

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Kajian Teori**

##### **2.1.1. Teori *Social Exchange* (SET)**

Teori Pertukaran Sosial (*Social Exchange Theory*), dipublikasikan oleh Homans & Blau dalam bidang psikologi, Thibault & Kelley dalam sosiologi, dan pada bidang manajemen oleh Cropanzo & Mitchell, merupakan teori yang mengacu pada sejauh mana bentuk pertukaran sosial termasuk barang berwujud atau tidak berwujud dan barang material atau non-material yang dipertukarkan antar individu (Corteza & Johnston, 2020). Teori ini memahami bahwa biaya dan imbalan dari interaksi sosial akan mendorong perilaku dan keputusan seseorang.

Premis dasar dari SET pada dasarnya menjelaskan bahwa hubungan manusia terbentuk berdasarkan analisis biaya-manfaat yang didapat sehingga seseorang akan tetap melakukan interaksi selama hubungan tersebut akan memberi manfaat dan terbalas untuk mereka (Chernyak-Hai & Rabenu, 2018). Aturan timbal balik dalam teori ini mengindikasikan bahwa tindakan menguntungkan oleh suatu pihak akan menumbuhkan tanggapan dari pihak lain dalam suatu hubungan. SET memiliki 2 (dua) sumber yang dapat menghasilkan hubungan interpersonal yang erat sehingga dapat menentukan perilaku kolaboratif dan menguntungkan dari pertukaran sosial yakni sumber daya sosial dan sumber daya ekonomis (Wang, Xiang, Yang, & Ma, 2018).

Pada lingkungan kerja, teori pertukaran sosial dapat diamati dalam hubungan yang terjadi antara karyawan dan perusahaan. Perusahaan yang memberikan dukungan kepada karyawan, kemudian karyawan tersebut merasakan pemberian organisasi yang diberikan, maka akan terjadi proses pertukaran sosial di mana karyawan akan merasa memiliki tanggung jawab terhadap perusahaan dari manfaat yang ia terima (Sun, 2019). Pada konteks penelitian yang dilakukan, interaksi yang dilakukan oleh perusahaan kepada karyawan seperti manajemen talenta dan keterlibatan diduga dapat memberi manfaat kepada karyawan, sehingga kemudian karyawan merasa bertanggung jawab atau memiliki keinginan memberikan timbal

balik berupa kinerja kepada perusahaan, mendukung asumsi yang sama seperti SET sehingga teori ini dipilih menjadi dasar dari penelitian.

### **2.1.2. Manajemen Talenta (*Talent Management*)**

Talenta menurut (Visser, Barkhuizen, & Schutte, 2018) merupakan kombinasi dari bakat yang berisikan kompetensi kecerdasan dilengkapi dengan kemauan dan kemampuan untuk memperoleh dan mempertahankan keterampilan tersebut. Dalam *talent management*, talenta yang dimaksud adalah karyawan yang memiliki kinerja ataupun potensi diri yang tinggi (Jooss, McDonnell, Burbach, & Vaiman, 2019). Konsep *Talent Management* diketahui muncul pertama kali pada tahun 1998 (Hammadi & Noor, 2020), dapat dipahami sebagai teknik yang digunakan oleh manajemen untuk mengelola talenta yang mereka miliki (Angliawati & Fatimah, 2020). Proses pengelolaan manajemen talenta ini akan membantu organisasi mencapai sumber daya bertalenta yang dibutuhkan untuk mendukung tujuan perusahaan (Jooss, Lenz, & Burbach, 2022).

(Maurya & Agarwal, 2018) melakukan studi literatur dari beberapa peneliti dan mengungkapkan bahwa definisi dan konsep manajemen talenta dapat dikelompokkan menjadi tiga arti berbeda yaitu: (1) manajemen talenta merupakan gagasan yang berbeda dari manajemen sumber daya manusia; (2) konsep ini menekankan pada pengembangan dari *talent pool* yang berfokus terhadap memproyeksikan kebutuhan staf dan mengelola kemajuan karyawan melalui posisi; dan (3) fokus pada pengelolaan orang-orang yang berbakat. Perusahaan namun perlu menerapkan sistem *talent management* yang inklusif, yakni tidak hanya berfokus pada karyawan *level top* manajer saja ataupun karyawan yang berbakat agar dapat menciptakan kolam talenta yang beragam dan adil dari segi gender, usia, kebangsaan, etnis, dan latar belakang pendidikan (Holck & Stjerne, 2019).

