

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Penelitian Terdahulu

Hasil penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian yang dilakukan ini dapat disajikan pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama Peneliti & tahun	Variabel	Metodologi	Hasil Penelitian
1	Sugiyanto (2023)	Retensi Karyawan (Z) Manajemen Talenta (X) Kinerja Karyawan (Y)	Populasi: seluruh karyawan PD. BPR Djoko Tingkir Sragen sebanyak 105 karyawan Sampel: seluruh populasi yaitu sebanyak 105 karyawan. Analisis data: Analisis Jalur	1. Manajemen talenta memiliki dampak baik dan signifikan pada kinerja karyawan. 2. Retensi karyawan memiliki pengaruh yang positif terhadap kinerja karyawan. 3. Adanya pengaruh yang positif dari manajemen talenta terhadap retensi karyawan. 4. Terdapat pengaruh variabel manajemen talenta terhadap kinerja karyawan melalui retensi karyawan.
2	Dian Putri Dewi Ratnawati (2018)	<i>Talent Management</i> (X) <i>Employee Retention</i> (Y) <i>Employee Engagement</i> (Z)	Populasi: karyawan <i>Sardine Restaurant</i> Seminyak Bali sebanyak 60 karyawan Sampel: menggunakan metode sensus dalam menentukan sampel sebanyak 60 responden Analisis data: Analisis Jalur	1. <i>Talent management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee engagement</i> . 2. <i>Talent management</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . 3. <i>Employee engagement</i> memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap <i>employee retention</i> . 4. <i>Employee engagement</i> mampu memberikan pengaruh positif dalam memediasi hubungan <i>talent management</i> terhadap <i>employee retention</i>
3	Hanum Aula Rahmawati (2019)	<i>Manajemen Talenta</i> (X) Kinerja Karyawan (Y) Retensi Karyawan (Z)	Populasi: Karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan Sampel: Penentuan sampel menggunakan <i>stratified sampling</i> merupakan pengambilan sampel berdasarkan strata	1. Manajemen bakat memiliki efek positif yang signifikan terhadap kinerja karyawan 2. Bakat Manajemen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap retensi karyawan 3. Retensi karyawan memiliki pengaruh yang signifikan Efek positif terhadap kinerja karyawan

			(tingkatan) di dalam populasi sehingga diperoleh sampel sebanyak 79 karyawan PD. BPR Bank Daerah Lamongan Analisis data: Analisis Jalur	4. Manajemen talenta berpengaruh positif secara signifikan terhadap karyawan kinerja melalui retensi di PD. BPR Bank Daerah Lamongan
4	Fadhila Rafliani (2023)	<i>Talent Management</i> (X) <i>Turnover Intention</i> (Z) Kepuasan Kerja Karyawan (Y)	Populasi: Staf Hotel Grand Zuri Pekanbaru Sampel: Jumlah sampel sebanyak 90 Staf Hotel Grand Zuri Pekanbaru Analisis data: Analisis Jalur	1. Talent management berpengaruh negatif dan signifikan terhadap talent management 2. Talent management berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja 3. Kepuasan kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> 4. <i>Talent management</i> berpengaruh negatif dan signifikan terhadap <i>turnover intention</i> melalui kepuasan kerja
5	Ferra Eka Ramadhani (2020)	<i>Talent Management</i> (X1) <i>Knowledge Management</i> (X2) Kinerja Karyawan (Y) <i>Employee Retention</i> (Z)	Populasi: Karyawan Universitas Kanjuruhan Malang yaitu sebanyak 98 karyawan. Sampel: Pengambilan sampel dengan menggunakan metode sensus sehingga seluruh populasi digunakan sebagai sampel penelitian. Analisis data: Analisis Jalur	1. <i>Talent management</i> dan <i>knowledge management</i> berpengaruh signifikan terhadap <i>employee retention</i> 2. <i>Talent management</i> dan <i>knowledge management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 3. <i>Employee retention</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan 4. <i>Knowledge management</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan melalui <i>employee retention</i> . 5. <i>Employee retention</i> belum mampu memediasi pengaruh <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> terhadap kinerja karyawan. Hal ini diakrenakan hasil nilai penagruh langsung lebih besar jika dibandingkan dengan pengaruh tidak langsung.

