

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Pustaka

2.1.1 Talent Management

Talent Management bisa ada dan mengalami perkembangan karena adanya fenomena *war for talent* yang ada di perusahaan di Amerika banyak perusahaan yang diperkirakan mengalami kesusahan dalam bisa mempertahankan sumber daya terbaik, serta mengalami kesulitan dalam proses rekrutmen calon karyawan yang potensial dan memiliki skill tinggi akibat meningkatnya kompetisi.

2.1.1.1 Pengertian Talent Management

Menurut Wirawan (2015: 55) *Talent Management* adalah Karyawan yang ada di perusahaan atau perusahaan yang mampu memberikan pengaruh di atas rata-rata melalui pencapaian kinerja yang bagus maupun kepemilikan potensi yang dapat mempengaruhi perkembangan perusahaan jangka pendek maupun jangka panjang, talenta yang dimaksud ada pada level yang berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang berada di dalam perusahaan atau perusahaan.

Menurut Sikula (2015: 67) *Talent Management* adalah pengelolaan SDM yang dilakukan dengan menggunakan proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis.

Menurut Wibowo (2014: 49) mengartikan bahwa *Talent Management* adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam perusahaan atau perusahaan.

Maka dapat disimpulkan bahwa *Talent Management* adalah suatu pendekatan strategis dalam mengelola sumber daya manusia yang bertujuan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan individu-individu yang memiliki potensi dan keterampilan khusus yang penting bagi kesuksesan organisasi.

2.1.1.2 Cara Mengembangkan *Talent Management* Di Perusahaan

Menurut Gumus et.al (2017: 75) menjelaskan hubungan antara manajemen bakat dan aplikasi SDM dapat didiskusikan melalui proses berikut:

1. *Hiring, Selection and Placement*

Proses perekrutan harus dimulai setelah menentukan kompetensi organisasi dan semua keterampilan yang diperlukan untuk posisi perekrutan. Para kandidat tidak boleh dievaluasi berdasarkan hanya penampilan superior mereka, juga perlu mempertimbangkan apakah mereka dapat mematuhi budaya organisasi dan tim yang akan mereka kerjakan.

2. Remunerasi

Setiap Karyawan yang berbeda memerlukan kompensasi sesuai dengan keberhasilan dan kontribusinya terhadap organisasi. Oleh karena itu, departemen sumber daya manusia harus memberikan kompensasi berbasis kinerja, rencana kepemilikan saham perusahaan, peluang tambahan yang

menekankan kesuksesan (yaitu kendaraan, jaminan pendidikan, peluang pelatihan dan pengembangan, dll.).

3. Evaluasi Kinerja dan Perencanaan Karir

Selama proses evaluasi kinerja, dalam mengevaluasi Karyawan tipe A, yang berarti para Karyawan dengan kinerja luar biasa, penting untuk memperkaya target yang diharapkan dengan bidang bisnis dan tanggung jawab baru. Meskipun para Karyawan ini berfokus pada kesuksesan yang memotivasi mereka. Di sisi lain, diharuskan untuk mengevaluasi mereka di luar durasi dan memberikan mereka fleksibilitas serta peluang promosi.

4. Pelatihan dan Pengembangan

Karyawan dengan potensi tinggi harus menerapkan satu pembinaan atau pendampingan yang artinya mereka harus diberikan pembinaan dengan materi yang hanya berfokus pada kemampuan individu. Pengembangan dapat diberikan atas nama keterampilan manajemen namun berada di bawah pengawasan dan arahan seorang manajer senior yang berpengalaman dan berpotensi tinggi yang akan mempersiapkan mereka untuk posisi kepemimpinan.

2.1.1.3 Upaya Perusahaan Menjaga *Talent Management*

Sebagai upaya perusahaan dalam menjaga *Talent Management* adalah sebagai berikut (Gumus et.al, 2017: 81):

1. *Sourcing* (pencarian) : proses disiplin akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen dan indentifikasi bakat. Selanjutnya adalah tindakan pada proses sourcing (pencarian):

- a. *Succession Management* (Manajemen Suksesi) : proses untuk mengidentifikasi dan mengembangkan Karyawan yang memiliki potensi untuk memenuhi posisi tertentu pada sebuah perusahaan atau organisasi.
 - b. *Branding* : proses Karyawan melakukan pekerjaan dengan memiliki perbedaan dibandingkan dengan Karyawan pada perusahaan atau organisasi lainnya.
 - c. *Workforce Planning* (Perencanaan Tenaga Kerja) : proses lanjutan yang digunakan untuk menggabungkan kebutuhan dan prioritas organisasi dengan kebutuhan tenaga kerja agar bisa memastikan tujuan dan persyaratan legislative, pelayanan produksi dan peraturan dapat tercapai.
 - d. *Recruiting* (Merekrut) : proses untuk menentukan dan menyewa calon pekerja dengan kualifikasi yang terbaik untuk lowongan pekerjaan dengan hemat biaya dan efektif.
2. *Aligning* (Menyetarakan) : proses menyatukan agar menyetarakan Karyawan dengan tujuan strategi perusahaan dan kebudayaan perusahaan. Langkah yang dilaksanakan dalam proses *aligning* :
- a. *Onboarding* (Orientasi) : proses Karyawan yang baru didapatkan untuk memperoleh berbagai pengetahuan, kemampuan dan perilaku untuk menjadi anggota organisasi yang efektif.
 - b. *Strategic Pain/Goal Aligment* (Strategi Sakit/Penyelarasan Tujuan) : penyatuan Karyawan dengan tujuan serta rencana strategis organisasi.

- c. *Performance Management* (Manajemen Kinerja) : proses manajer dan Karyawan bekerjasama untuk merencanakan, mengawasi dan mengulas tajam Karyawan dan kontribusinya terhadap perusahaan.
3. *Learn and Develop* (Belajar dan Kembangkan) : proses Karyawan mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karir yang lebih baik didalam organisasi.
4. *Reward* (Penghargaan) : hasil perumusan, implementasi strategi serta kebijakan yang bertujuan untuk memberi imbalan kepada Karyawan secara adil, konsistensi dan sejalan dengan nilai seorang Karyawan dalam perusahaan atau organisasi.

2.1.1.4 Proses Aplikasi Talent Management

Tahapan-tahapan dalam proses aplikasi manajemen talenta diungkapkan oleh sebagai berikut (Gumus et.al, 2017: 74):

1. Mendefinisikan target dan strategi

Sasaran diperlukan untuk menentukan strategi dan merupakan sumber utama aplikasi manajemen talenta. Setiap sistem yang dirancang yang tidak menjawab pertanyaan di mana kita ingin menjadi dan bagaimana cara untuk diikuti, akan menyebabkan upaya terbuang sia-sia. Oleh karena itu, dalam perancangan aplikasi *Talent Management* terlebih dahulu semua target dan strategi harus ditinjau dan diklarifikasi.

2. Mendefinisikan posisi kunci

Posisi manajerial dan teknis harus mendefinisikan untuk mewujudkan strategi yang ditetapkan. Saat menentukan posisi ini, ukurannya adalah setiap

kegagalan yang mungkin dialami dalam posisi ini seharusnya berdampak pada pencapaian target yang diinginkan. Jika tidak, akan dibutuhkan untuk fokus pada bakat untuk semua posisi yang menyebabkan biaya yang sangat mahal.

3. Mendefinisikan *profile talent*

Pada tahap ini, kualifikasi Karyawan yang ideal harus didefinisikan. Kualifikasi yang diinginkan untuk Karyawan ideal harus didefinisikan secara rinci seperti pengetahuan, pengalaman, minat dan pendidikan, bidang pengalaman.

4. Mendefinisikan potensi

Melakukan studi yang tepat pada fase ini adalah inti dari manajemen talenta. Pada tahap ini, seorang manajer harus menentukan kekuatan masing-masing Karyawan dan menyadari area mana yang memerlukan perbaikan. Setelah menentukan kemampuan Karyawan, manajer diminta untuk mendelegasikan tanggung jawab yang berkaitan dengan area yang tepat dan untuk mengerti kemampuan mereka dengan pekerjaan yang tepat.

5. Analisis *gap talent*

Pada tahap ini, dianalisis sampai sejauh mana kualifikasi potensi Karyawan berbakat yang sudah ditetapkan sebagai kandidat untuk posisi kunci dan sampai sejauh mana kesenjangannya. Analisis ini menunjukkan proses pertumbuhan yang dibutuhkan untuk calon Karyawan yang potensial dan keterampilan seperti apa yang diperlukan untuk mereka.

6. Persiapan dan Penerapan

Rencana Pertumbuhan Semua alat pertumbuhan seperti pelatihan, pembinaan, bimbingan, rotasi, dan lain-lain harus dipertimbangkan untuk rencana persiapan masa depan kandidat. Kegiatan pertumbuhan mungkin berbeda untuk setiap cara yang perlu dikembangkan. Kesalahan yang paling penting di sini adalah ketidaktahuan akan perkembangan pribadi dari proses pengembangan bakat talenta individu yang berbeda-beda disetiap harinya.

7. Evaluasi Kinerja Calon Kandidat

Pada tahap ini, akan ditinjau sampai sejauh mana kesenjangan antara profil ideal dengan investasi yang telah dilakukan pada orang yang berada dalam lingkup rencana pengembangan. Dengan kata lain, kinerja calon dianalisis pada fase ini. Evaluasi yang dilakukan akan mempengaruhi keputusan mengenai promosi kandidat, apakah dia akan tinggal atau akan dikeluarkan dari *talent pool*

2.1.1.5 Keuntungan Perusahaan Menerapkan *Talent Management*

Menurut Gumus et.al (2017: 84) keuntungan manajemen talenta adalah mengembangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui pemanfaatan potensi sekelompok karyawan untuk meraih kinerja yang optimal. Selain dilakukan dari dalam organisasi *Talent Management* juga bisa dimulai dari pencarian bakat calon karyawan (*talent scouting*).

Menurut As'ad (2015: 69) *Talent Management* dibuat untuk memberikan motivasi, melibatkan karyawan secara penuh, hingga mempertahankan karyawan

agar dapat bekerja dengan lebih baik. Hal inilah yang membuat *Talent Management* menjadi bagian yang sangat penting di dalam perusahaan.

Penelitian LBA Consulting Group juga menghasilkan bahwa perusahaan yang berhasil, secara sengaja atau intuitif selalu memiliki fokus pada tiga hal yaitu (Gumus et.al, 2017: 89):

1. Melakukan identifikasi, seleksi, pengembangan, dan mempertahankan para superkeeper. Para superkeeper ini adalah kelompok karyawan yang jumlahnya sangat kecil. Mereka mampu menunjukkan kinerja yang superior (unggul, sangat istimewa), yang mengilhami karyawan lainnya untuk mencapai kinerja yang unggul juga, yang benar-benar mampu mewujudkan kompetensi inti dan nilai-nilai organisasi. Hilangnya atau absennya mereka, sedikit banyak berpengaruh terhadap pertumbuhan organisasi, karena kapasitas mereka berdampak pada kinerja organisasi saat ini maupun yang akan datang.
2. Mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang berkualitas tinggi sebagai kader pengganti pemegang jabatan pada posisiposisi (jabatan-jabatan) kunci yang diperlukan untuk mendukung keberhasilan organisasi saat ini dan yang akan datang. Kesenjangan yang terjadi di dalam penggantian pejabat posisiposisi (jabatan-jabatan) kunci akan berdampak pada ketimpangan, mahal biayanya, dan mengganggu jalannya organisasi.
3. Melakukan klasifikasi dan investasi setiap karyawan berdasarkan realitas dan/atau potensi kontibusinya pada kinerja organisasi. Karyawan diklasifikasikan menjadi kelompok superkeeper, yaitu karyawan yang mampu

mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan; kelompok keeper, yaitu karyawan yang mampu mencaai kinerja melebihi yang diharapkan; kelompok solid citizen, yaitu karyawan yang kinerjanya sesuai dengan yang diharapkan; dan karyawan misfit, yaitu karyawan yang kinerjanya dibawah yang diharapkan.

2.1.1.6 Tahapan Implementasi *Talent Management*

Digital HR Tech memecah definisi *Talent Management* menjadi tiga tahapan.

1. Proses HR dengan cakupan yang luas *Talent Management* adalah tentang serangkaian proses HR yang terintegrasi satu sama lain. Ini berarti bahwa kegiatan manajemen bakat lebih besar daripada jumlah bagian individu.
2. Menarik, mengembangkan, memotivasi dan mempertahankan karyawan *Talent Management* menyentuh semua bidang utama HR. Mulai dari perekrutan hingga orientasi karyawan dan dari manajemen kinerja hingga retensi.
3. Karyawan berkinerja tinggi Tujuan dari *Talent Management* adalah untuk meningkatkan kinerja. *Talent Management* ditujukan untuk memotivasi, melibatkan, dan mempertahankan karyawan agar mereka bekerja lebih baik. Inilah sebabnya mengapa *Talent Management* menjadi bagian penting dalam perusahaan. Ketika dilakukan dengan benar, perusahaan dapat membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan dan mengungguli pesaing mereka. Hal ini dilakukan melalui sistem praktik *Talent Management* terintegrasi yang sulit untuk disalin atau ditiru.

Menurut HR Technologist, terdapat enam proses dalam proses *Talent Management* (Gumus et.al, 2017: 95).

1. Perencanaan

Perencanaan adalah langkah pertama dalam proses *Talent Management*. Ini melibatkan identifikasi hal-hal yang dibutuhkan untuk memulai proses *Talent Management*. Seperti persyaratan yang dibutuhkan, merumuskan uraian pekerjaan untuk posisi yang diperlukan, dan mengembangkan rencana tenaga kerja untuk inisiatif perekrutan.

2. Menarik perhatian pelamar

Berdasarkan rencana tersebut, langkah berikutnya adalah memutuskan apakah posisi tersebut harus diisi dari dalam perusahaan atau dari eksternal. Proses tersebut akan melibatkan menarik pelamar. Jika akan mengambil dari sumber eksternal, *Talent Management* akan mengumumkannya melalui portal pekerjaan, jejaring sosial, dan rujukan. Kumpulan talenta harus diidentifikasi terlebih dahulu untuk menjaga prosesnya sehalus dan seefisien mungkin.

3. Seleksi pelamar

Proses ini melibatkan penggunaan serangkaian tes dan pemeriksaan untuk menemukan kecocokan yang tepat antara pelamar dengan perusahaan untuk pekerjaan tersebut. Tes tertulis, wawancara, diskusi kelompok, dan pengujian psikometrik serta analisis mendalam tentang semua informasi yang tersedia tentang kandidat membantu dalam mengukur gambaran lengkap tentang pelamar tersebut.

4. Mengembangkan karyawan

Selain itu, proses *Talent Management* ini dapat melatih mereka untuk keahlian yang dibutuhkan untuk berkontribusi pada kesuksesan bisnis serta membangun loyalitas dan meningkatkan keterlibatan karyawan. Kemudian, diberikan banyak peluang untuk meningkatkan keterampilan, bakat, dan kemahiran serta memungkinkan pertumbuhan melalui skema konseling, pembinaan, pendampingan, dan rotasi kerja.

5. Mempertahankan karyawan yang telah ada

Sebagian besar perusahaan berusaha mempertahankan karyawan terbaik mereka melalui promosi, menawarkan peluang untuk mengembangkan karier, hingga mendorong keterlibatan dalam proyek-proyek khusus.

6. Transisi

Talent Management yang efektif berfokus pada transformasi kolektif dan evolusi perusahaan melalui pertumbuhan karyawan secara individu. Memberikan tunjangan pensiun, melakukan wawancara keluar dan perencanaan suksesi yang efektif mungkin tampak seperti poin karier yang tidak terkait tetapi semuanya merupakan alat transisi yang memungkinkan perjalanan bersama.

2.1.1.7 Indikator Talent Management

Sedangkan indikator *Talent Management* menurut As'ad (2015: 75) adalah sebagai berikut:

1. *Talent acquisition* yaitu kegiatan yang menemukan, menarik, memperoleh, menilai, dan merekrut calon pekerja untuk bisa memenuhi seleksi, rekrutmen, jabatan peran yang dibutuhkan saat ini maupun masa depan.
2. *Talent development*, yaitu mengembangkan para talenta yang dapat memberikan pengaruh terhadap keberhasilan serta pertumbuhan perusahaan.
3. *Talent retention*, yaitu strategi perusahaan untuk mempertahankan para talenta untuk menjaga agar setiap Karyawan di perusahaan yang bertalenta memiliki loyalitas yang tinggi pada perusahaan.

2.1.2 Loyalitas Kerja

Loyalitas kerja dapat memberikan manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Bagi perusahaan, karyawan yang loyal cenderung lebih produktif, memberikan kontribusi yang lebih besar, dan dapat menciptakan lingkungan kerja yang positif.

2.1.2.1 Pengertian Loyalitas Kerja

Menurut Kasmir (2016: 7), loyalitas kerja merupakan salah satu kekuatan seorang karyawan dalam bekerja dan keseriusan karyawan dalam bekerja sehingga menghasilkan hasil yang optimal atas dorongan dari dirinya sendiri. Menurut Hasibuan (2017: 95), loyalitas kerja adalah kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari sebagian orang yang tidak bertanggung jawab.

Sedangkan menurut Benjamin (2017: 87), menyatakan bahwa Loyalitas Kerja dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti

pikiran dan perhatian. Loyalitas Kerja merupakan perilaku karyawan yang mencerminkan keseriusan dalam bekerja untuk tujuan organisasinya, loyal artinya mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan sendiri. Loyalitas Kerja adalah suatu nilai keinginan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang sudah ditentukan dan harus dicapainya, loyal artinya berkomitmen kepada organisasi.

Menurut Sedarmayanti (2017: 122), menyatakan bahwa Loyalitas Kerja dapat digunakan sebagai sarana untuk memikat dan mempertahankan karyawan dalam sebuah organisasi maupun lembaga. Loyalitas karyawan merupakan sikap positif karyawan terhadap lembaga tempat dia bekerja, karyawan dengan sikap loyalitas yang tinggi dapat bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk kepentingan lembaga.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2017: 28), menyatakan bahwa Loyalitas Kerja adalah biasanya identik dengan komitmen kepada organisasi kadang-kadang dipandang sebagai sikap. Namun, tidak begitu banyak sikap (atau komponen pemikiran) yang penting dalam organisasi, melainkan itu adalah komponen tindakan bottom-line.

Menurut S. P. dan T. A. J. Robbins (2016: 69), menyatakan bahwa loyalitas karyawan adalah manifestasi dari komitmen organisasi, dengan identifikasi kekuatan relatif dari tiap individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu.

Menurut Prawirosentono (2017: 2), menyatakan bahwa Loyalitas Kerja merupakan salah satu kekuatan seorang karyawan dalam bekerja dan keseriusan

karyawan dalam bekerja sehingga menghasilkan hasil yang optimal atas dorongan dari dirinya sendiri. Loyalitas Kerja adalah sebuah komitmen dari diri seorang pekerja untuk bekerja dengan dorongan motivasi pada dirinya sendiri.

Sedangkan menurut Siagian (2017: 87) menyatakan bahwa Loyalitas Kerja dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas Kerja merupakan perilaku karyawan yang mencerminkan keseriusan dalam bekerja untuk tujuan organisasinya, loyal artinya mendahulukan kepentingan organisasi dibandingkan sendiri. Loyalitas Kerja adalah suatu nilai keinginan yang dimiliki oleh seorang karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang sudah ditentukan dan harus dicapainya, loyal artinya berkomitmen kepada organisasi.

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2017: 122), menyatakan bahwa Loyalitas Kerja dapat digunakan sebagai sarana untuk memikat dan mempertahankan karyawan dalam sebuah organisasi maupun lembaga. Loyalitas karyawan merupakan sikap positif karyawan terhadap lembaga tempat dia bekerja, karyawan dengan sikap loyalitas yang tinggi dapat bekerja tidak hanya untuk dirinya sendiri tetapi juga untuk kepentingan lembaga.

Menurut Irham (2016: 28) menyatakan bahwa Loyalitas Kerja adalah biasanya identik dengan komitmen kepada organisasi kadang-kadang dipandang sebagai sikap. Namun, tidak begitu banyak sikap (atau komponen pemikiran) yang penting dalam organisasi, melainkan itu adalah komponen tindakan bottom-line.

Menurut Wibowo (2018: 29) menyatakan bahwa loyalitas karyawan adalah manifestasi dari komitmen organisasi, dengan identifikasi kekuatan relatif dari tiap individu dan keterlibatan dalam organisasi tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa loyalitas karyawan adalah kesetiaan karyawan terhadap organisasinya, berhubungan dengan komitmen dari karyawan terhadap organisasi.

2.1.2.2 Faktor Dasar Loyalitas Kerja

Menurut Sedarmayanti (2017: 132) loyalitas memiliki tiga alasan dasar, yaitu faktor rasional, faktor emosional, faktor spiritual.

1. Faktor rasional menyangkut hal-hal yang bisa dijelaskan secara logis, seperti:
 - a. Kompensasi
 - b. Bonus
 - c. Jenjang karier
 - d. Fasilitas-fasilitas yang diberikan perusahaan
2. Faktor emosional menyangkut perasaan atas ekspresi diri, seperti:
 - a. Pekerjaan yang menantang
 - b. Lingkungan kerja yang mendukung
 - c. Perasaan aman karena perusahaan merupakan tempat bekerja dalam
 - d. jangka panjang
 - e. Pemimpin yang berkharisma
 - f. Pekerjaan yang membanggakan
 - g. Penghargaan-penghargaan yang diberikan perusahaan
 - h. Budaya kerja

3. Faktor spiritual menyangkut hubungan yang berdasarkan kepercayaan, seperti:
 - a. Kepuasan rohani
 - b. Pekerjaan yang bersifat rohani
 - c. Pemimpin yang religius
 - d. Kesempatan untuk melakukan kegiatan rohani

2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Kerja

Selanjutnya Sikula (2017: 75) menyatakan bahwa timbulnya loyalitas dipengaruhi oleh empat faktor, yaitu:

1. Karakteristik pribadi. Meliputi usia, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan beberapa sifat kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan, berupa tantangan kerja, job stress, kesempatan berinteraksi sosial, job enrichment, identifikasi tugas, umpan balik tugas dan kecocokan tugas.
3. Karakteristik desain perusahaan, menyangkut pada internal perusahaan itu yang dapat dilihat dari desentralisasi, tingkat formalisasi, tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan, paling tidak telah menunjukkan berbagai tingkat asosiasi dengan tanggung jawab perusahaan, ketergantungan fungsional maupun fungsi kontrol perusahaan.
4. Pengalaman yang diperoleh dalam pekerjaan, meliputi sikap positif terhadap perusahaan, rasa percaya pada sikap positif terhadap perusahaan, rasa aman.

Berdasarkan faktor-faktor yang telah diungkap di atas dapat dilihat bahwa masing-masing faktor mempunyai dampak tersendiri bagi kelangsungan hidup

perusahaan, sehingga tuntutan loyalitas yang diharapkan oleh perusahaan baru dapat terpenuhi apabila karyawan memiliki karakteristik seperti yang diharapkan dan perusahaan sendiri telah mampu memenuhi harapan-harapan karyawan, sehingga dapat disimpulkan bahwa faktor yang mempengaruhi loyalitas tersebut meliputi : adanya fasilitas-fasilitas kerja, tunjangan kesejahteraan, lingkungan kerja upah yang diterima, karakteristik pribadi individu atau karyawan, karakteristik pekerjaan, karakteristik disain perusahaan dan pengalaman yang diperoleh selama karyawan menekuni pekerjaan itu.

2.1.2.4 Indikator Loyalitas Kerja

Indikator Loyalitas Kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Sedarmayanti (2017: 122), adalah:

1. Taat pada peraturan merupakan setiap kebijakan yang diterapkan dalam lembaga untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen lembaga ditaati dan dilaksanakan dengan baik.
2. Tanggung jawab pada lembaga merupakan karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggungjawab
3. Kemauan untuk bekerja sama adalah bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan lembaga dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.

4. Rasa memiliki adalah adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap lembaga akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap lembaga sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan lembaga.
5. Kesukaan terhadap pekerjaan. Lembaga harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan.

2.1.3 Disiplin Kerja

Disiplin kerja membantu menciptakan rutinitas dan kebiasaan yang positif di tempat kerja. Karyawan yang disiplin cenderung lebih fokus pada tugas-tugas mereka, menghindari gangguan, dan meningkatkan produktivitas secara keseluruhan.

2.1.3.1 Pengertian Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2016: 130) Disiplin kerja didefinisikan sebagai implementasi kontrol untuk memperkuat pedoman organisasi. Masih banyak karyawan di organisasi, seperti terlambat, mengabaikan prosedur bisnis, tidak mengikuti instruksi yang diberikan, dan mengalami masalah dengan kolega. Oleh karena itu, organisasi membutuhkan disiplin sehingga pekerja dapat melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan peraturan yang berlaku. Disiplin tenaga kerja adalah alat yang digunakan manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan dan tidak hanya mencoba mengubah perilaku mereka, tetapi juga untuk meningkatkan kesadaran dan motivasi untuk mematuhi aturan semua perusahaan (Rivai, 2017: 825). Menurut Darwin (2017: 284) Disiplin adalah sikap psikologis individu atau

kelompok orang yang ingin / akan mengikuti semua aturan / keputusan yang ditetapkan. Disiplin dapat dikembangkan dengan menghormati waktu, upaya, dan biaya, terutama melalui latihan. Menurut Mahmudi (2018: 77) mengemukakan bahwa Kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma social yang berlaku. Menurut Ratnasari (2020) menjelaskan bahwa Kedisiplinan adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk mematuhi dan mentaati segala norma – norma peraturan yang berlaku di sekitarnya.

Menurut Hasibuan (2017: 193) Disiplin adalah kunci keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Disiplin adalah fungsi penting organisasi, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin baik kinerja pekerjaan yang dapat ia capai. Sebaliknya, tanpa disiplin, sulit bagi organisasi dan perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Disiplin harus diterapkan pada organisasi atau perusahaan karena memengaruhi kinerja karyawan dan keberhasilan serta keberhasilan organisasi. Selain itu Menurut (Sutrisno, 2019: 89) Disiplin adalah perilaku seseorang sesuai dengan aturan dan prosedur kerja yang ada. Atau disiplin adalah sikap, perilaku, dan perilaku yang sesuai dengan aturan organisasi, baik tertulis maupun implisit. Disiplin adalah untuk mematuhi, menghormati, mengevaluasi, mematuhi, dan mematuhi aturan dan norma yang berlaku (baik tertulis maupun tidak tertulis), dan dalam kasus pelanggaran kami siap menerima sanksi. Oleh karena itu, semua organisasi diharapkan memiliki kondisi berbeda yang harus diikuti dan standar kerja yang harus dipenuhi oleh anggota. Nitisemit berpendapat bahwa disiplin adalah sikap, perilaku, dan perilaku yang sesuai

dengan aturan perusahaan, baik yang didokumentasikan atau tidak (Nitisemito, 2015: 118). Disisi lain, disiplin merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku (Diah, 2017). Sedangkan menurut Robbins (2018: 144) disiplin kerja dapat diartikan sebagai suatu sikap dan perilaku yang dilakukan secara sukarela dengan penuh kesadaran dan kesediaan mengikuti peraturan-peraturan yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau atasan, baik tertulis maupun tidak tertulis (Sayuti, 2013: 33).

Dapat disimpulkan bahwa disiplin adalah sikap atau kesediaan seseorang untuk taat dan patuh terhadap aturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

2.1.3.2 Faktor yang Mempengaruhi Disiplin

Menurut Hasibuan (2017: 195) pada dasarnya ada faktor yang mempengaruhi tingkat kedisiplinan karyawan, diantaranya:

1. Tujuan dan kemampuan

Sasaran dan kemampuan juga memengaruhi tingkat disiplin karyawan. Tujuan yang ingin dicapai harus jelas dan idealnya ditentukan. Ini berarti bahwa tujuan atau pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan harus disesuaikan dengan kemampuan karyawan. Ini memungkinkan karyawan untuk bekerja dengan serius dan dilatih untuk melakukannya.

2. Teladan pimpinan

Kepemimpinan model memainkan peran yang sangat penting dalam menentukan disiplin karyawan. Karena para pemimpin digunakan sebagai

panutan dan panutan. Para pemimpin perlu memberi contoh yang baik. Kepemimpinan yang baik meningkatkan disiplin karyawan.

3. Balas jasa

Imbalan dalam bentuk gaji dan tunjangan juga memengaruhi disiplin karyawan saat mereka memberikan kepuasan kepada karyawan. Jika memiliki hadiah yang cukup, akan mendapatkan kepuasan karyawan, dan jika kepuasan karyawan tercapai, disiplin akan muncul di organisasi

4. Keadilan

Keadilan, digunakan sebagai dasar untuk kebijakan yang bermanfaat dan menghukum, merangsang penciptaan disiplin yang baik bagi karyawan. Keadilan juga memfasilitasi realisasi disiplin karyawan. Ini karena sifat manusia yang selalu merasa penting dan berupaya diperlakukan secara adil dengan manusia lain.

5. Pengawasan melekat

Pengawasan unik ini berarti bahwa bos aktif dan harus secara langsung mengawasi perilaku karyawan. Ini berarti bahwa atasan harus selalu bekerja sehingga salah satu karyawan dapat mengawasi dan memberikan instruksi jika mereka mengalami kesulitan. Pengawasan unik adalah tindakan paling efektif dalam mencapai disiplin kerja karyawan dalam suatu organisasi.

6. Sanksi hukuman

Tindakan disipliner memainkan peran penting dalam menjaga disiplin karyawan. Karyawan tidak boleh melanggar peraturan yang berlaku karena

sanksi hukuman. Diberikan sanksi berat atau ringan dapat mengubah perilaku karyawan agar tidak mengulangi kesalahan sebelumnya

7. Ketegasan

Kepemimpinan yang keras dalam mengambil tindakan memengaruhi disiplin karyawan. Para pemimpin harus berani dan solid dan bertindak untuk menghukum semua karyawan yang dihukum sesuai dengan sanksi tertentu. Para pemimpin yang melakukan hukuman dihormati dan diakui atas kepemimpinan mereka.

8. Hubungan kemanusiaan

Hubungan yang harmonis antara karyawan berkontribusi pada disiplin organisasi dan perusahaan. Manajer dan pemimpin harus menciptakan suasana hubungan yang harmonis, baik secara vertikal maupun horizontal. Hubungan vertikal di sini adalah hubungan antara karyawan dan pemimpin. Hubungan di samping satu sama lain adalah antara karyawan. Membangun hubungan yang harmonis menciptakan lingkungan kerja dan suasana yang nyaman.

2.1.3.3 Jenis-jenis Disiplin Kerja

Menurut Mangkunegara (2016: 129) ada 2 bentuk disiplin kerja yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif:

1. Disiplin Preventif

Disiplin preventif adalah upaya untuk memindahkan karyawan untuk mematuhi, sesuai dengan pedoman kerja yang diuraikan oleh organisasi. Tujuan dasarnya adalah untuk memobilisasi karyawan yang disiplin diri.

Karyawan dapat melindungi diri dari peraturan organisasi dengan cara preventif.

2. Disiplin Korektif

Disiplin korektif adalah upaya untuk memindahkan karyawan untuk menyetujui aturan dan menginstruksikan mereka untuk mematuhi aturan sesuai dengan pedoman yang berlaku untuk organisasi. Disiplin korektif mengharuskan karyawan yang melanggar disiplin untuk dikenai sanksi sesuai dengan peraturan yang berlaku. Tujuan menjatuhkan sanksi adalah untuk mengoreksi karyawan yang melanggar, mempertahankan aturan yang berlaku, dan memberikan pelajaran kepada pelaku.

2.1.3.4 Indikator Disiplin Kerja

Indikator tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi menurut Sutrisno (2019: 291) indikator disiplin yaitu:

1. Frekuensi Kehadiran

Frekuensi kehadiran adalah salah satu tolok ukur untuk menentukan tingkat disiplin karyawan. Karyawan memiliki disiplin tinggi ketika mereka lebih cenderung pergi bekerja atau memiliki absensi yang lebih rendah. Berikut indikator frekuensi kehadiran diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a) Kehadiran karyawan tepat waktu di tempat kerja
- b) Absensi

2. Tingkat Kewaspadaan Karyawan

Karyawan yang selalu melakukan pekerjaan mereka dengan perhitungan dan akurasi lebih sadar akan diri mereka sendiri dan pekerjaan mereka. Berikut

indikator tingkat kewaspadaan karyawan diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a) Ketelitian
- b) Perhitungan

3. Ketaatan pada Standar Kerja

Karyawan harus mematuhi semua standar kerja yang ditetapkan sesuai dengan aturan dan pedoman kerja sehingga mereka tidak dapat menyebabkan atau menghindari kecelakaan kerja dalam melakukan pekerjaan mereka. Berikut indikator indikator ketaatan pada standar kerja diukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a) Mentaati pedoman kerja
- b) Tanggung jawab

4. Ketaatan pada Peraturan Kerja

Dimaksudkan demi kenyamanan dan kelancaran dalam bekerja. Indikator ketaatan pada peraturan kerja diukur dengan dua indikator yaitu:

- a) Kepatuhan
- b) Kelancaran

5. Etika Kerja

Diperlukan oleh setiap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya agar tercipta suasana harmonis dan saling menghargai antar sesama karyawan.

Indikator etika kerja yang di ukur dengan menggunakan dua indikator yaitu:

- a) Suasana harmonis
- b) Saling menghargai.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Secara umum kinerja Karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang atau kelompok orang sesuai dengan wewenang/tanggung jawab masing-masing Karyawan selama periode tertentu.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Sikula (2015: 65) “Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu”. Menurut Irham (2016: 2) “Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu perusahaan baik perusahaan tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode waktu”. Menurut Mangkunegara (2016: 67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai secara tepat yang dilakukan oleh seorang Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Hasibuan (2015: 34) “Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu”. Menurut Sedarmayanti (2017: 260) “Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu perusahaan, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan perusahaan bersangkutan”. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2016: 67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas maka dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) yang baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai sumber daya manusia per satuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja Karyawan merupakan tolak ukur keberhasilan pihak perusahaan dalam hubungannya dengan Karyawan dalam menciptakan hubungan yang baik, sehingga tercipta produktivitas kerja Karyawan yang maksimal.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Kasmir (2016: 188) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian yaitu merupakan kemampuan atau skill yang di miliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan.
2. Pengetahuan yaitu merupakan pengetahuan tentang pekerjaan
3. Rancangan kerja yaitu merupakan pekerjaan yang akan memudahkan Karyawan dalam mencapai tujuannya
4. Kepribadian yaitu merupakan kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya.
5. Motivasi kerja yaitu merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan.

6. Kepemimpinan yaitu merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang di berikannya.
7. Gaya kepemimpinan yaitu merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya.
8. Budaya organisasi yaitu merupakan kebiasaan – kebiasaan atau norma – norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan.
9. Kepuasan kerja yaitu merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan
10. Lingkungan kerja yaitu merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja.
11. Loyalitas yaitu merupakan Karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja.
12. Komitmen yaitu merupakan kepatuhan Karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja.
13. Disiplin kerja yaitu merupakan usaha Karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara bersungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

2.1.4.3 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Tujuan evaluasi penilaian kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari sumber daya manusia organisasi. Secara lebih spesifik tujuan dari evaluasi sebagaimana dikemukakan oleh Wibowo (2016: 68) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara Karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang Karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada Karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau memutuskan kembali sasaran masa depan, sehingga Karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Maka dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kualitas kerja Karyawan dan memberikan peluang motivasi dalam bekerja. Selain itu menciptakan hubungan yang baik antar Karyawan dan melakukan koreksi akan kinerja yang sudah dilaksanakan.

2.1.4.4 Manfaat Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Fahmi (2016: 204), manfaat penilaian kinerja bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja, penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk:

1. Mengelola oprasi organisasi secara efektif dan efesien melalui pemotivasian Karyawan secara maksimum.

2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan Karyawan seperti: promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan Karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan Karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi Karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan. Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan, tahap penilaian terdiri dari 3 (tiga) tahap rinci:
 - a. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah diterapkan sebelumnya.
 - b. Penetapan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar.
 - c. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa manfaat dari penilaian kinerja Karyawan adalah meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan timbal balik Karyawan kepada perusahaan, mengembangkan keterampilan dan kinerja, penyesuaian kompensasi, adanya promosi jabatan, mengetahui kesalahan yang terjadi dan menilai proses rekrutmen.

2.1.4.5 Masalah dan Kondisi Yang Terjadi Dalam Penilaian Kinerja

Menurut Fahmi (2016: 208), bahwa pada saat dilakukan penilaian kinerja ada beberapa permasalahan yang sering ditemui yaitu:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan kadang kala bersifat subjektif, dalam arti pihak yang menilai kinerja menyimpulkan dan merekomendasikan berdasarkan pandangan dan pemikiran yang dimilikinya.
2. Hasil penilaian kinerja kadang kala jika tidak sesuai dengan yang diharapkan akan menimbulkan goncangan psikologis bagi penerima, karena ia merasa hasil dan kenyataan adalah tidak sesuai dan ini bisa memberi pengaruh pada penurunan kinerja pihak yang bersangkutan.
3. Jika metode kinerja yang dibuat adalah bersifat ingin melihat kinerja jangka pendek maka para manajemen perusahaan akan berusaha menampilkan kualitas kinerja jangka pendek yang baik, dan ini memberi pengaruh negatif pada kinerja jangka panjang yang secara tidak langsung terabaikan, padahal suatu organisasi harus menyeimbangkan target kinerja jangka pendek dan jangka panjang.
4. Biaya yang dikeluarkan untuk melakukan penilaian kinerja tidaklah mudah, apalagi jika itu mengundang tenaga ahli dari luar seperti konsultan psikolog.
5. Hasil penilaian kinerja akan bahan masukan pada pimpinan, maka para manajemen perusahaan khususnya Karyawan akan berusaha menampilkan hasil kerja yang baik sehingga lambat laun akan terbentuk budaya yang tidak sehat karena Karyawan hanya berfikir ia baik dimata pemimpin buka dimata sesama rekan kerja kondisi ini bisa merusak semangat kerja Tim.

2.1.4.6 Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2016: 68) kinerja memiliki beberapa indikator, diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, oleh kebijakan perusahaan atau perusahaan, maka biasanya dapat diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan dan keberhasilan kerja oleh seorang Karyawan tersebut, pekerjaan apapun yang diberikan oleh pihak perusahaan atau perusahaan terkait.

- a. Tingkat tanggung jawab
- b. Tingkat ketelitian
- c. Tingkat keterampilan
- d. Tingkat keberhasilan

2. Kuantitas kerja

Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu yang ada. Maka yang perlu diperhatikan oleh suatu perusahaan bukan hasil rutin tetapi lebih cenderung kepada seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan oleh para Karyawan.

- a. Tingkat ketepatan waktu dalam bekerja
- b. Tingkat efisiensi dan efektivitas kerja
- c. Tingkat pencapaian target

3. Konsistensi Karyawan

Ketetapan Karyawan dalam menjalankan job description sesuai dengan apa yang diperintahkan perusahaan.

- a. Tingkat pemahaman *job description*
 - b. Tingkat pengetahuan Karyawan
4. Kerjasama

Merupakan evaluasi perilaku kerja aktif dengan segala kemampuan dan keahlian untuk saling mendukung dalam tim kerja agar dapat memperoleh hasil kerja yang maksimal.

- a. Tingkat kerjasama bawahan dan atasan
 - b. Tingkat kerjasama dengan rekan sejawat
5. Sikap Karyawan

Perilaku Karyawan terhadap perusahaan atau pihak atasan dan teman mencerminkan tingkat kreatifitas Karyawan.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Di bawah ini terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan pengaruh *Talent Management*, loyalitas kerja, disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. Penelitian ini digunakan untuk mendukung hasil penelitian penulis adalah sebagai berikut:

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu Yang Relevan

No	Nama, Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Hasil Penelitian	Perbedaan / Persamaan	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Ni Kadek Karina (2020) Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap kinerja Karyawan	<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Persamaan menggunakan <i>Talent Management</i> dan kinerjanya. Perbedaan ada pada variabel komitmen, jumlah sampel dan tempat penelitian	E-Jurnal Manajemen Vol. 9, No. 2 https://ojs.unud.ac.id/index.php/manajemen/article/view/52496/33525

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
2	Hanum (2019) Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Retensi Karyawan Pada Pd. BPR Bank Daerah Lamongan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap kinerja Karyawan	<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Persamaan menggunakan <i>Talent Management</i> dan kinerja. Perbedaannya ada pada variabel retensi, jumlah sampel dan tempat penelitian	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 2 – Jurusan Manajemen Ekonomi Negeri Universitas Negeri Surabaya file:///C:/Users/USER/Downloads/26357-Article%20Text-30753-1-10-20181220%20(1).pdf
3	Ferra (2020) <i>Talent Management</i> Dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan Dengan <i>Employee Retention</i> Sebagai Variabel Moderator Ferra Eka Ramadhani	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap kinerja Karyawan	<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Persamaan menggunakan <i>Talent Management</i> dan kinerja. Perbedaannya ada pada variabel knowledge management dan employe retention, jumlah sampel dan tempat penelitian	Jurnal Bisnis, Vol. 1, No. 1
4	Masduki (2021) Peningkatan Kinerja Karyawan Berbasis <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i>	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap kinerja Karyawan	<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Persamaan menggunakan <i>Talent Management</i> dan kinerja. Perbedaannya ada pada variabel <i>Knowledge Management</i> , jumlah sampel dan tempat penelitian	Coopetition: Jurnal Ilmiah Manajemen, Vol. 12 No. 2 (2021) https://journal.ikopin.ac.id/index.php/coopetition/article/view/410
5	Sudarajati (2019) Pengaruh Manajemen Talenta Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BDP Bogor	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap kinerja Karyawan	<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Persamaan menggunakan <i>Talent Management</i> dan kinerja. Perbedaannya ada pada variabel motivasi, jumlah sampel dan tempat penelitian	Jurnal Visionida, Volume 5 Nomor 1 Juni 2019 https://ojs.unida.ac.id/Jvs/article/view/1805/pdf
6	Mefida (2019) Beban Kerja Dan Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap kinerja Karyawan	<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Persamaan menggunakan <i>Talent Management</i> dan kinerja. Perbedaannya ada pada variabel beban kerja, jumlah sampel dan tempat penelitian	Jurnal Ilmu Manajemen Volume 7 Nomor 3 – Jurusan Manajemen Ekonomi Negeri Universitas Negeri Surabaya

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
7	Wina (2021) Analisis <i>Talent Management</i> Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap kinerja Karyawan	<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Persamaan menggunakan <i>Talent Management</i> dan kinerja. Perbedaannya ada pada variabel motivasi, jumlah sampel dan tempat penelitian	Jurnal Investasi, Vol.7/No.3, Juli2021, hlm.11-17
8	Silvi Sri Nugraha (2021) Pengaruh manajemen talenta dan manajemen pengetahuan terhadap kinerja Karyawan	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap kinerja Karyawan	<i>Talent Management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja	Persamaan menggunakan <i>Talent Management</i> dan kinerja. Perbedaannya ada pada variabel <i>Knowledge Management</i> , jumlah sampel dan tempat penelitian	Jurnal Ekonomi Manajemen dan Akuntansi Vol. 23 No. 1 https://journal.feb.unmul.ac.id/index.php/FORUM EKONOMI/article/view/8883/1159
9	Julia Heriawati (2021) Pengaruh Kepuasan Kerja dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada UIN Syarif Hidayatullah Jakarta	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja Karyawan	Loyalitas Karyawan memiliki sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Persamaannya menggunakan loyalitas kerja dan kinerja karyawan, alat analisis Perbedaannya adalah dari variabel penelitian menggunakan kepuasan kerja, subjek penelitian, sampel penelitian	Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Vol. 4, No. 3, Januari. 2021 403 Page e-ISSN: 2686-4924, p-ISSN 2686-5246 DOI: https://doi.org/10.31933/jimt.v4i3
10	Anjelika (2018) Pengaruh Disiplin Kerja Dan Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Columbindo Perdana Cabang Manado	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja Karyawan	Loyalitas Karyawan memiliki sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Persamaannya menggunakan loyalitas kerja dan kinerja karyawan, alat analisis Perbedaannya adalah dari variabel penelitian menggunakan disiplin kerja, subjek penelitian, sampel penelitian	Jurnal Administrasi Bisnis ISSN : 2338 - 9605 Vol. 7 No. 1 Tahun 2018 https://media.neliti.com/media/publications/269397-pengaruh-disiplin-kerja-dan-loyalitas-ka-87a8987b.pdf

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
11	Herdist Rusyana (2023) Pengaruh Loyalitas Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Ichi Bento Di Kota Banjar	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja Karyawan	Loyalitas Karyawan memiliki sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Persamaannya menggunakan loyalitas kerja dan kinerja karyawan, alat analisis Perbedaannya adalah dari variabel penelitian menggunakan disiplin kerja, subjek penelitian, sampel penelitian	JURNAL JEMPPER Vol.2No. 1 (Januari2023) –E-ISSN : 2809-6037P-ISSN : 2809-5901
12	Akila (2020) Pengaruh Tanggung Jawab dan Loyalitas Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Wisma Grand Kemala Palembang	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh loyalitas kerja terhadap kinerja Karyawan	Loyalitas Karyawan memiliki sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Persamaannya menggunakan loyalitas kerja dan kinerja karyawan, alat analisis Perbedaannya adalah dari variabel penelitian menggunakan tanggung jawab, subjek penelitian, sampel penelitian	Jurnal Media Wahana Ekonomika, Vol. 17No.3, Oktober 2020 : 226-241 https://jurnal.univpgri-palembang.ac.id/index.php/Ekonomika/article/view/4848/4346
13	Kirana Valenia (2020) Pengaruh Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus PT.SINAR SOSRO Rancaekek)	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan	Disiplin kerja memiliki sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Persamaannya menggunakan disiplin kerja dan kinerja karyawan, alat analisis Perbedaannya adalah dari subjek penelitian, sampel penelitian	E-Journal Equilibrium Manajemen Vol. 1, No. 1, Tahun 2020 http://jurnal.manajemen.upb.ac.id ISSN (Online): 2460-2299 ISSN (Cetak): 1693-5233
14	Abdul Muhaimin (2021) Pengaruh Disiplin Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Ciptamega Infra Sarana Di Jakarta	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan	Disiplin kerja memiliki sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Persamaannya menggunakan disiplin kerja dan kinerja karyawan, alat analisis Perbedaannya adalah dari subjek penelitian, sampel penelitian	Jurnal Tadbir Peradaban, Vol. 1, No. 1, Januari 2021 file:///C:/Users/USER/Downloads/3-Article%20Text-3-2-10-20210204.pdf
15	Henny Tannady (2022) Peran Disiplin dan Stress Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Perusahaan Perdagangan Oli dan Pipa Nasional	Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja Karyawan	Disiplin kerja memiliki sangat mempengaruhi Kinerja Karyawan.	Persamaannya menggunakan disiplin kerja dan kinerja karyawan, alat analisis Perbedaannya adalah dari subjek penelitian, sampel penelitian	Jurnal Kewarganegaraan Vol. 6 No. 2 September 2022P-ISSN: 1978-0184 E-ISSN: 2723-2328 https://journal.upy.ac.id/index.php/pkn/article/view/3712/pdf

2.2 Kerangka Pemikiran

Karyawan yang berkinerja baik cenderung lebih produktif. Mereka dapat menyelesaikan tugas dengan lebih efisien dan efektif, yang pada gilirannya dapat meningkatkan hasil produksi atau layanan yang ditawarkan oleh perusahaan. Kinerja karyawan yang baik berdampak positif pada kualitas produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan. Karyawan yang peduli terhadap pekerjaan mereka cenderung melakukan pekerjaan dengan lebih teliti dan memastikan bahwa produk atau layanan tersebut memenuhi standar yang ditetapkan.

Menurut Wibowo (2014) mengartikan bahwa *Talent Management* adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam perusahaan atau perusahaan. Indikator *Talent Management* menurut (As'ad, 2015) yaitu *talent acquisition* merujuk pada proses mengidentifikasi, menarik, dan merekrut individu yang berbakat untuk memenuhi kebutuhan dan tujuan organisasi, *talent development* melibatkan kegiatan dan program yang dirancang untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan karyawan untuk mendukung pertumbuhan profesional mereka dan kontribusi terhadap kesuksesan organisasi, *talent retention* berfokus pada menciptakan lingkungan kerja yang mendorong karyawan untuk tetap berada dalam organisasi dalam jangka panjang..

Talent Management adalah serangkaian praktik dan proses yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan individu-individu berbakat di dalam sebuah organisasi. Tujuan dari *Talent Management* adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki akses ke

individu-individu yang berkualitas tinggi dan dapat mengembangkan potensi mereka secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Talent Management memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Mengelola bakat dengan baik dapat membantu memastikan bahwa setiap individu di organisasi ditempatkan sesuai dengan keahlian dan potensinya. Ini dapat meningkatkan produktivitas karena karyawan dapat berkontribusi secara maksimal sesuai dengan keterampilan dan bakat mereka. Hal ini sejalan dengan penelitian Mangusho et. al (2015) mengatakan bahwa dalam penelitiannya menetapkan melalui praktik *Talent Management* seperti rotasi pekerjaan, perusahaan mampu meningkatkan kompetensi Karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja Karyawan yang tinggi. Dan juga menetapkan bahwa *Talent Management* dapat secara langsung mempengaruhi kinerja Karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan karir Karyawan dan kemajuan perusahaan yang terencana. Penelitian selanjutnya dilakukan oleh Irtamieh et. al (2016) mengungkapkan bahwa tingkat kepentingan dan implementasi strategi *Talent Management*, kualitas pelayanan dan kepuasan penerima manfaat memiliki hasil positif dan signifikan. Hal ini juga didukung oleh Sadri et. al (2015) dimana hasil penelitiannya menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara *Talent Management* terhadap kinerja staff dalam perusahaan tersebut.

Menurut Hasibuan (2017: 95), menyatakan bahwa “Loyalitas kerja adalah kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun diluar pekerjaan dari sebagian orang yang tidak bertanggung jawab”. Indikator loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh

Sedarmayanti (2017: 122), adalah taat pada peraturan, tanggung jawab pada lembaga, kemauan untuk bekerja, Rasa memiliki, Kesukaan terhadap pekerjaan. Semakin tinggi loyalitas karyawan dalam perusahaan, maka akan semakin mudah dalam meningkatkan kinerja dan pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan (Sutanto, 2015: 179).

Loyalitas kerja adalah tingkat kesetiaan, keterikatan, dan komitmen seorang karyawan terhadap perusahaan tempat mereka bekerja. Karyawan yang loyal biasanya menunjukkan rasa keterikatan yang kuat terhadap organisasi, dan mereka cenderung tetap bekerja di perusahaan tersebut untuk jangka waktu yang lebih lama. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi loyalitas kerja termasuk kepuasan kerja, pengakuan, pengembangan karir, iklim kerja, dan hubungan dengan rekan kerja.

Loyalitas kerja dapat memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang merasa loyal terhadap perusahaan cenderung memiliki tingkat motivasi yang lebih tinggi. Mereka memiliki rasa keterikatan dengan tujuan dan nilai-nilai perusahaan, yang dapat mendorong mereka untuk bekerja dengan lebih keras dan mencapai hasil yang lebih baik. Hal ini sejalan dengan penelitian Indah (2014) yang meneliti tentang loyalitas karyawan pada perusahaan kudus, di mana dari hasil penelitian dikemukakan bahwa bahwa loyalitas karyawan berpengaruh positif baik secara parsial terhadap kinerja karyawan, sehingga variabel loyalitas karyawan dalam penelitian ini sesuai dengan penelitian terdahulu. Hal ini sejalan dengan penelitian Waqas et al (2014), Saputra, Bagia dan Yulianthini (2016), Nugraheni (2015), dan Putri (2017), hasil penelitian menunjukkan bahwa

Loyalitas Kerja memberikan dampak terhadap kinerja karyawan.

Menurut Hasibuan (2017: 193) menyatakan kedisiplinan adalah kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku. Kesadaran adalah sikap seseorang yang secara sukarela menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya. Sedangkan kesediaan adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan, baik yang tertulis maupun tidak. Disiplin kerja pada dasarnya selalu diharapkan menjadi ciri setiap sumber daya manusia dalam organisasi, karena dengan kedisiplinan organisasi akan berjalan dengan baik dan bisa mencapai tujuannya dengan baik pula (Waridin, 2016). Indikator tingkat kedisiplinan karyawan pada suatu organisasi menurut Sutrisno (2019: 291) indikator disiplin yaitu frekuensi kehadiran, tingkat kewaspadaan karyawan, ketaatan pada standar kerja, ketaatan pada peraturan kerja dan etika kerja.

Disiplin kerja adalah sikap, perilaku, dan ketaatan seorang karyawan terhadap aturan, norma, dan tata tertib yang berlaku di tempat kerja. Disiplin kerja mencakup sejumlah aspek, termasuk ketepatan waktu, kepatuhan terhadap kebijakan perusahaan, penyelesaian tugas sesuai dengan standar yang ditetapkan, serta perilaku profesional di lingkungan kerja.

Disiplin kerja dapat memiliki dampak positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki disiplin kerja cenderung lebih fokus dan tekun dalam mencapai target dan tujuan pekerjaan. Disiplin kerja mencakup ketepatan waktu dalam memulai dan menyelesaikan pekerjaan. Karyawan yang disiplin akan memastikan bahwa mereka hadir tepat waktu, menghormati batas

waktu, dan menyelesaikan tugas sesuai jadwal. Hal ini dapat membantu menjaga kelancaran operasional dan mengurangi risiko keterlambatan. Hal ini sejalan dengan penelitian Henny Tannady (2022), Abdul Muhaimin (2021), Kirana Valenia (2020) menyatakan bahwa disiplin kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Mangkunegara (2016: 67) “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai secara tepat yang dilakukan oleh seorang Karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Menurut Mangkunegara (2016: 68) kinerja memiliki beberapa indikator, diantaranya adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, konsistensi karyawan, kerjasama, sikap karyawan.

Kinerja karyawan mengacu pada sejauh mana seorang individu memenuhi tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Hal ini mencakup evaluasi pencapaian tujuan kerja, produktivitas, kualitas kerja, serta kontribusi positif terhadap tim dan organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja karyawan biasanya didasarkan pada berbagai faktor, termasuk hasil kerja, kemampuan interpersonal, dan perilaku profesional.

2.3 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu bentuk prediksi atau dugaan yang dapat diuji kebenarannya melalui pengumpulan dan analisis data. Dalam konteks ilmiah, hipotesis digunakan sebagai dasar untuk merancang penelitian dan menguji apakah ada hubungan atau perbedaan yang signifikan antara variabel-variabel tertentu.. Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis penelitian

secara umum yakni “Terdapat Pengaruh *Talent Management*, Loyalitas Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di CV Danger Advertising”