

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka pada dasarnya membahas teori-teori, gagasan dan konsep yang menghubungkan satu sama lain melalui hipotesis tentang hubungan yang diharapkan. Peneliti akan memaparkan teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang dihadapi. Disesuaikan dengan permasalahan yang diangkat dalam penelitian ini yaitu pengaruh keterampilan kerja, dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Sehingga, dalam kajian pustaka ini dapat mengemukakan secara menyeluruh teori-teori yang relevan dengan variabel permasalahan yang terjadi. Teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah dari para ahli adapun teori-teori dalam penelitian ini memuat kajian ilmiah yang relevan dari berbagai sumber dan literatur yang berhubungan dengan permasalahan yang terjadi pada objek penelitian yaitu mengenai yaitu pengaruh keterampilan kerja, dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan. Dimulai dari pengertian secara umum sampai pada pengertian yang fokus terhadap teori yang berhubungan dengan permasalahan yang akan diteliti oleh penulis.

##### **2.1.1 Manajemen**

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage*, yang diartikan secara umum sebagai mengurus. Namun lebih dari itu, manajemen memiliki arti yang sangat luas baik sebagai sebuah proses, seni

maupun ilmu. Manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah proses karena didalamnya terdapat sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan juga pengawasan. Sedangkan manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah seni karena manajemen merupakan sebuah cara seorang manajer dalam mencapai sebuah tujuan baik didalam organisasi atau instansi pemerintahan. Dalam pelaksanaannya, cara tersebut dapat berbeda pada setiap individu yang bergantung kepada karakter dan pembawaan individu tersebut. Selain itu, manajemen dapat dikatakan sebagai sebuah ilmu karena manajemen merupakan sebuah pengetahuan yang dapat dikaji kebenarannya.

#### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen**

Berdirinya suatu perusahaan atau organisasi adalah untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan utama perusahaan adalah untuk mencapai tujuan yang efektif dan efisien. Untuk mencapai tujuan tersebut, manajemen perlu dijadikan sebagai alat untuk mengukur dan mengendalikan perusahaan. Banyak para ahli mengemukakan pendapat mengenai definisi manajemen, beberapa diantaranya yaitu:

Menurut Robbins dan Coulter (2019:1) mengemukakan pendapat bahwa:

*“Management involves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities are completed efficiently and effectively. We already know that coordinating and overseeing the work of others is what distinguishes a managerial position from a nonmanagerial one.”*  
Terjemahannya bahwa “Manajemen adalah melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja orang lain sehingga aktivitas mereka diselesaikan secara efisien dan efektif. Kita sudah tahu bahwa mengoordinasikan dan mengawasi pekerjaan orang lain adalah hal yang membedakan posisi manajerial dengan posisi non-manajerial.”

Menurut Afandi (2019:1) menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).”

Menurut George R. Terry (2019:5) mengemukakan bahwa:

*“Management is the planning, organizing, leading and controlling of human and other resources to achieve organizational goals efficiently and effectively.”* Terjemahannya bahwa “Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.”

Demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah proses yang menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen**

Adapun menurut George R. Terry dan Leslie W. Rue (2019:8) menyatakan terdapat 4 fungsi utama dari sebuah manajemen diantaranya *Planning, Organizing, Actuating dan Controlling*, (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan). Fungsi ini dijelaskan oleh George R. Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum.

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

Sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.

## 3. Pelaksanaan (*Actuating*)

Sebagai cara untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerja atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan yang diinginkan.

## 4. Pengawasan (*Controlling*)

Mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana atau tujuan.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa ada beberapa fungsi utama manajemen diantaranya perencanaan, pengorganisasian, pengimplementasian, dan pengendalian. Dengan adanya fungsi manajemen organisasi dapat berjalan sesuai dengan perencanaan yang telah ditetapkan untuk mencapai suatu tujuan.

### **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 & Mahardika (2020:4):

1. Manusia (*Man*)

Manusia pada elemen ini merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, artinya sumber daya manusia yang sudah memiliki kualifikasi dan kompetensi yang dibutuhkan oleh organisasi. faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan.

2. Uang (*Money*)

Uang merupakan alat tukar dan alat pengukuran nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dari suatu organisasi.

3. Material (*Materials*)

Material merupakan bahan mentah, bahan setengah jadi dan bahan jadi. Dalam dunia usaha untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli dalam bidangnya juga harus dapat menggunakan bahan/material-material sebagai salah satu sarana. Sebab material dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa material tidak akan tercapai hasil yang dikehendaki.

#### 4. Mesin (*Machines*)

Penggunaan mesin dalam proses produksi adalah hal yang mutlak. Penggunaan mesin akan membawa kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja.

#### 5. Metode (*Methods*)

Metode dapat diartikan sebagai suatu cara untuk melakukan kegiatan agar diperoleh hasil yang berkualitas, efektif dan efisien. Suatu tata cara kerja yang baik akan memperlancar jalannya pekerjaan.

#### 6. Pasar (*Market*)

Pasar merupakan tempat memasarkan produk atau jasa. Bagi organisasi yang bergerak di bidang industri yang motifnya adalah keuntungan, maka pasar merupakan unsur manajemen yang penting. Dengan adanya pasar, maka produk yang diproduksinya dapat terjual dengan sukses.

### **2.1.1.4 Manajemen Fungsional**

Untuk mencapai suatu tujuan dalam perusahaan, manajemen dibagi menjadi beberapa bagian berdasarkan operasionalnya, hal ini bertujuan agar kinerja perusahaan dapat berjalan dengan baik dan efektif. Menurut Suryani Kadek (2021:17-18) manajemen organisasi bisnis dibedakan secara garis besar menjadi fungsi-fungsi:

1. Manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen untuk memperoleh SDM yang kita jalankan dan bagaimana SDM yang terbaik dapat terpelihara dan dapat bekerja sama dengan baik.
2. Manajemen operasional adalah penerapan manajemen untuk menghasilkan

produk sesuai standar yang ditetapkan berdasarkan keinginan konsumen, dengan teknik produksi yang se-efisien.

3. Manajemen pemasaran adalah kegiatan manajemen untuk mengidentifikasi apa yang sesungguhnya dibutuhkan oleh konsumen dan bagaimana cara pemenuhannya dapat diwujudkan.
4. Manajemen keuangan adalah kegiatan manajemen untuk memastikan bahwa kegiatan bisnis yang dilakukan mampu mencaoai tujuannya secara ekonomis yang diukur secara profit.

Berdasarkan penjelasan diatas peneliti sampai pada pemahaman bahwa bidang manajemen terdiri dari 4 yaitu manajemen sumber daya manusia, manajemen operasional, manajemen pemasaran dan manajemen keuangan. Pembagian bidang ini membantu perusahaan menjadi efektif sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan dengan baik.

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

Peranan manajemen sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah untuk dapat mencapai tujuan perusahaan atau organisasi secara efektif dan efisien, dapat memiliki tenaga kerja yang berkompeten, mampu memanfaatkan tenaga kerja secara efektif sehingga dapai mencapai tujuan organisasi yang optimal.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi atau perusahaan dalam pelaksanaannya memerlukan unsur- unsur untuk membentuk sistem manajerial yang baik dan harmoni. Peranan unsur- unsur ini terutama terkait dengan pelaksanaan fungsi manajemen. Berikut

ini beberapa pengertian mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, diantaranya:

Menurut Flippo (2020) mengemukakan bahwa:

*“Human Resource management is the planning, organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational, and societal objectives are accomplished”*. Terjemahannya bahwa “Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemisahan sumber daya manusia sampai tujuan individu, organisasi, dan masyarakat tercapai”.

Menurut Garry And Kotler (2019:5) menyatakan bahwa:

*“Human resource management can be defined as a strategic, integrated and coherent approach to the employment, development and well-being of the people working in organizations”*. Terjemahannya bahwa “Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai pendekatan strategis, terpadu dan koheren terhadap lapangan kerja, pengembangan dan kesejahteraan orang-orang yang bekerja dalam organisasi”.

Menurut pendapat dari Jhon Bratton & Jeff Gold (2022:4) menyatakan bahwa:

*“Human resource management is concerned with managing work and the employment relationship”*. Terjemahannya bahwa “Manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan pengelolaan pekerjaan dan hubungan kerja”.

Berdasarkan definisi di atas yang telah dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan oleh atasan untuk memperoleh, mempertahankan, dan mengembangkan tenaga kerja, baik dari segi kualitas maupun kuantitas agar tenaga kerja dapat didaya gunakan secara efektif dan efisien guna untuk mencapai tujuan perusahaann.

### 2.1.2.2 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan-kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat diklarifikasikan ke dalam beberapa fungsi. Menurut Flippo (2020) fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia diuraikan sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial yang meliputi :

a. Perencanaan

Perencanaan berarti menentukan tindakan-tindakan yang akan dilaksanakan yang berkaitan dengan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Pengorganisasian

Proses pengorganisasian ialah membentuk organisasi, kemudian membaginya dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi-fungsi yang telah ditentukan, dan dilengkapi dengan karyawan serta ditambah dengan fasilitas-fasilitas tertentu.

c. Pengarahan

Pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak karyawan agar mereka berkemauan secara sadar untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan individu.

2. Fungsi teknis yang meliputi :

a. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan fungsi operasional yang mengatur tentang bagaimana memperoleh jumlah dan jenis karyawan yang tepat guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi pengadaan tenaga kerja, meliputi kegiatan penentuan kebutuhan tenaga kerja (baik mengenai mutu maupun jumlahnya), mencari sumber-sumber tenaga kerja secara efektif dan efisien, mengadakan seleksi terhadap para pelamar, menempatkan tenaga kerja sesuai dengan posisi yang sesuai, dan memberikan pendidikan serta latihan yang diperlukan untuk pelaksanaan tugas bagi para tenaga kerja baru.

b. Pengembangan tenaga kerja

Pengembangan ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik. Fungsi pengembangan tenaga kerja, meliputi kegiatan pendidikan dan latihan bagi para pekerja agar mereka dapat mengikuti perubahan-perubahan yang terjadi dalam organisasi.

c. Pemberian kompensasi

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai atas kontribusi yang telah diberikan kepada perusahaan. Fungsi pemberian kompensasi, meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada para karyawan. Kegiatan disini meliputi penentuan sistem kompensasi yang mampu mendorong prestasi karyawan, dan juga menentukan besarnya kompensasi yang akan diterima oleh masing-masing pekerja secara adil.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan sebuah proses penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Fungsi ini merupakan kegiatan untuk menyelaraskan tujuan organisasi dengan tujuan individu pekerja. Apabila tujuan-tujuan ini sudah sinkron, maka akan tergalang kekompakan dalam irama kerja organisasi dengan irama kerja para individu karyawan, sehingga akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi dalam pencapaian tujuan.

e. Pemeliharaan tenaga kerja

Pemeliharaan berarti bagaimana mempertahankan sumber daya manusia yang telah ada agar aktivitas dari organisasi terus berlangsung. Fungsi pemeliharaan tenaga kerja, mencakup pelaksanaan program-program ekonomis maupun non- ekonomis, yang diharapkan dapat memberikan ketentraman kerja bagi pekerja, sehingga mereka dapat bekerja dengan tenang dan penuh konsentrasi guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi.

f. Pensiun

Fungsi ini berkaitan dengan karyawan yang telah lama bekerja dalam suatu organisasi. fungsi ini merupakan pemutusan hubungan dan bagaimana mengembalikan individu tersebut kembali ke masyarakat.

Sedangkan menurut Elbadiansyah (2019:3) tugas manajemen sumber daya manusia adalah untuk mengatur hubungan antar karyawan atau pekerja dengan organisasi atau instansi tempat bekerja agar dapat terbangun sinergi yang baik,

kokoh, dan mendatangkan manfaat bagi kedua belah pihak, dalam sebuah organisasi atau instansi yang diberlakukan fungsi manajemen operasional sumber daya manusia (SDM). Fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) sebagai fungsi majerial merupakan tugas dalam mengelola manusia secara efektif dan efisien, agar memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia (MSDM) dengan singkatan POAC secara rinci diuraikan sebagai berikut:

1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah instansi atau organisasi. Karena Perencanaan merupakan fondasi awal dalam suatu organisasi atau instansi. Tugas dari perencanaan diantaranya, membuat target, membuat rencana kegiatan yang dibutuhkan untuk pencapaian target, mengatur urutan pelaksanaan, menyusun anggaran biaya dan membuat standar operasional pelayanan (SOP) mengenai pelaksanaan kegiatan.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien, pengorganisasian adalah membagi kegiatan besar menjadi kecil, dengan cara membagi tugas agar bisa dikerjakan dengan mudah. Pembagian tugas tergambar dalam struktur organisasi dengan uraian tugas masing-masing.

3. Penggerak (*Actuating*)

Untuk melaksanakan kegiatan yang telah direncanakan, dan agar kegiatan tersebut dapat berjalan dengan efektif maka diperlukan adanya penggerak dari

pimpinan atau manajer.

#### 4. Pengawasan

Agar pekerjaan dapat berjalan dengan baik, maka fungsi pengawasan (Controlling) sangat menentukan, karena sifat manusia yang cenderung mengabaikan, maka fungsi pengawasan harus dilakukan dengan ketat. Karena pengawasan adalah untuk mengatur kegiatan, agar organisasi atau instansi itu dapat berjalan dengan sesuai rencana.

Adapun menurut Malayu S.P Hasibuan (2020:21) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu:

##### 1. Perencanaan

Perencanaan (*human resources planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintahan dalam membantu terwujudnya tujuan, perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian, program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

##### 2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi dan koordinasi dalam bagian organisasi (*organization chart*). Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua pegawai, mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan instansi pemerintahan, pegawai dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.

### 4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua pegawai agar mentaati peraturan-peraturan instansi pemerintahan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan penyempurnaan rencana. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan perilaku, kerja sama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

### 5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan instansi pemerintahan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 6. Pengembangan

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

#### 7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada pegawai sebagai individu jasa yang diberikan kepada instansi pemerintahan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak.

#### 8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan instansi pemerintahan dan kebutuhan pegawai, agar terciptanya kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Instansi pemerintahan memperoleh laba, pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 9. Pemeliharaan

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

#### 10. Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan instansi pemerintahan dan norma-norma sosial.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu segala tindakan yang dilakukan guna menghasilkan sumber daya

manusia yang berkualitas, produktif serta efektif bagi kelangsungan organisasi atau instansi sehingga mereka selalu dapat memberikan kontribusi bagi keberhasilan suatu instansi pemerintahan dalam mencapai tujuannya secara efektif dan efisien.

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

Tujuan manajemen sumber daya manusia pada masing-masing perusahaan bersifat variatif. Sistem manajemen sumber daya manusia dapat menjadi sumber kapabilitas perusahaan yang memungkinkan perusahaan untuk terus belajar memperagakan peluang baru. Tujuan utama MSDM adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi. Hal ini dapat dipahami bahwa semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya, tergantung pada orang-orang yang mengelola organisasi tersebut. Oleh karena itu, karyawan harus dikelola dengan baik sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan. Menurut Cushway dialih bahasakan oleh Sularni (2020) memberikan pendapat bahwasanya tujuan manajemen sumber daya manusia adalah memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki karyawan atau pegawai yang memiliki kinerja tinggi, selalu siap mengatasi perubahan, serta memenuhi kewajiban sebagai pekerja secara legal.

Namun, secara khusus manajemen sumber daya manusia ini memiliki tujuan sebagai berikut :

- a. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi proses perekrutan, seleksi, sistem insentif, serta pengembangan manajemen dan

aktivitas pelatihan yang terkait dengan kebutuhan perusahaan.

- b. Mengembangkan praktik manajemen dengan komitmen tinggi yang menyadari bahwa karyawan atau pegawai adalah stakeholder dalam perusahaan yang bernilai dan membantu mengembangkan iklim kerja sama dan kepercayaan bersama.
- c. Memastikan bahwa persamaan kesempatan tersedia untuk semua, artinya ada keterkaitan saling menguntungkan antara perusahaan dengan karyawan.
- d. Memastikan bahwa karyawan atau pegawai dinilai serta dihargai atas apa yang telah dikerjakan dan dicapai.
- e. Mempertahankan serta memperbaiki kesejahteraan fisik serta mental pegawai atau karyawan.
- f. Iklim yang humanis, harmonis, serta produktif yang dapat dipertahankan antara manajemen dengan karyawan atau pegawai.

Tujuan manajemen sumber daya manusia lainnya diungkapkan beberapa ahli diantaranya menurut Rivai dalam Agung Anggoro Seto (2022) yang menyatakan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia setidaknya ada beberapa hal seperti:

1. Perencanaan kualitas dan kuantitas tenaga kerja pada tiap posisi jabatan di instansi pemerintahan.
2. Terjaminnya ketersediaan tenaga kerja pada instansi pemerintahan/organisasi dimasa yang akan datang.
3. Memperlancar koordinasi, integrasi dan sinkronisasi.
4. Menghindari eslahan antar bagian dalam organisasi dan tumpang tindih

kewenangan suatu pekerjaan.

5. Menjadi acuan dalam hal-hal yang berhubungan dengan karyawan seperti: perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, kompetensi, disiplin, evaluasi dan mutasi.

Sedangkan menurut Herman Sofyandi (2018:11) menjelaskan bahwa tujuan manajemen sumber daya manusia yaitu:

1. Tujuan organisasi Ditujukan untuk dapat mengenal keberadaan manajemen sumber daya manusia dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.
2. Tujuan fungsional Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.
3. Tujuan sosial Ditujukan untuk merespon kebutuhan-kebutuhan dan tantangan- tantangan masyarakat melalui tindakan meminimalisir dampak negative terhadap organisasi.
4. Tujuan personal Ditujukan untuk membantu pegawai dalam pencapaian tujuan, setidaknya tujuantujuan yang dapat meningkatkan kontribusi individual terhadap organisasi.

Demikian dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia berperan dalam pencapaian tujuan terhadap organisasi secara terpadu, manajemen sumber daya manusia tidak hanya meningkat kepentingan suatu organisasi tetap memperhatikan kebutuhan para karyawan, pemilik instansi dan masyarakat yang terlibat demi pencapaian aktivitas, efisien, produktivitas dan kinerja organisasi.

### **2.1.3 Keterampilan Kerja**

Keterampilan yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan jaminan bahwa segala bentuk aktivitas yang dilakukan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan oleh perusahaan. Kemampuan yang dimiliki para karyawan secara langsung menentukan keberhasilan para karyawan dalam bekerja sehingga pada akhirnya para karyawan mampu memaksimalkan pencapaian kinerja dalam bekerja. Setiap individu karyawan mempunyai keterampilan kerja yang berbeda-beda sesuai dengan bidang yang ditekuninya. Pada dasarnya keterampilan yang dimiliki karyawan tidak terbentuk secara praktis, melainkan dibutuhkan pelatihan, pengetahuan, ketekunan dan pengalaman seorang individu karyawan. Seorang individu karyawan yang mempunyai keterampilan akan dapat dengan mudah menyelesaikan pekerjaan dan mempunyai ide untuk mengatasi masalah.

#### **2.1.3.1 Pengertian Keterampilan Kerja**

Keterampilan kerja merupakan kemampuan atau keahlian khusus yang diperlukan untuk mengeksekusi tugas atau pekerjaan tertentu dengan efektif dan efisien. Dan keterampilan kerja dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu keterampilan teknis atau hard skill dan keterampilan interpersonal atau soft skill. Menurut Hasibuan (2019:118), mengemukakan bahwa, “Keterampilan kerja adalah kemampuan yang digunakan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Menurut pendapat Pitriyani (2020), mengemukakan bahwa, “Keterampilan kerja adalah kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan petunjuk pelaksanaan dan petunjuk teknis yang dapat dikembangkan melalui proses

pelatihan”.

Sedangkan menurut Yusuf (2021), mengemukakan bahwa:

“Keterampilan Kerja adalah keterampilan seseorang tercermin dari seberapa baik dia mengerjakan suatu pekerjaan sebagai kecakapan atau keahlian untuk melakukan pekerjaan tapi tidak hanya soal keahlian melainkan juga mengacu pada mental dan *social abilities*”.

Berdasarkan definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa keterampilan kerja merupakan suatu kemampuan karyawan yang berhubungan dengan penggunaan peralatan untuk memudahkan dalam bekerja.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Keterampilan Kerja**

Keterampilan kerja Menurut Rachmawati (2019) mengemukakan faktor yang mempengaruhi keterampilan terbagi atas tiga aspek yaitu :

#### 1. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan hasil dari tahu yang terjadi melalui proses sensoris khususnya mata dan telinga terhadap objek tertentu.

#### 2. Pengalaman

Pengalaman akan memperkuat kemampuan dalam melakukan sebuah tindakan (keterampilan). Pengalaman ini membangun seorang untuk bisa melakukan tindakan-tindakan yang telah diketahui pada langkah pertama. Semua tindakan yang pernah dilakukan akan direkam di bawah sadar mereka dan akan dibawa terus sepanjang hidupnya. Seseorang yang sering mendapat pengalaman melakukan pekerjaannya dengan baik akan menjadi sangat terampil dan tentunya akan lebih profesional dibanding yang tidak pernah melakukan tindakan tersebut, karena lamanya bekerja di suatu bidang akan memberikan suatu keterampilan yang semakin lama akan semakin baik. Pengalaman kerja

seseorang juga dilatar belakangi oleh pengembangan diri melalui pendidikan baik formal maupun informal.

### 3. Keinginan/motivasi

Sebuah keinginan yang membangkitkan motivasi dalam diri seseorang dalam rangka mewujudkan tindakan-tindakan tersebut. Sementara Widayatun dalam bukunya “ilmu perilaku” mengatakan bahwa motivasi sebagai motor penggerak, maka bahwa motivasi sebagai motor penggerak, maka bahan bakarnya adalah kebutuhan, sifatnya pun alami dalam rangka memenuhi kebutuhan seseorang guna mencapai tujuan yang semua itu didukung oleh pengetahuan seseorang tentang sebuah tindakan, yang diperkuat dengan pengalaman.

Menurut Stephen Robbins (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan kerja adalah terbagi atas dua aspek yaitu :

#### 1. Kemampuan individu

Keterampilan kerja merupakan kapasitas individu untuk mengerjakan tugas-tugas pekerjaan. Kemampuan individu ini dibentuk oleh keahlian, yaitu hal-hal yang bersifat intelektual dan fisik.

#### 2. Lingkungan kerja

Lingkungan kerja merupakan faktor penting yang berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lingkungan kerja mencakup faktor-faktor di luar manusia, baik fisik maupun non fisik.

Menurut Hasibuan (2020), faktor-faktor yang mempengaruhi keterampilan kerja adalah terbagi atas dua aspek yaitu :

1. Pendidikan

Pendidikan formal dan non-formal yang diterima seseorang sangat mempengaruhi keterampilan kerja. Pendidikan yang baik akan membekali individu dengan pengetahuan dan keterampilan dasar yang diperlukan untuk bekerja di bidang tertentu.

2. Pelatihan dan Pengalaman

Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan atau lembaga pelatihan akan meningkatkan keterampilan praktis seseorang. Selain itu, pengalaman kerja yang diperoleh dari pekerjaan sebelumnya juga menjadi faktor penting dalam mengembangkan keterampilan kerja yang lebih spesifik dan mendalam.

3. Motivasi Kerja

Motivasi kerja yang tinggi mendorong individu untuk terus belajar dan mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan dalam pekerjaannya. Seseorang yang termotivasi cenderung lebih cepat beradaptasi dengan perubahan dan lebih produktif dalam pekerjaannya.

4. Fasilitas dan Sumber Daya

Fasilitas dan sumber daya yang disediakan oleh perusahaan, seperti teknologi, alat kerja, dan lingkungan kerja yang kondusif, juga mempengaruhi pengembangan keterampilan kerja. Akses terhadap sumber daya yang baik memungkinkan individu untuk mengembangkan keterampilan mereka secara optimal.

5. Keterampilan Sosial (*Soft Skills*)

Keterampilan sosial, seperti kemampuan berkomunikasi, bekerja dalam tim,

dan keterampilan manajerial, juga sangat berpengaruh terhadap keterampilan kerja. Soft skills ini mendukung kinerja individu dalam berinteraksi dengan rekan kerja dan atasan.

#### 6. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja yang mendukung dan positif dapat meningkatkan keterampilan kerja. Lingkungan yang sehat dan kondusif akan mendorong individu untuk bekerja dengan lebih baik dan belajar dari pengalaman ditempat kerja.

#### 7. Kondisi Fisik dan Psikologis

Kondisi fisik dan psikologis seseorang turut mempengaruhi keterampilan kerja. Seseorang yang sehat fisik dan mental akan lebih mampu belajar dan mengembangkan keterampilan kerja yang dibutuhkan dalam pekerjaannya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor di atas sangat mempengaruhi keterampilan kerja dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu.

### **2.1.3.3 Jenis-Jenis Keterampilan Kerja**

Keterampilan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang sistematis dan berkelanjutan secara lancar dan adaptif dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide atau keterampilan kognitif, hal-hal atau keterampilan teknis, dan orang-orang atau keterampilan interpersonal. Menurut Amirullah dan Budiyo (2019:22-23) ada 3 (tiga) macam jenis-jenis keterampilan yang dimiliki karyawan, yakni:

a. Keterampilan teknik (*technical skills*)

Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alatalat, prosedur-prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya.

b. Keterampilan kemanusiaan (*human skills*)

Keterampilan kemanusiaan adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain ,sebagai individu atau dalam kelompok kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menseleksi pegawai atau karyawan, menciptakan dan membina hubungan yang baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan, dan mempengaruhi para pekerja, baik secara individual atau kelompok.

c. Keterampilan konseptual (*conceptual skills*)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintergrasi semua kepentingan kepentingan dan aktifitas-aktifitas organisasi atau kemampuan mental mendapatkan, menganalisa dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Ini mencakup kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, memahami bagaimana hubungan antar unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagian tergantung pada yang lain, dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan, kemampuan melihat gambaran keorganisasian secara keseluruhan dengan pengintegrasian dan pengkoordinasian sejumlah besar

aktivitas-aktivitas merupakan keterampilan konseptual.

Sedangkan menurut Robert L. Katz dalam Rafiie (2019:12-14) jenis-jenis keterampilan, yakni:

1. Keterampilan Konseptual (*Conceptual Skills*)

Keterampilan Konseptual adalah kemampuan manajer untuk melihat keseluruhan organisasi sebagai suatu entitas yang lengkap. Keterampilan Konseptual ini meliputi pemahaman tentang kerjasama setiap unit kerja dalam organisasi beserta pemahaman tentang ketergantungan satu unit kerja dengan unit kerja lainnya, perubahan pada suatu unit kerja juga akan mempengaruhi unit kerja atau bagian lainnya. Keterampilan ini meliputi pemahaman tentang hubungan antar institusi, industri dan masyarakat serta pemahaman tentang pengaruh faktor-faktor politik, sosial dan kondisi ekonomi suatu negara terhadap bisnis perusahaannya. Keterampilan konseptual ini juga sering disebut dengan keterampilan analisis (*analytical skill*) ataupun keterampilan perseptual (*perceptual skill*).

2. Keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skills*)

Keterampilan berhubungan dengan orang lain atau *humanity skills* ini adalah kemampuan manajer untuk berinteraksi secara efektif dengan anggota organisasinya serta membangun pemahaman dan usaha kooperatif dalam tim yang dipimpinya. Keterampilan ini akan memungkinkan para manajer untuk menjadi pemimpin dan memotivasi karyawannya untuk mendapatkan prestasi kerja yang lebih baik. Selain itu, para manajer juga harus dapat memanfaatkan potensi Keterampilan berhubungan dengan orang lain ini penting bagi semua

tingkatan manajemen di suatu organisasi atau perusahaan. Keterampilan ini juga disebut sebagai keterampilan interpersonal (antarpribadi) atau human skills (keterampilan kemanusiaan).

3. Keterampilan teknis (*technical skills*)

Keterampilan teknis ini adalah kemampuan atau pengetahuan untuk menggunakan teknik tertentu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu

Contohnya seperti kemampuan dan pengetahuan untuk merancang produk, memperbaiki mesin, mengoperasikan mesin, merakit komputer, membuat program komputer, menyiapkan pembukuan dan laporan keuangan, menjual produk, menciptakan lagu, memasak makanan dan lain sebagainya.

Sedangkan menurut Wahyudi (2012: 33) keterampilan kerja dikelompokkan menjadi 3 kategori, yaitu:

1. Keterampilan mental, seperti analisa, membuat keputusan, menghitung, menghafal.
2. Keterampilan fisik, seperti keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya sendiri.
3. Keterampilan sosial, seperti dapat mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang dan lain-lain.

Dapat dikatakan bahwa semua keterampilan yang diperlukan oleh manajer dalam menjalankan fungsi manajemen sudah dirangkum dalam tiga keterampilan manajemen dasar ini. Contohnya seperti keterampilan pengendalian atau controlling skills, seorang manajer dapat mengendalikan karyawannya melalui

keterampilan manajerial dasar yang dimilikinya yaitu keterampilan berhubungan dengan orang lain (*humanity skill*).

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Keterampilan Kerja**

Dimensi dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini mengadaptasi teori yang diutarakan oleh Yuniarsih dan Suwatno (2019:23) yang dibagi kedalam dimensi dan indikator seperti berikut:

- a. Dimensi Kecakapan dengan indikator sebagai berikut:
  1. Kecakapan dalam menguasai pekerjaan
  2. Kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan
  3. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan
- b. Dimensi Kepribadian dengan indikator sebagai berikut:
  1. Kemampuan dalam mengendalikan diri
  2. Kepercayaan diri dalam menyelesaikan pekerjaan
  3. Komitmen terhadap pekerjaan
- c. Dimensi Latihan dengan indikatornya sebagai berikut:
  1. Kemampuan dalam melatih diri agar lebih baik

#### **2.1.4 Manajemen Talenta**

Perusahaan yang mengelola talenta karyawan atau pegawai agar dapat berkompetitif dengan perusahaan lain. Oleh karena itu sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talent yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

##### **2.1.4.1 Pengertian Manajemen Talenta**

Secara umum manajemen talenta merupakan pengelolaan sumber daya

manusia yang dikembangkan untuk mencari, mengelola, mengembangkan talenta dan mempertahankan pegawai terbaik yang dipersiapkan sebagai calon pemimpin masa depan dalam rangka mendukung pencapaian visi, misi dan strategi organisasi dalam jangka panjang.

Menurut Kaleem (2019:8) menyatakan bahwa:

“Manajemen talenta merupakan suatu cara untuk meningkatkan pertumbuhan organisasi perusahaan agar dapat mencapai tujuan mereka serta menggunakan di sipil sumber daya manusia yang sangat strategis dalam merekrut mengembangkan dan mempertahankan karyawan yang ada di organisasi demi kemajuan organisasi”.

Menurut Yuli Angliawati & Fatimah Maulyan (2020) mengatakan bahwa:

“Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (unique skill and high strategic value)”.

Menurut Jed Devaro (2020:75) menyatakan bahwa:

*“Talent management is the science of using strategic human resource planning to improve business value and make it possible for companies and organizations to reach their goals. Everthing done to recruit, retain, develop, reward and make people perform forms a part of talent management as well as strategic workforce planning”.* Terjemahannya bahwa “Manajemen talenta adalah ilmu yang menggunakan perencanaan sumber daya manusia yang strategis untuk meningkatkan nilai bisnis dan memungkinkan perusahaan dan organisasi mencapai tujuannya. Segala sesuatu yang dilakukan untuk merekrut, mempertahankan, mengembangkan, memberi penghargaan dan membuat orang berkinerja merupakan bagian dari manajemen talenta serta perencanaan tenaga kerja strategis”.

Berdasarkan pengertian manajemen talenta dari berbagai pendapat dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta suatu proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta karyawan atau pegawai agar dapat berkompetitif dengan perusahaan lain. Oleh karena itu sudah kewajiban setiap perusahaan menganalisa dan mengembangkan talent yang dimilikinya.

#### **2.1.4.2 Tujuan Manajemen Talenta**

Tujuan Manajemen Talenta Secara umum tujuan utama manajemen talenta adalah untuk menciptakan sebuah organisasi yang berkelanjutan. Selain itu untuk mengembangkan top management agar lebih baik dan dapat menghadapi dalam persaingan bisnis, untuk mencari kandidat eksternal atau dari luar perusahaan yang terbaik untuk mengisi pekerjaan utama, untuk dapat mempertahankan seseorang yang bertalenta melalui pengembangan karir, dan untuk membangun kebutuhan bersama dalam perusahaan untuk dapat memiliki pegawai atau karyawan yang terbaik sebagai salah satu kunci untuk keberhasilan atau kesuksesan perusahaan dimasa yang akan datang. Tujuan manajemen talenta menurut Smilansky yang dibahasakan oleh (Yuli Angliawati & Fatimah Maulyan, 2020) tujuan dari manajemen talenta adalah sebagai berikut :

- a. Untuk mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi yang penuh persaingan.
- b. Untuk memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
- c. Untuk memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan atau instansi.
- d. Untuk mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
- e. Untuk membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya dipuncak potensinya.

- f. Untuk memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkatkan dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.

Berdasarkan penjelasan dari tujuan manajemen talenta dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta merupakan suatu pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan keterampilan, menempatkan karyawan atau pegawai yang bertalenta kemudian mampu mempertahankan karyawan yang memiliki talenta dan mampu meningkatkan posisi karyawan tersebut dengan tepat serta mampu memanfaatkan Sumber daya internal yang ada dalam perusahaan atau instansi. Dengan memiliki karyawan yang bertalenta mampu meningkatkan perusahaan menuju tingkat atas.

#### **2.1.4.3 Karakteristik Manajemen Talenta**

Karakteristik Manajemen Talenta Menurut Pella dan Inaya oleh Loreanna Siagan (2020:8) mengatakan bahwa ada beberapa macam karakteristik dalam suatu perusahaan yang sukses dalam mengelola manajemen talenta yaitu 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 (GM) 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.

Berdasarkan penjelasan mengenai karakteristik manajemen talenta tersebut dapat disimpulkan apabila suatu perusahaan memiliki perencanaan manajemen talenta yang baik. Maka perusahaan tersebut mampu mengembangkan reputasi publik agar menjadi tempat kerja yang baik serta untuk melatih karyawan yang bekerja diperusahaan.

#### **2.1.4.4 Faktor-Faktor Manajemen Talenta**

Faktor yang mempengaruhi Manajemen Talenta Manajemen talenta merupakan suatu hal yang tidak mudah, terutama bagi perusahaan harus mempersiapkan semuanya mulai dari perencanaan, pengembangan, serta dapat menyalurkan bakat agar manajemen talenta dapat diterapkan dan mendapatkan hasil yang positif bagi kinerja perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan, organisasi ataupun instansi perlu memahami dengan baik faktor- faktor apa saja yang dapat mempengaruhi manajemen talenta. Menurut Berger Lance dan Berger Dorothy (2018:128) terdapat faktor-faktor yang mempengaruhi jalannya proses 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.

Menurut Menurut Robbins (2019), terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi manajemen talenta dalam suatu organisasi, di antaranya:

1. Kebutuhan Organisasi

Organisasi harus memahami dengan jelas keterampilan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Oleh karena itu,

manajemen talenta sangat dipengaruhi oleh kebutuhan organisasi dalam menghadapi tantangan pasar dan perkembangan industri yang terus berubah.

## 2. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan yang inklusif, terbuka, dan mendukung pengembangan individu akan memengaruhi manajemen talenta. Budaya yang positif akan menarik talenta terbaik dan mendorong mereka untuk berkembang serta berkontribusi secara maksimal.

## 3. Proses Rekrutmen dan Seleksi

Proses rekrutmen yang efektif dan seleksi yang ketat untuk mencari calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi akan mempengaruhi kualitas talenta yang bergabung. Dengan rekrutmen yang tepat, perusahaan dapat mendapatkan talenta dengan keterampilan dan nilai yang sejalan dengan tujuan perusahaan.

## 4. Pengembangan Karir dan Pelatihan

Pengembangan karir yang jelas dan pelatihan yang berkelanjutan adalah faktor penting dalam manajemen talenta. Organisasi yang memberikan kesempatan untuk pelatihan dan pengembangan diri akan meningkatkan keterampilan dan loyalitas talenta yang dimilikinya.

## 5. Retensi Talenta

Untuk mempertahankan talenta terbaik, perusahaan harus menawarkan kompensasi dan manfaat yang kompetitif, memberikan peluang pengembangan karir, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.

#### 6. Teknologi dan Digitalisasi

Kemajuan teknologi dan digitalisasi memengaruhi cara organisasi mengelola talenta. Perusahaan yang mengadopsi teknologi terbaru dalam manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan efisiensi dalam proses rekrutmen, pelatihan, dan pengembangan talenta.

#### 7. Kepemimpinan dan Pengaruh Atasan

Kepemimpinan yang efektif sangat mempengaruhi manajemen talenta. Pemimpin yang inspiratif, dapat memberikan bimbingan, dan menciptakan lingkungan yang mendukung pertumbuhan akan membuat talenta merasa dihargai dan lebih termotivasi untuk berkontribusi.

#### 8. Kondisi Eksternal

Faktor eksternal seperti kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan persaingan di industri juga dapat memengaruhi manajemen talenta. Misalnya, perubahan dalam kebijakan ketenagakerjaan atau tren industri dapat mempengaruhi strategi organisasi dalam menarik dan mempertahankan talenta.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor di atas sangat mempengaruhi manajemen talenta dalam upaya mempengaruhi individu atau sekelompok individu.

#### **2.1.4.5 Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta**

Dimensi dan Indikator Manajemen Talenta Menurut Lance Berger dan Dorothy Berger (2019:134) terdapat lima dimensi alat ukur untuk manajemen talenta, yaitu sebagai berikut:

- a. Sumber pencarian karyawan (*Sourcing*), suatu proses disiplin akuisisi bakat yang difokuskan pada saat mengidentifikasi bakat. Adapun indikator-indikatornya yaitu:
  1. Identifikasi potensi kemampuan.
  2. Menentukan kandidat karyawan sesuai kualifikasi.
- b. Penyetaraan karyawan (*Aligning*) yaitu suatu proses untuk menyatukan karyawan dengan tujuan perusahaan serta kebudayaan perusahaan. Adapun indikator-indikatornya yaitu:
  1. Memberikan diklat kepada karyawan baru agar efektif.
  2. Kerjasama pimpinan dengan karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- c. Pemeliharaan Karyawan (*Retain*) yaitu suatu strategi untuk memelihara atau mempertahankan karyawan yang memiliki talenta didalam perusahaan. Adapun indikator-indikatornya sebagai berikut:
  1. Penyeleksian karyawan internal perusahaan.
  2. Karyawan berpeluang untuk beralih jabatan.
- d. Pengembangan Pegawai (*Learn and Develop*) yaitu suatu proses karyawan untuk mempelajari dan mengembangkan kemampuannya untuk mendapatkan karir yang lebih baik dalam perusahaan. Adapun indikator-indikatornya yaitu:
  1. Perencanaan karir karyawan.
  2. Pengembangan keahlian dengan diklat yang terencana.
- e. Penghargaan (*Reward*) yaitu suatu hasil implemestasi dengan tujuan untuk memberikan imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten, serta sejalan dengan nilai karyawan di mata perusahaan. Adapun indikatornya yaitu:

1. Penghargaan dari perusahaan.
2. Karyawan diberi tunjangan sesuai prosedur yang berlaku di perusahaan.

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Kinerja Karyawan merupakan suatu bentuk dari keberhasilan yang dicapai oleh individu dalam melaksanakan pekerjaannya. Peningkatan kinerja karyawan akan memberikan dampak baik bagi kemajuan perusahaan untuk bertahan dalam ketatnya persaingan bisnis yang berubah-ubah. Oleh karena itu, upaya untuk meningkatkan kinerja karyawan merupakan tantangan dalam manajemen, karena kualitas kinerja sumber daya manusia yang baik akan membawa keberhasilan tujuan dan kelangsungan hidup perusahaan.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan ketangguhan serta waktu. Menurut Hasibuan mengemukakan bahwa Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Malayu S.P Hasibuan, 2019).

Menurut Bernardin dan Russel (2019) menyatakan bahwa:

“Kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan-kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut”.

Menurut Franceschini, et al (2019:133) menyatakan bahwa:

*“Performance is the output of a program that is run with indicators that can show the type or level of program activities carried out (processes), direct product and service provided by a program (outputs), and/or the results of these product and services (outcomes)”*. Artinya : “Kinerja adalah keluaran suatu program yang dijalankan dengan indikator yang dapat menunjukkan jenis atau tingkat kegiatan program yang dilaksanakan (proses), produk dan jasa langsung yang diberikan oleh suatu program (output), dan/atau hasil dari produk dan jasa tersebut. layanan (hasil)”.

Menurut Mangkunegara (2019:9) menyatakan bahwa: “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Dari beberapa pengertian kinerja karyawan diatas maka dapat diketahui bahwa definisi kinerja karyawan adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing untuk mencapai tujuan.

### **2.1.5.2 Faktor-Faktor Kinerja Karyawan**

Faktor-Faktor Yang mempengaruhi Kinerja Karyawan Menurut Mangkunegara (2019:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor Kemampuan (*ability*)**

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

## 2. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2019:183) mengemukakan bahwa ada empat faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

### 1. Kemampuan

Bagaimana seorang karyawan diberikan pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan kemampuan yang mereka miliki.

### 2. Motivasi

Suatu dorongan dan semangat yang diberikan perusahaan maupun diri sendiri untuk menambah gairah kerja karyawan dalam bekerja.

### 3. Keberadaan pekerjaan yang dilakukan

Adanya suatu pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sesuai dengan kemampuan dalam bekerja membuat karyawan menjadi semangat dan akan menambah kinerja karyawan.

### 4. Hubungan karyawan dan organisasi

Jika karyawan memiliki hubungan yang baik dengan organisasi akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan akan meningkatkan kinerja karyawan

Maka dapat diinterpretasikan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan ada dua, yaitu faktor kemampuan dan faktor motivasi. Faktor

kemampuan mengacu pada kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaan sesuai yang diharapkan. Sedangkan faktor motivasi membuat diri pegawai terarah dalam bekerja sesuai rencana untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

John Miner (2019:87) berpendapat bahwa terdapat ukuran dimensi dan indikator kinerja karyawan dikelompokkan sebagai berikut:

1. Kualitas
  - a. Persepsi pemimpin terhadap kualitas pekerjaan
  - b. Persepsi pemimpin terhadap kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai
2. Kuantitas
  - a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah kasus
  - b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan dalam jumlah siklus aktivitas
3. Penggunaan waktu dalam bekerja
  - a. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih cepat dari deadline
  - b. Kemampuan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan tenaga yang dimiliki
4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja
  - a. Kemampuan bekerja bersama-sama saat menjalankan tugas
  - b. Menjalankan tugas instansi pemerintahan saling berkontribusi

## **2.2 Penelitian Terdahulu**

Dalam penelitian ini peneliti mengacu kepada penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai bahan acuan untuk melihat seberapa besar pengaruh hubungan antara satu variabel dengan variabel lainnya. Dasar atau acuan yang berupa teoriteori

atau temuan melalui hasil dari berbagai penelitian sebelumnya dijadikan sebagai data pendukung untuk menunjang penelitian ini. Tujuan adanya penelitian terdahulu dapat digunakan sebagai sumber pembandingan dengan penelitian yang sedang penulis lakukan agar dapat mengetahui persamaan dan perbedaan penelitian yang sedang dilakukan dengan peneliti terdahulu. Judul penelitian diambil sebagai pembandingan yaitu yang memiliki variabel bebas mengenai Keterampilan Kerja dan Manajemen Talenta terhadap kinerja karyawan sebagai variabel terikat. Berikut ini adalah tabel 2.1 mengenai beberapa penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal-jurnaldan dari penitian yang sebelumnya telah dilakukan.

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

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
1.	Sumiati & Vilkades (2023) “Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Terhadap Prestasi Kerja Pegawai Pada Kantor Dinas Perumahan Rakyat, Kawasan Permukiman Dan Pertanahan Provinsi Sumatera Barat”.  Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen dan Kewirausahaan. Vol.3 No1  DOI: <a href="https://doi.org/10.46406/vls.v3i">https://doi.org/10.46406/vls.v3i</a>	Berdasarkan hasil penelitian menjelaskan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	a. Variabel bebas menggunakan manajemen talenta b. Variabel terikat menggunakan kinerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas motivasi dan tidak menggunakan variabel terikat prestasi kerja b. Objek dan tempat penelitian

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
2.	<p>Ristian &amp; Ekhsan (2023)</p> <p><i>“The influence of talent management self efficacy and employee engagement on employee performance “. Enrichment. (Journal Of Management). Vol.13, No.2</i></p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i2.1323">https://doi.org/10.35335/enrichment.v13i2.1323</a></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>a. Menggunakan variabel bebas manajemen talenta</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas self efficacy dan employee engagement</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
3.	<p>Tolo et.,al (2019)</p> <p><i>“The Effect Of Job Skills, Discipline Of Work and Work Environment On employee Performance At The Department Of YPUATH And Sports (Dispora Manado)”</i>.</p> <p>Jurnal EMBA  Vol.4 No.4  September 2016,  Hal. 256-267</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.35794/emba.4.3.2016.13723">https://doi.org/10.35794/emba.4.3.2016.13723</a></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Menggunakan variabel bebas keterampilan kerja dan</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>i. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas disiplin kerja, dan lingkungan kerja</p> <p>ii. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
4.	<p>Pesireron (2020).            “Pengaruh Keterampilan Kerja, Job Stress, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Auditor Inspektorat Kabupaten Maluku Tengah”.</p> <p>JURNAL MANEKSI VOL 5, NO. 1, JUNI 2016, ISSN: 2302-9560.</p> <p>DOI:  <a href="file:///C:/Users/DELL/Downloads/153-Article%20Text-596-1-10-20180922.pdf">file:///C:/Users/DELL/Downloads/153-Article%20Text-596-1-10-20180922.pdf</a></p>	<p>Hasil penelitian bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel bebas keterampilan kerja            b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas job stress, dan disiplin kerja            b. Objek dan tempat penelitian</p>
5.	<p>Sari et.,al (2019)            “Pengaruh Tingkat Pendidikan, Keterampilan Kerja, dan Sikap Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Daerah air Minum (PDAM) Kota Padang”.</p> <p>JIM UPB Vol 7 No.1 2019</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.33884/jimup.v7i1.896">https://doi.org/10.33884/jimup.v7i1.896</a></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel bebas keterampilan kerja            b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas sikap kerja dan tingkat pendidikan            b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
6	<p>Kardo &amp; Wilujeng (2020)</p> <p>“Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan di Transformer Center Kabupaten Batu”.</p> <p>Journal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM) Volume:6, Nomor: 1</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.21067/jrmm.v6i1.4466">https://doi.org/10.21067/jrmm.v6i1.4466</a></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa manajemen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel bebas manajemen talenta</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas manajemen pengetahuan</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
7.	<p>Saputra et al (2020)</p> <p>“Pengaruh Manajemen Talenta, Perencanaan SDM, dan Audit SDM Terhadap Kinerja Karyawan BRI Syariah Batam”</p> <p>Jurnal Trias Politika. Vol. 4 No. 90 – 99 April 2020</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.33373/jtp.v4i1.2446">https://doi.org/10.33373/jtp.v4i1.2446</a></p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa manajemen talenta memiliki hasil positif signifikan terhadap kinerja karyawan</p>	<p>a. Variabel bebas manajemen talenta</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Penelitian ini tidak menggunakan variabel bebas perencanaan SDM dan Audit SDM</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
8.	<p>Safitri &amp; Kurnia (2022)</p> <p>“Pengaruh</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian bahwa manajemen</p>	<p>a. Variabel bebas manajemen talenta</p>	<p>a. Penelitian ini tidak menggunakan</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	<p>Manajemen Talenta dan Global Minset Terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas Registrasi Kependudukan Aceh”.</p> <p>JSI: Jurnal Saudagar Indonesia Volume 1 No. 2. November 2022-April 2023 ISSN: 2829-8969</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.37598/jsi.v1i2.1487">https://doi.org/10.37598/jsi.v1i2.1487</a></p>	talenta memiliki hasil positif signifikan terhadap kinerja karyawan	b. Variabel terikat kinerja karyawan	variabel bebas global mindset b. Objek dan tempat penelitian
9.	<p>Yuwono et al (2021)</p> <p><i>“The Effect Of Talent Management On Employee Performance With Corporate Culture As A Mediating Variable in Dinas Social South Sulawesi Provinve”</i>.</p> <p>Jurnal Aplikasi Manajemen dan Bisnis, Vol 7, No 1, 2021</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.21">https://doi.org/10.17358/jabm.7.1.21</a></p>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Variabel bebas manajemen talenta b. Variabel terikat kinerja karyawan	a. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas komitmen organisasi b. Objek dan tempat penelitian
10.	<p>Caesar et al (2024)</p> <p>“Pengaruh Manajemen Talenta</p>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen	a. Variabel bebas manajemen talenta	a. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas kompetensi

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	<p>dan Kompetensi Terhadap Kinerja Diplomat Dalam Misi Diploma Ekonomi di Kementerian Luar Negeri RI”.</p> <p>Jurnal Pembelajaran dan Pengembangan Diri ISSN (p): 2797-1805   ISSN (e): 2797-1082</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.47353/bj.v4i4.365">https://doi.org/10.47353/bj.v4i4.365</a></p>	Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	b. Variabel terikat kinerja karyawan	b. Objek dan tempat penelitian
11.	<p>Desi &amp; Liantifa (2023)</p> <p>“Pengaruh Keterampilan Kerja, Disiplin Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa (DPMD) Kota Sungai Penuh”.</p> <p>Jurnal Ekonomi dan Manajemen Teknologi, 7(1), 2023,260-270</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.35870/emt.v7i1.852">https://doi.org/10.35870/emt.v7i1.852</a></p>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<p>a. Variabel bebas keterampilan kerja</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas disiplin kerja dan lingkungan kerja</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
12.	<p>Hsb &amp; Khair (2021)</p> <p>“Pengaruh Kompetensi</p>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan	a. Variabel bebas keterampilan kerja	a. Peneliti tidak menggunakan variabel bebas kompetensi sumber daya

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	<p>Sumber Daya Manusia, Sistem Informasi Manajemen Dan Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Kominfo Labuhan batu Utara”.</p> <p>Jurnal Humaniora, Vol. 5, No. 1 April 2021 : 15-30</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.30601/humaniora.v5i1.1677">https://doi.org/10.30601/humaniora.v5i1.1677</a></p>	<p>kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.</p>	<p>b. Variabel Terikat kinerja karyawan</p>	<p>manusia, dan sistem informasi</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
13.	<p>Arisandy (2020)</p> <p>“Pengaruh Keterampilan Kerja dan Pengalaman Kerja Pengembangan Kinerja karir Pegawai Pada Dinas Pendidikan Kabupaten Donggala”.</p> <p>Jurnal Katalogis, Volume 3 Nomor 8, Agustus 2015 hlm 149-156</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>a. Variabel bebas keterampilan kerja</p> <p>b. Variabel terikat kinerja pegawai</p>	<p>a. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas pengalaman kerja</p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>
14.	<p>Lengkong et al (2019)</p> <p>“Pengaruh Keterampilan, Pengalaman, dan Lingkungan kerja terhadap Kinerja Karyawan di PT.</p>	<p>Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja</p>	<p>a. Variabel bebas keterampilan kerja</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Penelitian tidak menggunakan variabel bebas pengalaman kerja, dan lingkungan kerja</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	<p>Tri Mustika Cocominaesa”.</p> <p>Jurnal EMBA Vol.7 No.1 Januari 2019, Hal. 281 – 290</p> <p>DOI:  <a href="https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22361">https://doi.org/10.35794/emba.v7i1.22361</a></p>	Karyawan		b. Objek dan tempat penelitian
15.	<p>Ivana &amp; Marzuki (2023)</p> <p>“Pengaruh Keterampilan Kerja dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai Direktorat Permbiayaan, Kementerian Pertanian RI”.</p> <p><i>Journal of Young Entrepreneurs</i>, Vol. 2, No. 3, Juli 2023, pages 122-138</p>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kerja, dan Manajemen Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<p>a. Variabel bebas keterampilan kerja dan manajemen talenta</p> <p>b. Variabel terikat kinerja pegawai</p>	a. Objek dan tempat penelitian
16.	<p>Ristian &amp; Ekhsan (2023)</p> <p>“Pengaruh Keterampilan Kerja dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Pegawai”</p> <p><i>Journal Of Management</i> Vol.13, No.2</p>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kerja, dan Manajemen Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan.	<p>a. Variabel bebas keterampilan kerja, dan manajemen talenta</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	a. Objek dan tempat penelitian
17.	<p>Elfrida &amp; Saputro (2023)</p>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa	a. Variabel bebas manajemen talenta	a. Penelitian tidak menggunakan motivasi

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	<p>“Pengaruh Manajemen Talenta dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Kinerja Karyawan Bank BJB Syariah Cabang Bandung”.</p> <p>JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi), Vol.9, No.4</p> <p>DOI: <a href="https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4">https://doi.org/10.35870/jemsi.v9i4</a></p>	keterampilan kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	b. Variabel motivasi	b. Objek dan Tempat Penelitian
18.	<p>Aziz &amp; Abdul (2022)</p> <p>Pengaruh Manajemen Talenta dan Keterampilan kerja Terhadap Kinerja Pegawai”</p> <p><i>Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)</i>, Vol.6 No. 4</p>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa keterampilan kerja, dan Manajemen Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<p>a. Variabel bebas manajemen talenta dan keterampilan kerja</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	a. Objek dan tempat penelitian
19.	<p>Novriyan et al (2023)</p> <p>“Pengaruh Manajemen Talenta dan <i>Workforce Agility</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. HUTAN MAKMUR INDONESIA”.</p>	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	<p>a. Variabel bebas manajemen talenta</p> <p>b. Variabel terikat kinerja karyawan</p>	<p>a. Penelitian ini tidak menggunakan variabel bebas <i>workforce agility</i></p> <p>b. Objek dan tempat penelitian</p>

No	Peneliti, Tahun, Judul Peneliti, dan Sumber	Hasil Penelitian	Perbedaan	Persamaan
	Jurnal Manajemen dan Bisnis (MANABIS). Vol.2, No.1  DOI: <a href="https://doi.org/10.54259/mana_bis.v2i1.1548">https://doi.org/10.54259/mana_bis.v2i1.1548</a>			
20.	Nisak & Prihatiningtyas (2021)  “Pengaruh Penerapan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan PT. Japfa Comfeed Indonesia Tbk”.  Unit Margomulyo Aplikasi Administrasi: Media Analisa Masalah Administrasi Vol.24, No.2	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa Manajemen Talenta berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan	a. Variabel bebas manajemen talenta b. Variabel terikat kinerja karyawan	a. Objek dan tempat penelitian

Sumber: Hasil Olah Data Peneliti, (2024)

Berdasarkan penelitian terdahulu yang tertera pada tabel 2.1 dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel, tempat atau objek penelitian serta terdapat perbedaan mengenai variabel independen, dan dependen. Dilihat dari judul atau variabel yang diteliti bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel keterampilan kerja dan manajemen talenta dan kinerja karyawan sehingga peneliti dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

## **2.3 Kerangka Pemikiran**

Kerangka pemikiran menjelaskan mengenai hubungan antara variabel yang akan diteliti baik secara langsung maupun tidak langsung. Hubungan tersebut dikuatkan berdasarkan teori atau penelitian sebelumnya. Variabel bebas pada penelitian ini yaitu keterampilan kerja dan manajemen talenta dan variabel terikatnya yaitu kinerja karyawan.

### **2.3.1 Pengaruh Keterampilan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Pada dasarnya keterampilan merupakan hal yang bersifat individual. Setiap individu akan memiliki tingkat keterampilan yang berbeda tergantung pada kemampuan dan pengalamannya. Keterampilan kerja memiliki manfaat yang besar bagi individu, perusahaan dan masyarakat. Bagi individu keterampilan kerja dapat meningkatkan prestasinya sehingga memperoleh balas jasa yang sesuai dengan prestasinya. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan Tolo et al (2019) yang menyatakan bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Sari et al (2019) yang menyatakan bahwa hasil penelitian bahwa keterampilan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan didukung kuat oleh hasil penelitian Desi et al (2023) yang menyatakan terdapat pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan penelitian yang sudah dilakukan sebelumnya menunjukkan keterampilan kerja memiliki kaitan yang sangat kuat sekali. Apabila keterampilan kerja baik maka Kinerja Pegawai pun akan baik berbeda dengan sebaliknya apabila keterampilan kerja kurang baik maka kinerja pegawai pun kurang baik.

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

Manajemen Talenta merupakan suatu proses yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai. Hal ini untuk memberikan posisi pekerjaan yang tepat dan sesuai kemampuan seorang pegawai itu. Jika proses ini dilakukan maka tujuan organisasi akan mudah tercapai dan akan mengalami peningkatan terhadap kinerja pegawainya. Hal tersebut sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Kardo & Wilujeng (2020) yang menyatakan bahwa hasil penelitian bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Sumiati & Vilkades (2023) yang menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Dan didukung kuat oleh hasil penelitian Safitri & Kunia (2022) yang menyatakan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

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

### **2.3.3 Pengaruh Keterampilan Kerja dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan**

Manajemen talenta merupakan suatu upaya untuk mengetahui talenta yang di miliki oleh seorang pegawai, mengembangkan talenta serta mempertahankan

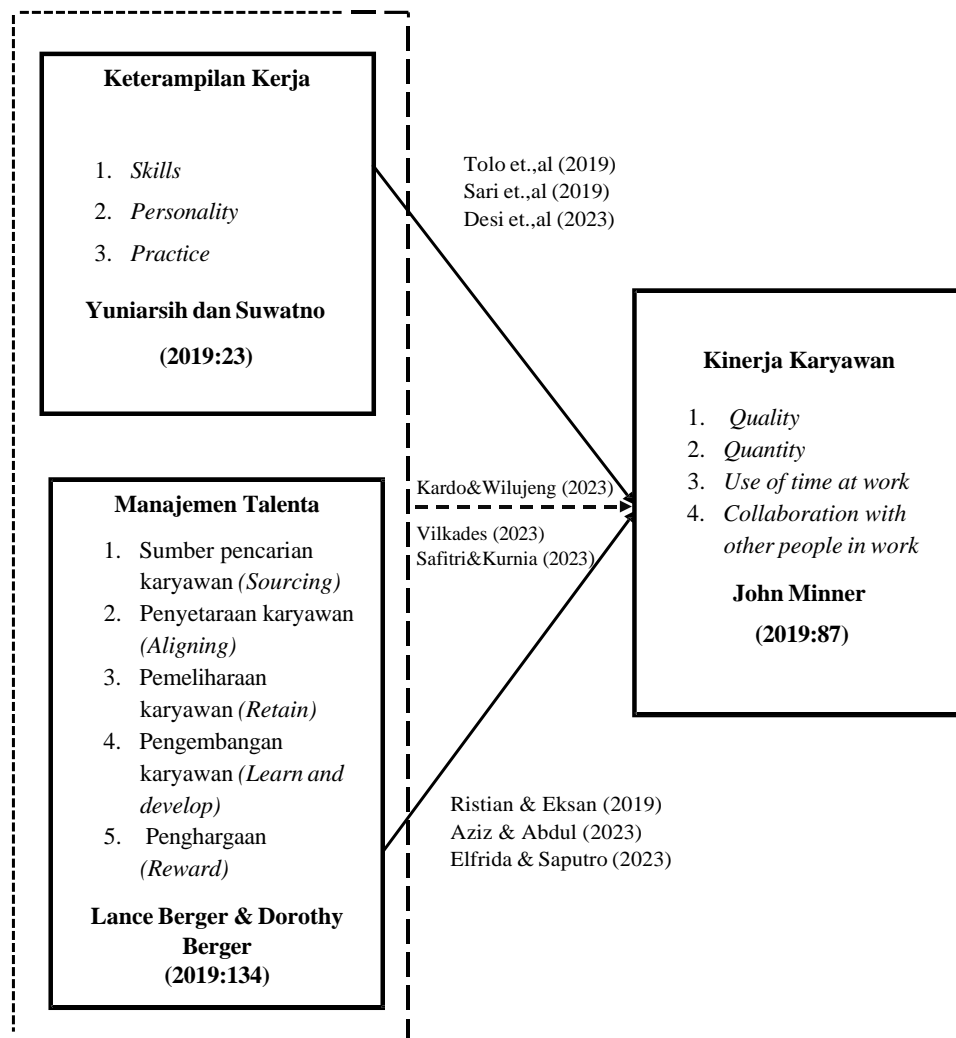
talenta yang di milikinya. Komitmen organisasi sebagai suatu keadaan di mana pegawai memihak organisasi tertentu serta tujuannya dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya. Apabila manajemen talenta dan komitmen organisasi baik di dalam organisasi maka akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Menurut Ristian & Ekhsan (2023) yang menyatakan bahwa keterampilan kerja dan manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Penelitian tersebut didukung oleh hasil penelitian dari Aziz & Abdul, (2022) yang menyatakan bahwa keterampilan kerja dan manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

Dan didukung kuat oleh hasil penelitian Elfrida & Saputro (2023) yang menyatakan bahwa keterampilan kerja dan manajemen talenta memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, penulis menduga adanya keterkaitan antara keterampilan kerja dan manajemen talenta dan yang mempengaruhi kinerja pegawai sesuai dengan penelitian terdahulu yang sudah dilakukan sebelumnya oleh Ristian & Ekhsan (2023) , Aziz & Abdul, (2022), dan Elfrida & Saputro (2023). Peneliti mencoba untuk mengembangkan penelitian ini dengan melihat dari penelitian-penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti lain yang pernah meneliti variabel yang sama.

#### **2.4 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang diteliti dan mencerminkan jenis dan jumlah rumusan yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan, jenis dan

jumlah hipotesis dan teknik analisis. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-teori dan penelitian terdahulu yang telah diuraikan, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian pada halaman selanjutnya:



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

Keterangan :

- ▶ = Pengaruh Secara Parsial  
 - - - - -▶ = Pengaruh Secara Simultan

## 2.5 Hipotesis

Hipotesis Penelitian Menurut Sugiyono (2020:99) Hipotesis penelitian adalah suatu pernyataan sementara atau dugaan sementara yang paling memungkinkan yang masih harus dicari kebenarannya. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta- fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Berdasarkan uraian pada kerangka pemikiran, maka penulis menyimpulkan hipotesis sebagai berikut:

1. Hipotesis secara Simultan

Terdapat pengaruh keterampilan kerja dan manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.

2. Hipotesis secara Parsial

- a. Terdapat pengaruh keterampilan kerja terhadap kinerja karyawan
- b. Terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan