

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Pustaka

Tinjauan pustaka ini akan menguraikan sumber rujukan mengenai penjelasan dan hubungan antara variabel yang menjadi permasalahan yang akan ada dalam penelitian.

2.1.1. *Talent Management*

Persaingan sesungguhnya antar organisasi bukanlah di pasar (*not in the market*), tetapi di dalam kepala (*but in the brain*). Persaingan bukan pada produk (*not in the product*), melainkan pada cara berpikir (*but in the mindset*). Ini perang talenta (*talent war era*). Pada proses apapun, baik manufaktur maupun jasa, keduanya dikerjakan oleh manusia. Manusialah yang menentukan kualitas proses, menentukan kualitas produk dan layanan, menentukan persepsi kualitas di mata konsumen, dan menentukan pangsa pasar (*market share*).

Tantangan manajemen saat ini adalah memenangkan perang talenta (*talent war*). Perang talenta adalah situasi ketika perusahaan-perusahaan atau organisasi-organisasi saling berlomba-lomba mengalahkan pesaing mereka dalam rangka memperoleh talenta terbaik yang ada di pasar tenaga kerja.

Manusia dalam organisasi dapat diperlakukan sebagai tanaman atau tumbuhan. Ada perbedaan yang jelas antara tanaman dan tumbuhan. Tanaman sengaja ditanam, dipelihara, dipupuk, dirawat, diberi gizi, dan dikembangkan

secara maksimal, sedangkan tumbuhan dibiarkan tumbuh liar, membesar tanpa perawatan dan pemeliharaan. Bila di dalam organisasi manusia diperlakukan sebagai tanaman, ia akan diteliti dan dihargai kebutuhannya, dialokasikan investasi, disediakan program untuk dilatih, diinovasi, dan dikembangkan secara khusus sampai memperoleh kapasitas paling optimal untuk berkontribusi bagi organisasi. Bila diperlakukan sebagai tumbuhan, sejak pertama direkrut, ia sangat jarang diberi perhatian, dimotivasi, dikembangkan, dan diberikan program-program penghargaan produktivitas. Bila krisis talenta terjadi dalam suatu organisasi, industri, atau negara, itu tanda bahwa perlakuan manusia lebih pada tumbuhan, bukan tanaman.

Mengelola orang-orang terbaik di organisasi adalah kunci memenangkan persaingan masa depan. Manajemen talenta adalah sebuah proses manajemen SDM yang muncul pada 1990-an dan terus diadopsi lebih banyak perusahaan. Ini disebabkan semakin banyak perusahaan menyadari bahwa talenta dan keterampilan karyawan mereka benar-benar berperan mendorong bisnis mereka menjadi lebih sukses.

2.1.1.1. Pengertian *Talent Management*

Ada banyak sekali pendapat mengenai *talent management* antara lain adalah sebagai berikut :

Menurut Darmin Ahmad Pella dan Afifah Inayati (2011:81), *talent management* adalah suatu proses untuk memastikan kemampuan perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (*future leaders*) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).

Dalam pengertian yang lain, manajemen talenta dapat juga dideskripsikan sebagai suatu proses komprehensif dan dinamis untuk mengembangkan sekumpulan manusia berpotensi tertinggi dalam organisasi melalui pengembangan yang searah dan terintegrasi, yang praktiknya dilakukan para pemimpin yang terkait perusahaan, berkaitan dengan aktivitas menarik pegawai yang bertalenta, menyeleksi, mengembangkan, dan memeliharanya.

Lewis dan Heckman (2006:174) mendefinisikan manajemen talenta sebagai “Sebuah proses secara keseluruhan mulai dari rekrutmen, penempatan, sampai pengembangan dan perencanaan untuk pengembangan pegawai ke arah yang lebih baik.”

Menurut Armstrong (2008:168), manajemen talenta merupakan proses mengidentifikasi, mengembangkan, merekrut, mempertahankan, dan menyebarkan orang-orang.

Sedangkan menurut Yarnall (2011:4) mengatakan bahwa manajemen talenta mencakup pemilihan, penempatan, dan pengembangan karyawan yang dianggap berbakat didalam perusahaan sehingga dapat menghasilkan sekelompok orang yang dapat dikembangkan bakatnya untuk menjadi sebuah investasi dalam perusahaan.

Dari berbagai definisi diatas menunjukan bahwa talenta adalah sesuatu yang dimiliki oleh karyawan yang dibangun dan dibina melalui program pelatihan dan pengembangan oleh suatu organisasi untuk proses jangka panjang mampu meningkatkan kinerjanya sehingga dapat menjadi pendorong dibalik kontribusi mereka terhadap keberhasilan organisasi. Oleh karena itu sudah menjadi kewajiban

setiap perusahaan atau organisasi untuk menganalisa dan mengembangkan talenta yang dimiliki oleh setiap karyawannya.

2.1.1.2. Tujuan dan Manfaat *Talent Management*

Menurut Smilansky (2008), tujuan *talent management* adalah sebagai berikut:

1. Mengembangkan tim unggulan yang terbaik dalam kondisi bisnis yang penuh persaingan.
2. Memperoleh calon pengganti untuk posisi kunci eksekutif.
3. Memungkinkan adanya saling pengisian antar eksekutif dari berbagai latar belakang fungsional, geografis, dan bisnis, sehingga dapat mengembangkan inovasi dan memanfaatkan sebaik mungkin sumber daya internal yang ada dalam perusahaan.
4. Mengembangkan peluang-peluang karir yang diperlukan, yang dapat mempertahankan dan menarik eksekutif terbaik.
5. Membangun budaya yang mampu mendorong eksekutif terbaik menunjukkan kinerjanya di puncak potensinya.
6. Memastikan adanya peluang-peluang bagi karyawan yang paling bertalenta untuk dapat meningkat dengan cepat dari tingkat bawah perusahaan menuju tingkat atas.
7. Mempromosikan adanya keragaman-keragaman eksekutif (berdasarkan jenis kelamin, latar belakang etnis, dan usia) dalam posisi kunci, yang mencerminkan karakteristik pelanggan dan kelompok talenta yang luas.

8. Menyusun proses asesman karyawan berpotensi yang hasilnya melebihi perspektif manajer karyawan tersebut.
9. Membangun rasa memiliki perlunya karyawan bertalenta baik, membuka peluang yang tidak terbatas bagi karyawan yang istimewa, dan mengembangkan karyawan untuk kepentingan perusahaan.

Adapun manfaat *talent management* menurut Pella dan Inayati (2011:87) adalah sebagai berikut:

1. Tersedianya terus-menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing.
2. Membantu perusahaan untuk menjawab tantangan bisnis.
3. Dapat memasuki wilayah pasar baru dan bisa bersaing dengan kompetitor.
4. Mampu mengembangkan reputasi publik untuk menjadi tempat kerja yang bagus.
5. Menumpuk loyalitas para karyawan yang telah bekerja di perusahaan.

2.1.1.3. Karakteristik *Talent Management*

Menurut Darmin Ahmad Pella dan Inayati (2011:89) menyebutkan bahwa keberhasilan dalam mengatur talenta karyawan berawal dari karakteristik perusahaan, karakteristik tersebut antara lain:

- 1) Memiliki *Development Mindset* (Pengembangan Pola Pikir), yaitu pola pikir yang mengutamakan dalam upaya mengembangkan pribadi setiap karyawan di perusahaan.

- 2) Mengimplementasikan *Performance Culture* (Budaya Pertunjukan), yaitu situasi perusahaan yang berusaha untuk menemukan indikator kinerja pada setiap posisi atau jabatan untuk dijadikan dasar dalam menilai keberhasilan seseorang serta sebagai alat ukur dalam memberikan kompensasi pada karyawan dalam perusahaan.
- 3) Memiliki *Executive Sponsoship* (Sponsor Eksekutif) dimana posisi *general manager* (GM) secara sengaja mengabdikan dirinya untuk memberikan pembimbingan, pendidikan dan pemberdayaan kepada karyawan yang dilihat mempunyai kemampuan sebagai calon pemimpin masa depan.
- 4) Menetapkan *Good HR Information System* (Sistem Informasi SDM yang baik), dimana HRD dan pimpinan unit kerja bekerja sama dalam melakukan pemeliharaan dan pembaharuan data untuk merekam posisi keberadaan karyawan, pernah berada pada posisi penugasan dimana saja serta kemna saja seharusnya pegawai dimutasikan sesuai dengan kompetensi dan *skill* yang dimiliki.

2.1.1.4. Ciri-ciri Karyawan Bertalenta (*Talent People*)

Menurut Shahindra (2007), karyawan bertalenta (*talent people*) memiliki sikap/perilaku sebagai berikut :

1. Karyawan bertalenta membuat dan merumuskan aturan (*breaking the rule*).
2. Karyawan bertalenta memulai dan membuat perubahan.
3. Karyawan bertalenta menciptakan kreatifitas.

4. Karyawan talenta seringkali menjadi sumber informasi yang dapat dipercaya di dalam unit atau organisasinya. Mereka memberikan data, saran dan kreatif membentuk hal baru yang penting dan mengubah ke arah yang lebih baik.
5. Karyawan bertalenta menciptakan inovasi,
6. Karyawan bertalenta mengarahkan karyawan.
7. Karyawan bertalenta memberi inspirasi dan memotivasi karyawan.

2.1.1.5. Proses *Talent Management*



Sumber : *The Office of Talent Management and Organizational Development*

Gambar 2. 1 Proses Talent Management

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh *The Office of Talent Management and Organizational Development* (2010), *Talent Management* terdiri dari 4 proses utama, dan 4 sub proses. Adapun 4 proses utama dari *Talent Management* adalah :

1. *Inclusion*: adalah keadaan dimana individu merasa sebagai bagian proses organisasi.

2. *Engagement*: adalah hubungan diantara organisasi dengan karyawan. Proses *engagement* di dalam model *talent management* ini adalah memastikan karyawan antusias mengenai pekerjaan mereka dan mengambil langkah positif untuk meningkatkan reputasi organisasi.
3. *Competencies*: memastikan karyawan memiliki kompetensi yang tepat untuk bekerja di dalam organisasi dan memenuhi tujuannya.
4. *Retention*: memastikan karyawan tetap bertahan di organisasi dan tidak pindah ke perusahaan lain.

Berikutnya 4 sub proses dari *Talent Management* yaitu:

1. *Sourcing*: adalah proses disiplin akuisisi bakat yang berfokus kepada rekrutmen, dan identifikasi bakat.
2. *Aligning*: adalah proses menyatukan karyawan dengan tujuan strategis perusahaan dan kebudayaan perusahaan.
3. *Learn and Develop*: proses dimana karyawan mempelajari dan mengembangkan keahliannya demi mendapatkan karir yang lebih baik di dalam organisasi.
4. *Reward*: adalah hasil formulasi dan implementasi strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk memberi imbalan kepada karyawan secara adil, konsisten dan sejalan dengan nilai seorang karyawan di mata organisasi.

2.1.1.6. Indikator *Talent Management*

Menurut Davis (2014 : 2), *talent management* merupakan suatu pendekatan korporasi yang terstruktur dan terencana. Jadi menurut Davis, proses dan indikator dari *talent management* itu sendiri terdiri dari:

1. Merekrut dan Menseleksi (*To Recruit and To Select*)

Merupakan suatu proses mengidentifikasi, menarik, dan memilih calon pegawai yang dilakukan perusahaan. untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang nantinya akan menjabat dan mengerjakan pekerjaan di perusahaan (*Talent Acquisition*).

2. Mempertahankan (*To Retain*)

Merupakan sebuah tindak lanjut dari seleksi, yaitu upaya perusahaan untuk mempertahankan sumber daya manusia (SDM) terbaiknya, juga untuk meminimalisir turnover karyawan.

3. Mengembangkan (*To Develop*)

Pengembangan merupakan sebuah proses dimana karyawan di dalam perusahaan atau organisasi dibantu secara terencana untuk meningkatkan dan mengembangkan kemampuan sehingga bisa menyelesaikan berbagai macam tugas yang berhubungan dengan peran mereka di masa depan.

2.1.2. *Organizational Citizenship Behavior*

Majunya suatu organisasi membutuhkan karyawan yang mampu melakukan lebih sekedar tugas biasa, dimana karyawan memberikan kinerja yang melebihi harapan yang ditargetkan oleh atasannya. Seiring dengan

berkembangnya zaman tentunya budaya organisasi atau perusahaan berubah-ubah atau dinamis mengikuti perkembangan zaman, hal ini menyebabkan karyawan dalam suatu perusahaan atau organisasi harus bisa melakukan pekerjaan lebih (*extra role*) atau yang dikenal dengan *Organizational Citizenship Behavior*.

Organ dalam Purnamie (2014 : 7) berpendapat bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sangat penting dalam keberlangsungan hidup organisasi. Organ lebih memperinci bahwa perilaku kewarganegaraan organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi.

Organizational Citizenship Behavior (OCB) menurut Robbins (2008:31) sering diartikan sebagai perilaku yang melebihi kewajiban formal (*extra-role*) yang tidak berhubungan dengan kompensasi langsung. Artinya, seseorang yang memiliki OCB tinggi tidak akan dibayar dalam bentuk uang atau bonus tertentu, namun OCB lebih kepada perilaku sosial dari masing-masing individu untuk bekerja lebih dari yang diharapkan.

2.1.2.1. Pengertian *Organizational Citizenship Behavior*

Organizational Citizenship Behavior atau disingkat OCB adalah perilaku karyawan atau anggota organisasi yang bersifat sukarela diluar *job* deskripsi dan tidak diatur dalam peraturan perusahaan, namun sangat menguntungkan perusahaan karena dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi dan tidak terkait dengan sistem penghargaan formal.

Organ dalam Purnamie (2014 : 5) mendefinisikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai perilaku individu yang bebas, tidak berkaitan secara langsung atau eksplisit dengan sistem *reward* dan bisa meningkatkan fungsi efektif organisasi. Terdapat bukti bahwa individu yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* memiliki kinerja lebih baik dan menerima evaluasi kinerja yang lebih tinggi dari organisasinya (Podsakoff dan MacKenzei dalam Purnamie, 2014 : 6). Fokus dari konsep yang dikemukakan Organ ini adalah mengidentifikasi perilaku karyawan yang seringkali diukur dengan menggunakan alat ukur kinerja karyawan yang tradisional. Menurut Stamper dan Dyne dalam Purnamie (2014 : 6) terdapat beberapa elemen dalam konsep ini yaitu:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tipe perilaku di mana karyawan menunjukkan perilaku yang melebihi permintaan perusahaan.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang tidak nampak.
- 3) Perilaku karyawan ini tidak secara langsung mendapat penghargaan atau mudah dikenali oleh struktur perusahaan yang formal.
- 4) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan perilaku yang penting bagi peningkatan efektifitas perusahaan.

Menurut Richard (2017), *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku kerja yang melebihi persyaratan kerja dan turut berperan dalam kesuksesan organisasi. Perilaku OCB ditampilkan dengan membantu rekan sekerja, melakukan kerja ekstra jika dibutuhkan, dan membantu memecahkan masalah dalam memperbaiki organisasi.

Menurut Robbins (2018) *Organizational Citizenship Behavior* adalah perilaku individu atau perseorangan yang sukarela dan bukan bagian dari syarat formal pekerjaan, tetapi dapat meningkatkan fungsi efektif organisasi.

Berdasarkan definisi-definisi mengenai *Organizational Citizenship Behavior* di atas dapat ditarik beberapa pokok-pokok pikiran penting yaitu:

- 1) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan tindakan bebas, sukarela, tidak untuk kepentingan diri sendiri namun untuk pihak lain yaitu rekan kerja, kelompok, atau organisasi.
- 2) *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) tidak diperintahkan secara formal.
- 3) *Organizational Citizenship Behavior* tidak diakui dengan kompensasi atau penghargaan formal.

2.1.2.2. Dimensi *Organizational Citizenship Behavior*

Menurut Podsakoff, MacKenzie, dan Organ (2018), dimensi *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

1) *Altruism*

Merupakan perilaku karyawan dalam menolong rekan kerjanya yang mengalami kesulitan dalam situasi yang sedang dihadapi baik mengenai tugas dalam organisasi maupun masalah pribadi orang lain. Dimensi ini mengarah pada memberi pertolongan yang bukan merupakan kewajiban yang ditanggungnya.

2) *Conscientiousness*

Perilaku yang ditunjukkan dengan berusaha melebihi yang diharapkan perusahaan dimana perilaku sukarela ini bukan kewajiban atau tugas

karyawan. Dimensi ini menjangkau jauh diatas dan jauh ke depan dari panggilan tugas.

3) *Sportmanship*

Merupakan perilaku yang memberikan toleransi terhadap keadaan yang kurang ideal dalam organisasi tanpa mengajukan keberatan-keberatan. Seseorang yang mempunyai tingkatan yang tinggi dalam *sportmanship* akan meningkatkan iklim yang positif diantara karyawan, karyawan akan lebih sopan dan bekerja sama dengan yang lain sehingga akan menciptakan lingkungan kerja yang lebih menyenangkan.

4) *Courtesy*

Merupakan perilaku dalam menjaga hubungan baik dengan rekan kerjanya agar terhindar dari masalah-masalah *interpersonal*. Seseorang yang memiliki dimensi ini adalah orang yang menghargai dan memerhatikan orang lain.

5) *Civic Virtue*

Perilaku yang mengindikasikan tanggung jawab pada kehidupan organisasi dimana kecenderungan karyawan yang mengikuti perubahan dalam organisasi, mengambil inisiatif untuk merekomendasikan bagaimana operasi atau prosedur-prosedur organisasi dapat diperbaiki, dan melindungi sumber-sumber yang dimiliki oleh organisasi.

2.1.2.3. Faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior*

Untuk dapat meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan maka sangat penting bagi organisasi untuk mengetahui apa yang menyebabkan timbulnya atau meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior*

(OCB). Menurut Adhiyana (2018) faktor-faktor yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* adalah;

- 1) Budaya dan iklim organisasi
- 2) Kepribadian dan suasana hati
- 3) Presepsi terhadap dukungan organisasional
- 4) Presepsi terhadap kualitas hubungan atau interaksi atasan dan bawahan
- 5) Masa kerja
- 6) Jenis kelamin

Organizational Citizenship Behaviour lebih dipengaruhi oleh kepribadian atau lebih tepatnya kecerdasan emosi dibandingkan dengan faktor-faktor tersebut. Karena berdasarkan pengalaman kerja karyawan, bahwa banyak karyawan yang puas dengan kondisi dan situasi kerja mereka namun tetap belum memiliki perilaku ekstra seperti ini.

2.1.2.4. Manfaat *Organizational Citizenship Behavior*

Berdasarkan hasil penelitian-penelitian mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap kinerja organisasi, menurut Organ (2017), menyebutkan manfaat *Organizational Citizenship Behavior* adalah:

- 1) Meningkatkan produktivitas rekan kerja
- 2) Meningkatkan produktivitas manajer
- 3) Menghemat sumber daya yang dimiliki manajemen dan organisasi secara keseluruhan
- 4) Membantu menghemat energi sumber daya yang langka untuk memelihara fungsi kelompok

- 5) Dapat menjadi sarana efektif untuk mengoordinasi kegiatan-kegiatan kelompok kerja
- 6) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan terbaik
- 7) Meningkatkan stabilitas kinerja organisasi
- 8) Meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan perubahan lingkungan

2.1.2.5. Motif *Organizational Citizenship Behavior*

Seperti halnya sebagian besar perilaku yang lain, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) ditentukan oleh banyak hal. Salah satu pendekatan motif dalam perilaku organisasi berasal dari kajian McClelland dan rekan-rekannya (2017), *Organizational Citizenship Behavior* memiliki tiga tingkatan motif, yaitu:

1) Motif Berprestasi

Motif ini mendorong orang untuk menunjukkan suatu standar keistimewaan (*excellence*), mencari prestasi dari tugas, kesempatan atau kompetisi.

2) Moif Afiliasi

Motif ini mendorong orang untuk mewujudkan, memelihara dan memperbaiki hubungan dengan orang lain. Afiliasi merupakan perilaku *extra-role* yang melibatkan OCB dan perilaku proporsial untuk membentuk dan memelihara hubungan dengan orang lain atau organisasi.

3) Motif Kekuasaan

Motif ini mendorong orang untuk mencari status dan situasi dimana mereka dapat mengontrol pekerjaan atau tindakan orang lain.

2.1.3. Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Dalam aktivitas sebuah perusahaan atau organisasi, kinerja sangatlah penting sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan.

2.1.3.1. Pengertian Kinerja Pegawai

Menurut Panuluh (2019 : 6095) kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepada karyawan pada periode tertentu. Kinerja karyawan mempengaruhi keberlangsungan perusahaan atau organisasi dalam mencapai hasil yang optimal.

Mangkunegara (2018 : 350) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Feel *et al* (2018 : 179) kinerja adalah suatu hasil dari usaha yang dilakukan seseorang dengan kemampuan dan penilaian kerja yang telah diberikan kepadanya untuk mencapai hasil yang optimal.

Menurut Hillebrandt *et al* (2017 : 76) kinerja merupakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas yang dicapai karyawan dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Hasil dari pekerjaannya tersebut memberikan umpan balik untuk dirinya sendiri sehingga selalu akan melakukan pekerjaan dengan baik dan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Menurut Larasati (2018 : 355) kinerja merupakan hasil dari proses yang telah dikerjakan dan diukur sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan dan diukur sesuai dengan tenggang waktu yang telah diberikan berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah disetujui.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dari kemampuan dan keterampilan serta kerja keras yang dilakukan karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan tanggung jawabnya demi mencapai hasil yang optimal bagi perusahaan atau organisasi.

2.1.3.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Mangkunegara (2016) menyebutkan kinerja seseorang dapat dipengaruhi oleh faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

$$\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situatuion}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

1) Faktor Kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi *Intelligence Quotient* (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*) artinya pegawai dengan IQ diatas rata-rata (110-120) serta pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam menyelesaikan pekerjaan, maka pegawai tersebut akan lebih mudah dalam mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh

sebab itu dalam penempatan karyawan pada pekerjaan harus sesuai dengan keahliannya.

2) Faktor Motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Sikap mental itu sendiri merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikosifisik (siap mental, fisik, tujuan dan situasi). Artinya seorang pegawai harus siap secara mental maupun secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, juga mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja. Amstrong dan Baron dalam Perdana (2020) menyebutkan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja antara lain:

- 1) Faktor individu (*personal factors*), berkaitan dengan keahlian, kompetensi yang dimiliki, motivasi dan komitmen individu.
- 2) Faktor kepemimpinan (*leadership factors*), berkaitan dengan arahan, kualitas dorongan, dan dukungan oleh *manager* dan *team leader*.
- 3) Faktor tim (*team factors*), faktor yang berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.
- 4) Faktor sistem (*system factors*), berkaitan dengan metode/sistem kerja yang diterapkan serta fasilitas yang diberikan oleh organisasi.
- 5) Faktor situasi (*contextual/situational factors*), berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan internal maupun eksternal.

2.1.3.3. Arti Penting Penilaian Kinerja Pegawai

Amstrong dalam Donni Juni Priansa (2016 : 272) menyatakan bahwa pada umumnya skema manajemen kinerja disusun dengan menggunakan peringkat dan ditetapkan setelah dilaksanakan penilaian kinerja. Peringkat tersebut menunjukkan kualitas kinerja atau kompetensi yang ditampilkan pegawai dengan memilih tingkat pada skala yang paling dekat dengan pandangan penilai tentang seberapa baik kinerja pegawai.

Rivai dan Sagala dalam Donni Juni Priansa (2016 : 272) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

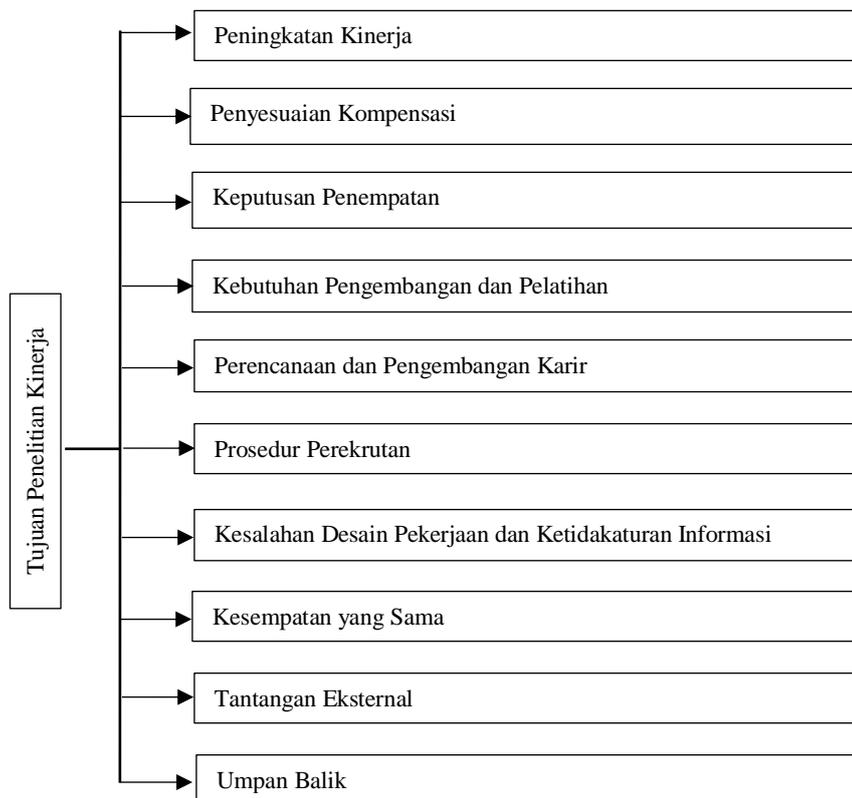
Menurut Dessler (2014), penilaian kinerja (*performance appraisal*) berarti mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan/ atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Pada intinya, penilaian kinerja selalu melibatkan proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*) tiga langkah yaitu:

- 1) Menetapkan standar kerja.
- 2) Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar.
- 3) Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja di atas standar.

Menurut Mathis & Jacson dalam Donni Juni Priansa (2016 : 272), penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat

standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

2.1.3.4. Tujuan Penilaian Kinerja Pegawai



Sumber: Donni Juni Priansa (2016 : 274)

Gambar 2. 2 Tujuan Penilaian Kinerja

Werther dan Davis dalam Donni Juni Priansa (2016 : 272) menyatakan bahwa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan oleh organisasi adalah:

- 1) Peningkatan Kinerja (*Performance Improvement*)

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2) Penyesuaian Kompensasi (*Compensation Adjustment*)

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3) Keputusan Penempatan (*Placement Decision*)

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4) Kebutuhan Pengembangan dan Pelatihan (*Training and Development Needs*)

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal .

5) Perencanaan dan Pengembangan Karir (*Career Planning and Development*)

Hasil penelitian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

6) Prosedur Perekrutan (*Process Deficiencies*)

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai yang berlaku di dalam organisasi.

7) Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakkakuratan Informasi (*Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*)

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta informasi SDM lainnya.

8) Kesempatan yang Sama (*Eual Employment Opportunity*)

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

9) Tantangan Eksternal (*Eternal Challenges*)

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

10) Umpan Balik (*Feedback*)

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri.

2.1.3.5. Pengukuran Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dan pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri.

Mondy, Noe, Premeaux dalam Donni Juni Priansa (2016 : 271) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi :

1) Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2) Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan di dalam menangani tugas-tugas yang ada di dalam organisasi.

3) Kemandirian (*Dependability*)

Berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan meminimalisir bantuan orang lain.

4) Inisiatif (*Initiative*)

Berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan untuk menerima tanggung jawab.

5) Adaptabilitas (*Adaptability*)

Berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kondisi.

6) Berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain.

2.1.3.6. Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Mangkunegara (2011: 75) megemukakan dan menyebutkan bahwa indikator kinerja adalah sebagai berikut :

- 1) Kualitas, adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
- 2) Kuantitas, adalah seberapa lama seorang karyawan bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja masing-masing pegawai.
- 3) Pelaksanaan tugas, adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
- 4) Tanggung jawab terhadap pekerjaan, adalah kesadaran akan kewajiban karyawan untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

2.2. Penelitian Terdahulu

Untuk mendukung penelitian ini, maka penulis memaparkan penelitian terdahulu yang didapat dari jurnal penelitian terdahulu terkait pengaruh *talent management*, *organizational citizenship behavior* (OCB) terhadap kinerja pegawai.

Penelitian terdahulu tersebut dapat dilihat pada tabel 2.1 sebagai berikut:

Tabel 2. 1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Sumber	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Ni Kadek Karina, I Komang Ardana : Pengaruh <i>Talent Management</i> terhadap Kinerja Karyawan Dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Moderasi Pada Karyawan	E-Jurnal Manajemen, Vol 9 No 2	<i>Talent Management</i> , Kinerja Karyawan	Komitmen Organisasi	<i>Talent Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
2	Endah Rahayu Lestari, Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby : Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan	Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri Volume 7 No: 116-123 (2018)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB), Kinerja Karyawan	Kepuasan Kerja	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan
3	Hani Darmawati : Pengaruh <i>Knowledge Management</i> dan <i>Talent Management</i> terhadap Pengembangan Karir Karyawan	Jurnal Riset Manajemen dan Bisnis Vol 1 No 1 (2021)	<i>Talent Management</i>	<i>Knowledge Management</i> , Pengembangan Karir Karyawan	Terdapat pengaruh yang signifikan antara <i>Talent Management</i> Terhadap

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
					Pengembangan Karir Karyawan
4	Anna Suzana : Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja Karyawan (Studi di PT. TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Cirebon)	Jurnal Logika, Vol XIX No 1, April 2017	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Kinerja Karyawan	Tidak ada Variabel X1 (<i>Talent Manage- ment</i>)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan
5	Hilma Harmen : Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survey pada Kantor Direksi Tanjung Mowara)	Jurnal Konsep Bisnis dan Manaje- men Vol 4: 114-119 (2018).	<i>Talent Management,</i> Kinerja Karyawan.	<i>Knowledge Manage- ment</i>	<i>Talent Management</i> dan <i>Knowledge Management</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
6	Syamsudin, Viani Ressia : Pengaruh <i>Talent Management</i> Dan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai Di Dinas Tenaga Kerja dan Transmigrasi Provinsi Banten	Jurnal Ekonomi Vokasi, Vol. 4 No 1 Desember 2020	<i>Talent Management,</i> <i>Organizational Citizenship Behavior,</i> Kinerja Pegawai	Tidak ada perbedaan	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari masing- masing variabel X terhadap variabel Y
7	Kustiadi Basuki, Detiya Marliyana : Pengaruh <i>Talent Management</i> dan <i>Organizational</i>	Media Manajemen Jasa Vol. 9 No 1, Januari –	<i>Talent Management,</i> <i>Organizational Citizenship Behavior,</i>	Tidak ada perbedaan	<i>Talent Management</i> tidak berpengaruh terhadap

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Pengelolaan Arsip Di Dinas Perpustakaan Dan Kearsipan Provinsi DKI Jakarta Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating</i>	Juni 2021	Kinerja Pegawai		kinerja karyawan sedangkan OCB berpengaruh terhadap kinerja karyawan
8	Yumna Dalian Putri, Hamidah Nayati Utami : Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i> terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Kerja Perawat Rumah Sakit Baptis Batu)	Jurnal Administrasi Bisnis, Vol 46 No 1, Mei 2017	<i>Organizational Citizenship Behavior,</i> Kinerja Karyawan	Tidak ada Variabel X1 (<i>Talent Management</i>)	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
9	Kardo, Sri Wilujeng Dianarwati Suryaningtyas : Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan Terhadap Kinerja Karyawan di Transformer Center Kabupaten Batu	Jurnal Riset Mahasiswa Manajemen (JRMM), Vol 6 No 1	Manajemen Talenta, Kinerja Karyawan	Manajemen Pengetahuan	Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
10	Mery Novelia, Bambang Swasto, Ika Ruhana : Pengaruh Komitmen dan <i>Organizational</i>	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB), Vol 38 No 2, September	<i>Organizational Citizenship Behavior,</i> Kinerja Karyawan	Komitmen	<i>Organizational Citizenship Behavior</i> secara parsial berpengaruh signifikan

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
	<i>Citizenship Behavior (OCB)</i> Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah dr. Soegiri Lamongan)	2016			terhadap kinerja

2.3. Kerangka Pemikiran

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah salah satu faktor yang sangat penting dan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi. Sumber Daya Manusia merupakan kunci yang menentukan berhasil atau tidaknya organisasi tersebut dalam mencapai tujuannya. Oleh karena itu, tentunya Sumber Daya Manusia di dalam suatu organisasi harus dikelola dengan baik, juga harus dibentuk melalui pelatihan agar dapat berjalan sesuai dengan talenta yang dimilikinya.

Orang-orang yang bekerja sesuai dengan bakatnya, mampu mencapai prestasi yang tinggi dan memberi kontribusi yang besar kepada perusahaan atau organisasi. Menurut Lewis dan Hackman (2014) *Talent Management* merupakan suatu rangkaian pelatihan dari departemen sumber daya manusia yang di mulai dari perekrutan, seleksi, hingga cara mengatur dalam perkembangan karir. Hal ini membuktikan bahwa pegawai yang mempunyai kemampuan yang tinggi akan meningkatkan kinerja dari pegawai tersebut. Konsep *Talent Management* di lihat sebagai kompetensi individu yang harus dikelola, sehingga dibutuhkan *talent*

management dengan kualitas kompetitif bagi peningkatan kinerja pegawai. Semakin besar kesadaran organisasi akan *talent* tersebut, maka dewasa ini mereka bersaing untuk mendapatkan pegawai yang bertalenta tinggi, baik dengan cara mencari dari luar maupun dari pelatihan dan kaderisasi. Menurut Pella & Inayati (dalam Syahputra, dkk. 2016) yang mengungkapkan bahwa salah satu manfaat dari pelaksanaan program *talent management* adalah tersedianya terus menerus karyawan yang mencapai potensi terbaik mereka masing-masing dan meningkatkan kinerja mereka. Kekurangan *talent* merupakan hal serius bagi pertumbuhan organisasi di masa depan (Carpenter : 2017).

Adapun indikator *Talent Management* menurut Davis (2014 : 2) yaitu : 1) Merekrut dan Menseleksi (*To Recruit and To Select*); 2) Mempertahankan (*To Retain*); dan 3) Mengembangkan (*To Develop*).

Talent Management sangatlah penting untuk perusahaan atau organisasi supaya mampu mengelola sumber daya manusia di dalamnya agar bertalenta tinggi dan dapat membangun organisasi untuk terus mencapai visinya. Dengan adanya *Talent Management* karyawan akan lebih menguasai pekerjaannya dan hal tersebut dapat menimbulkan hasil kerja yang lebih maksimal sehingga kinerja karyawan akan meningkat.

Hal ini sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Hilma Harmen (2018 : 126) tentang Pengaruh *Talent Management* dan *Knowledge Management* terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara II (Survey pada Kantor Direksi Tanjung Mowara), yang menyatakan bahwa *talent management* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Kinerja pegawai juga dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain adalah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Keberhasilan suatu industri tidak hanya ditentukan oleh perilaku karyawan yang ditetapkan sesuai deskripsi pekerjaannya (*in role behavior*), namun juga perilaku pegawai yang terdapat diluar deskripsi kerjanya (*ex role behavior*). Menurut Jackson dan Mathis (2009 : 13) mengemukakan bahwa terdapat tiga faktor awal yang mempengaruhi terhadap kinerja yaitu dengan komponen, berusaha, dan support.

Adapun indikator dari *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menurut Podsakoff, MacKenzie, dan Organ (2018), adalah: 1) *Altruism*; 2) *Conscientiousness*; 3) *Sportmanship*; 4) *Courtesy*; dan 5) *Civic Virtue*.

Dari aktivitas pekerjaan karyawan dapat membantu karyawan lainnya dan akan mempermudah penyelesaian tugas teman kerjanya, pada saat gilirannya hal tersebut dapat meningkatkan produktifitas pekerjaannya dan akan meningkatkan hasil kerja pegawai. Dengan ini menunjukkan bahwa *Organizational Citizenship Behavior* mempengaruhi terhadap kinerja. Hal ini dapat menjadi faktor usaha dari tatanan perilaku *Organizational Citizenship Behavior*.

Pernyataan tersebut sejalan dengan hasil penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Endah Rahayu Lestari dan Nur Kholifatul Fithriyah Ghaby (2018 : 121) tentang Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan yang menyimpulkan bahwa semakin baik *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), maka akan dapat meningkatkan kinerja karyawan, untuk mencapai kinerja yang tinggi, perusahaan perlu meningkatkan pembentukan perilaku OCB kepada karyawannya.

Mangkunegara (2016 : 67) mendefinisikan kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) atau dapat didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai baik secara kualitas maupun kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Mangkunegara (2011: 75) mengemukakan dan menyebutkan bahwa indikator kinerja adalah sebagai berikut : 1) Kualitas; 2) Kuantitas; 3) Pelaksanaan Tugas; dan 4) Tanggung Jawab. Dalam suatu organisasi indikator kinerja jika dicapai dengan baik, maka akan meningkatkan kinerja serta akan mencapai tujuan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

Hubungan antar variabel *talent management* dan *organizational citizenship behavior* diperkuat oleh Kustiadi Basuki dan Detiya Marliyana (2021 : 4) yang mengemukakan bahwa *Talent Management* dalam suatu organisasi lambat laun akan menciptakan OCB atau *Organizational Citizenship Behavior*. Dalam hal ini *talent management* menjadi salah satu alasan mengapa karyawan harus memiliki talenta atau kemampuan yang cukup untuk melakukan *Organizational Citizenship Behavior*, sehingga tidak sembarang karyawan yang melakukan OCB, dikarenakan apabila tidak memiliki suatu talenta yang terampil maka akan berdampak negatif pada organisasi tersebut. Semakin baik *talent management* maka akan menciptakan pegawai yang memiliki *organizational citizenship behavior* yang baik.

Dari uraian diatas, *Talent Management* dan juga *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) merupakan dua hal yang berbeda tetapi keduanya merupakan faktor yang sangat penting bagi suatu organisasi atau perusahaan, karena keduanya

merupakan faktor yang meningkatkan kinerja dan loyalitas pegawai terhadap organisasi tersebut, maka penelitian ini berupaya dapat mengetahui dari perilaku seorang pegawai yang diperlakukan oleh manager yaitu dengan menilai performa pegawai yang unggul, hal ini dapat menunjukkan bahwa *Talent Management* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) bukan hanya sekedar dapat meningkatkan kinerja.

2.4. Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran, maka dapat dirumuskan suatu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini yaitu **“Terdapat Pengaruh *Talent Management* dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) Terhadap Kinerja Pegawai di Dinas Kearsipan dan Perpustakaan Kota Banjar.”**