Definisi *talent management* menurut Collings dan Mellahi tahun 2009 diketahui merupakan salah satu definisi yang paling banyak dikutip dalam studi manajemen talenta berdasarkan (Narayanan, Rajithakumar, & Menon, 2018) di mana mereka menyatakan:

Manajemen talenta merupakan aktivitas serta proses mulai dari mengidentifikasi posisi penting yang dengan berbeda memberi

kontribusi pada keunggulan kompetitif organisasi secara sistematis, mengembangkan *talent pool* dari pemegang jabatan yang berpotensi dan berkinerja tinggi sebagai persiapan menempati posisi tersebut, serta mengembangkan sumber daya manusia yang dapat membantu penempatan posisi dengan pekerja terampil dan memastikan keterikatan mereka terhadap organisasi secara berkelanjutan.

(DP, Muhammad, & Falef, 2020) sementara itu mendefinisikan manajemen talenta sebagai proses pembinaan, pengembangan, dan penguatan karyawan, termasuk karyawan baru, pada perusahaan untuk menciptakan karyawan berbakat atau mengembangkan karyawan yang telah berbakat. Pendapat lain diberikan oleh (Barkhuizen & Gumede, 2021) yang mengartikan *talent management* sebagai proses strategik yang harus terintegrasi dengan tujuan bisnis dan *balanced scorecard* organisasi. (King & Vaiman, 2019) memaparkan terdapat definisi eksklusif dan inklusif dalam manajemen talenta dan menggabungkan filosofi keduanya sebagai pendekatan yang terintegrasi dengan mempertimbangkan tenaga kerja organisasi secara keseluruhan sebagai kumpulan bakat serta identifikasi dan pengelolaan segmen tenaga kerja tertentu secara spesifik sebagai *talent pool* untuk persyaratan minimum dari kemampuan strategik bisnis. *Talent management* juga dapat dipahami sebagai serangkaian mekanisme yang dilakukan oleh organisasi untuk mengidentifikasi, mengembangkan, menempatkan, serta mempertahankan karyawan yang tepat di tempat yang tepat (Kardo, Wilujeng, & Suryaningtyas, 2020).

Terdapat 5 (lima) tahapan dalam aktivitas manajemen talenta menurut (Pandita & Ray, 2018) yaitu: (1) perencanaan talenta; (2) akuisisi talenta; (3) pengembangan talenta; (4) penyebaran talenta; dan (5) retensi dan evaluasi talenta. (Barkhuizen & Gumede, 2021) menjabarkan praktis-praktis yang sebaiknya perlu digunakan dalam manajemen talenta untuk mengelola karyawan perusahaan sebagai berikut:

1. Pola pikir Talenta (*Talent Mindset*)

Menumbuhkan keyakinan bahwa karyawan berbakat akan menambah nilai terhadap organisasi manapun merupakan pemahaman dari praktis ini. Para pemimpin memiliki peran besar dalam keberhasilan pengelolaan talenta dengan menginisiasi dan menanamkan keyakinan ini menjadi sebuah budaya di mana

talenta individual dapat bekerja sesuai dengan tujuan organisasi dan dapat bekerja secara optimal.

2. Merek Talenta (*Talent Branding*)

Praktis manajemen talenta akan membantu meningkatkan citra baik bagi perusahaan seperti pemberian penghargaan yang adil, remunerasi, dan *work-life balance* dari hasil penerapan praktis ini akan dapat membuat organisasi memiliki kemampuan untuk menarik dan mempertahankan talenta lebih unggul daripada pesaing dalam pandangan pekerja.

3. Orientasi dan Penyebaran Talenta (*Talent Onboarding and Deployment*)

Tujuan utama dari adanya program orientasi dalam manajemen talenta adalah memastikan kesesuaian yang optimal antara karyawan baru, pekerjaan, dan perusahaan yang nantinya akan dapat menghasilkan kinerja pekerjaan yang tinggi. Orientasi juga penting dalam membangun budaya dan kepercayaan antara organisasi dan karyawan baru. Penyebaran talenta sementara itu dapat dicapai dengan mengimplementasi kesempatan karir untuk individu berbakat dan memprioritaskan individu dengan potensi tinggi untuk pekerjaan penting di perusahaan.

4. Keterlibatan Talenta (*Talent Engagement*)

Menciptakan keterlibatan talenta penting dalam penerapan praktis *talent management* karena karyawan yang merasa terlibat ataupun terikat dengan organisasi akan menunjukkan energi yang tinggi serta memiliki kemampuan untuk memberikan usaha lebih dalam pekerjaannya untuk mencapai target mereka. Karyawan yang merasa terlibat juga menunjukkan bahwa mereka puas dengan pekerjaan dan tetap ingin melakukan pekerjaan mereka.

5. Pengembangan Talenta (*Talent Development*)

Manajemen talenta akan mendorong perusahaan untuk mewujudkan kegiatan pelatihan serta pengembangan bagi karyawan untuk meningkatkan talenta yang mereka miliki, mengisi posisi penting, dan memenuhi tujuan organisasi. Hasil dari aktivitas ini juga akan dapat meningkatkan kinerja serta retensi dari karyawan.

6. Manajemen Kinerja dan Rekognisi Talenta (*Talent Performance Management and Recognition*)

Manajemen kinerja merupakan alat stratejik yang dapat membantu perusahaan untuk mengimplementasikan tujuan strategi yang nantinya dapat meningkatkan kinerja karyawan dan organisasi. Perusahaan bertanggung jawab untuk menciptakan budaya talenta yang memungkinkan karyawan untuk berkontribusi terhadap tujuan strategi serta kinerja talenta berkelanjutan. Manajemen kinerja kemudian akan membantu perusahaan dalam memberikan rekognisi terhadap karyawan secara adil.

7. Kompensasi Talenta (*Talent Compensation*)

Kompensasi berperan besar dalam menarik dan mempertahankan karyawan berbakat. Strategi ini digunakan dalam aktivitas manajemen talenta untuk dapat menjadi organisasi yang lebih menarik daripada pesaing sehingga dapat mendapatkan talenta yang tepat secara kompetitif.

8. Retensi Talenta (*Talent Retention*)

Retensi merupakan praktis penting dalam implementasi manajemen talenta di mana desain dan implementasi dari strategi retensi karyawan merupakan kemampuan yang perlu diprioritaskan oleh manajemen. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat mempertahankan karyawan berbakat dan mencapai keunggulan kompetitif secara berkelanjutan.

(Tamunomiebi & Worgu, 2020) menjabarkan manfaat manajemen talenta dapat dirasakan dari 2 (dua) sisi yakni organisasi dan karyawan sebagai berikut:

1. Manfaat yang dirasakan Organisasi

Manfaat yang dirasakan oleh organisasi antara lain yaitu meningkatnya produktivitas dan kemampuan organisasi, hubungan antara usaha individu dan tujuan organisasi yang lebih baik, komitmen dari karyawan yang berharga, menurunnya tingkat keluar masuk karyawan, dan kecocokan antara pekerjaan karyawan serta kemampuan mereka.

2. Manfaat yang dirasakan Karyawan

Manfaat yang dirasakan oleh karyawan yaitu meningkatkan motivasi dan komitmen, adanya pengembangan karir, meningkatnya pengetahuan dan kontribusi terhadap tujuan perusahaan, dan kepuasan kerja yang berkelanjutan.

Manajemen talenta berdasarkan (Khairina, Games, & Yuliasri, 2022) diketahui memiliki 4 (empat) indikator yang dapat diukur yaitu:

1. Posisi Penting (*Pivotal Positions*), yaitu bagaimana perusahaan memiliki kemampuan untuk melakukan perencanaan dan membuat strategi dalam mengidentifikasi dan menempatkan talenta yang tepat pada posisi penting.
2. Rekrutmen Talenta (*Talent Recruitment*), yaitu proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan mulai dari proses seleksi hingga proses memposisikan karyawan yang tepat di tempat yang benar.
3. Pengelolaan Talenta (*Managing Talent*), yaitu bagaimana perusahaan mengelola karyawan melalui perpindahan pekerjaan, pelatihan, ataupun program pengembangan.
4. Manajemen Retensi (*Retention Management*), yaitu strategi perusahaan dalam upaya meningkatkan retensi karyawan seperti pemberian penghargaan dan kompensasi.