6	Rendy Zulfan Maulana Rasyid (2022)	<i>Talent Management</i> (X_1), <i>Employee Retention</i> (X_2) <i>Perceived Organizational Support</i> (X_3) dan Kinerja Karyawan (Y)	Populasi: Karyawan Dialoogi Café sebanyak 57 karyawan Sampel: Teknik sampling pada penelitian ini menggunakan sampling jenuh karena keseluruhan populasi dijadikan sebagai sampel penelitian Analisis data: Regresi Linier Berganda	1. <i>Talent management</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Dialoogi Cafe. 2. <i>Employee retention</i> tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Dialoogi Cafe. 3. <i>Perceived organizational support</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan Dialoogi Cafe
7	Ayu Mahyuni (2021)	Manajemen Talenta (X_1), Manajemen Pengetahuan (X_2), Retensi Karyawan (X_3) Kinerja Karyawan (Y)	Populasi: karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Tanjungpinang sebanyak 66 karyawan. Sampel: menggunakan nonprobability sampling yaitu teknik pengambilan sampel jenuh melibatkan seluruh karyawan PT PLN (Persero) UP3 Kota Tanjungpinang yang merupakan karyawan tetap. Analisis data: Regresi Linier Berganda	1. Pengujian secara simultan membuktikan bahwa Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan dan Retensi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan pada PT PLN (Persero) UP3 Kota Tanjungpinang. 2. Nilai total yang timbul dari Manajemen Talenta (X_1), Manajemen Pengetahuan (X_2) dan Retensi Karyawan (X_3) ke Kinerja Karyawan (Y) Nilai koefisien berpengaruh signifikan atau dengan kata lain penelitian ini berhasil membuktikan adanya pengaruh Manajemen Talenta, Manajemen Pengetahuan Dan Retensi Karyawan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan
8.	Muhammad Al Rinadra (2023)	Manajemen Talenta (X_1) Pengembangan Karir (X_2), Pengembangan Talenta (X_3) Kinerja Karyawan (Y)	kajian literatur dengan mengumpulkan data dari sumber-sumber seperti buku manajemen, artikel ilmiah, dan database seperti GARUDA, Google Scholar, ScienceDirect, Researchgate, Tandfonline, dan Scopus Analisis data: Regresi Linier Berganda	Hasil tinjauan literatur menunjukkan bahwa manajemen talenta melibatkan tugas menemukan, memilih, menumbuhkan, dan mempertahankan talenta sesuai dengan kualifikasi dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengembangan karir membantu karyawan mengembangkan minat, kebutuhan, dan pilihan karir mereka, sedangkan pengembangan bakat bertujuan

				untuk meningkatkan potensi dan kemampuan karyawan
9	Dita Purnama Sari (2020)	Manajemen Talenta (X) dan Kinerja Karyawan (Y)	<p>Populasi: 77 responden karyawan Yayasan Pendidikan Telkom Kota Bandung</p> <p>Sampel: dengan menggunakan total sampling/ sensus</p> <p>Analisis data: Regresi linear sederhana</p>	Hasil yang diperoleh dari pada penelitian ini menunjukkan bahwa adanya pengaruh manajemen talenta pada kinerja karyawan memberikan nilai yang baik dalam penerapannya.
10	Sonafa Mayrani Muchtar Harahap (2018)	<i>Talent Management</i> (X ₁), <i>Knowledge Management</i> (X ₂), <i>Employee Performance</i> (Y) <i>Employee Engagement</i> (Z)	<p>Populasi: Populasi dari penelitian ini adalah sebanyak 115 karyawan BPJS Ketenagakerjaan Samarinda, Banjarmasin dan Bontang</p> <p>Sampel: Teknik penentuan sampel dengan menggunakan metode sensus yaitu menjadikan seluruh populasi menjadi bagian sampel</p> <p>Analisis data: Regresi Linier Berganda</p>	<p>1. <i>Talent management</i> dan <i>knowledge management</i> secara parsial maupun simultan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee engagement</i></p> <p>2. <i>Talent management</i> dan <i>knowledge management</i> secara parsial memiliki hasil tidak ada pengaruh signifikan terhadap <i>employee performance</i> namun secara simultan <i>talent management</i> dan <i>knowledge management</i> memiliki pengaruh yang signifikan terhadap <i>employee performance</i> sedangkan <i>employee engagement</i> berpengaruh terhadap <i>employee performance</i> di BPJS Ketenagakerjaa Kantor Cabang Samarinda, Banjarmasin dan Bontang</p>

Penelitian ini merupakan pengembangan dari hasil penelitian terdahulu dengan perbedaan yaitu menggunakan teori, lokasi atau obyek penelitian yang berbeda. Adapun persamaannya yaitu kinerja karyawan ditinjau dari manajemen talenta, kepuasan kerja dan retensi karyawan. Penelitian terdahulu dalam penelitian ini digunakan sebagai dasar empiris penyusunan hipotesis penelitian.

B. Tinjauan Teori

Beberapa teori yang digunakan sebagai dasar untuk melakukan kajian secara teoritis dalam penelitian ini yaitu meliputi kinerja karyawan, manajemen talenta, kepuasan kerja dan retensi karyawan.

1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2015) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut (Sastrohadiwirjo, 2013) bahwa kinerja tergantung pada kemampuan pembawaan (*ability*), kemampuan yang dapat dikembangkan (*capacity*), bantuan untuk terwujudnya *performance* (*help*), insentif materi maupun nonmateri (*incentive*), lingkungan (*environment*), dan evaluasi (*evaluation*). Kinerja dipengaruhi oleh kualitas fisik individu (ketrampilan dan kemampuan, pendidikan dan keserasian), lingkungan (termasuk insentif dan noninsentif) dan teknologi. Secara umum kinerja (*performance*) didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai oleh pekerjaan dalam pekerjaannya menurut kriteria tertentu yang berlaku untuk suatu pekerjaan (Robbins & Judge, 2015). Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu organisasi (Bastian & Indra, 2001).

Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2015). Selanjutnya Seymour dalam (Tika, 2016), kinerja merupakan tindakan-tindakan atau pelaksanaan-pelaksanaan tugas yang dapat diukur. Kinerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya. Kinerja seringkali difikirkan sebagai pencapaian tugas, dimana istilah tugas sendiri berasal dari pemikiran aktivitas yang dibutuhkan oleh pekerja Gibson, dalam (Wirawan, 2012). Yukl dalam (Tika, 2016) memakai istilah *proficiency* yang mengandung arti yang lebih luas.

Kinerja mencakup segi usaha, loyalitas, potensi, kepemimpinan, dan moral kerja. Profisiensi dilihat dari tiga segi, yaitu: perilaku-perilaku yang ditunjukkan seseorang dalam bekerja, hasil nyata atau *outcomes* yang dicapai pekerja, dan penilaian-penilaian pada faktor-faktor seperti motivasi, komitmen, inisiatif, potensi kepemimpinan dan moral kerja. Gibson dalam (Tika, 2016) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari pekerjaan yang terkait dengan tujuan organisasi seperti, kualitas, efisiensi, dan kriteria

efektifitas lainnya. Kinerja merefleksikan seberapa baik dan seberapa tepat seorang individu memenuhi permintaan pekerjaan.

Kinerja pegawai secara umum adalah merupakan gambaran prestasi yang telah dicapai oleh organisasi atau perusahaan dalam operasionalnya (Wijono, 2010). Kinerja adalah merupakan sesuatu hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda dalam mengerjakan tugasnya. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kinerja tergantung pada kombinasi antara kemampuan, usaha, dan kesempatan yang diperoleh. Menurut Cole, dkk, (dalam Alfattama, 2021) kinerja adalah menggambarkan kinerja sebagai proses berkelanjutan untuk meningkatkan kinerja individu dengan menyelaraskan dengan yang diinginkan (dan dengan tujuan strategis organisasi) secara informal, sehari-hari, dan secara informasi/sistematis melalui wawancara penilaian dan penetapan tujuan. Pekerjaan yang dilakukan dalam kapasitas manajemen tenaga kerja.

Dari definisi tersebut dapat dinyatakan bahwa kinerja karyawan merupakan suatu bentuk kesuksesan seseorang untuk mencapai perantara target tertentu yang berasal dari perbuatannya sendiri. Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil kerja individu tersebut dapat melampaui perantara target yang ditentukan sebelumnya.

b. Faktor Mempengaruhi Kinerja

Menurut Kopelman (dalam Annisa, 2017), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah: individual *characteristics* (karakteristik

individual), *organizational characteristic* (karakteristik organisasi), dan *work characteristics* (karakteristik kerja). Lebih lanjut oleh Kopelman dijelaskan bahwa kinerja selain dipengaruhi oleh faktor lingkungan juga sangat tergantung dari karakteristik individu seperti kemampuan, pengetahuan, keterampilan, motivasi, norma dan nilai. Apabila dikaitkan dengan konsep kinerja, terlihat bahwa karakteristik individu seperti kepribadian, umur dan jenis kelamin, tingkat pendidikan suku bangsa, keadaan sosial ekonomi, pengalaman terhadap keadaan yang lalu, akan menentukan perilaku kerja dan produktivitas kerja, baik individu maupun organisasi sehingga hal tersebut akan menimbulkan kepuasan bagi pelanggan.

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai atau karyawan menurut (Simanjuntak, 2005), adalah:

1. Faktor individu, adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu kemampuan dan keterampilan kerja serta motivasi dan etos kerja.
2. Faktor dukungan organisasi. Dalam melaksanakan tugasnya, pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja. Dukungan tersebut adalah dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja. Pengorganisasian dimaksudkan untuk memberi kejelasan bagi setiap orang tentang

sasaran yang harus dicapai dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap orang perlu memiliki dan memahami uraian jabatan dan tugas yang jelas.

3. Faktor dukungan manajemen, kinerja perusahaan dan kinerja setiap orang juga sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi seluruh karyawan untuk bekerja secara optimal.

c. Indikator Kinerja

Mangkunegara (2015) menyatakan, kinerja dapat diukur dengan beberapa indikator yaitu sebagai berikut.

- 1) Kualitas yaitu mutu pekerjaan sebagai *output* yang dihasilkan.
- 2) Kuantitas yaitu mencakup jumlah hasil kerja dalam kurun waktu yang ditentukan.
- 3) Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, menyangkut tentang kesesuaian waktu yang telah direncanakan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

2. Manajemen Talenta

a. Pengertian Manajemen Talenta

Talenta adalah karyawan yang ada di organisasi atau perusahaan yang mampu memberikan pengaruh di atas rata-rata melalui pencapaian

kinerja yang bagus maupun kepemilikan potensi yang dapat mempengaruhi perkembangan organisasi jangka pendek maupun jangka panjang, talenta yang dimaksud ada pada level yang berlaku untuk seluruh fungsi dan golongan yang berada di dalam organisasi atau perusahaan (Sule & Wahyuningtyas, 2016). Terdapat bermacam-macam definisi atau pengertian dari manajemen talenta, namun pada hakekatnya arti dan tujuan dari manajemen talenta itu tetap sama.

Menurut Wibowo et al., (2017) manajemen talenta adalah sebuah konsep yang dimulai dari bagaimana bisa merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan sebuah bakat dalam organisasi atau perusahaan. Kusumowardani (2016) mengatakan bahwa manajemen talenta adalah kegiatan bersifat sistematis yang berpengaruh terhadap pengembangan bakat-bakat karyawan secara potensial. Menurut Nisa et al., (2018) manajemen talenta merupakan suatu proses dari identifikasi atas serangkaian inisiatif pada karyawan. Sedangkan menurut Oladapo, (2014) manajemen talenta merupakan suatu kegiatan yang digerakkan oleh perusahaan untuk mencari karyawan yang tepat serta menempatkan di tempat yang tepat melalui serangkaian proses identifikasi, pengembangan, pertahanan, dan penempatan pada posisi yang sesuai (*the right man the right place*). Menurut Dixit & Arrawatia, (2018) manajemen talenta adalah unit fungsional dari sebuah organisasi yang digunakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dengan menggunakan perencanaan sumber daya manusia.

Pengertian di atas menunjukkan 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 karenanya, sudah menjadi kewajiban setiap perusahaan untuk menganalisa dan mengembangkan talent yang dimiliki oleh setiap karyawannya. Menurut (Darmin & Inayati, 2011): “Manajemen talenta adalah suatu proses untuk memastikan suatu perusahaan mengisi posisi kunci pemimpin masa depan (future leaders) dan posisi yang mendukung kompetensi inti perusahaan (*unique skill and high strategic value*).”

Manajemen talenta adalah proses yang berkesinambungan yang meliputi: (1) Membuat rencana kebutuhan talenta; (2) Mengembangkan citra untuk menarik talenta terbaik dari pasar talenta; (3) Memastikan talenta yang baru masuk ke organisasi segera masuk ke level produktif; (4) Melaksanakan program mempertahankan talenta yang terbaik; (5) Memfasilitasi aliran talenta terus-menerus ke unit, lokasi, departemen, SBU (Sub Bagian Unit) di organisasi yang memiliki dampak paling signifikan bagi keunggulan organisasi. (Darmin & Inayati, 2011) menambahkan mengenai manajemen talenta sebagai berikut: *Talent* adalah manusiamanusia yang ingin dipelihara perusahaan karena kelebihanannya, talent juga dapat diartikan karyawan yang diidentifikasi memiliki potensi menjadi pemimpin masa depan perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen talenta adalah proses yang dilakukan oleh manajemen perusahaan yang mengelola talenta mereka agar dapat kompetitif dengan perusahaan lain. Manajemen talenta ini terdiri dari berbagai proses, yakni perencanaan, perekrutan, penempatan, orientasi, pengembangan, penilaian, pengelolaan, dan pemberian kompesasi yang tepat terhadap semua karyawan yang dimiliki oleh perusahaan. Di dalam kondisi bisnis yang sangat membutuhkan talenta seperti sekarang ini, setiap organisasi dihadapkan pada tantangan untuk menarik, menilai, melatih dan mempertahankan karyawan berbakat.

b. Manfaat Manajemen Talenta (*Talent Management*)

Secara garis besar ada tiga manfaat utama dari keberadaan dan pelaksanaan proses menejemen talenta didalam organisasi (Darmin & Inayati, 2011) (Davis, 2016) diantaranya:

1. Hasil manajemen talenta yang baik akan mendukung dalam persaingan organisasi.
2. Adanya kepastian ketersediaan talent atau sumber daya manusia berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan mengisi posisi kunci di organisasi.
3. Menejemen talenta yang baik akan membentuk persepsi yang baik dari masyarakat terhadap organisasi yang mempunyai reputasi yang baik, sekaligus mendorong anggota organisasi untuk tetap bertahan dalam organisasi.

Berdasarkan penjelasan tersebut maka manfaat manajemen talenta didalam organisasi mempunyai tiga manfaat, itu merupakan manfaat dari manajemen talenta yang mana jika penerapan manajemen talenta disuatu perusahaan tepat maka dapat memberikan manfaat yang sangat berguna bagi perusahaan.

c. Indikator *Talent Management*

Talent management merupakan suatu pendekatan korporasi yang terstruktur dan terencana sesuai dengan pernyataan yang disampaikan (Davis, 2016). 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.

3. Kepuasan Kerja

a. Pengertian Kepuasan Kerja

Setiap manusia mempunyai kebutuhan dalam hidupnya. Adanya keinginan untuk memenuhi kebutuhan itulah yang mendorong manusia melakukan berbagai aktivitas. Kebutuhan yang dimiliki manusia sangatlah beragam. Kepuasan seseorang antara satu dengan yang lainnya akan berbeda-beda. Jadi, kepuasan itu bersifat individual.

Kepuasan kerja merupakan suatu bentuk sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaan yang digelutinya sesuai dengan apa yang disampaikan (Abdurrahmat, 2006). Kepuasan kerja dalam pekerjaan ialah kepuasan kerja yang dapat dinikmati dalam pekerjaan dengan mendapatkan hasil dari pencapaian tujuan kerja, penempatan, perlakuan, dan suasana lingkungan kerja yang baik. Karyawan yang dapat menikmati kepuasan kerja dalam pekerjaan ini, akan memilih untuk lebih mengutamakan pekerjaannya daripada balas jasa/ upah yang ia dapatkan dari pekerjaan tersebut. Karyawan akan merasa lebih puas apabila balas jasanya sebanding dengan hasil kerja yang dilakukan.

Menurut Handoko kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang dapat mempengaruhi produktivitas atau prestasi kerja para karyawan. Variabel lain yang juga dapat mempengaruhi produktivitas kerja para karyawan, diantaranya motivasi untuk bekerja, tingkat stres kerja yang

dialami oleh karyawan, kondisi fisik pekerjaan, kompensasi, dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta perilaku lainnya.

Pekerjaan yang memberikan kepuasan kerja bagi pelakunya ialah pekerjaan yang dirasa menyenangkan untuk dikerjakan (Supriyanto & Machfudz, 2010). Kepuasan kerja difungsikan untuk dapat meningkatkan semangat kerja karyawan, meningkatkan produktivitas, menurunkan tingkat absensi, meningkatkan loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan untuk tetap bekerja di suatu perusahaan. Karyawan yang mendapatkan kepuasan kerjanya ialah karyawan yang memiliki tingkat kehadiran dan perputaran kerja yang baik, pasif dalam serikat kerja, dan memiliki prestasi kerja yang lebih baik dari karyawan lainnya. Sedangkan karyawan yang tidak memperoleh kepuasan kerja akan memberikan dampak bagi perusahaan berupa kemangkiran karyawan, perputaran kerja, kelambanan dalam menyelesaikan pekerjaan, pengunduran diri lebih dini, aktif dalam serikat kerja, terganggu kesehatan fisik dan mental kerjanya.

Dari pernyataan beberapa ahli di atas mengenai pengertian kepuasan kerja, peneliti dapat menyimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan oleh karyawan terhadap pekerjaannya, sehingga karyawan dapat bekerja dengan senang hati tanpa merasa terbebani dengan pekerjaan tersebut dan memberikan hasil yang optimal bagi perusahaan.

b. Indikator Kepuasan Kerja

Menurut Luthans (2017) terdapat enam indikator kepuasan kerja:

1) Pekerjaan itu sendiri

Kepuasan atas pekerjaan itu sendiri merupakan sumber utama kepuasan. Beberapa penelitian menemukan bahwa karakteristik dan kompleksitas pekerjaan menghubungkan antara kepribadian dan kepuasan kerja. Pada tingkat yang lebih pragmatis, pekerjaan yang menarik dan menantang serta perkembangan karier merupakan hal yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

2) Gaji

Gaji bagi beberapa orang lebih penting daripada apa pun yang diberikan perusahaan. Gaji memberikan karyawan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan hidup yang mendasar maupun kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi. Karyawan melihat gaji sebagai refleksi dari bagaimana manajemen memandang kontribusi mereka terhadap perusahaan.

3) Promosi

Kesempatan promosi sepertinya memiliki pengaruh yang berbeda pada kepuasan kerja. Hal ini dikarenakan promosi memiliki sejumlah bentuk yang berbeda misalnya karyawan yang dipromosikan atas dasar senioritas mengalami kepuasan kerja tetapi tidak sebanyak karyawan yang dipromosikan atas dasar kinerja.

4) Pengawasan/supervisi

Terdapat dua dimensi pengawasan yang mempengaruhi kepuasan kerja. Pertama, kepedulian atasan terhadap bawahan misalnya memberikan nasehat dan bantuan, berkomunikasi secara personal maupun dalam konteks pekerjaan. Kedua, kesempatan yang diberikan kepada bawahan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan mereka. Adapun iklim partisipasi menciptakan kepuasan kerja yang lebih tinggi daripada partisipasi dalam keputusan tertentu.

5) Kelompok Kerja

Pada umumnya rekan kerja atau anggota tim yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana bagi karyawan secara individu.

6) Kondisi Kerja

Kondisi kerja memiliki pengaruh yang kecil terhadap kepuasan kerja. Jika kondisi kerja baik (misalnya lingkungan bersih dan menarik), karyawan akan lebih mudah menyelesaikan pekerjaan mereka. Jika kondisi kerja buruk (misalnya udara panas dan suara bising), karyawan akan lebih sulit menyelesaikan pekerjaannya.

Akan tetapi, seiring dengan tingginya diversitas tenaga kerja, kondisi kerja menjadi penting misalnya tidak adanya diskriminasi.

4. Retensi Karyawan

a. Pengertian *Employee Retention*

Organisasi dalam hal ini yaitu instansi pemerintah merupakan suatu kumpulan orang-orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, di perlukan pegawai-pegawai yang mempunyai prestasi yang tinggi. Pengertian retensi karyawan (*employee retention*) adalah suatu keharusan yang perlu dilakukan oleh perusahaan guna mempertahankan sumber daya manusia (SDM) terbaik yang dimilikinya.

Definisi retensi karyawan adalah upaya dalam mempertahankan karyawan dalam suatu perusahaan sebagai seorang tenaga ahli utama. Retensi Karyawan menurut (Mathis & Jackson, 2016) adalah kemampuan yang dimiliki perusahaan untuk mempertahankan karyawan potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tujuannya adalah untuk mempertahankan karyawan yang dianggap berkualitas diperusahaan. Menurut Mathew & Jones (2012) pengertian retensi karyawan adalah suatu proses dimana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya selesai atau dalam periode maksimum.

Menurut Lee (2014) pengertian retensi karyawan adalah salah satu teknik yang digunakan oleh pihak manajemen untuk membuat karyawan tetap berada dalam suatu organisasi dalam jangka waktu yang cukup lama. Menurut Viany & Susilo (2018) pengertian retensi karyawan adalah upaya mempertahankan karyawan yang potensial untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Pengertian retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berda di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara maksimal sesuai dengan apa yang dipaparkan oleh (Mathis & Jackson, 2016).

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa, retensi karyawan (*employee retention*) merupakan keharusan bagi sebuah perusahaan dalam mempertahankan karyawan terbaiknya. Retensi karyawan diperlukan agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang memiliki potensi tinggi agar tetap loyal pada perusahaan dan pekerjaannya. Dengan melihat biaya yang tinggi dan konsekuensi negatif yang muncul akibat kehilangan karyawan handal dan mencari penggantinya untuk mengantisipasi hal ini, maka perusahaan harus fokus untuk melakukan *employee retention*, yakni sekumpulan tindakan yang didesain untuk mempertahankan karyawan handal begitu ia direkrut. Disisi lain, mempertahankan karyawan butuh biaya yang tinggi sehingga perusahaan harus bisa memilah dan memilih mana karyawan yang perlu dipertahankan dan mana karyawan yang tidak perlu dipertahankan.

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Employee Retention*

Dalam setiap usaha sudah semestinya dipengaruhi adanya beberapa faktor. Faktor tersebut dimungkinkan ada dua segi yaitu faktor pendukung dan faktor penghambat. Adapun kedua faktor yang memberikan pengaruh terhadap *employee retention* diuraikan sebagai berikut:

- 1) Faktor Pendukung
 - 1) Kerjasama antara pegawai
 - 2) Suasana kerja yang menyenangkan
 - 3) Fasilitas kerja yang mendukung
 - 4) Kebijakan-kebijakan yang baik dari pimpinan
 - 5) Kualitas Sumber Daya Manusia yang tinggi
- 2) Faktor Penghambat
 - 1) Rendahnya disiplin kerja
 - 2) Kurangnya kerjasama antar pegawai
 - 3) Suasana kerja kurang harmonis
 - 4) Fasilitas kerja kurang mendukung
 - 5) Pemimpin yang otoriter
 - 6) Kualitas Sumber Daya Manusia rendah

c. Indikator *Employee Retention*

Menurut Mathis & Jackson (2016) mengatakan ada lima indikator retensi karyawan antara lain:

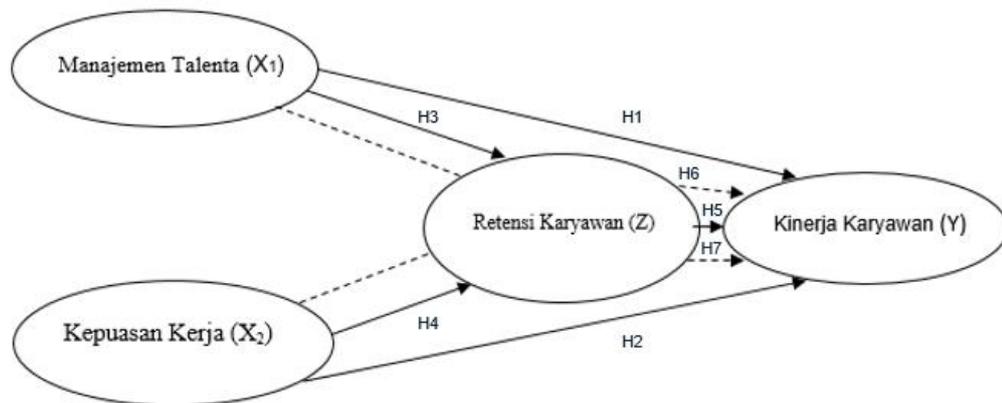
1. Komponen Organisasional
 - a) Nilai dan Budaya
 - b) Strategi dan Peluang
 - c) Dikelola dengan baik dan terorientasi pada hasil.
 - d) Kontinuitas dan keamanan kerja
2. Peluang Karier Organisasional
 - a) Kontinuitas pelatihan

- b) Pengembangan dan bimbingan
- c) Perencanaan karir
- 3. Penghargaan
 - a) Gaji dan tunjangan yang kompetitif
 - b) Perbedaan penghargaan kinerja
 - c) Pengakuan
 - d) Tunjangan dan bonus special
- 4. Rancangan Tugas dan Pekerjaan
 - a) Tanggung jawab dan otonomi kerja
 - b) Fleksibilitas kerja
 - c) Kondisi kerja
 - d) Keseimbangan kerja / kehidupan
- 5. Hubungan Karyawan
 - a) Perlakuan yang adil / tidak diskriminatif
 - b) Dukungan dari supervisor / manajemen
 - c) Hubungan rekan kerja

C. Kerangka Pikir Penelitian

Menurut Sugiyono (2018) kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah penting. Dalam penelitian, peneliti akan menggunakan konsep untuk menggambarkan secara tepat fenomena yang hendak diteliti. Konsep menggambarkan suatu fenomena secara umum abstrak yang dibentuk dengan jalan membuat generalisasi terhadap sesuatu yang khas

(Nazir, 2014). Sehingga pikir penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah:



Gambar 2.1 Kerangka Pikir Penelitian

D. Hipotesis

Dijelaskan bahwa hipotesis merupakan jawaban yang sifatnya sementara terhadap rumusan masalah penelitian, yang mana rumusan masalah tersebut sudah dinyatakan dalam bentuk pertanyaan (Sugiyono, 2018).

Hipotesis dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Pengaruh manajemen talenta terhadap kinerja karyawan

Manajemen talenta suatu istilah untuk mengelola talenta dengan berdasarkan kinerja dan suatu yang dapat dibedakan yang muncul dari persepsi humanistik dan demografis. Mutinda (2017) mengatakan bahwa dalam penelitiannya menetapkan melalui praktik manajemen talenta seperti rotasi pekerjaan, organisasi mampu meningkatkan kompetensi karyawan yang mempengaruhi pencapaian kinerja karyawan yang tinggi. Manajemen talenta dapat secara langsung mempengaruhi kinerja karyawan jika dengan perencanaan pertumbuhan karir karyawan dan kemajuan organisasi yang

terencana. Hasil penelitian Sugiyanto & Sutianingsih (2023) dan Ratnawati & Subudi (2018) menunjukkan bahwa manajemen talenta berpengaruh terhadap kinerja karyawan, artinya dengan semakin baiknya manajemen talenta maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Berdasarkan dari penjelasan tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis pertama sebagai berikut:

H₁: Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

2. Pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Kepuasan kerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting untuk mendapatkan hasil yang optimal ketika seorang merasakan kepuasan dalam bekerja tentunya ia akan berupaya semaksimal mungkin dengan segenap kemampuan yang dimilikinya untuk menghasilkan tugas pekerjaannya. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para karyawannya (Luthans, 2017). Hasil penelitian Damayanti et al., (2018) menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, artinya dengan semakin meningkatnya kepuasan kerja maka kinerja karyawan akan mengalami peningkatan. Berdasarkan dari penjelasan tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H₂: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

3. Pengaruh manajemen talenta terhadap retensi karyawan

Wibowo et al. (2017) mengartikan bahwa manajemen talenta adalah sebuah konsep mulai dari bagaimana merencanakan, mendapatkan, mengembangkan, dan mempertahankan bakat. Dengan kata lain, *talent management* bukan hanya sekedar proses tunggal atau bagaimana program pengembangan berjalan, melainkan mencakup serangkaian proses. Nisa et al., (2018) mengemukakan bahwa manajemen talenta merupakan suatu proses identifikasi atas serangkaian inisiatif. Hasil penelitian Ali et al., (2014) menunjukkan bahwa, praktek *talent management* menjadi bagian penting untuk organisasi modern karena munculnya para pelaku ekonomi modern, generasi baru menjadi calon karyawan yang kompetitif dan kebutuhan bagi perusahaan untuk menjadi lebih strategis dan kompetitif, yang berarti menggunakan cara baru dalam mengelola sumber daya dan modal manusia. Hasil penelitian Rahmawati (2019) menunjukkan bahwa manajemen talenta memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Berdasarkan dari penjelasan tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis ketiga sebagai berikut:

H₃: Manajemen talenta berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan

4. Pengaruh kepuasan kerja terhadap retensi karyawan

Kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan menentukan mereka untuk keluar atau tetap bertahan di dalam perusahaan. Kepuasan kerja dan retensi karyawan mempunyai hubungan yang tidak bisa terpisahkan. Hubungan

kepuasan kerja dengan retensi karyawan sebagai berikut: individu yang merasa terpuaskan dengan pekerjaannya cenderung untuk bertahan dalam organisasi. Sedangkan individu yang merasa kurang terpuaskan dengan pekerjaannya akan memilih untuk keluar dari organisasi. Kepuasan kerja yang dirasakan bisa berpengaruh terhadap pemikiran individu untuk tetap bertahan atau keluar dari perusahaan (Mathis & Jackson, 2016). Hasil penelitian Lisdayanti (2015) dan Sukmadewi (2020) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Berdasarkan dari penjelasan tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis keempat sebagai berikut:

H₄: Kepuasan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap retensi karyawan

5. Pengaruh retensi karyawan terhadap kinerja karyawan

Menurut Oladapo (2014), jika karyawan tidak bisa menggunakan potensinya dengan penuh dan juga tidak dihargai atau didengar di dalam tempat mereka bekerja, maka mereka akan keluar karena stres dan frustrasi. Menjaga tingginya retensi karyawan akan dapat meningkatkan efektifitas dan kinerja perusahaan (Purnama & Mayliza, 2019). Menurut Prasetyo et al. (2023), retensi karyawan merupakan kemampuan perusahaan untuk mempertahankan karyawan yang potensial yang dimiliki perusahaan untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Tingginya retensi karyawan akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam mencapai suatu tujuan dan misi organisasi. Hasil penelitian Rasyid & Ikham (2022) menunjukkan bahwa kepuasan kerja memiliki pengaruh terhadap retensi karyawan. Berdasarkan

dari penjelasan tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis kelima sebagai berikut:

H₅: Retensi karyawan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan

6. Retensi karyawan mampu memediasi pengaruh antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan

Menurut Morton & Ashton (2005) manajemen talenta adalah pendekatan manajemen sumber daya manusia (HRM) yang bersifat strategis dan holistik untuk meningkatkan kinerja dan potensi 'talenta' yang dapat diukur hasilnya terhadap efektivitas organisasi sekarang dan masa depan. Lebih lanjut, manajemen talenta juga merupakan kemampuan dalam menarik, mengembangkan, dan mempertahankan orang yang tepat (Morley et al., 2015). Konsep yang spesifik tersebut pada implementasinya lebih mengarah kepada lingkup organisasi dan sumber daya manusia dengan tujuan merekrut orang yang tepat, di tempat yang tepat, pada waktu yang tepat, dan dengan keterampilan (*skills*) yang tepat (Morley et al., 2015). Berdasarkan dari penjelasan tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis keenam sebagai berikut:

H₆: Retensi karyawan mampu memediasi pengaruh antara manajemen talenta terhadap kinerja karyawan

7. Retensi karyawan mampu memediasi pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan

Andoh et al. (2021) mengatakan kepuasan kerja adalah salah satu faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, karena semakin tingginya

tingkat kepuasan kerja maka akan lebih rendahnya niat untuk keluarnya karyawan. Kepuasan kerja yang diterima dan dirasakan oleh seseorang karyawan akan berpengaruh terhadap hasil yang diperoleh dari pekerjaannya. Dengan diperolehnya kepuasan kerja oleh karyawan baik itu dengan pemberian gaji yang sesuai, pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahliannya, dan hubungan dengan atasan terjalin dengan baik, hal ini akan meningkatkan kinerja para karyawannya (Luthans, 2017). Secara luas retensi karyawan adalah seberapa besar karyawan sebuah perusahaan tetap berada di perusahaan tersebut dalam suatu jangka waktu tertentu. Dengan diperolehnya kepuasan kerja karyawan maka kinerja karyawan akan meningkat, karena karyawan merasa diperhatikan oleh perusahaan jadi ada pengaruh antara karyawan dengan perusahaan yaitu, karyawan akan terpenuhinya kepuasan kerja dan perusahaan mendapatkan kinerja yang tinggi dari para karyawannya. Berdasarkan dari penjelasan tersebut maka peneliti mengajukan hipotesis ketujuh sebagai berikut:

H₇: Retensi karyawan mampu memediasi pengaruh antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan