan maju dan tidak gagal (*sense of achievement*).
 - d. Kebutuhan akan perasaan ikut serta (*sense of participation*).
 - e. Kebutuhan akan dorongan bekerja sama.
 - f. Kebutuhan akan mempunyai hubungan baik dengan rekan kerja.
3. Kebutuhan akan Kekuasaan (*Need for Power*)

Kebutuhan yang berhubungan dengan daya penggerak yang dihasilkan untuk memotivasi seseorang untuk mengarahkan semua kemampuan yang ada agar seseorang tersebut dapat mencapai kekuasaan/kedudukan.

Dengan Indikator:

- a. Memiliki kedudukan yang terbaik.
- b. Mengerahkan kemampuan demi mencapai kekuasaan.
- c. Dorongan untuk mempengaruhi orang lain.

Berdasarkan dimensi dan indikator motivasi kerja dapat disimpulkan bahwa motivasi kerja memiliki tiga dimensi, yang pertama kebutuhan akan prestasi (*Need for Achievement*), Kebutuhan akan afiliasi (*Need for Affiliation*) dan Kebutuhan akan kekuasaan (*Need for Power*) Di mana ketiga dimensi ini sama pentingnya dalam dunia organisasi atau perusahaan. Kemudian dimensi juga terbagi menjadi lima yaitu ketentraman dan dorongan untuk dapat bekerja dengan sebaik mungkin.

2.1.6 Kinerja

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang berbakat untuk melakukan/meningkatkan kegiatan untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil yang diharapkan oleh perusahaan, menurut Affandi, P (2021:83-84).

Kinerja seorang pegawai merupakan tingkat kemampuan yang berbeda-beda dalam mengerjakan tugasnya. Banyak pimpinan-pimpinan didalam suatu organisasi atau perusahaan tidak mengerti akan pentingnya kinerja seorang individu dalam suatu organisasi atau perusahaan, maka pihak manajemen dapat mengukur pegawai berdasarkan kinerjanya dari masing-masing pegawai sesuai talenta dan motivasi yang menjadi salah satu fokus utamanya didalam perusahaan.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Secara estimologis kata kinerja dapat disamakan artinya dengan kata “*job performance*” yang berasal dari bahasa Inggris berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya dari hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dengan kualitas dan kuantitas yang mumpuni. “*Performance*” umumnya diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang didalam melaksanakan fungsi, tanggung jawab, dan tugas / pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Berikut ini adalah beberapa pengertian kinerja pegawai yang dikemukakan oleh beberapa ahli:

Definisi menurut Mangkunegara, A. A (2018:67) berpendapat bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan definisi lain oleh Kashmir, S. E (2018:183) “*Performance as a function of the interaction between ability (talent), motivation and opportunity for employees.*” Yang diterjemahkan artinya Kinerja adalah suatu fungsi/interaksi antara kemampuan (bakat), motivasi dan kesempatan untuk para pegawai.

Pendapat tersebut selaras dengan Sinambela, L. P (2021:479) menyatakan bahwa kinerja pegawai sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu”. Definisi tersebut dibantu oleh pendapat Mangkunegara, A. A dalam Sinambela, L. P (2021:527) mendefinisikan sebagai suatu hasil kerja yang dicapai oleh pegawai disuatu perusahaan dengan melakukan suatu keahlian tertentu (*talent*) yang dibebankan kepadanya sesuai wewenang dan tanggung jawab secara legal, tidak melanggar hukum serta selaras dengan moral & etika.”

Dilihat dari beberapa pengertian kinerja perusahaan diatas, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai sebagai suatu tingkat pencapaian hasil kerja seseorang untuk mencapai tujuan disebuah organisasi/perusahaan.

2.1.6.2 Penilaian Kinerja

Dalam sebuah perusahaan penting untuk melakukan penilaian kinerja. Hal tersebut bertujuan untuk mengetahui letak kekurangan/masalah yang sedang terjadi Didalam operasional manajemen sehingga dapat diketahui solusi untuk memperbaiki keadaan tersebut. Berikut definisi menurut beberapa ahli:

Menurut Mangkunegara, A. A (2018:69) penilaian prestasi pegawai adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Selain itu, terdapat penelitian lainnya yang dibantu oleh Garry Dessler (2020:225) menyatakan bahwa *“performance appraisal is evaluating an employee’s current and or past performance relative to his or her performance standards”* Artinya penilaian kinerja adalah mengevaluasi pegawai saat ini dan kinerja masa lalu relatif terhadap standar kinerjanya.

Adapun menurut Sinambela, L. P (2021:528) mengatakan bahwa penilaian kinerja adalah alat ukur untuk membantu pegawai untuk memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karir serta memperkuat kualitas seseorang didalam sebuah perusahaan.

Dengan demikian, penilaian kinerja adalah proses evaluasi seberapa baik pegawai mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set standar, dan kemudian mengkomunikasikan dengan pegawai. Penilaian kinerja oleh perusahaan harus dilakukan sehingga perusahaan dapat mengetahui prestasi yang dicapai itu baik, sedang atau kurang. Penilaian ini sangat penting bagi pegawai dan berguna bagi perusahaan untuk menentukan kebijakan-kebijakan selanjutnya.

2.1.6.3 Tujuan dan Manfaat Kinerja

Untuk mewujudkan suatu tujuan organisasi agar bias menetapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional maka perlu diketahui apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan tujuan spesifik dari kinerja. Menurut Mangkunegara, A. A (2018:68) menyatakan bahwa tujuan dan manfaat kinerja adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana pegawai bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi pegawai yang di dalam organisasi.
6. Sebagai alat ukur untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga tercapai tujuan untuk mendapatkan prestasi kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengobservasi perilaku perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan masa lampau dan meningkatkan kemampuan para pegawai-pegawai selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan pegawai.

Selain itu, terdapat tujuan kinerja lainnya menurut Sinambela, L. P (2021:503-504) yaitu sebagai berikut:

1. Pengelolaan SDM yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Tentang arah perusahaan secara umum
3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggungjawab setiap individu.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusakan kerangka kerja bagi *supervisor*.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Sifatnya luas.

Berdasarkan pemaparan diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dan manfaat kinerja berguna untuk membantu pegawai memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, perkembangan karier dan memperkuat hubungan antar perusahaan yang bersangkutan dengan pegawai. Sehingga manajemen kinerja dapat memberikan keuntungan bagi berbagai pihak, baik pimpinan/organisasi.

2.1.6.4 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja pegawai dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh pegawai itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang memengaruhi kinerja baik kinerja organisasi/kinerja individu. Ada baiknya seorang pemimpin harus terlebih dahulu mengkaji faktor-faktor yang dapat memengaruhi kinerja pegawainya. Menurut Mangkunegara, A. A (2018:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu:

- a. Faktor kemampuan: Kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realitas (*knowledge skill*).
- b. Faktor motivasi: Sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

Adapun menurut Agustina, et al (2019:6) ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai, diantaranya yaitu:

1. Variabel Individu: Terdiri dari Kemampuan dan keterampilan merupakan variabel individual yang dapat mempengaruhi kinerja seorang pegawai, karena kemampuan merupakan potensial seorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan sekaligus sebagai hasil dari pengetahuan dan keterampilan

(*talent*) seorang yang dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, latihan, dan pengembangan dalam hubungannya dengan tugas yang dimiliki.

2. Variabel Organisasional: Terdiri dari SDM, kepemimpinan dan sistem upah/pendapatan. Manusia sebagai sumber daya yang berharga bagi perusahaan, karena melalui kegiatan-kegiatan manusia tujuan perusahaan dapat tercapai. Sehingga dikatakan bahwa keberhasilan suatu perusahaan tergantung pada unsur manusia yang ada didalamnya.
3. Variabel Psikologis: Terdiri dari pemupukan motivasi dan minat kerja pegawai yang berorientasi pada peningkatan prestasi/hasil kerja, membutuhkan waktu yang lama dan memerlukan teknik-teknik tertentu, antara lain dengan menciptakan iklim dan lingkungan kerja yang kondusif serta sikap merupakan salah satu penentu perilaku pegawai dalam bekerja.

Sedangkan menurut Sinambela, L. P (2021:498) mengemukakan pada dasarnya faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dibagi menjadi dua, yaitu:

1. Individu (pegawai)

Hal-hal yang mempengaruhi individu dalam mencapai kinerja yang sudah disepakati oleh perusahaan yaitu, sebagai berikut:

- a. Banyak diantara pegawai yang memiliki pengalaman buruk dengan manajemen kinerja
- b. Tidak ada orang yang suka dikritik.
- c. Kebingungan dalam mengartikan tugas pekerjaan.
- d. Para pegawai sering kali tidak mengerti untuk apa manajemen kinerja dilaksanakan dan tidak memandangnya sebagai sesuatu yang berguna.

2. Perusahaan

- a. Formulir dan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi tidak masuk akal, hanya sekedar setumpuk pekerjaan administrasi yang tak ada tujuannya.
- b. Tidak punya waktu.
- c. Tidak suka bertengkar dengan pegawai, karena pegawai akan merasa diserang dan hal ini tidak pernah terasa nyaman.
- d. Susah memberikan umpan balik kepada pegawai.

Berdasarkan faktor-faktor kinerja pegawai tersebut maka dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta dan motivasi kerja menjadi faktor utama kali ini, disertai dengan pemberian sarana yang memadai untuk melaksanakan tugas, wewenang serta membuat *talent* yang baik dan tepat dimasa *world war company* (perang talenta) ini, sarana ini bisa berupa pelatihan yang diterapkan oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja.

2.1.6.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan kunci utama dalam mengembangkan potensi pegawai secara efektif dan efisien melalui suatu kebijakan-kebijakan atau program-program yang lebih baik atas pemberdayaan sumber manusia yang ada dalam organisasi atau perusahaan. Dalam variabel kinerja pegawai, peneliti mengadaptasi dimensi dan indikator yang dikemukakan oleh Mangkunegara, A. A dalam Sinambela, L. P (2021:527) yaitu dapat dijelaskan diantaranya adalah sebagai berikut ini:

a. *Kualitas Kerja (Work of Quality)*

Menunjukkan kepada tingkat kerapihan, kemampuan, keberhasilan kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi.

Indikatornya yaitu:

- a) Tingkat Kerapihan,
- b) Tingkat Kemampuan, dan
- c) Tingkat Keberhasilan.

b. *Kuantitas Kerja (Work of Quantity)*

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

Indikatornya yaitu:

- a) Tingkat Kecepatan, dan
- b) Tingkat Kepuasan.

c. *Tanggung Jawab (Responsibility)*

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana prasarana yang digunakan serta perilaku kerjanya setiap hari.

Indikatornya yaitu:

- a) Hasil kerja,
- b) Pengambilan keputusan,

- c) Sarana, dan
- d) Prasarana.

d. Kerjasama (*Cooperation*)

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

Indikatornya yaitu:

- a) Tingkat Kekompakan, dan
- b) Tingkat Hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.

e. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan serta menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

Indikatornya yaitu:

- a) Tingkat Kemandirian dalam kemampuan mengambil keputusan.
- b) Tingkat Kemandirian dalam menyelesaikan pekerjaan.

Berdasarkan dimensi dan indikator kinerja pegawai dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai memiliki lima dimensi, yang pertama kualitas kerja (*work of quality*), kuantitas kerja (*work of quantity*), tanggung jawab (*responsibility*), kerja sama (*cooperation*) dan inisiatif (*initiative*), di mana kelima dimensi ini sama pentingnya dalam dunia organisasi atau perusahaan, kemudian dimensi juga terbagi menjadi tiga belas indikator yaitu kemandirian yang dapat dipraktekkan langsung oleh perusahaan kepada para pegawai-nya.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilaksanakan dengan menggunakan kajian empiris kemudian menjadikannya acuan melalui beberapa referensi terdahulu untuk mendukung variabel-variabel penelitian yang sedang dilakukan peneliti. Berikut ini Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Ringkasan Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Sudarijati & B Setiawan. Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Sumber : Jurnal Visionida Hlm. 46-57 Vol. 5 No. 1, 2019.	Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen Yaitu Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Variabel Dependen Yaitu Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Waktu
2.	B N Damarasri, E Ahman. <i>Talent Management And Work Motivation To Improve Performance Of Employee</i> Sumber: Journal Of Education Mgt Social Science Hlm. 490- 498 Vol 1, 4, 2020.	<i>Talent Management And Work Motivation Had A Significant Positive Effect On Employee Performance</i>	Variabel Independen Yaitu <i>Talent Management And Work Motivation</i> Variabel Dependen Yaitu <i>Employee Performance</i>	Objek Penelitian dan Waktu
3.	W N Windi, E Ahman & B Santoso. <i>Analisis Talent Management dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</i> Sumber: Jurnal Investasi Hlm. 11-17 Vol.7/No.3, 2021.	Pengaruh <i>Talent Management</i> dan Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen Yaitu <i>Talent Management Dan Motivasi Kerja</i> Variabel Dependen Yaitu Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Waktu

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
4.	<p>Arpiani, N. F., & Mulyana, A. E.</p> <p><i>How Talent Management, Motivation, and Career Development affecting the Employee Performance</i></p> <p>Sumber: International Conference on Applied Economics and Social Science, , 5 October 2022.</p>	<p><i>Talent and Motivation variable has a significant and positive influence on the employee performance</i></p>	<p>Variabel Independen Yaitu <i>Talent Management</i> dan <i>Motivation</i></p> <p>Variabel Dependen Yaitu <i>Employee Performance</i></p>	<p>Objek Penelitian dan Waktu</p> <p>Variabel Independen Yaitu <i>Career Development</i></p>
5.	<p>Sumiati, S., & Vilkades, V.</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perumahan Rakyat</p> <p>Sumber: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan. Vol. 3 No. 1, 2023.</p>	<p>Manajemen Talenta Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai</p> <p>Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Prestasi Kerja Pegawai</p>	<p>Variabel Independen yaitu Manajemen Talenta Dan Motivasi</p>	<p>Objek Penelitian dan Waktu</p> <p>Variabel Dependen Yaitu Prestasi Kerja Pegawai</p>
6.	<p>Hazizan, H., Hasyim, W., & Ardianto, R. E.</p> <p>Pengaruh Pelatihan Kerja, Kompetensi, Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan</p> <p>Sumber: Prosiding SEMANIS : Seminar Nasional Manajemen Bisnis Vol 1, No 1 Tahun 2023.</p>	<p>Pelatihan, Kompetensi Dan Motivasi Kerja Berpengaruh Positif Dan Signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Independen Yaitu Motivasi Kerja</p> <p>Variabel Dependen Yaitu Kinerja Karyawan</p>	<p>Objek Penelitian dan Waktu</p> <p>Variabel Independen Yaitu Pelatihan Kerja dan Kompetensi.</p>

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7.	Octavia, H. V., & Susilo, H. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Karyawan Pt Pertamina) Sumber: Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 60 o. 2 Juli 2018.	Manajemen Talenta Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen Yaitu <i>Talent Management</i> Variabel Dependen Yaitu Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Waktu Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja
8.	Sari, D. P., & Ayuningtias, H. G. Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung. Sumber: Jurnal Riset Perbankan Manajemen Dan Akuntansi hlm. 2424- 2431 Vol.7, No.2, Agustus 2020	Manajemen Talenta Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen Yaitu Manajemen Talenta Variabel Dependen Yaitu Kinerja Karyawan	Objek Penelitian dan Waktu Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja
9.	Afandi, M. Y. Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Performance</i> Sumber: Jurnal Ilmu Manajemen Hlm. 804-815 Volume 9 Nomor 2 Published June, 23 2021.	<i>Pengaruh Talent Management</i> Berpengaruh Positif Dan Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen yaitu <i>Talent Management</i> Variabel Dependen yaitu <i>Employee Performance</i>	Objek Penelitian dan Waktu Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
10.	<p>Parmenas, N. H., Susanto, P. C., & Perwitasari, E. P.</p> <p>Model Evaluasi Penerapan <i>Talent Management</i> pada Perusahaan Armada Trucking</p> <p>Sumber: Jurnal Transportasi, Logistik, dan Aviasi. Vol. 1 No. 1 2021.</p>	<p>Strategi kebijakan <i>talent management</i> dengan strategi bisnis perusahaan saling berkaitan yang merupakan strategi penting dalam perusahaan</p>	<p>Variabel Independen Yaitu <i>Talent Management</i></p> <p>Variabel Dependen yaitu Kinerja</p>	<p>Objek Penelitian dan Waktu</p> <p>Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja</p>
11.	<p>Guerra, J. M. M., Danvila-del-Valle, I., & Méndez-Suárez.</p> <p><i>The Impact Of Digital Transformation On Talent Management</i></p> <p>Sumber: Technological Forecasting and Social Change. Vol 188, March 2023</p>	<p><i>The results contribute to a better understanding of the impact of digital transformation on talent management, attraction, and retention</i></p>	<p>Variabel Independen Yaitu <i>Talent Management</i></p> <p>Variabel Dependen yaitu Kinerja</p>	<p>Objek Penelitian dan Waktu</p> <p>Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja</p>
12.	<p>Kravariti, F., Tasoulis, K., Scullion, H., & Alali, M. K.</p> <p><i>Talent management and performance in the public sector: the role of organisational and line managerial support for development.</i></p> <p>Sumber: The International Journal of human resource mgt. Vol.34, no 9.1782–1807. 2023.</p>	<p><i>TM and individual talent performance was significant at low levels of OSD</i></p>	<p>Variabel Independen Yaitu <i>Talent Management</i></p> <p>Variabel Dependen Yaitu <i>Organizational Performance.</i></p>	<p>Objek Penelitian dan Waktu</p> <p>Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja</p>

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
13.	Nurmala, N. Peran Strategi Manajemen Bakat Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai dalam Situasi Pandemi Covid 19. Sumber: Jurnal Manajemen, Ekonomi, (MANEKIN). Vol. 1 No. 4 : Juni 2023.	Manajemen Bakat Berpengaruh Signifikan Kinerja Karyawan	Variabel Independen Yaitu Manajemen Bakat Variabel Dependen Yaitu Kinerja Pegawai	Objek Penelitian dan Waktu Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja
14.	Cahyani, E., Rahma, A., & Naufal, M. A. <i>Talent Management</i> Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi Dan Karyawan. Sumber: Inisiatif: Jurnal Ekonomi, Akuntansi dan Manajemen. Vol.2, No.2, April 2023.	<i>Talent Management</i> dapat membantu organisasi dalam mencapai keberhasilan dalam kinerjanya	Variabel Independen Yaitu <i>Talent Management</i> Variabel Dependen Yaitu Kinerja Organisasi	Objek Penelitian dan Waktu Variabel Independen yaitu Motivasi Kerja
15.	Idham, M. A., & Luterlean, B. S. Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia Bandung. Sumber: e- Proceeding of Management : Page 6710. Vol.7, No.2 Desember 2020.	Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan	Variabel Independen Yaitu Motivasi Kerja Variabel Dependen Yaitu Kinerja Karyawan	Waktu Variabel Independen yaitu Manajemen Talenta

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
16.	<p>Purnama, H., Safitri, M., & Junizar, D.</p> <p>Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Bandar Lampung.</p> <p>Sumber: Prosiding Ekonomi dan Bisnis (Vol. 1, No. 1, pp. 77-83). Sep 2021.</p>	<p>Motivasi Kerja Berpengaruh Signifikan Terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Independen Yaitu Motivasi Kerja</p> <p>Variabel Dependen Yaitu Kinerja Pegawai</p>	<p>Waktu</p> <p>Variabel Independen yaitu Manajemen Talenta</p>
17.	<p>Amalia, N. P., Pratama, H., Gustaman, D. R., & Faisal, Z.</p> <p><i>The Influence Of Motivation On Performance Of Employees At The District Transportation Services</i></p> <p>Sumber: Social Science Journal. Vol. 13 No. 1, 2023.</p>	<p><i>Motivation Was Significant On Employee Performance</i></p>	<p>Variabel Independen Yaitu <i>Motivation</i></p> <p>Variabel Dependen Yaitu <i>Performance Employees</i></p>	<p>Objek Penelitian dan Waktu</p> <p>Variabel Independen yaitu Manajemen Talenta</p>
18.	<p>Siswadi, Y., & Fahmi, M.</p> <p><i>The Role of Employee Performance: The Influence of Training and Employee Motivation.</i></p> <p>Sumber: Proceeding Medan International Conference Economics and Business. Vol 1, Year 2023.</p>	<p><i>Training Has A Significant Effect On The Performance Of Employees</i></p> <p><i>Motivation has a significant effect on the performance of employees</i></p>	<p>Variabel Independen Yaitu <i>Motivation</i></p> <p>Variabel Dependen Yaitu <i>Employee Performance</i></p>	<p>Variabel Independen Yaitu <i>Training</i></p> <p>Objek Penelitian dan Waktu</p> <p>Variabel Independen yaitu Manajemen Talenta</p>

Lanjutan dari Tabel 2.1

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
19.	Tamtomo, H., Suryani, A. I., Mustika, M., & Roza. <i>The Effect Of Work Motivation In Improving Employee Performance PT. Artaboga Ccemerlang Jambi During The Covid-19 Pandemic.</i> Sumber: Jurnal Cafetaria. pp 145- 152. Vol. 4 No. 1 2023.	<i>Internal motivation and external motivation together have a significant effect on improving employee performance</i>	Variabel Independen Yaitu <i>Work Motivation</i> Variabel Dependen Yaitu <i>Employee Performance</i>	Objek Penelitian dan Waktu Variabel Independen yaitu Manajemen Talenta
20.	Santoso, N. H., & Ansyah, E. H. <i>The Relationship Between Work Motivation and Employee Performance in employees</i> Sumber: Innovation In Social Science. Vol. 21: Jan 2023.	Motivasi Kerja Terbukti Dapat Berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.	Variabel Independen Yaitu <i>Work Motivation</i> Variabel Dependen Yaitu <i>Employee Performance</i>	Objek Penelitian dan Waktu Variabel Independen yaitu Manajemen Talenta

Sumber: Google Scholar, textbook, dan Hasil Olah Data Peneliti (2023)

Berdasarkan temuan dalam penelitian terdahulu berjumlah 20 penelitian tersebut, setelah dianalisis diperoleh hasil penelitian yaitu diketahui terdapat posisi penelitian tentang persamaan dengan penelitian yang sedang dilakukan mengenai jumlah variabel independen/dependen yang diteliti oleh peneliti sebelumnya dan perbedaan dengan penelitian yang sedang dilakukan mengenai sumber referensi berbagai definisi para ahli terkait dimensi & indikator dari setiap variabel yang diteliti beserta masa tahunnya, variabel independen/dependen, objek

penelitian (lokasi), permasalahannya, jumlah sampel dan populasi, teknik, hasil penelitiannya, serta waktu penelitiannya yang diambil 5 tahun terakhir, demikian dalam penelitian ini peneliti memasukkan berbagai variabel lainnya, yaitu manajemen talenta, motivasi kerja dan kinerja pegawai. Dengan demikian penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian terdahulu.

2.2 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2022:60) kerangka pemikiran merupakan suatu model konseptual mengenai teori yang berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebelumnya sebagai permasalahan yang penting. Kerangka berpikir yang baik akan menjelaskan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Sehingga perlu dijelaskan hubungan antara variabel dependen dan independen.

2.2.1 Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai

Talenta dirancang berdasarkan kebutuhan perusahaan dimana kebutuhan tersebut harus segera dipenuhi ketika terjadinya penurunan kinerja, dengan mempersiapkan *top talent* untuk mengisi *key strategic position* dibutuhkan proses identifikasi, mempertahankan dan program pengembangan talenta yang komprehensif serta berkesinambungan. Hal ini menunjukkan adanya pengaruh talenta yang dilakukan perusahaan terhadap hasil kinerja yang didapatkannya.

Penelitian mengenai hubungan manajemen talenta dengan kinerja pegawai yang dilakukan oleh Parmenas, N. H., Susanto, P. C., & Perwitasari, E. P (2021), dengan judul penelitian “Model Evaluasi Penerapan *Talent Management* pada

Perusahaan Armada Trucking”. Penelitian lainnya dilakukan oleh Cahyani, E., Rahma, A., & Naufal, M. A (2023) dengan judul “*Talent Management Terhadap Peningkatan Kinerja Organisasi Dan Karyawan*, penelitian ini menunjukkan kembali bahwa talenta berpengaruh terhadap kinerja organisasi dan pegawai. Lalu pada jurnal penelitian Nurmala, N (2023) dengan judul “Peran Strategi Manajemen Bakat Untuk Meningkatkan Kinerja Pegawai dalam Situasi Pandemi Covid 19” menunjukkan bahwa variabel talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap variabel kinerja.

2.2.2 Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Motivasi kerja merupakan variabel yang penting dalam sebuah perusahaan karena memberi pengaruh terhadap peningkatan kinerja pegawai. Motivasi mempersoalkan tentang bagaimana caranya menggerakkan daya dan potensi yang dimiliki pegawai agar mau bekerja secara produktif sehingga berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan perusahaan yang telah ditentukan. Keberadaan motivasi kerja juga dapat membantu kinerja pegawai yang baik dan teratur.

Penelitian mengenai hubungan motivasi kerja dengan kinerja pegawai yang dilakukan oleh Idham, M. A., & Luterlean, B. S (2020) dengan judul penelitian “Pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Direktorat Sumber Daya Manusia PT Pos Indonesia Bandung”. Penelitian lainnya juga dilakukan oleh Purnama, H., Safitri, M., & Junizar, D (2021) dengan judul Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai PT. Pos Indonesia (Persero) Bandar Lampung”. dan dalam penelitian yang dilakukan oleh Amalia, N. P.,

Pratama, H., Gustaman, D. R., & Faisal, Z (2023) yang berjudul *“The Influence Of Motivation On Performance Of Employees At The District Transportation Services West Bandung”* penelitian tersebut menunjukkan kembali bahwa motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

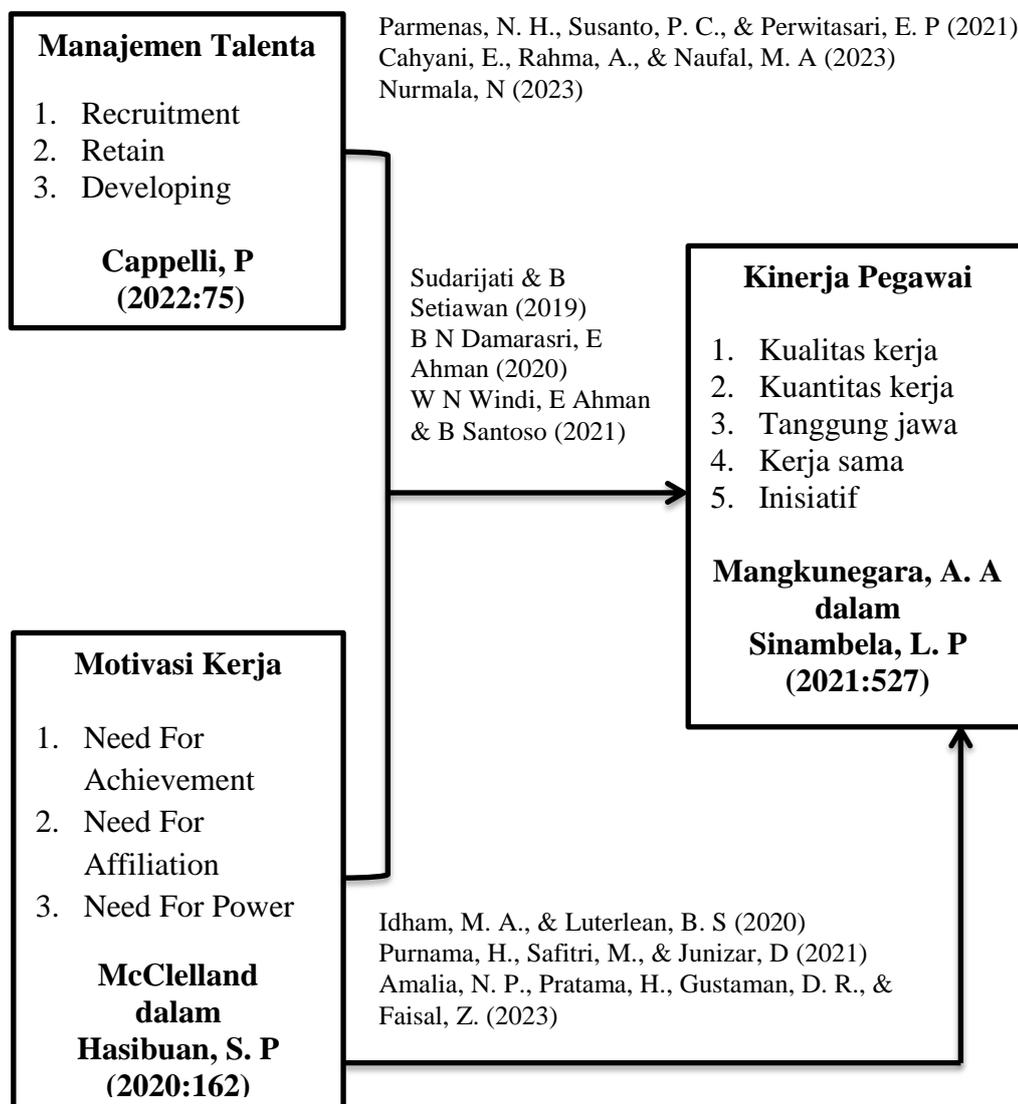
2.2.3 Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai

Manajemen Talenta dan Motivasi Kerja merupakan hal yang penting dalam melakukan berbagai pengetahuan satu sama lain antara pegawai. Begitupun juga dengan pegawai tanpa adanya manajemen talenta yang dapat mendorong pegawai mengatur, mengendalikan dirinya agar dapat berjalan dengan baik dan motivasi kerja yang bisa mendorong pegawai untuk berbagi pengetahuan, bertukar pengetahuan, serta saling percaya antar pegawai.

Talenta dan Motivasi Kerja terhadap sebuah organisasi memiliki peran yang sangat penting serta memastikan kelangsungan hidup organisasi itu sendiri. Salah satu contoh pengaruh Mgt Talenta dan Motivasi Kerja terhadap kinerja dapat dilihat pada penelitian yang dilakukan oleh Sudarijati & B Setiawan (2019) dengan Judul *“Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. BDP Bogor”*. Dalam penelitian ini menunjukkan hasil adanya mgt talenta dan motivasi kerja dapat memberikan pengaruh positif terhadap kinerja. Penelitian ini juga dilakukan oleh B N Damarasri, E Ahman (2020) dengan judul *“Talent Management And Work Motivation To Improve Performance Of Employees”* yang menunjukkan pengaruh, dan penelitian W N

Windi, E Ahman & B Santoso (2021), mengenai mgt talenta dan motivasi kerja yang berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan paradigma penelitian mengenai pengaruh manajemen talenta dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai yang dinyatakan dalam Gambar 2.3 sebagai berikut:



Gambar 2.3
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2022:63) mengemukakan bahwa “Hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan”. Berdasarkan pemaparan kerangka pemikiran diatas, maka hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.

2. Hipotesis Parsial

- a. Terdapat pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai.
- b. Terdapat pengaruh Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai.