

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA

#### A Landasan Teori

##### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia

###### a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sihotang (dalam Sinambela, L. P., 2021) mendefinisikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan pengadaan seleksi, pelatihan, penempatan, pemberian kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan SDM untuk tercapainya berbagai tujuan individu, masyarakat, pelanggan pemerintah dan organisasi yang bersangkutan. Marwansyah (dalam Cahyawening, 2019) menyampaikan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perubahan secara terpadu. Simamora (dalam Larasati 2018) bahwa manajemen sumber daya manusia (*human resource management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan. A.F. Stoner (dalam Larasati, 2018) mengemukakan pendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

**b. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Larasati (2018) menyampaikan bahwa komponen-komponen didalam manajemen sumber daya manusia sebagai berikut:

(1) Pengusaha

Orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan atau keuntungan.

(2) Karyawan

Sumber daya manusia (karyawan atau *staff* atau *worker*) adalah inti utama dari sebuah perusahaan dan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa adanya karyawan, manajemen tidak akan berjalan. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan.

(3) Pemimpin atau Manajer

Orang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan, memerintah, mengontrol orang lain serta yang bertanggung jawab terhadap pekerjaan yang telah dilaksanakan bawahannya.

**c. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Larasati (2018) menyampaikan bahwa dalam mengelola dan mengatur tenaga kerja terdapat beberapa pendekatan dalam suatu perusahaan yaitu:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (1) Pendekatan Paternalis  
Manajer bertindak sebagai bapak bagi karyawan, bawahan diperlakukan dengan baik dan diberi fasilitas. Pendekatan ini menimbulkan permasalahan yaitu karyawan menjadi manja, malas, dan produktivitas kerja menurun (laba perusahaan menurun).
- (2) Pendekatan Sumber Daya Manusia  
Karyawan dianggap sebagai manusia yang memiliki martabat & kepentingan hidup yang harus diperhatikan agar hidup layak dan sejahtera.
- (3) Pendekatan Manajerial  
Organisasi sangat tergantung pada manajer. Kehidupan kerja dan prestasi karyawan sangat bergantung pada atasan langsung.
- (4) Pendekatan Sistem Sosial  
Organisasi berhasil bila ada sistem sosial yang terintegrasi & terjalin harmonis (sistem internal & eksternal). Sistem internal melibatkan karyawan dan atasan dan sistem eksternal melibatkan serikat buruh, pemerintah, dan masyarakat.
- (5) Pendekatan Proaktif  
Manajemen sumber daya manusia dapat meningkatkan kontribusinya kepada karyawan, manajer, dan organisasi, melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul. Bila tidak diantisipasi, masalah akan lebih sulit dipecahkan.

#### d. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan umum manajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi.



Sementara itu tujuan khusus manajemen sumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif. Larasati (2018) menyampaikan bahwa ada 4 (empat) tujuan manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

(1) Tujuan Sosial

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

(2) Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

(3) Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

(4) Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari tiap anggota organisasi atau perusahaan yang hendak mencapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.

**e. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Larasati (2018) menyampaikan bahwa sudah merupakan tugas manajemen sumber daya manusia untuk mengelola manusia (karyawan) seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan sumber daya manusia yang



puas dan dapat memuaskan. Adapun fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yang meliputi yaitu:

- (1) Fungsi Manajerial
  - (a) Perencanaan (merencanakan kebutuhan tenaga kerja)
  - (b) Pengorganisasian (mengorganisir semua tenaga kerja)
  - (c) Pengarahan (mengarahkan semua karyawan)
  - (d) Pengendalian (mengendalikan semua karyawan)
- (2) Fungsi Operasional
  - (a) Pengadaan SDM (penarikan-seleksi-orientasi-penempatan)
  - (b) Pengembangan (Pendidikan dan latihan)
  - (c) Kompensasi dan proteksi (upah, insentif, tunjangan, K3)
  - (d) Pengintegrasian (kepentingan perusahaan + kebutuhan karyawan)
  - (e) Pemeliharaan (meningkatkan kondisi fisik, mental, & loyalitas)
  - (f) Kedisiplinan (penerapan disiplin karyawan)
  - (g) Pemberhentian (PHK/ putusnya hubungan kerja karena sebab tertentu)

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

## 2. *Talent Management*

### a. *Pengertian Talent Management*

Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R (2016) mengatakan bahwa *talent management* adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



*review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. Gasperz (dalam Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R, 2016) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah suatu proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama, yaitu mengembangkan dan memperkuat karyawan baru ketika pertama kali masuk organisasi (*on boarding*), memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada, serta menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa *talent management* adalah serangkaian proses yang dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, mempertahankan, dan menempatkan orang yang tepat di tempat yang tepat. Organisasi yang unggul umumnya didukung oleh manajemen SDM yang proaktif dan sistematis. Untuk mengoptimalkan kemampuan dalam mencapai keunggulan, organisasi harus memiliki manajemen talenta yang proaktif dan cara sistematis dalam pelaksanaan aktivitas manajemen talenta (Berger dan Berger, dalam Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R, 2016).

#### b. Manfaat *Talent Management*

Keberhasilan dalam mengimplementasikan manajemen talenta secara efektif akan memberikan manfaat, baik organisasi maupun karyawan menurut Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R (2016), yaitu:

- (1) Manfaat manajemen talenta bagi organisasi
  - (a) Meningkatkan kualitas pelayanan terhadap pelanggan.
  - (b) Meningkatkan kepuasan pelanggan.

### © Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



- (c) Menurunkan biaya tenaga kerja melalui *turnover* yang rendah.
  - (d) Meningkatkan produktivitas dan profit.
  - (e) Menciptakan keunggulan bersaing melalui kapabilitas karyawan.
  - (f) Menjamin ketersediaan calon-calon yang akan menduduki posisi strategis organisasi di waktu yang tepat.
  - (g) Menjamin efektivitas dan efisiensi proses bisnis organisasi dalam kondisi krisis sekalipun.
- (2) Manfaat manajemen talenta bagi karyawan
- (a) Meningkatkan komitmen karyawan agar berkinerja tinggi.
  - (b) Meningkatkan kepuasan kerja.
  - (c) Tersedianya pola karir yang jelas dan kesempatan pengembangan karir karyawan.
  - (d) Meningkatkan nilai karyawan melalui pengembangan potensi dan kompetensi.
  - (e) Memunculkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

### c. Perspektif Dalam *Talent Management*

Terdapat enam perspektif indikator yang diidentifikasi dalam membentuk organisasi dengan pendekatan *talent management* (Aiza dan Abdus, dalam Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R, 2016), yaitu:

#### (1) Perspektif kompetitif (*the competitive perspective*)

Perspektif ini memandang bahwa *talent management* harus mengidentifikasi orang-orang berbakat serta memberikan apa yang mereka inginkan, jika tidak mereka akan diburu oleh para pesaing.

### C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

(2) Perspektif proses (*the process perspective*)

Perspektif ini memandang bahwa *talent management* terdiri dari berbagai proses yang dilakukan untuk mendukung pengoptimalisasian individu pada suatu organisasi.

(3) Perspektif perencanaan SDM (*the HR planning perspective*)

Perspektif ini mirip dengan perspektif proses tetapi lebih memfokuskan pada orientasi SDM untuk mencocokkan orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dan melakukan hal yang benar.

(4) Perspektif pengembangan (*the developmental perspective*)

Perspektif ini fokus terhadap pengembangan potensi yang tinggi maupun pengembangan bakat yang lebih cepat dari pada yang lainnya.

(5) Perspektif budaya (*the culture perspective*)

Perspektif ini memandang bahwa setiap individu akan sukses jika mereka memiliki *talent* yang cukup dan kesuksesan bisnis akan mengikuti kesuksesan-kesuksesan mereka.

(6) Perspektif manajemen perubahan (*the change manajemen perspective*)

Perspektif ini melihat bahwa *talent management* dipandang sebagai pendorong perubahan, dimana karyawan merasa manajemen mendorong untuk berubah kearah yang lebih baik.

**d. Indikator *Talent Management***

Pada variabel *talent management* yang telah dibahas menggunakan teori Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R, (2016), indikator dalam manajemen talenta dibagi menjadi tiga kelompok besar, yaitu:

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





## (1) Menarik Talenta

Menarik talenta adalah serangkaian proses untuk memperoleh orang-orang terbaik dan menempatkan karyawan sesuai dengan talenta yang dimiliki.

### (a) Perencanaan Talenta

Perencanaan talenta mencakup analisis yang dibutuhkan talenta, identifikasi posisi kunci perusahaan, dan analisis kelompok talenta.

### (b) Rekrutmen

Proses rekrutmen untuk mengundang calon-calon karyawan bertalenta yang bersedia bergabung dalam organisasi. Proses rekrutmen dapat dilaksanakan melalui dua metode, yaitu rekrutmen internal maupun rekrutmen eksternal. Dalam manajemen talenta, proses rekrutmen tidak bersifat reaktif, artinya dilakukan ketika ada posisi kosong sehingga bertujuan hanya untuk mengisi posisi kosong di organisasi.

### (c) Seleksi

Proses seleksi dilakukan untuk memilih beberapa kandidat terpilih dari sekian banyak kandidat untuk bergabung dengan perusahaan berdasarkan kriteria tertentu.

### (d) Orientasi

Proses orientasi dilakukan ketika calon karyawan telah dinyatakan diterima sebagai bagian dari organisasi. Proses orientasi memiliki peran yang sangat penting untuk memunculkan semangat karyawan baru dalam berkontribusi sepenuhnya untuk kemajuan organisasi.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## (2) Mengembangkan Talenta

Pengembangan talenta adalah suatu proses untuk menggali potensi yang dimiliki karyawan sehingga berkembang menjadi kompetensi yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang.

### (a) Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja untuk mengukur kompetensi karyawan, baik pengetahuan, keterampilan, maupun sikap baik untuk individu karyawan maupun kelompok atau tim kerja.

### (b) Pemetaan Talenta

Pemetaan talenta dilakukan berdasarkan hasil dari penilaian kinerja dengan melihat kinerja dan kompetensi karyawan.

### (c) Analisis Kebutuhan Pengembangan dan Pembelajaran

Analisis kebutuhan pengembangan dan pembelajaran adalah metode sistematis yang dilakukan untuk menentukan apa saja pengembangan dan pembelajaran yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja dan kapabilitas karyawan.

### (d) Implementasi Pengembangan dan Pembelajaran

Implementasi pengembangan dan pembelajaran adalah proses penerapan dari program pengembangan dan pembelajaran yang sudah ditentukan.

### (e) *Review* Talenta

*Review* talenta dilakukan sebagai bentuk kontrol terhadap implementasi program pengembangan dan pembelajaran dengan membandingkan hasil pembelajaran dengan indikator kinerja kunci

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

yang berkaitan dengan peningkatan dalam kompetensi dan kinerja karyawan.

(3) Mempertahankan Talenta

Mempertahankan talenta adalah suatu proses untuk mengikat karyawan bertalenta sehingga tidak keluar untuk meninggalkan organisasi. Beberapa aktivitas dari proses ini adalah sebagai berikut:

(a) Perencanaan Karier

Perencanaan karier adalah suatu proses untuk membuat pola posisi secara berurutan yang selaras dengan keinginan dan kualifikasi setiap karyawan serta kebutuhan organisasi, khususnya di masa yang akan datang.

(b) Perencanaan Suksesi

Perencanaan suksesi adalah suatu proses untuk memastikan bahwa semua posisi kunci memiliki regenerasi kepemimpinan secara berkelanjutan sehingga tidak pernah terjadi kekosongan posisi kunci organisasi.

(c) Mengikat Talenta

Mengikat talenta adalah suatu proses untuk mengikat karyawan bertalenta secara emosional agar tetap menjadi bagian dari organisasi.

**© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang



1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



### 3. *Employee Engagement*

#### Ⓒ a. Pengertian *Employee Engagement*

Schaufeli dan Bakker (dalam Cintani dan Noviansyah, 2020) menyampaikan bahwa *employee engagement* adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikan dengan *vigor* (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), *dedication* (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan *absorption* (konsentrasi dan senang dalam bekerja).

Berbagai peneliti dan teori mengungkapkan definisi dari *employee engagement*. Perusahaan konsultan publik yaitu Mencer mendefinisikan *employee engagement* sebagai komitmen atau motivasi yang mengacu pada keadaan psikologis dimana karyawan merasa memiliki kepentingan dalam keberhasilan perusahaan dan melakukan tugas dengan standar yang tinggi melebihi persyaratan yang ditugaskan (Truss et al, dalam Handoyo, Agnes Wahyu dan Roy Setiawan, 2017). Albrecht (dalam Cintani dan Noviansyah, 2020) menyatakan pendapat bahwa *employee engagement* merupakan suatu keadaan karyawan yang terlibat langsung secara psikologis dengan pekerjaannya. Karyawan akan terlibat secara fisik, kognitif maupun emosional selama menunjukkan performa di dalam bekerja. Karyawan yang *engaged* memiliki keyakinan dan mendukung tujuan organisasi, memiliki rasa memiliki, merasa bangga terhadap organisasi di mana dia bekerja dan mempunyai keinginan untuk berkembang dan bertahan dalam organisasi (Bakker and Leiter, dalam Joushan, Shindie Aulia, dkk, 2015).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



## b. Faktor- Faktor *Employee Engagement*

Anitha J. (dalam Agnes Wahyu dan Roy Setiawan, 2017), menyatakan bahwa *employee engagement* dipengaruhi oleh faktor-faktor sebagai berikut :

### (1) Lingkungan Kerja

Adanya dukungan, fasilitas yang menunjang dalam lingkungan kerja menyebabkan performa karyawan menjadi lebih baik dan karyawan dapat bekerja dengan lebih fokus,

### (2) Kepemimpinan

Pemimpin yang dapat memberi inspirasi, berkomunikasi dengan fleksibel dapat memotivasi karyawan untuk terikat dengan perusahaan.

### (3) Tim dan Hubungan Rekan Kerja

Hubungan baik, dukungan, dan motivasi dari rekan kerja dapat memotivasi karyawan untuk lebih terikat dengan perusahaan.

### (4) Pelatihan dan Pengembangan Karir

Jenjang karir, penghargaan, dan kesempatan bertumbuh yang diberikan oleh perusahaan menentukan *employee engagement* terhadap perusahaan.

### (5) Kompensasi

Kompensasi keuangan dan non keuangan yaitu gaji, pengakuan, dan penghargaan dari perusahaan membuat karyawan ingin terlibat lebih lagi dalam perusahaan.

### (6) Kebijakan Organisasi

Pengaturan kerja yang fleksibel dan membebaskan karyawan berekspresi membantu sebagai penyeimbang kehidupan karyawan.

### (7) Kesejahteraan Kerja

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

Kenyamanan bekerja dan pengalaman yang diperoleh dari pekerjaan membuat karyawan lebih ingin terlibat lagi dalam perusahaan.

### c. Indikator *Employee Engagement*

Schaufeli dan Bakker (dalam Cintani dan Noviansyah, 2020) mengemukakan bahwa terdapat 3 indikator *employee engagement*, diantaranya yaitu:

#### (1) *Vigor*

*Vigor* dikarakteristikan dengan adanya seperti tingkat energi yang tinggi, tingkat ketahanan mental, keinginan untuk berusaha sungguh-sungguh, fokus dalam pekerjaan dan tidak mudah menyerah.

#### (2) *Dedication*

*Dedication* ditandai oleh perasaan yang penuh makna seperti rasa antusias dalam bekerja dan bangga, mendapatkan inspirasi dari pekerjaan. Karyawan menganggap pekerjaan sebagai pengalaman berharga, menginspirasi dan menantang.

#### (3) *Absorption*

*Absorption* ditandai dengan adanya konsentrasi dan minat mendalam. Karyawan merasa senang perhatiannya tersita oleh pekerjaan, tenggelam dalam pekerjaan dan memiliki kesulitan untuk memisahkan diri dengan pekerjaan, memiliki rasa konsisten dengan pekerjaannya serta memiliki rasa tanggung jawab dengan pekerjaannya.





#### 4. Kinerja Karyawan

##### **C** a. Pengertian Kinerja Karyawan

Secara etimologinya, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Mangkunegara (dalam Fauziah, 2016) mengemukakan pendapat bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Rivai dan Sagala (dalam Fauziah, 2016) mengemukakan pendapat bahwa kinerja adalah hasil konkret yang dapat diamati dan dapat diukur secara objektif dan dilakukan secara berkala. Rivai dan Basri (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017) menyampaikan bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama.

Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan yang telah menjadi tanggung jawabnya.

##### b. Faktor- Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Amstrong dan Baron (dalam Bintoro dan Daryanto, 2017) menyatakan pendapat bahwa terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

###### (1) *Personal Factors*

Ditunjukkan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



(2) *Leadership Factors*

Ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.

(3) *Team Factors*

Ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

(4) *System Factors*

Ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan Organisasi.

(5) *Situasional Factors*

Ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.

**c. Indikator Kinerja Karyawan**

Untuk mengukur kinerja karyawan, diperlukan suatu indikator menurut Bangun (dalam Cahyawening, 2019), yaitu :

(1) **Kualitas Pekerjaan**

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

(2) **Kuantitas Pekerjaan**

Ini menunjukkan jumlah pekerjaan diproduksi oleh individu atau kelompok sesuai dengan kebutuhan Ini menjadi standar kerja.

(3) **Ketepatan Waktu**

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya..

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.





(4) Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

(5) Sikap Kooperatif

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu karyawan saja, untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

© Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**B. Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini mengangkat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik penelitian sebagai referensi dalam memperluas bahan kajian pustaka pada penelitian penulis. Berikut merupakan Tabel 2.1 tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan topik yang akan diteliti dalam penelitian ini.

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul	Sumber	Peneliti	Hasil Penelitian
1	Pengaruh <i>Talent Management</i> Dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Blue Gas Indonesia (Cabang Bandung)	Repository Universitas Widyatama, 10 Oktober 2019, <a href="http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/11022">http://repository.widyatama.ac.id/xmlui/handle/123456789/11022</a>	1. Sukma Putri Cahyawening	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Blue Gas Indonesia (Cabang Bandung).
2	Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT Pertamina Geothermal Energy Area Ulubelu)	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 60 No. 2 Juli 2018 Universitas Brawijaya	1. Hanna Viany Octavia 2. Heru Susilo	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>talent management</i> memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

© Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie



3	Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan The Jayakarta Bali Hotel Kuta Bali	E-Jurnal Manajemen, Vol. 9, No. 2, 2020 : 487-507, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali	1. Ni Kadek Karina 2. I Komang Ardana	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>talent management</i> dan komitmen organisasi memiliki hubungan yang signifikan positif dengan kinerja kerja karyawan.
4	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Komitmen Organisasi, Rotasi Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Inkabiz Indonesia)	(2016), Skripsi: Pengaruh <i>Employee Engagement</i> , Komitmen Organisasi, Rotasi Pekerjaan dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT. Inkabiz Indonesia) UIN Syarif Hidayatullah Jakarta.	1. Fattiah Fauziah	<i>Employee engagement</i> , komitmen organisasi, rotasi pekerjaan dan kompensasi secara simultan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Inkabiz Indonesia.
5	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. TIRTA REJEKI DEWATA	AGORA Vol. 5, No.1, (2017)	1. Agnes Wahyu Handoyo 2. Roy Setiawan	Hasil penelitian ini menunjukan bahwa <i>employee engagement</i> berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6	Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Kencana Multi Lestari	KOLEGIAL – Vol.8, No. 1, Juni 2020	1. Cintani dan Noviansyah	Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan pada PT. Sinar Kencana Multi Lestari.
7	Pengaruh Budaya Organisasi dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT PLN (Persero) Area Bekasi	JAM - Vol 13 No 4, 2015	1. Shindie Aulia Joushan 2. Muhammad Syamsund 3. Lindawati Kartika	1. Hasil penelitian ini menunjukkan budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. 2. Namun, <i>employee engagement</i> tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
8	Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survei Pada Kantor Direksi Tanjung Morawa)	Jurnal Konsep Bisnis dan Manajemen, Vol. 4, No.2, 114-119	1. Hilma Harmen	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Perkebunan Nusantara II Tanjung Morawa

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber.

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengemukakan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

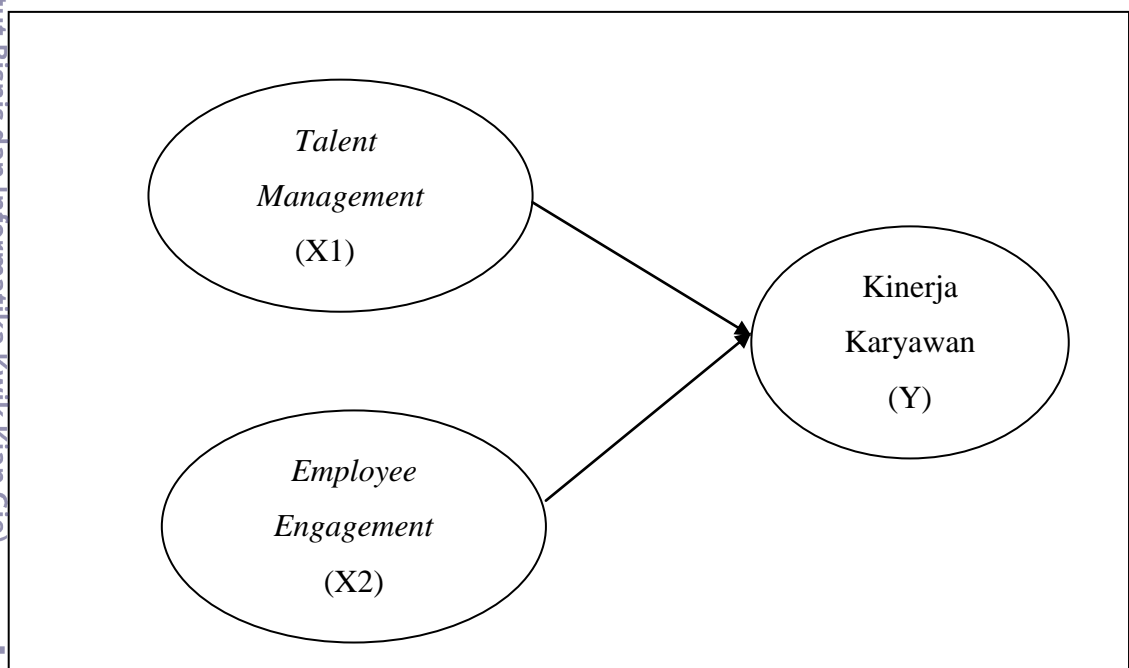


### C. Kerangka Pemikiran

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh *Talent Management* dan *Employee Engagement* sebagai variabel bebas (*independent variable*) terhadap Kinerja Karyawan sebagai variabel terikatnya (*dependent variable*).

Gambar 2. 1

Kerangka Pemikiran



Sumber : Digunakan untuk penelitian ini.

### D. Hipotesis Penelitian

Berdasarkan batasan masalah, tinjauan pustaka, dan kerangka pemikiran, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

#### 1. Pengaruh *Talent Management* Terhadap Kinerja Karyawan

Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R (2016) mengatakan bahwa *talent management* adalah serangkaian aktivitas terintegrasi dalam mengelola

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.



karyawan berkinerja tinggi di semua level organisasi dengan komponen utama adalah menarik talenta melalui pengadaan dan orientasi, mengembangkan talenta melalui manajemen kinerja, pembelajaran, dan *review* talenta, serta mempertahankan talenta melalui perencanaan karier, perencanaan suksesi, dan mengikat talenta. Gasperz (dalam Sule, E. T., & Wahyuningtyas, R, 2016) menyatakan bahwa manajemen talenta adalah suatu proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama, yaitu mengembangkan dan memperkuat karyawan baru ketika pertama kali masuk organisasi (*on boarding*), memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada , serta menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan. Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hanna Viany Octavia, Heru Susilo (2018) menyatakan bahwa *Talent Management* memiliki pengaruh positif signifikan terhadap Kinerja Karyawan. Hal ini semakin memperkuat bahwa proses *talent management* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka dapat diambil hipotesis bahwa:

**Hipotesis 1** : *Talent management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

## C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

## 2. Pengaruh *Employee Engagement* Terhadap Kinerja Karyawan

Schaufeli dan Bakker (dalam Cintani dan Noviansyah, 2020) *employee engagement* adalah pemikiran positif, yaitu pemikiran untuk menyelesaikan hal yang berhubungan dengan pekerjaan dan dikarakteristikkan dengan vigor (resiliensi energi dan mental ketika bekerja), dedication (berpartisipasi dalam pekerjaan mengalami rasa antusiasme dan tantangan), dan absorption (konsentrasi dan senang dalam bekerja). Berdasarkan penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Cintani dan Noviansyah (2020) bahwa hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh yang signifikan *employee engagement* terhadap

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

kinerja karyawan. Berarti semakin tinggi tingkat *employee engagement* dapat meningkatkan kinerja karyawan. Maka dapat diambil hipotesis bahwa :

**Hipotesis 2** : *Employee management* berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

**C Hak cipta milik IBI KKG (Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie)**

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

**Institut Bisnis dan Informatika Kwik Kian Gie**

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
  - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik dan tinjauan suatu masalah.
  - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar IBIKKG.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IBIKKG.