### **2.1.3. Keterlibatan Karyawan (*Employee Engagement*)**

Konsep dari keterlibatan karyawan (*employee engagement*) diketahui diusulkan oleh Kahn pertama kali pada tahun 1990 sebagai pemanfaatan anggota organisasi ke dalam peran kerja mereka; dapat menggambarkan diri secara emosional, fisik, dan kognitif, dalam kehidupan kerja (Sun, 2019). Keterlibatan yang dimaksud mengandung dorongan yang memotivasi individu untuk mencapai hasil kinerja yang tinggi; kemudian akan membuat karyawan yang merasa terlibat merasa memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan sehingga mau untuk berkontribusi lebih dari yang diharapkan (Katili, Wibowo, & Akbar, 2021). *Employee engagement* menurut (Karatepe, Yavas, Babakus, Deitz, & Deitz, 2018) didefinisikan sebagai seberapa jauh karyawan terlibat dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka. (Sun, 2019) juga berpendapat keterlibatan karyawan secara umum mengacu sebagai hubungan antara karyawan dan organisasi, sebagai sejauh mana karyawan memahami pekerjaan dan peran mereka di dalam departemen. Keterlibatan karyawan sementara itu juga didefinisikan sebagai ikatan emosional ataupun intelektual yang dapat diukur baik itu secara negatif ataupun positif, terhadap

kesetiaan institusi yang memengaruhi perilaku tenaga kerja terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan tempat kerja mereka secara keseluruhan (Ngwenya & Pelsler, 2020). Karyawan yang memiliki keterlibatan tinggi dengan pekerjaannya menurut (Sendawula, Nakyejwe, Juma, & Muganga, 2018) akan merasa semangat dan antusias mengenai peran mereka, mengatakan bahwa waktu cepat berlalu di tempat kerja, mendedikasikan usaha ekstra, merasa teridentifikasi dengan tugas dan dapat menggambarkan diri mereka dengan yang lainnya dalam konteks pekerjaan.

Faktor yang menimbulkan *employee engagement* menurut (Sun, 2019) dibagi menjadi 3 (tiga) kategori, yaitu:

1. Faktor Organisasional

Faktor organisasional meliputi kepemimpinan, dukungan atasan, sumber daya pekerjaan, keadilan, proses dan gaya manajemen, norma organisasi, rekan kerja, konflik, penghargaan, keamanan pekerjaan, partisipasi dalam pengambilan keputusan, dan suasana tim.

2. Faktor Pekerjaan

Faktor ini meliputi lingkungan kerja, karakteristik pekerjaan, interaksi kerja, dan pengayaan pekerjaan.

3. Faktor Individu

Faktor individu meliputi ekstraversi, ketahanan, kesadaran diri, energi emosional, kehidupan di luar kerja, optimisme, kepercayaan diri, rasa tanggung jawab, emosi positif, dan kepribadian positif.

(Sun, 2019) juga mengemukakan hasil yang ditimbulkan oleh adanya *employee engagement* di perusahaan yang terbagi dalam 2 (dua) aspek yaitu:

1. Kinerja Individu, yaitu menumbuhkan antusiasime, keunggulan, kepuasan, dan kesetiaan dari individu.
2. Kinerja Organisasi, yaitu meningkatkan produktivitas, keuntungan, dan kesetiaan konsumen.

Dimensi keterlibatan karyawan diketahui paling banyak dikutip melalui Schaufeli & Bakker yang juga menjadi indikator pengukuran dengan nama *Utrecht Work Engagement Scales* (UWES) menurut (Kristiana, Fajrianti, & Purwono, 2019) yaitu:

1. *Vigor* (Semangat), yaitu karakteristik karyawan dengan tingkatan energi yang tinggi dan kekuatan mental saat bekerja, begitu juga dengan memberikan usaha terbaik dan ketahanan dalam menghadapi masalah.
2. *Dedication* (Dedikasi), yaitu karakteristik karyawan dengan antusiasme, inspirasi, harga diri, dan tantangan yang dirasakan saat melakukan pekerjaan.
3. *Absorption* (Kekhusyukan), yaitu karakteristik karyawan yang dengan konsentrasi tinggi dalam bekerja dan fokus saat terlibat dalam pekerjaan sehingga merasa waktu cepat berlalu.

#### **2.1.4. Kinerja Karyawan (*Employee Performance*)**

Kinerja karyawan mengacu kepada upaya yang dikeluarkan oleh karyawan di tempat kerja yang dapat memberikan pengaruh terhadap pencapaian tujuan dan sasaran organisasi (Linggialloa, Riadia, Hariyadi, & Adhimursandi, 2021). Kinerja karyawan dapat diartikan sebagai kualitas dan kuantitas kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya sejalan dengan tanggung jawab yang telah diberikan (Prabasari, Martini, & Suardhika, 2018). Organisasi menurut (Kertiriasih, Sujana, & Suardika, 2018) memandang kinerja karyawan melalui perspektif dari tujuan dan objektif yang dapat dicapai oleh karyawan tersebut. (Kurniawan, 2018) juga mendefinisikan kinerja karyawan sebagai proses dan hasil dari performa individu dan kelompok yang dapat dipertanggungjawabkan, baik itu dari segi mutu, kapasitas, serta efisiensi waktu untuk menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan kemampuan dan talenta karyawan.

Pendapat lain diungkapkan oleh (Santos, Neto, & Verwaal, 2018) yang mengartikan kinerja karyawan sebagai kemampuan seseorang untuk melaksanakan aktivitas yang berkontribusi terhadap pengembangan utama organisasi. Kinerja karyawan selain itu adalah tingkatan keberhasilan yang dicapai oleh karyawan di dalam organisasi (Eliyana, Ma'arif, & Muzakki, 2019). (Saleem, Bhutta, Nauman, & Zahra, 2019) berpendapat mengenai definisi kinerja karyawan sebagai aktivitas



dan kewajiban tugas yang dikerjakan oleh karyawan dengan efektif dan efisien. Pelaksanaan *employee performance* oleh karena itu sangat penting karena melalui pengukuran kinerja, perusahaan dapat menyelaraskan antara tujuan perusahaan dengan capaian kinerja karyawan (KPI) agar dapat berkontribusi secara efektif terhadap strategi organisasi secara keseluruhan (Alefari, Almani, & Salonitis, 2020).

Penilaian kinerja dalam hal ini adalah salah satu metode bagi organisasi untuk mengukur hasil kinerja karyawan yang dimiliki. (Dessler, 2020) menjabarkan metode penilaian kinerja yang dapat digunakan oleh organisasi di bawah ini:

1. *Graphic Rating Scale* (Skala Peringkat Grafik)

Metode ini menggunakan pengukuran yang mencantumkan ciri dan berbagai kinerja untuk setiap karyawan yang kemudian dinilai dengan mengidentifikasi poin yang dapat menggambarkan setiap ciri tingkat kinerja paling baik.

2. *Alternation Ranking* (Peringkat Alternasi)

Metode ini memeringkatkan hasil kinerja karyawan dengan hasil terbaik hingga terburuk pada ciri tertentu, memilih yang tertinggi kemudian terendah hingga semuanya terbentuk dalam peringkat atau urutan.

3. *Paired Comparison* (Perbandingan Berpasangan)

Metode yang meletakkan karyawan dalam peringkat dengan membuat grafik perbandingan yang memasangkan karyawan terhadap kinerja serta memperlihatkan kinerja siapa yang lebih baik daripada karyawan yang dibandingkan.

4. *Forced Distribution* (Distribusi Paksa)

Metode distribusi paksa menyerupai penilaian menggunakan kurva yang telah ditentukan sebelumnya di dalam berbagai kategori kinerja.

5. *Behaviorally Anchored Rating Scale* (BARS) (Skala Peringkat Tindakan Tetap)

Metode BARS memiliki tujuan untuk menggabungkan manfaat dari naratif kritis dan peringkat terukur dengan menetapkan contoh skala narasi spesifik dari kinerja yang baik dan buruk.

## 6. Penilaian Kinerja berbasis Web dan Komputerisasi

Metode penilaian berbasis web merupakan yang paling banyak digunakan saat ini yaitu melakukan penilaian menggunakan sistem komputer ataupun berbasis web secara otomatis.

Mutu kinerja yang dihasilkan oleh karyawan dapat bergantung dari faktor yang ada. Faktor tersebut berdasarkan (Diamantidis & Chatzoglou, 2018) dilihat pada 3 (tiga) kategori sebagai berikut:

1. Faktor terkait Perusahaan dan Lingkungan, yaitu dukungan manajemen, budaya pelatihan, lingkungan organisasi, dan dinamika lingkungan.
2. Faktor terkait Pekerjaan, yaitu seperti lingkungan pekerjaan, komunikasi dalam pekerjaan, dan kebebasan pekerjaan tersebut.
3. Faktor terkait Karyawan itu sendiri seperti kemampuan karyawan untuk menjadi proaktif, kemampuan adaptasi, motivasi intrinsik, fleksibilitas keterampilan (*skill*), komitmen, dan tingkatkan keterampilan (*skill*).

Dimensi kinerja karyawan terdiri dari 3 (tiga) dimensi yang dikemukakan oleh Pradhan dan Jena pada tahun 2016 dan diapdatasi dalam penelitian (Abdullahi, et al., 2022) sebagai berikut:

1. *Task Performance* (Kinerja Tugas), dimensi ini terkait dengan perilaku yang melingkupi kewajiban dan tanggungan dari pekerjaan dasar yang diberikan sebagai bagian dari deskripsi pekerjaan.
2. *Adaptive Performance* (Kinerja Adaptasi), dimensi kinerja adaptasi ini terkait pada kemampuan karyawan dalam menyesuaikan diri terhadap perubahan pekerjaan secara dinamis.
3. *Contextual Performance* (Kinerja Kontekstual), kinerja kontekstual adalah dimensi yang mengacu kepada perilaku prososial yang ditunjukkan oleh seseorang di tempat kerja. Perilaku ini diekspektasikan untuk dilakukan oleh seorang karyawan di mana mungkin tugas ini tidak ditulis dalam uraian pekerjaan mereka dan dapat disebut sebagai perilaku peran ekstra (*extra role behavior*).

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian menggunakan sejumlah artikel mengenai topik yang membahas Manajemen Talenta, Keterlibatan Karyawan, dan Kinerja Karyawan untuk dijadikan acuan dalam penyusunan proposal penelitian pada tabel tertera.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

Nama (Tahun)	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
(Bibi, 2019)	<i>Impact of Talent Management Practices on Employee Performance: An Empirical Study among Healthcare Employees</i>	Analisis Regresi menggunakan SPSS	Praktis <b>Manajemen Talenta</b> yaitu <i>Talent Attraction, Talent Learning &amp; Development</i> , dan <i>Talent Retention</i> <b>memengaruhi Kinerja Karyawan</b>
(Yuwono, Suroso, & Hubeis, 2021)	<i>The Effect of Talent Management on Employee Performance with Corporate Culture as a Mediating Variable</i>	Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)	Kinerja Karyawan <b>dipengaruhi</b> oleh Manajemen Talenta
(Mantow & Nilasari, 2022)	<i>The Effect of Knowledge Management and Talent Management on Employee Performance</i>	Structural Equation Model (SEM)	Manajemen <b>berpengaruh</b> terhadap Kinerja Karyawan Talenta
(Sendawula, Nakyejwe, Juma, & Muganga, 2018)	<i>Training, Employee Engagement and Employee Performance: Evidence from Uganda's Health Sector</i>	Analisis Regresi menggunakan SPSS	<i>Employee Engagement</i> secara <b>langsung mempengaruhi Employee Performance</b> secara <b>positif signifikan</b> dan memediasi secara parsial hubungan keduanya.
(Rohman, Indiyati, & Ghina, 2021)	<i>The Influence of Organizational Culture and Employee Engagement on Employees Performance at Telkom University, Indonesia</i>	Analisis Regresi Berganda	<i>Organizational Culture &amp; Employee Engagement</i> <b>berpengaruh terhadap Employee Performance</b> baik itu secara parsial ataupun simultan.
(Balasuriya & Perera, 2021)	<i>The Impact of Transformational Leadership on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement in Selected Porcelain Manufacturing</i>	Uji Deskriptif, Korelasi, dan Analisis Regresi SPSS	<i>Employee Engagement</i> secara <b>langsung positif mempengaruhi Employee Performance</b> dan memediasi hubungan keduanya.

<b>Nama (Tahun)</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Metode Penelitian</b>	<b>Hasil Penelitian</b>
	<i>Companies in Sri Lanka</i>		
(Sopiah, Kurniawan, Nora, & Narmaditya, 2020)	<i>Does Talent Management Affect Employee Performance? The Mediating Role of Work Engagement</i>	Analisis Jalur	<i>Talent Management berpengaruh terhadap Employee Performance. Work Engagement memiliki pengaruh Employee Performance dan memediasi hubungan tersebut.</i>
(Khairina, Games, & Yulihastri, 2022)	<i>The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02)</i>	Partial Least Square (PLS)	Penerapan <i>Talent Management</i> berpengaruh positif & signifikan terhadap <i>Employee Performance, Employee Engagement, dan Job Satisfaction. Employee Engagement</i> berpengaruh positif signifikan terhadap <i>Employee Performance</i> dan dapat memediasi hubungan antara (X) dan (Y).
(Abdullahi, et al., 2022)	<i>Talent Management Practices on Employee Performance: a Mediating Role of Employee Engagement in Institution of Higher Learning: Quantitative Analysis</i>	PLS (Partial Least Square) - SEM (Structural Equation Model)	<b>Praktis</b> <i>Talent Management</i> yaitu <i>Talent Recruitment, Training &amp; Development, dan Compensation</i> berpengaruh terhadap <i>Employee Performance. Employee Engagement</i> secara parsial memediasi hubungan (X <sub>2</sub> ), (X <sub>3</sub> ) dan (Y) namun tidak dapat memediasi hubungan (X <sub>1</sub> ) dan (Y).

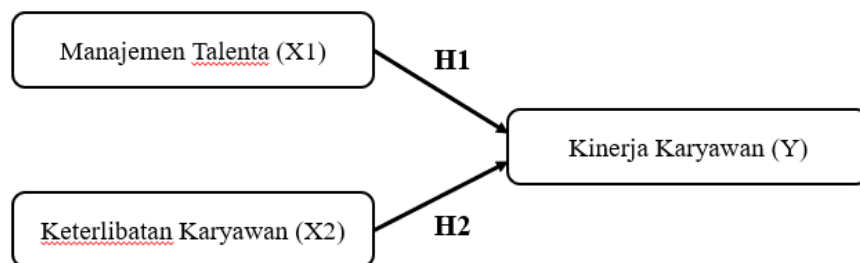
### 2.3 Kerangka Berpikir

Karyawan memegang salah satu faktor penting yang dapat berkontribusi terhadap keberhasilan perusahaan. Kualitas kinerja yang dihasilkan oleh karyawan akan dapat mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi serta menempatkan mereka pada posisi keunggulan kompetitif daripada pesaing. Perusahaan oleh karena itu perlu memiliki karyawan bertalenta dan strategi untuk mengelola karyawan tersebut sehingga tetap dapat menghasilkan kinerja terbaik. Manajemen talenta dan keterlibatan karyawan diketahui menjadi penyebab utama yang dapat berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Penerapan manajemen talenta yang baik dapat memberikan wadah bagi karyawan untuk berkembang melalui manajemen kinerja, meningkatkan kepuasan karyawan melalui pemberian penghargaan yang adil, menempatkan talenta yang tepat pada posisi yang tepat untuk meningkatkan produktivitas, serta membuat perencanaan karyawan untuk memenuhi strategi dan mengisi posisi penting di perusahaan (Pandita & Ray, 2018). Manajemen talenta selain itu akan memberikan rangsangan kepada karyawan untuk memberikan upaya terbaik saat bekerja dengan fokus terhadap tujuan organisasi (Al-Hussaini, Turi, Altamimi, Khan, & Ahmad, 2019).

Strategi manajemen talenta juga akan membantu karyawan menjadi terlibat dengan tugas pekerjaan menggunakan pikiran dan hati serta menyelesaikannya dengan antusiasime tinggi (Dixit & Arrawatia, 2018). Keterlibatan karyawan sehingga menjadi sorotan perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan. Keterlibatan ini merupakan tingkatan di mana karyawan merasa terikat dengan perusahaan baik itu secara fisik, emosional, ataupun kognitif. Karyawan yang merasa terikat dengan pekerjaannya akan memiliki dedikasi dan keinginan untuk bekerja keras kepada perusahaan (Sun, 2019) sehingga akan memberikan hasil baik pada kinerjanya. *Social Exchange Theory* (SET) digunakan dalam penelitian untuk mendukung asumsi yang disusun oleh peneliti.

Berdasarkan definisi SET, seseorang akan tetap terus menjalani hubungan ataupun interaksi dan memberikan timbal balik ketika mereka masih mendapatkan manfaat dari hubungan tersebut, maka peneliti menganggap bahwa kehadiran manajemen talenta yang baik dan rasa keterlibatan dari karyawan dapat memberi pengaruh terhadap kinerja yang dihasilkan karyawan. Hal ini dikarenakan upaya yang diberikan melalui pengelolaan talenta dan keterlibatan karyawan akan memberikan manfaat seperti kesempatan untuk mengembangkan diri dan karir sehingga karyawan akan merasakan keinginan untuk juga memberikan timbal balik berupa kinerja yang baik kepada perusahaan. Kerangka berpikir penelitian kemudian disusun pada gambar ini.



Gambar 2. 1 Kerangka Berpikir Penelitian

## 2.4 Hipotesis

### 2.4.1. Manajemen Talenta dan Kinerja Karyawan

Manajemen talenta memungkinkan perusahaan untuk mencapai tujuan organisasi melalui proses yang menaruh fokus pada pengelolaan pekerja yang memiliki kinerja dan potensi tinggi. Praktik ini memastikan bahwa perusahaan telah mempekerjakan dan menempatkan seseorang pada posisi yang tepat (Younas & Bari, 2020). Ketika karyawan yang berdedikasi, berkompeten, dan bertalenta difokuskan maka perusahaan akan menuai keuntungan dari meningkatnya kinerja mereka (Pandita & Ray, 2018). Karyawan berbakat yang dimaksud adalah seseorang yang dapat memberikan sebuah perbedaan terhadap organisasi dan memiliki potensi tinggi untuk memberikan kontribusi baik.

Penelitian (Bibi, 2019) menunjukkan bahwa praktis yang dilakukan oleh manajemen talenta seperti rekrutmen dan seleksi, *coaching & mentoring*, serta kompensasi memberi efek positif signifikan pada karyawan dan kinerja yang

dihasilkan. Hal ini berdampak pada kemampuan perusahaan dalam menarik talenta yang tepat dan mengembangkan kemampuan karyawan yang dimiliki untuk membantu meningkatkan kinerja mereka serta melakukan retensi karyawan melalui kompensasi yang diberikan agar karyawan berbakat tetap dapat memberikan kinerja terbaiknya. Maka dari itu, berdasarkan dari kajian teori dan penelitian terdahulu, peneliti menduga adanya pengaruh dari Manajemen Talenta terhadap Kinerja Karyawan.

**Hipotesis 1:** Manajemen Talenta memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan

#### **2.4.2. Keterlibatan Karyawan dan Kinerja Karyawan**

Keterlibatan dari tenaga kerja merupakan seberapa jauh karyawan ingin terlibat dalam pekerjaan mereka untuk meningkatkan komitmen terhadap pekerjaan dan perusahaan mereka. Karyawan yang merasa terlibat (*engaged*) cenderung akan lebih berkomitmen terhadap organisasi dan tujuannya serta mendorong peningkatan dari kinerja karyawan, dan upaya yang berfokus pada hasil yang lebih baik (Pandita & Ray, 2018). Karyawan ini menunjukkan persepsi atau kepercayaan bersama bahwa pekerjaan mereka mempengaruhi kinerja dan keberhasilan perusahaan. Perusahaan yang dapat meningkatkan keterlibatan dan keterikatan dari karyawan akan mendapat manfaat seperti memberikan layanan yang lebih baik, meningkatnya produktivitas, dan menurunkan tingkat masuk keluarnya karyawan (Katili, Wibowo, & Akbar, 2021).

Keterlibatan karyawan di dalam penelitian (Pasaribu, Absah, & Sinulingga, 2021) ditemukan adanya efek positif serta signifikan pada kinerja karyawan. Kesempatan meningkatkan karir, kepuasan, serta *work-life balance* menjadi beberapa faktor utama yang dapat meningkatkan keterikatan dan keterlibatan karyawan untuk memberikan kinerja terbaik mereka dalam penelitian tersebut. Peneliti oleh sebab itu menduga bahwa terdapat pengaruh antara keterlibatan yang dirasakan karyawan terhadap pekerjaannya dengan kinerja karyawan.

**Hipotesis 2:** Keterlibatan Karyawan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan