

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Tinjauan Pustaka

Pada tinjauan pustaka ini akan dijelaskan beberapa pengertian yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia, fungsi operasional manajemen sumber daya manusia, manajemen talenta dan retensi karyawan serta pengaruhnya terhadap kinerja karyawan.

2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerjasama dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2019: 2).

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan pula sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam

dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.

Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya (Siagian, 2020: 6).

Dari pendapat diatas dapat disimpulkan manajemen sumber daya manusia adalah bagaimana pemanfaatan sejumlah individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

2.1.1.2 Fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

Terdapat lima fungsi operatif manajemen sumber daya manusia (Mangkunegara, 2019: 2), yaitu:

1. Pengadaan tenaga kerja terdiri dari:

- a. Perencanaan sumber daya manusia

Merupakan proses berkelanjutan dari perencanaan sistematis yang bertujuan untuk mencapai penggunaan optimal terhadap aset perusahaan paling berharga, yaitu karyawan.

- b. Analisis jabatan

Merupakan suatu kegiatan pengumpulan informasi yang lengkap dan benar mengenai jabatan yang ada dalam suatu organisasi. Tujuan dari analisis jabatan adalah dihasilkan spesifikasi jabatan dan cara perolehannya yang tersusun secara lengkap dan akurat.

- c. Penarikan pegawai

Merupakan program yang biasa dilakukan untuk memperoleh calon pegawai yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi formasi jabatan dalam

suatu organisasi atau perusahaan. Kebutuhan pegawai dapat dipenuhi dari internal maupun eksternal organisasi.

d. Penempatan kerja

Merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut.

e. Orientasi kerja (*job orientation*)

Merupakan tahap di mana seseorang dikenalkan dengan organisasi baik dari segi budaya, nilai, dan tanggung jawab ketika mereka baru masuk di tempat kerja yang baru.

2. Pengembangan tenaga kerja mencakup:

a. Pendidikan dan pelatihan (*training and development*)

Merupakan ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pekerjaan.

b. Penilaian prestasi kerja

Kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya.

3. Pemberian balas jasa mencakup:

a. Balas jasa langsung terdiri dari:

1) Gaji

Gaji adalah suatu bentuk pembayaran secara berkala dari seorang atasan pada karyawannya yang dinyatakan dalam suatu kontrak kerja

2) Insentif

Insentif adalah sesuatu yang mendorong karyawan untuk melakukan sesuatu atau untuk bekerja lebih giat.

b. Balas jasa tak langsung terdiri dari:

1) Keuntungan (*benefit*)

Dalam lingkungan kerja, benefit adalah sejumlah hak yang diberikan kepada karyawan oleh perusahaan tempat mereka bekerja.

2) Pelayanan/kesejahteraan (*services*)

Penyelenggaraan kesejahteraan sosial yang bertujuan untuk meningkatkan taraf kesejahteraan karyawan.

4. Integrasi mencakup:

a. Motivasi kerja

Motivasi kerja merupakan stimulus atau rangsangan bagi setiap pegawai untuk bekerja dalam menjalankan tugasnya.

b. Kepuasan kerja

Kepuasan kerja atau kepuasan karyawan adalah ukuran dari tingkat kepuasan pekerja dengan jenis pekerjaan mereka yang berkaitan dengan sifat dari tugas pekerjaannya.

c. Disiplin kerja

Disiplin kerja merupakan suatu alat yang digunakan para manajer untuk mengubah suatu perilaku serta sebagai suatu upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku

5. Pemeliharaan tenaga kerja mencakup:

a. Komunikasi Kerja

Komunikasi di tempat kerja mengacu pada pertukaran informasi, ide, dan umpan balik di antara individu atau kelompok dalam lingkungan kerja.

b. Kesehatan dan Keselamatan Kerja.

Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) merupakan upaya manajer untuk menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan aman.

c. Kepemimpinan

Merupakan kemampuan seorang pemimpin untuk mengendalikan, memimpin, memengaruhi pikiran, perasaan atau tingkah laku orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

2.1.2 Manajemen Talenta

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.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen Talenta 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 memengaruhi 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 (Wirawan, 2019: 55).

Manajemen Talenta adalah pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dilakukan dengan menggunakan proses analisis, pengembangan, dan pemanfaatan talenta yang berkelanjutan dan efektif untuk memenuhi kebutuhan bisnis (Sikula, 2018: 67).

Talent Management adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam perusahaan atau perusahaan (Wibowo, 2018: 49).

Maka dapat disimpulkan bahwa Manajemen Talenta 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.

2.1.2.2 Tujuan Manajemen Talenta

Manajemen talenta memiliki tiga tujuan utama (Berger dalam Banuari, 2021: 14), yaitu:

1. Untuk mengidentifikasi, memilih, dan mengelola karyawan bertalenta sehingga dapat menginspirasi karyawan lain agar dapat melakukan hal yang sama.
2. Untuk menemukan, mengembangkan, dan memposisikan *talent* yang berkualitas untuk mengisi posisi kunci dalam perusahaan.
3. Untuk mengalokasikan sumber daya yang meliputi : kompensasi, latihan, pelatihan penugasan pekerjaan, dan insentif lainnya kepada karyawan berdasarkan kontribusi aktual yang mereka berikan ke perusahaan.

Dari pendapat tersebut maka dapat disimpulkan manajemen talenta bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengelola karyawan bertalenta agar dapat menginspirasi karyawan lain, mengembangkan talenta berkualitas untuk mengisi posisi kunci, serta mengalokasikan sumber daya seperti kompensasi dan pelatihan kepada karyawan sesuai dengan kontribusi mereka terhadap perusahaan.

2.1.2.3 Program Manajemen Talenta

Tahapan dari program manajemen talenta (Alfred Chandler dalam Capelli, 2018: 118), meliputi:

1. Menetapkan Kriteria Talenta

Tahap pertama, perusahaan menetapkan kriteria talenta yang berkualitas untuk mengisi jabatan strategis yang ditempatkan di semua tingkatan posisi yang ada di perusahaan. Kriteria talenta yang dipilih tentunya juga yang berkualitas seperti berkarakter dan berkepribadian baik, berwawasan luas, memiliki potensi dan pengalaman kinerja yang baik.

2. Menyeleksi Grup Pusat Pengembangan Talenta

Tahap kedua, perusahaan melakukan usaha untuk dapat mempertahankan kandidat yang telah agar para kriteria talenta yang dipilih bisa menjadi peserta untuk mengikuti seleksi dari program manajemen talenta.

3. Membuat Program Percepatan Pengembangan Talenta

Tahap ketiga, perusahaan merancang dan merencanakan program pengembangan yang diberikan kepada setiap peserta yang telah dipilih.

4. Menugaskan Posisi Kunci

Tahap keempat, perusahaan menunjuk dan menempatkan setiap peserta yang lulus penilaian untuk mengisi jabatan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

5. Mengevaluasi Kemajuan Program

Tahap kelima, melakukan evaluasi hasil kinerja dari perkembangan peserta program manajemen talenta untuk mengetahui apakah program yang direncanakan oleh perusahaan memiliki kemajuan atau tidak.

Berdasarkan pendapat tersebut, tahapan program manajemen talenta terdiri dari lima langkah utama: pertama, menetapkan kriteria talenta berkualitas untuk mengisi jabatan strategis; kedua, menyeleksi kandidat yang sesuai untuk mengikuti program pengembangan talenta; ketiga, merancang program percepatan pengembangan bagi peserta yang terpilih; keempat, menempatkan peserta di posisi kunci perusahaan; dan kelima, mengevaluasi kemajuan program untuk menilai efektivitasnya.

2.1.2.4 Keuntungan Perusahaan Menerapkan Manajemen Talenta

Keuntungan manajemen talenta adalah mengembangkan keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) melalui pemanfaatan potensi sekelompok karyawan untuk meraih kinerja yang optimal (Cappelli, 2018: 128). Selain dilakukan dari dalam organisasi manajemen talenta juga bisa dimulai dari pencarian bakat calon karyawan (*talent scouting*).

Manajemen Talenta dibuat untuk memberikan motivasi, melibatkan karyawan secara penuh, hingga mempertahankan karyawan agar dapat bekerja dengan lebih baik (As'ad, 2019: 69). Hal inilah yang membuat manajemen talenta 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 kontribusinya pada kinerja organisasi. Karyawan diklasifikasikan menjadi kelompok *superkeeper*, yaitu karyawan yang mampu mencapai kinerja jauh melebihi yang diharapkan; kelompok *keeper*, yaitu karyawan yang mampu mencai 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.

2.1.2.5 Tahapan Implementasi Manajemen Talenta

Digital HR Tech memecah definisi Manajemen Talenta menjadi tiga tahapan (Gumus et.al, 2017: 90).

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. Manajemen Talenta menyentuh semua bidang utama HR. Mulai dari perekrutan hingga orientasi karyawan dan dari manajemen kinerja hingga retensi.
3. Karyawan berkinerja tinggi Tujuan dari manajemen talenta adalah untuk meningkatkan kinerja. Manajemen talenta ditujukan untuk memotivasi, melibatkan, dan mempertahankan karyawan agar mereka bekerja lebih baik. Inilah sebabnya mengapa manajemen talenta 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 manajemen talenta terintegrasi yang sulit untuk disalin atau ditiru.

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

1. Perencanaan

Perencanaan adalah langkah pertama dalam proses manajemen talenta. Ini melibatkan identifikasi hal-hal yang dibutuhkan untuk memulai proses manajemen talenta. 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, manajemen talenta 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 manajemen talenta 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

Manajemen Talenta 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.

2.1.2.6 Indikator Manajemen Talenta

Sedangkan indikator Manajemen Talenta (As'ad, 2019: 75) 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.

2.1.3 Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mempertahankan karyawan agar tetap bekerja di dalam organisasi dalam jangka waktu yang panjang. Hal ini melibatkan berbagai strategi dan kebijakan untuk menjaga kepuasan, keterlibatan, dan loyalitas karyawan terhadap perusahaan. Retensi karyawan penting karena tingginya *turnover* (pergantian karyawan) dapat

menyebabkan peningkatan biaya rekrutmen, pelatihan, dan berpotensi mengganggu kinerja serta moral tim.

2.1.3.1 Pengertian Retensi Karyawan

Retensi karyawan adalah usaha organisasi untuk mempertahankan karyawan, agar bertahan di perusahaan untuk jangka waktu yang cukup lama (Mathis dan Jackson, 2018: 181-182).

Retensi karyawan merujuk pada suatu cara yang digunakan oleh manajemen untuk mempertahankan karyawan yang kompeten agar tetap bertahan pada perusahaan tersebut dalam jangka waktu yang telah ditentukan (Carsen dalam Hariyanti, 2022: 134).

Dalam upaya retensi karyawan, manajemen melakukan suatu proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya tersebut selesai atau dalam periode maksimum (Ragupathi, dalam Suwaji dan Sabella, 2019: 981).

Retensi karyawan mendapat perhatian yang tinggi karena dapat membantu mengurangi biaya *turnover* atau dalam meminimalkan biaya rekrutmen dan pelatihan, juga membantu dalam mempertahankan tenaga kerja yang berbakat agar tidak keluar (Khalid dan Samina, 2018: 4).

Berdasarkan beberapa definisi yang sudah dipaparkan, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan retensi karyawan adalah strategi atau cara yang digunakan oleh perusahaan guna mempertahankan karyawannya untuk jangka waktu yang cukup lama, terutama karyawan yang kompeten.

2.1.3.2 Bentuk Retensi Karyawan

Ada 5 (lima) macam strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam proses retensi karyawan, yaitu kompensasi, pemenuhan harapan, induksi, praktik sumber daya manusia dan, pelatihan dan pengembangan (Torrington et al., dalam Harvida dan Wijaya, 2020: 18).

1. Kompensasi, dianggap faktor pemicu utama dalam ketidakpuasan karyawan yang akhirnya menyebabkan karyawan menjadi tidak loyal terhadap organisasi. Apabila karyawan merasa puas dengan upah yang diterima maka karyawan akan bekerja dengan baik dan organisasi dapat mengharapkan loyalitas dari karyawan.
2. Pemenuhan harapan, seorang karyawan bekerja di sebuah organisasi mempunyai harapan, harapannya adalah karyawan tersebut dapat bekerja dengan tenang, harapan mendapatkan kompensasi finansial yang memuaskan dan juga harapan untuk mengembangkan karir.
3. Induksi, adalah masa orientasi bagi karyawan baru. Tujuan dilakukannya induksi adalah untuk memudahkan karyawan baru untuk beradaptasi dengan tempat kerja yang baru, dan dapat memfasilitasi penyampaian informasi dasar dari sebuah organisasi termasuk juga segala aspek budaya yang dimiliki organisasi tersebut.
4. Praktik Sumber Daya Manusia (SDM), adalah praktik SDM yang memperhatikan keluarga karyawan. Sebagai contoh apabila organisasi akan memindah tugaskan karyawan ke kota lain, maka organisasi perlu memikirkan keluarga inti dari karyawan tersebut, setidaknya memikirkan akomodasi untuk

keluarganya.

5. Pelatihan dan pengembangan, penugasan dalam mengikuti pelatihan dan pengembangan harus dilaksanakan secara adil, jika tidak adil maka akan mengurangi loyalitas karyawan. Organisasi harus menyampaikan secara transparan saat memberikan kesempatan karyawan untuk mengikuti pelatihan dan pengembangan. Apabila tidak transparan akan timbul saling curiga yang mengakibatkan suasana bekerja tidak baik dan akan mengurangi loyalitas karyawan.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang memengaruhi Retensi Karyawan

Beberapa faktor yang dapat memengaruhi retensi karyawan, yaitu kompensasi, pelatihan dan pengembangan, lingkungan kerja, *work-life balance*, penghargaan dan pengakuan, keamanan kerja, hubungan dengan atasan, kepuasan kerja dan manajemen talenta (Prakash M dan Philimis, 2022: 19-25).

1. Kompensasi, adalah apa yang diperoleh karyawan di tempat kerja, termasuk gaji atau upah, serta komisi, insentif, atau manfaat apa pun yang terkait dengan pekerjaan mereka.
2. Pelatihan dan pengembangan, merupakan kegiatan pendidikan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja kerja seseorang atau kelompok.
3. Lingkungan kerja, mencakup aspek-aspek seperti lingkungan fisik, sosial, dan kondisi di mana individu menjalankan tugas pekerjaannya. Faktor-faktor ini memiliki dampak signifikan pada kesejahteraan, relasi di tempat kerja, kerjasama tim, efisiensi, dan kesehatan karyawan. Kondisi kerja yang optimal sangat penting agar karyawan dapat bekerja dengan nyaman, sehingga dapat

meningkatkan produktivitas dan kontribusi positif terhadap kesuksesan organisasi.

4. *Work-life balance*, merujuk pada kondisi di mana seseorang berhasil menjaga proporsi yang efektif antara tanggung jawab pekerjaan atau karier dan kehidupan pribadinya. Kurangnya keseimbangan kehidupan kerja ditandai dengan peningkatan tuntutan di ranah pekerjaan dan di rumah, yang mungkin mengakibatkan jam kerja yang lebih panjang dan kekurangan waktu untuk keperluan pribadi.
5. Penghargaan dan pengakuan, merujuk pada cara karyawan diberi pengakuan atas kinerjanya, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik. Jika sebuah perusahaan tidak mengakui atau tidak memberikan penghargaan berdasarkan kinerja karyawan, hal ini dapat menyebabkan mereka mempertimbangkan untuk meninggalkan organisasi.
6. Keamanan kerja, mencakup keyakinan bahwa pekerjaan yang sedang dijalani terhindar dari risiko pemutusan hubungan kerja. Ini merupakan garansi bahwa seseorang dapat terus bekerja pada pekerjaan yang dimilikinya dalam jangka waktu yang akan datang. Keamanan kerja melibatkan perasaan terlindungi dari potensi pemutusan hubungan kerja, gejolak ekonomi, dan faktor-faktor lain yang dapat memengaruhi stabilitas pekerjaan. Keamanan kerja bagi seorang pegawai menjadi elemen krusial yang memperkuat ikatan dan keterikatan mereka dengan organisasi.
7. Manajemen talenta adalah proses strategis yang digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi, merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan karyawan

yang memiliki keterampilan, kompetensi, dan potensi terbaik. Manajemen talenta bertujuan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki individu-individu yang tepat pada posisi yang tepat, serta mengembangkan keterampilan mereka untuk memenuhi kebutuhan bisnis di masa depan.

8. Hubungan dengan atasan, adalah hubungan utama dalam konteks pekerjaan, kadang-kadang bahkan menjadi satu-satunya hubungan yang secara resmi ditetapkan oleh perusahaan. Biasanya, ini dapat dilihat dalam struktur hierarki yang tergambar dalam diagram organisasi konvensional. Namun, di dunia kerja yang terus berubah dengan cepat, para pimpinan sering kali merasa bosan dengan cara mereka berinteraksi dengan tim mereka.

2.1.3.4 Manfaat Retensi Karyawan

Beberapa manfaat dari retensi karyawan (Hariyanti, 2022: 132) ialah:

1. Efisiensi bisnis, membutuhkan karyawan yang tahu pekerjaan dan melakukan sesuai standar yang tinggi dalam perusahaan. Karyawan yang sudah bertahan lama di perusahaan lebih tahu visi, misi dan budaya serta keterampilan yang dimiliki karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan
2. Meningkatkan semangat dan loyalitas karyawan. Lingkungan kerja yang baik akan mendorong terciptanya kenyamanan karyawan untuk tetap tinggal dan terus bekerja di perusahaan.
3. Biaya lebih rendah. Mengganti karyawan menimbulkan biaya yang lebih besar. Beberapa biaya yang harus dikeluarkan jika mengganti karyawan, diantaranya biaya mengiklankan posisi, mewawancarai dan memilih kandidat yang berkualitas, memasukkan karyawan baru dan melatihnya.

2.1.3.5 Indikator Retensi Karyawan

Indikator retensi karyawan yaitu, komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan (Mathis dan Jackson, 2018: 148).

1. Komponen organisasi, keputusan yang diambil oleh karyawan dalam bertahan atau meninggalkan organisasi dipengaruhi oleh beberapa komponen organisasi yaitu nilai dan budaya, strategi dan peluang, pengelolaan yang baik, serta kontinuitas dan keamanan kerja.
2. Peluang karir, kesempatan dan peluang pengembangan diri menjadi salah satu alasan kenapa karyawan memilih mengambil pekerjaan dan bertahan di organisasi saat.
3. Penghargaan, karyawan lebih cenderung bertahan apabila organisasi memberikan penghargaan, gaji yang kompetitif, pengakuan terhadap kinerja karyawan serta tunjangan maupun bonus
4. Rancangan tugas dan pekerjaan, desain tugas dan pekerjaan yang diberikan harus mengandung unsur tanggung jawab, fleksibilitas kerja karyawan, keseimbangan kerja dan kehidupan karyawan serta kondisi kerja yang baik (berupa kondisi fisik perlengkapan kerja dan lingkungan kerja seperti ruangan, pencahayaan).
5. Hubungan karyawan, meliputi *support* yang diberikan manajemen atau pimpinan, perlakuan yang adil dan tidak diskriminatif dalam penerapan kebijakan SDM serta hubungan karyawan dengan sesama rekan kerja.

2.1.4 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah tingkat produktivitas, efektivitas, dan kualitas hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya di tempat kerja. Kinerja karyawan mencerminkan seberapa baik seorang individu memenuhi target dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi atau perusahaan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan adalah suatu hasil yang diselesaikan karyawan berdasarkan tugas serta tanggung jawab yang diberikan guna mencapai efektivitas perusahaan (Prawirosentono dalam Banuari et al., 2021).

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 (Mangkunegara, 2019: 67).

Kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2019: 34). 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 (Sedarmayanti, 2018: 260).

Berdasarkan beberapa definisi para ahli, 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 Manfaat Kinerja Karyawan

Beberapa manfaat yang diperoleh dengan kinerja karyawan (Harahap, 2018: 34) antara lain.

1. Untuk memperbaiki kinerja agar dapat bekerja lebih efektif, baik bekerja secara individu maupun secara tim.
2. Untuk mengembangkan kompetensi yang dimiliki karyawan.
3. Untuk menciptakan iklim yang sifatnya kondusif dengan cara melibatkan karyawan diseluruh kegiatan yang ada.
4. Untuk memastikan bahwa tugas yang dikerjakan karyawan berkontribusi baik untuk perusahaan.
5. Agar produktivitas tiap individu dapat meningkat.

Terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut (Sedarmayanti, 2018: 262), yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.

- 3) Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu para manajer untuk mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.
- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Dapat peneliti simpulkan bahwa manfaat kinerja yang baik bagi perusahaan mencakup berbagai aspek penting yang mendukung keberhasilan dan kelangsungan perusahaan dimana kinerja yang baik dari karyawan secara langsung meningkatkan produktivitas perusahaan, memungkinkan pencapaian target bisnis dengan lebih cepat dan efisien.

2.1.4.3 Faktor-faktor yang Memengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor – faktor yang memengaruhi kinerja (Kasmir, 2016: 188), sebagai berikut:

1. Kemampuan dan keahlian yaitu merupakan kemampuan atau *skill* yang dimiliki 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 berikan.
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 sungguh – sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu.

Kinerja karyawan dipengaruhi beberapa faktor (Harahap, 2018: 36-37), yaitu:

1. Kemampuan Individu

Kemampuan tiap individu dapat dipengaruhi beberapa factor seperti, kapabilitas kerja, semangat dan etos kerja. Kapabilitas kerja tiap individu bisa dipengaruhi dari kesehatan fisik dan psikis, latar belakang pendidikan, banyaknya pelatihan yang diikuti, serta pengalaman kerja. Selain itu, semangat dan etos kerja juga penting dalam mendorong individu untuk semangat bekerja, semangat dan etos kerja dapat dipengaruhi dari kondisi sekitar, latar belakang keluarga, dan nilai budaya, serta agama.

2. Dukungan Perusahaan

Kinerja tiap individu juga tergantung pada dukungan yang diberikan perusahaan, seperti proses pembagian tugas kerja, fasilitas penunjang, kondisi lingkungan kerja, bahkan syarat kerja.

3. Dukungan Manajemen

Kinerja individu maupun perusahaan tentu bergantung pada *skill manajerial* para manajemen ketika mengatur dan memimpin semua aktivitas karyawan, dan juga menciptakan suasana kerja yang kondusif. Selain itu, tiap manajer dituntut harus mengetahui keterbatasan yang dimiliki karyawannya dan mencari solusinya.

2.1.4.4 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 (Wibowo, 2018: 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.

2.1.4.5 Indikator Kinerja Karyawan

Kinerja memiliki beberapa indikator (Mangkunegara, 2019: 68), diantaranya sebagai berikut:

1. Kualitas kerja

Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan, oleh kebijakan perusahaan atau perusahaan, maka biasanya dapat 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 Hasil Penelitian Terdahulu

Di bawah ini adalah beberapa penelitian yang dilakukan oleh para peneliti sebelumnya mengenai kinerja karyawan dengan variabel lain yang memengaruhinya. Terdapat beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen talenta, terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan. Sebagai acuan dari penelitian ini dikemukakan hasil-hasil penelitian yang telah dilaksanakan sebelumnya sebagaimana dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

Peneliti/ Tahun	Judul Penelitian	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian	Sumber
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Joko Ariawan (2022)	Pengaruh <i>Talent Management</i> dan Retensi Karyawan terhadap Kinerja Karyawan dengan <i>Knowledge Management</i> sebagai Pemediasi pada Karyawan Minimarket di Jakarta	1. Variabel Manajemen Talenta 2. Variabel Retensi Karyawan 3. Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel <i>Knowledge Management</i> 2. Objek penelitian	a) <i>Talent Management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja, b) Retensi karyawan berpengaruh signifikan terhadap kinerja c) <i>Knowledge management</i> tidak memediasi pengaruh <i>talent management</i> dan retensi karyawan terhadap kinerja	<i>Literature for social impact and cultural studies Vol. 4, No. 1, April 2022, pp. 272-282</i>

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Ferra Eka Ramadhani; Harsono dan Sunardi (2020)	<i>Talent Management Dan Knowledge Management Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Retention</i> Sebagai Variabel Moderator	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Retensi Karyawan 3. Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel <i>Knowledge Management</i> 2. Objek Penelitian	a) <i>Talent management dan knowledge management berpengaruh terhadap employee retention</i> b) <i>Talent management dan knowledge management berpengaruh terhadap kinerja karyawan</i> c) <i>Employee retention berpengaruh terhadap kinerja karyawan</i>	Jurnal Bisnis dan Manajemen Volume 7 No 2 2020 Hlm. 126 – 132
Rendy Zulfan Maulana Rasyid & M. Abdi Dzil Ikhrum W (2022)	Analisis Pengaruh <i>Talent Management, Employee Retention Dan Perceived Organizational Support Terhadap Kinerja Karyawan</i>	1. Variabel Manajeme n Talenta 2. Variabel Retensi Karyawan 3. Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel <i>Perceived Organizatio n Support</i> 3. Objek Penelitian	a) <i>Talent management tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja</i> b) <i>Employee retention tidak memiliki pengaruh yang signifikan</i> c) <i>Perceived organizational support memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja</i>	Jurnal Kewirausaha an Dan Inovasi Volume 1 No 4 2022
Wenny Desty Febrian, et. all (2024)	Strategi <i>Manajemen Talent</i> Untuk Peningkatan Kinerja Dan Retensi Karyawan	1. Variabel <i>Manajeme n Talenta</i> 2. Variabel Retensi Karyawan 4. Variabel Kinerja Karyawan	2. Objek Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa pendekatan holistik, termasuk pengembangan budaya organisasi yang mendukung pertumbuhan dan pemberian peluang karir yang jelas,	Jurnal <i>Review</i> Pendidikan dan Pengajaran, Volume 7 Nomor 2, 2024

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				memiliki dampak positif pada kinerja dan retensi karyawan.	
Putra Gema Azan; Susi Hendriani; Ando Fahda Aulia (2022)	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Retensi Karyawan melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Mediasi di BPJS Kesehatan Kedeputan Wilayah Sumbagteng Jambi	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Retensi Karyawan 3. Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel Keterikatan Karyawan Objek Penelitian	a) Manajemen talenta memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan b) Manajemen talenta memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel <i>employee engagement</i> . c) <i>Employee Engagement</i> memberi pengaruh positif dan signifikan terhadap variabel retensi karyawan	Jurnal Daya Saing (Vol. 8 No. 1 Februari 2022) p.ISSN: 2407-800X e.ISSN: 2541-4356
Ramadhani Bagus Permadi; Siti Nurhasannah; Rizki Febriani; R. Iqbal Robbie (2024)	<i>The Effect Of Talent Management and Work Motivation on Employee Performance with Employee Retention as Intervening Variables in The Public Sector</i>	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Retensi Karyawan 3. Variabel Kinerja Karyawan	1. <i>Work Motivation</i> 2. Objek Penelitian	a) Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b) Manajemen talenta memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan	<i>International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)</i> Vol-8, Issue-1, 2024

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
Sugiyanto & Sutianingsih (2023)	Retensi Karyawan Memediasi Dampak Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada PD. BPR Djoko Tingkir Sragen)	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Retensi Karyawan 3. Variabel Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	a) Manajemen talenta memiliki dampak signifikan pada kinerja karyawan. b) Retensi karyawan memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. c) Pengaruh yang positif dari manajemen talenta terhadap retensi karyawan d) Manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan.	Edunomika – Vol. 07, No. 01, 2023
Muhammad Al Rinadra et. all (2023)	Analisis Manajemen Talenta, Pengembangan Karir, dan Pengembangan Talenta Terhadap Kinerja Karyawan (Tinjauan Literatur)	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 4. Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel pengembangan karir 2. Variabel pengembangan talenta 3. Variabel retensi karyawan 4. Objek Penelitian	Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan	Jurnal Ilmu Manajemen Terapan Vol. 4, No. 6, Juli. 2023
Deo Ramadhan dan Muhamad Ekhsan (2024)	Pengaruh <i>Talent Management</i> Terhadap <i>Employee Retention</i> Melalui Mediasi <i>Employee Engagement</i> Pada Perusahaan Manufaktur Di Kawasan Industri Jababeka Cikarang	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> Variabel Retensi Karyawan	1. Variabel Kinerja Karyawan Objek Penelitian	Manajemen talenta berdampak positif dan signifikan terhadap retensi karyawan dan keterlibatan karyawan. Namun, keterlibatan karyawan tidak berdampak signifikan	Jurnal Manajemen Bisnis Dan Kewirausahaan /Vol. 8/ No. 4/Juli-2024

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				terhadap retensi karyawan	
Sri Murti Irfani & Suryalena (2023)	Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Keterikatan Karyawan Sebagai Variabel Intervening pada PT. Perkebunan Nusantara V Pekanbaru	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel Keterikatan Karyawan Objek Penelitian	Manajemen talenta memberikan dampak yang signifikan dan positif berpengaruh kepada kinerja karyawan, manajemen talenta memengaruhi keterikatan karyawan secara signifikan dan positif,	Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 13. No. 2, 2023
Mahendra Mulya Wiguna; Ahmad Mardalis (2023)	Pengaruh <i>Talent Management, Employee Retention dan Knowledge Management terhadap Job Performance</i> (The Amrani Syariah Hotel Solo)	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Retensi Karyawan 2. Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel <i>Knowledge Management</i> 2. Objek Penelitian	Terdapat Pengaruh talent management terhadap kinerja karyawan. Terdapat Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan. Terdapat Pengaruh knowledge management terhadap kinerja karyawan.	Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Vol. 1. No. 4, 2023
I Gusti Ayu Wirati Adriati, et., all (2023)	Retensi Karyawan Sebagai Mediasi Pada Pengaruh Manajemen Talenta Terhadap Kinerja Karyawan Dan Komitmen Organisasional	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Retensi Karyawan 3. Variabel Kinerja Karyawan	1. Variabel Komitmen Organisasional 2. Objek Penelitian	a) Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan b) Manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan. c) Retensi karyawan berpengaruh positif terhadap	Jurnal Magister Manajemen Volume 12 – Issue 1 – Februari 2023

(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				kinerja karyawan.	
Astrid Gabriela Hassan, et., all (2024)	Pengaruh <i>Talent Management Dan Work-Life Balance</i> Terhadap Retensi Karyawan Dengan Mediasi Dukungan Organisasi	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Retensi Karyawan	1. Variabel kinerja karyawan 2. Variabel <i>Work life balance</i> 3. Variabel dukungan organisasi 4. Objek penelitian	a) <i>Talent Management</i> berpengaruh terhadap Retensi Karyawan b) <i>Work-Life Balance</i> tidak berpengaruh terhadap Retensi Karyawan Dukungan Organisasi berpengaruh terhadap Retensi Karyawan	MODUS Vol. 34 (2): 158-183 ISSN 0852-1875 / ISSN (Online) 2549-3787
Laksono Sumarto and Mrihrahayu Rumaningsi (2021)	<i>The Impact Of Employee Engagement on Talent Management and Knowledge Management on Employee Performance in The Social Security Administration for Employment at The Main Branch Office Surakarta</i>	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Kinerja karyawan	1. Variabel <i>Employee Engagement</i> 2. Variabel <i>Knowledge Management</i> 3. Variabel Retensi Karyawan 4. Objek Penelitian	Terdapat dampak positif dan signifikan secara langsung dan tidak langsung antara Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap kinerja karyawan, sehingga keterikatan karyawan sebagai variabel mediasi berfungsi sebagai mediasi parsial	<i>International Journal of Economics, Bussiness and Accounting Research (IJEBAR)</i> Vol-5, Issue-1, 2021
Banuari, et., al (2021)	Analisis Pengaruh Manajemen Talenta dan Manajemen Pengetahuan terhadap Kinerja Karyawan dengan Retensi Karyawan sebagai Variabel Intervening pada PT Bhanda Ghara Reksa Divre I Medan	1. Variabel <i>Manajemen Talenta</i> 2. Variabel Kinerja karyawan 3. Retensi Karyawan	1. Variabel manajemen pengetahuan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, manajemen pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap retensi karyawan, retensi karyawan	<i>Jurnal Internasional Universitas Sumatera Utara</i> , 3 (13-19).

berpengaruh
positif dan
signifikan
terhadap kinerja
karyawan,
manajemen
talenta
berpengaruh
positif dan
signifikan
terhadap kinerja
karyawan,

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.

Manajemen Talenta adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam perusahaan atau perusahaan (Wibowo, 2018: 49). Indikator Manajemen Talenta 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 (As'ad, 2019: 79).

Manajemen Talenta adalah serangkaian praktik dan proses yang dirancang untuk mengidentifikasi, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan individu-individu berbakat di dalam sebuah organisasi. Tujuan dari Manajemen Talenta adalah untuk memastikan bahwa organisasi memiliki akses ke individu-individu yang berkualitas tinggi dan dapat mengembangkan potensi mereka secara maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen talenta mempunyai keterkaitan yang erat dengan retensi karyawan. Organisasi bisa meningkatkan retensi pegawai dengan cara mengelola Sumber Daya Manusia yang ada dengan menerapkan program manajemen talenta. Program manajemen talenta tersebut dapat dilakukan perusahaan untuk mengidentifikasi pegawai yang memiliki bakat terbaik dengan mempertimbangkan visi dan misi perusahaan. Maka dari itu manajemen talenta tidak hanya fokus pada peningkatan produktivitas, tetapi juga pada pengelolaan karyawan secara holistik agar mereka merasa termotivasi untuk tetap berada dalam organisasi. Penerapan program manajemen talenta yang efektif dapat membantu mempertahankan karyawan penting dan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan (Cappelli, 2018: 127). Selain itu, karyawan yang merasa dihargai dan memiliki kesempatan untuk maju cenderung lebih setia dan bersemangat untuk melakukan yang terbaik untuk organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan menemukan bahwa manajemen talenta mampu meningkatkan retensi karyawan (Surya, et., all, 2024). Adapun

penelitian lain menemukan bahwa manajemen talenta mampu memberikan pengaruh positif terhadap retensi karyawan (Azan et.,all, 2022). Kesuksesan perusahaan dalam mempertahankan karyawan berkinerja tinggi untuk jangka waktu yang lama sangat dipengaruhi oleh kemampuan perusahaan untuk menerapkan strategi manajemen talenta yang efektif.

Retensi karyawan memberikan rasa stabilitas dan kepastian dalam hal karir (Khalid dan Samina, 2018: 6). Ketika karyawan merasa memiliki masa depan yang jelas di perusahaan, mereka dapat fokus pada pengembangan diri dan pekerjaan tanpa khawatir tentang ketidakpastian pekerjaan. Hal ini juga memberikan kesempatan untuk mengejar jalur karir yang jelas dan merencanakan pengembangan jangka Panjang. Indikator retensi karyawan yaitu, komponen organisasi, peluang karir, penghargaan, rancangan tugas dan pekerjaan, dan hubungan karyawan (Mathis dan Jackson, 2018: 148).

Keterkaitan retensi pegawai dengan kinerja pegawai berada pada proses organisasi harus mampu mempertahankan pegawainya dalam periode maksimum atau sampai target organisasi selesai di mana dengan retensi memiliki manfaat bagi organisasi ataupun karyawan. Tingkat retensi karyawan dapat dipengaruhi oleh proses pengembangan karir yang dilakukan untuk peningkatan kinerja pegawai. Alasan karyawan mampu bertahan pada organisasi dan tetap mengambil pekerjaannya saat ini yaitu dengan adanya peluang untuk perkembangan karir secara individu.

Hasil penelitian sebelumnya membuktikan terdapat pengaruh signifikan retensi karyawan terhadap kinerja karyawan (Ariawan, 2022). Hasil penelitian

lainnya menyimpulkan *Employee retention* berpengaruh terhadap kinerja karyawan, yang bermakna semakin tinggi *employee retention* dapat meningkatkan kinerja karyawan. *Employee retention* merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan (Ramadhani, et.,all, 2020). Selain itu terdapat hasil penelitian yang menyimpulkan bahwa retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan (Wiguna & Mardalis, 2023). Hal tersebut berarti bahwa semakin baik retensi karyawan maka semakin tinggi kinerja karyawan.

Selain dari faktor retensi karyawan, kinerja karyawan juga dipengaruhi oleh faktor manajemen talenta, karena manajemen talenta melibatkan proses identifikasi bakat dan keahlian yang dimiliki oleh karyawan. 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 (Mangkunegara, 2019: 67). Kinerja dalam penelitian ini disesuaikan dengan kriteria kinerja yang ditetapkan oleh manajemen Asia Plaza Tasikmalaya, diantaranya adalah bagus sekali melayani, semangat kerja, berkomunikasi, tanggung jawab & dedikasi, berpenampilan, respek terhadap instruksi.

Manajemen Talenta memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan. Karena 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

yang mengemukakan bahwa pada karyawan pelayanan yang menjalani rutinitas melayani, pembelajaran terpenting adalah pada satu tahun pertama bekerja, dimana ada pelatihan dan pendidikan, serta *on the job training* dalam masa percobaan yang membentuk budaya kerja, namun setelah itu seorang karyawan minimarket hanya mengerjakan rutinitas (Ariawan, 2022). Penelitian selanjutnya mengungkapkan bahwa karyawan dapat mengikuti proses manajemen talenta sebagai bentuk peningkatan karir yang akan berdampak pada kinerja pegawai tersebut untuk mencapai tujuan bersama antara pegawai dan organisasi yang artinya manajemen talenta berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (Surya, et., all, 2024). Hal ini juga didukung oleh hasil penelitian yang menunjukkan adanya hubungan signifikan positif antara Manajemen Talenta terhadap kinerja karyawan (Ramadhani, et., all, 2020).

Dari beberapa uraian teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka dapat peneliti simpulkan bahwa manajemen talenta berperan penting dalam meningkatkan retensi karyawan melalui pengelolaan yang baik atas pengembangan karir, pemberian penghargaan, dan peluang pengembangan. Karyawan yang merasa dihargai dan berkembang dengan baik lebih cenderung bertahan lama di perusahaan. Retensi yang tinggi menghasilkan stabilitas dalam organisasi dan menciptakan tenaga kerja yang lebih berpengalaman dan loyal. Pada akhirnya, retensi karyawan yang tinggi berdampak positif pada kinerja karyawan, karena karyawan yang lebih loyal, terampil, dan berpengalaman mampu memberikan kontribusi yang lebih besar dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian,

manajemen talenta berkontribusi secara signifikan terhadap peningkatan kinerja karyawan melalui retensi karyawan.

Hal ini sebagaimana dibuktikan dengan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan menyimpulkan terdapat pengaruh variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan (Sugiyanto & Sutianingsih, 2023). Selain itu hasil penelitian lain membuktikan bahwa retensi karyawan mampu memediasi secara parsial antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan (Surya, et., all, 2024). Pengaruh dalam bentuk tak langsung dapat dikatakan sebagai pengaruh variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan.

2.3 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut.

1. H1 : Terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan.
2. H2 : Terdapat pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan.
3. H3 : Terdapat pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan.
4. H4 : Terdapat pengaruh manajemen talenta melalui retensi karyawan terhadap kinerja karyawan.